



Оглавление

Введение	9
Часть I. ДОБЕЙТЕСЬ ЯСНОСТИ	11
Глава 1. Разработайте личный стратегический план действий.....	13
<i>Экономьте время и деньги.....</i>	16
<i>Планируйте свою жизнь и карьеру</i>	17
<i>Восемь ключевых вопросов</i>	19
<i>Практическое упражнение</i>	21
Глава 2. В какой сфере вы работаете?	23
<i>Четко сформулируйте сущность вашей профессиональной (коммерческой) деятельности</i>	26
<i>Оrientируйтесь на перспективу: в какой сфере вы могли бы работать?.....</i>	27
<i>Практическое упражнение</i>	28
Глава 3. Изучайте своих конкурентов	31
<i>Практическое упражнение</i>	36
Глава 4. Знайте своих клиентов.....	37
<i>Практическое упражнение</i>	41
Глава 5. Определите, в каких сферах вы достигли наибольшего профессионализма.....	43
<i>Практическое упражнение</i>	46

Глава 6. Устраните существенные помехи в своей работе.....	49
Практическое упражнение	54
Глава 7. На каком отрезке сигмоидальной кривой находится ваша карьера (бизнес)?	55
Практическое упражнение	61
Часть II. ПОВЫСЬТЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ СВОЕГО ТРУДА	63
Глава 8. Одиннадцать шагов на пути к повышению производительности труда.....	65
На старт... Внимание... Марш!	72
Практическое упражнение	74
Глава 9. Закон Парето	75
Закон Парето	77
Почасовая ставка оплаты труда.....	80
Практическое упражнение	81
Глава 10. Освойте мышление «с чистого листа».....	85
Практическое упражнение	91
Глава 11. Эффективное делегирование полномочий	93
Практическое упражнение	102
Глава 12. Используйте внешние ресурсы в своих интересах	105
Практическое упражнение	112
Глава 13. Теория сравнительных преимуществ Рикардо	115
Грандиозное открытие	117
Издержки упущенных возможностей	118
Применение теории Рикардо для повышения эффективности личного труда	119

<i>Применение теории Рикардо для повышения эффективности бизнеса</i>	120
<i>Практическое упражнение</i>	123
Глава 14. Принцип Парфенона	125
<i>Метафора</i>	127
<i>Принцип Парфенона</i>	128
<i>Пошаговые улучшения</i>	128
<i>Практическое упражнение</i>	130
Часть III. РАСШИРЯЙТЕ СВОЙ БИЗНЕС	133
Глава 15. Семь способов увеличить доход	135
<i>Семь способов добавить мощность двигателю</i>	137
<i>Практическое упражнение</i>	143
Глава 16. Четыре уровня удовлетворенности клиентов	145
<i>Четыре уровня удовлетворенности клиентов</i>	148
<i>Практическое упражнение</i>	153
Глава 17. Постройте свой бизнес на основе рекомендаций клиентов	155
<i>Как удержать клиентов</i>	158
<i>Хорошее обслуживание — ключ к удовлетворению клиентов</i>	159
<i>Сила замолвленного словечка</i>	161
<i>Создание «золотой цепи» рекомендаций</i>	161
<i>Спрашивайте рекомендации</i>	162
<i>Последующие действия</i>	165
<i>Обеспечьте себе как можно больше рекомендаций</i>	167
<i>Практическое упражнение</i>	167
Глава 18. Разработайте эффективный маркетинговый план	169
<i>Продукт</i>	172
<i>Цена</i>	173

Клиенты	173
Реклама.....	175
Практическое упражнение	177
Глава 19. Заключительный этап разработки	
маркетингового плана	179
Упаковка	181
Позиционирование	182
Месторасположение	184
Практическое упражнение	185
Глава 20. Создайте свой личный бренд.....	187
Создайте личный бренд	190
Полный комплект	191
Семь законов построения личного бренда.....	192
Практическое упражнение	195
Глава 21. Максимизируйте свою прибыль	197
Объем продаж и прибыль	199
Рентабельность собственной деятельности	
предпринимателя	200
Прибыльность персонала	200
Прибыльность клиента	201
Прибыльность продаж и маркетинговой	
деятельности	202
Прибыльность продукции.....	203
Прибыльность рынка.....	204
Начните действовать	205
Практическое упражнение	207
Приложение	
Список ценностей.....	209
Продвинутая программа коучинга	211
Об авторах.....	213



Введение

За последние несколько лет личный и профессиональный коучинг завоевал огромную популярность. Тысячи дипломированных преподавателей ведут занятия по коучингу с представителями самых разных профессий. Уже общепризнано, что с его помощью можно гораздо быстрее повысить эффективность своего труда и улучшить жизнь в целом, чем действуя самостоятельно.

Все свои взрослые годы я занимался исследованием и изучением лучших методик развития личной эффективности. За более чем 20 лет работы я обучил несколько тысяч студентов. Часто с моей помощью они достигали необычайных успехов. В результате прохождения программы коучинга в жизни и карьере многих слушателей моих курсов произошли кардинальные изменения: доходы выросли, здоровье этих людей и их близких, да и качество жизни в целом значительно улучшились. Конечно, не каждый может себе позволить нанять личного преподавателя по коучингу, поэтому мы с Кэмпбеллом Фрейзером и решили написать эту книгу.

В ней вы найдете те же проверенные эффективные методики и упражнения, которые мы предлагаем посетителям наших семинаров (а ведь они тратят тысячи долларов в год, чтобы всему этому обучиться). Вы сразу же сможете применять на практике все изученное, в результате чего ваша продуктивность начнет быстро расти. Эта книга станет вашим личным инструктором.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

На ее страницах мы будем вас обучать и воодушевлять. Вы узнаете, как установить стандарты, на которые нужно ориентироваться в своей деятельности, как поставить перед собой цели и определить первоочередные задачи, по каким критериям можно оценить свой потенциал и как определить свои сильные стороны. Вы научитесь делегировать свои полномочия, в том числе и на основе аутсорсинга, узнаете, как выбрать те дела, от которых следует отказаться, чтобы сосредоточить все усилия на выполнении самых важных задач. Вы узнаете, как составить план действий и как оценить, насколько вы продвинулись на пути к успеху.

Под руководством этой книги вы сможете добиться таких же выдающихся результатов, что и слушатели, обучающиеся в рамках нашей программы коучинга. Одновременно с успехом в делах и финансовой независимостью вам удастся достичь равновесия в собственной жизни.

Мы приглашаем как участников наших семинаров, так и преподавателей воспользоваться всеми преимуществами, которые дает наша программа обучения. И пожалуйста, сообщите нам, как эта книга повлияла на вашу жизнь.

*Брайан Трейси,
октябрь 2004 г.*

Часть I



ДОБЕЙТЕСЬ ЯСНОСТИ



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Разработайте личный стратегический план действий

Лелейте свои мечты, это дети вашей души, это проекты ваших высочайших достижений.

Наполеон Хилл

Пробовали ли вы в последние полгода сформулировать для себя конкретные цели в карьере или бизнесе?

ДА ☐ НЕТ ☐

Если вы поставили перед собой те или иные цели, есть ли у вас план по их достижению?

ДА ☐ **НЕТ** ☐

В этой главе рассматриваются ключевые принципы и способы личного стратегического планирования. В рамках практического упражнения в конце главы вам предстоит наметить перед собой цели в карьере или бизнесе, сформулировав, какой вы себе представляете свою профессиональную (коммерческую) деятельность, какова ее стратегическая цель, какие задачи вам нужно будет решать и какие умения и навыки необходимо развивать.



УСПЕХ В ЖИЗНИ во многом определяется способностью человека мыслить, планировать, принимать решения и действовать. Чем лучше вы все это умеете, тем быстрее сможете достичь поставленных целей и тем благополучнее сложится ваша жизнь и карьера.

Личное стратегическое планирование — это своего рода средство, позволяющее как можно быстрее пройти путь от того рубежа, где вы находитесь сейчас, до того, к которому стремитесь. Разница между людьми, пользующимися этим средством в своей жизни, и теми, которым оно не знакомо, примерно такая же, как между перемещением на поезде и на самолете. Оба эти вида транспорта способны доставить вас из пункта А в пункт Б, но самолет (личное стратегическое планирование) сделает это значительно быстрее.

Навык личного стратегического планирования вовсе не относится к врожденным качествам (как, например, цвет глаз или абсолютный слух). Он представляет собой умение последовательно мыслить и действовать, а этому можно научиться точно так же, как ездить на велосипеде или менять шины. Регулярно практикуясь, вы постепенно в совершенстве освоите те многочисленные компоненты,

из которых состоит этот важнейший навык, после чего привычка стратегически мыслить и действовать останется у вас до конца ваших дней. Приобретая эту привычку, вы сможете добиться потрясающих результатов. Ваша жизнь и карьера стремительно пойдут вверх, поистине не встречая препятствий!

Экономьте время и деньги

Почему же стратегическое планирование и мышление оказываются столь полезными? Ответ прост: благодаря им вы экономите массу времени и денег. Анализируя и пересматривая ключевые стратегические аспекты, связанные с карьерой или бизнесом, вы тем самым сосредоточиваетесь на важнейших задачах, выполнение которых необходимо для достижения конечных целей. При этом вы одновременно избегаете действий, мешающих добиться успеха. Вы все чаще и чаще принимаете верные и все реже — неверные решения. Вы ставите реальные задачи перед персоналом и в рамках проектов. Вы приобретаете умение фиксировать и контролировать результаты. Ваша работа и жизнь начинают двигаться словно по скоростной трассе.

Цель корпоративного стратегического планирования заключается в повышении рентабельности собственного капитала, который представляет собой фактический объем средств акционеров, инвестированных в деятельность предприятия. Топ-менеджеры используют стратегическое планирование для анализа и реорганизации деятельности компаний, чтобы обеспечить максимальные финансовые результаты. Конечная цель состоит в достижении наивысшей рентабельности.

В деятельности компаний стратегическое планирование применяется для повышения результативности работы за счет более эффективного использования кадровых и прочих ресурсов. Грамотное планирование позволяет опережать

конкурентов и добиваться над ними преимущества. В частности, такие компании демонстрируют увеличение объема продаж, рост рыночной доли, повышение прибыльности, обеспечение максимальной рентабельности инвестиций и в целом укрепляют свои позиции на рынке.

Планируйте свою жизнь и карьеру

Цели личного стратегического планирования примерно аналогичны вышеизложенным. Основное различие состоит в том, что вы будете стремиться к повышению рентабельности собственных усилий, а не собственного капитала. Можно сказать, что личное стратегическое планирование обеспечит вам рост «рентабельности жизни».

Собственный капитал компании измеряется объемами финансовых средств. «Собственный капитал» отдельной личности — это, по существу, ее человеческий капитал.

Из чего же он складывается? Из совокупности физических, психологических и интеллектуальных усилий и качеств, которые человек способен использовать в своей профессиональной деятельности. Таким образом, необходимо поставить перед собой цель добиться максимальной рентабельности инвестиций ваших собственных усилий. Ваши доходы и уровень удовлетворенности работой в целом будут зависеть от того, насколько удачно вы сумеете «инвестировать в самого себя». В этом и состоит основополагающий аспект личного стратегического планирования.

Если вы ощущаете разочарование или неудовлетворенность теми результатами, которых достигли в работе или в жизни вообще, значит, пришла пора пересмотреть свой личный стратегический план. Настало время сесть и спокойно задать себе ряд четких, жестко сформулированных вопросов. Если вы чувствуете, что работа дается вам с большим напряжением, если вы замечаете, что трудитесь все упорнее и упорнее, а результаты труда не повышаются, — что ж,

пришла пора проанализировать и скорректировать вашу стратегию.

Прежде всего задайте себе самый главный вопрос: что я умею делать лучше всего? Определите, в каких видах деятельности вы достигли совершенства или явного превосходства над другими людьми. Вам необходимо ясно представлять себе ваши конкурентные преимущества.

Этот аспект является стержнем личного стратегического планирования. Ответ на поставленный выше вопрос позволит вам правильно расставить акценты в планировании карьеры и жизни в целом. Ваш успех напрямую зависит от того, насколько высоки результаты, которые вы демонстрируете в наиболее важной сфере своих профессиональных обязанностей. Из всех проблем, с которыми вы сталкиваетесь в жизни, указанная задача — одна из ключевых: определить ту область деятельности, в которой ваше мастерство может наилучшим образом повлиять на вашу профессиональную карьеру и доходы. Как только вы это определите, следует приложить все усилия к тому, чтобы добиться максимальных успехов в данной области.

В своей книге «Конкурируя за будущее» (Competing for the Future) Гари Хамел пишет, что ведущие компании составляют прогнозы на пять лет вперед, после чего определяют, какими ключевыми возможностями они должны будут обладать к тому времени, чтобы сохранить за собой лидерство в соответствующей отрасли. Затем они незамедлительно приступают к реализации планов развития, чтобы в будущем обеспечить себе намеченные возможности.

Используйте эту стратегию при личном планировании. Знаете ли вы, какие профессиональные качества вам понадобятся, чтобы через три-пять лет оставаться первоклассным специалистом в своей области? Какими основными навыками вы должны будете обладать? Насколько они будут отличаться от вашего сегодняшнего уровня? Начните уже сейчас разрабатывать план приобретения и совершенствования этих дополнительных навыков и способностей, кото-

рые потребуются, чтобы вы были лучшим в своем деле. А впоследствии ежедневно работайте над воплощением этого плана в жизнь.

Несколько лет назад в рамках коучинга мы работали с одной женщиной, которая стремительно продвигалась по карьерной лестнице. Ей это удавалось несмотря на почти патологическую застенчивость, в силу которой женщина всячески стремилась оставаться в тени. При этом она понимала, что для достижения поставленной перед собой цели — стать вице-президентом компании — ей необходимо выбраться из своей скорлупы и научиться эффективно проводить презентации. Она вступила в клуб Toastmasters и упорно работала над совершенствованием ораторского мастерства. В конце концов наша клиентка блестяще овладела искусством публичных выступлений и на сегодняшний день не только добилась первоначально намеченной цели, но и превзошла ее, став старшим вице-президентом компании.

Восемь ключевых вопросов

Ниже приведены восемь ключевых вопросов, ответы на которые помогут вам приступить к личному стратегическому планированию. Постарайтесь в максимальной степени активизировать свое аналитическое мышление, отвечая на эти основополагающие вопросы. Благодаря этому вы сможете прояснить для себя, какой вы хотели бы видеть в идеале свою карьеру или коммерческую деятельность.

1. *Ценности.* Какие ценности, достоинства и личные качества играют наиболее важную роль в вашей профессиональной (коммерческой) деятельности?
2. *Идеальная концепция.* Перенеситесь мысленно на пять лет вперед. Как вы представляете себе свой бизнес (карьеру) в идеале?
3. *Задачи.* Исходя из определенных вами ценностей, каким образом вы можете воплотить свою идеальную концепцию в жизнь?

4. *Стратегическая цель.* Всех успешных топ-менеджеров и предпринимателей объединяет то, что у них есть некая стратегическая цель — искреннее желание приносить пользу другим людям посредством своей работы или бизнеса. В чем именно вы видите стратегическую цель вашей профессиональной (коммерческой) деятельности?
5. *Конкретные цели.* Каких конкретных целей необходимо достичь для реализации вашей идеальной концепции карьеры или бизнеса?
6. *Знания и навыки.* В каких областях деятельности вам нужно достичь совершенства, чтобы добиться поставленных целей и реализовать идеальную концепцию?
7. *Привычки.* Какие привычки, касающиеся образа мышления и действий, необходимо выработать, чтобы суметь добиться поставленных целей?
8. *Повседневная деятельность.* Что конкретно необходимо будет вам делать каждый день, чтобы стать тем, кем вы хотите стать, и добиться намеченных целей?

Помните о том, что качество мышления определяет качество жизни. Чем сложнее будут вопросы, которые вы зададите себе, тем более значимыми и полезными окажутся ответы на них. Качество мышления, как и качество жизни, можно совершенствовать до бесконечности.

Согласно закону соответствия наш внешний мир есть отражение мира внутреннего. В нашем внешнем мире ничто и никогда не изменится, если не произойдет соответствующих изменений внутри нас. Чем лучше вы познаете себя, чем яснее представите себе свои ценности и цели, тем быстрее добьетесь тех перемен, которые необходимы для достижения успеха.

Практическое упражнение

1. Из перечня, приведенного в приложении в конце книги, выберите три-пять ценностей, которые наилучшим образом отражают принципы построения вашей карьеры или бизнеса.
2. Сформулируйте концепцию вашей карьеры или бизнеса. Какой вы себе представляете свою профессиональную (коммерческую) деятельность в идеале? Чему вы посвящали бы основную часть своего рабочего времени? Каков был бы ваш доход? С какими людьми вам пришлось бы сотрудничать? Каковы были бы ваши функциональные обязанности и уровень ответственности? В какой сфере вы бы работали?
3. Исходя из определенных вами ценностей и разработанной идеальной концепции, сформулируйте соответствующие задачи, связанные с карьерой или бизнесом.
4. Какова стратегическая цель вашей профессиональной (коммерческой) деятельности? На какие группы людей ориентированы ваш бизнес и карьера?
5. Какая конкретная цель, если вы ее достигните, в наибольшей степени помогла бы вам воплотить идеальную концепцию вашей карьеры или бизнеса?
6. Какой дополнительный навык, если бы вы освоили его в совершенстве, помог бы вам добиться ключевой конкретной цели в карьере или бизнесе быстрее, чем любой другой навык?
7. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Избрав для себя цель, человек должен мысленно начертать путь к ее достижению, не отклоняясь ни вправо, ни влево.

ДЖЕЙМС АЛЛЕН

В какой сфере вы работаете?

...Случай благоприятствует лишь подготовленным.

Луи Пастер

Задумывались ли вы в последнее время над тем, в какой, собственно, сфере вы работаете?

ДА ☐ **НЕТ** ☐

Задумывались ли вы в последнее время над тем, в какой сфере вы могли бы работать?

ДА ☐ **НЕТ** ☐

В этой главе рассматривается вопрос о том, как определить сущность вашей нынешней сферы деятельности и сформулировать ваши стремления. В связи с этим разъясняются и иллюстрируются на примерах ключевые элементы процесса постановки целей и стратегического мышления. В рамках практического упражнения в конце главы вам предстоит ответить на важнейшие вопросы, которые необходимо поставить перед собой в самом начале указанного процесса.



ОТВЕТЫ НА СЕМЬ КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСОВ, которые следует периодически задавать себе в ходе развития карьеры или бизнеса, помогут вам правильно сориентироваться при принятии наиболее значимых решений. Еще раз подчеркнем, что эти вопросы, имеющие стратегическое значение, рекомендуется задавать себе регулярно. Любой ответ, изменившийся по сравнению с предыдущим разом, может свидетельствовать о кардинальных переменах в структуре вашей профессиональной (коммерческой) деятельности.

Итак, вот эти вопросы.

1. В какой сфере я работаю?
2. В какой сфере я мог бы работать?
3. Кто или что может составить мне конкуренцию?
4. Кто входит в число моих клиентов?
5. В какой области я достиг наибольшего профессионализма?
6. С какими существенными трудностями я сталкиваюсь в своей работе?
7. На каком уровне я нахожусь в плане личного и профессионального развития?

В настоящей главе рассматриваются первые два из перечисленных выше вопросов. Вопросы с третьего по седьмой мы проанализируем в следующих главах.

Четко сформулируйте сущность вашей профессиональной (коммерческой) деятельности

Итак, первый и основной вопрос звучит следующим образом: в какой сфере я работаю? Ответить на него не так просто, как может показаться поначалу. Чтобы определить цели, которых вы хотите достичь в карьере или бизнесе, необходимо прежде всего научиться четко формулировать сущность вашей профессиональной (коммерческой) деятельности — что конкретно вы делаете для своих клиентов или компании, где работаете. Постарайтесь дать как можно более широкое определение, не останавливаясь на первом же ответе, который придет вам в голову. Возьмите его за основу и постарайтесь тщательно проанализировать, какие еще возможности и сферы применения могут быть включены в вашу формулировку.

Например, в начале прошлого века железнодорожные компании, которые позиционировали себя сугубо как владельцев железных дорог, не обращали внимания на то, что появление новых технологий и средств транспорта (в частности, автомобильного и воздушного) создавало потенциальную угрозу их бизнесу. Если бы эти фирмы воспринимали себя в более широком смысле, как грузо- и пассажиро-перевозчиков, то их реакция на развитие технологий могла бы оказаться совсем иной.

Аналогичным образом в первые годы интернет-бума многие компании, работающие в этом секторе, ориентировались только на предоставление бесплатной информации, чтобы максимально увеличить трафик. Те из них, кто остался в сто-

роне от деятельности по продаже продуктов и услуг с получением соответствующей прибыли, в конечном счете вышли из игры. Они не сумели увидеть, что Интернет представляет собой канал коммуникации и дистрибуции, который необходимо задействовать для получения выручки и прибыли, как и в любом другом бизнесе. Эта ошибка, связанная с некорректным определением своей сферы деятельности, повлекла за собой убытки, исчисляемые миллиардами инвестированных долларов.

Формулируя сущность своего бизнеса, вы должны исходить из того, какое влияние производимые вами продукты или услуги оказывают на жизнь или работу других людей или структур. При этом следует принимать в расчет не только существующих, но и потенциальных клиентов. Если же речь идет о вашей профессиональной деятельности, подумайте, для кого и с кем вы работаете. Проанализируйте, какое значение имеют ваш труд, а также продукция и услуги, которые вы производите в своей компании, для ее внутренних и внешних клиентов.

Ориентируйтесь на перспективу: в какой сфере вы могли бы работать?

Следующий вопрос, который необходимо задать самому себе: в какой сфере я буду работать в дальнейшем, если мои дела пойдут так же, как сейчас?

Спрогнозируйте, в чем будет заключаться ваша профессиональная (коммерческая) деятельность через два года. А через пять лет? Если сущность вашей карьеры или бизнеса останется прежней, какой именно работой вы будете заниматься? Следует ли продолжать трудиться в том же ключе, что и сейчас, или есть смысл что-то поменять?

Для начала подумайте о том, в какой сфере вы в принципе могли бы работать. Если вы приобретете новые знания и навыки, если плодом вашего труда станут новые продукты

или услуги, если ситуация в отрасли и на соответствующих рынках кардинально изменится, что будет представлять собой ваша деятельность? Другими словами, если бы вы решили критически проанализировать условия, в которых развивается ваша карьера или бизнес, и предпринять необходимые шаги, то в какой сфере вы могли бы работать в перспективе (при желании)?

Теперь переходите к следующему этапу и подумайте над тем, в какой сфере вы *хотели бы* работать. Для этого необходимо провести тщательный и всесторонний самоанализ. Дайте оценку своим навыкам, способностям, устремлениям, возможностям и особенно своим желаниям. Затем детально изучите условия рынка, в рамках которого будет развиваться ваша карьера или бизнес. Соответствуют ли они результатам вашего самоанализа? Если нет, подумайте над тем, что должны изменить в своей жизни лично вы, чтобы построить успешную карьеру или бизнес на этом рынке. В противном случае следует подобрать для себя более подходящую сферу деятельности. В целом этот вопрос является одним из жизненно важных: какие изменения вам необходимо осуществить, чтобы в будущем ваша жизнь и работа складывались так, как вы того хотите?

Практическое упражнение

1. В какой сфере вы работаете?
2. В какой сфере вы могли бы работать?
3. В какой сфере вы хотели бы работать?
4. В какой сфере вы не хотели бы работать?
5. Каким образом вам необходимо изменить свою профессиональную (коммерческую) деятельность, чтобы она соответствовала вашему идеалу?
6. Каким образом вам необходимо измениться самому, чтобы добиться желаемых результатов в карьере или бизнесе?

7. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время в результате прочтения этой главы?

Всякий, кто добился своего нынешнего
положения, начинал с того,
кем он был когда-то.

РОБЕРТ ЛЬЮИС СТИВЕНСОН

Изучайте своих конкурентов

Факты не перестают существовать оттого, что ими пренебрегают.

Олдос Хаксли

Уделяли ли вы в последние полгода внимание изучению ваших основных конкурентов?

ДА ☐ **НЕТ** ☐

Имеете ли вы четкое представление о том, что именно предлагают рынку ваши основные конкуренты? Знакомы ли вы со спецификой их бизнеса и маркетинговых стратегий?

ДА ☐ **НЕТ** ☐

В этой главе рассматривается следующий вопрос: каким образом выявить тех людей (как внутри, так и за пределами вашей компании), которые составляют вам конкуренцию в борьбе за результаты и вознаграждения? Кроме того, вы сможете начать разработку стратегии, которая позволит вам добиться максимальных успехов в кратчайшие сроки. В рамках практического упражнения в конце главы вам предстоит ответить на ряд вопросов, чтобы определить цели ваших конкурентов и специфику их рыночного предложения, а также выявить пути максимального повышения собственной конкурентоспособности для удовлетворения запросов и потребностей клиентов.



КОНКУРЕНЦИЯ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ ЛЮБОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, независимо от того, работаете ли вы по найму или занимаетесь собственным бизнесом. В связи с этим хорошим примером может служить проблема ценообразования (будь то определение стоимости ваших услуг при обсуждении уровня зарплаты либо формирование цен в рамках маркетинговой стратегии). Итак, попытайтесь ответить на следующий вопрос: какие факторы влияют на рыночную стоимость продукции (услуг) вашего предприятия или на размер вашей зарплаты? Может быть, это объем продаж, рыночная доля или ваш профессиональный опыт? Многие скажут, что соответствующая стоимость (уровень зарплаты) определяется клиентами (работодателем). Другие ответят, что сами устанавливают свой ценовой диапазон. Действительно, все эти аспекты играют ключевую роль в достижении профессионального или коммерческого успеха.

Однако решающим является несколько иной фактор — ваше конкурентное положение на рынке. С конкурентным противостоянием вы сталкиваетесь повсюду: и на открытом

рынке, где ваше предприятие продает свою продукцию (услуги), и внутри компании, где вы трудитесь, борясь за продвижение по службе или доступ к дефицитным ресурсам. В связи с этим очень важно тщательно изучить своих соперников, чтобы знать о них не меньше, чем о самом себе.

Многие совершают распространенную ошибку, недооценивая конкурентов. Грамотный профессионал или предприниматель никогда не будет смотреть на соперников свысока, выискивать у них недостатки, огульно критиковать или вообще игнорировать. К конкурентам следует относиться с должным уважением, анализируя их деятельность и участь у них.

Итак, займитесь изучением ваших конкурентов. Какие усилия они прилагают, чтобы добиться повышения по службе или получить работу? Какую стратегию и тактику используют, чтобы выйти на рынок и завоевать его? Как позиционируют свою продукцию и свои услуги? С кем заключают союзы и как расширяют свое присутствие, чтобы обеспечить успех собственным подразделениям или структурам? Почему потребители приобретают их продукцию (услуги)? Как ваши соперники обслуживают клиентов, как они выстраивают отношения внутри и за пределами компании? Какова их политика ценообразования? Какие навыки они приобретают и какую дополнительную подготовку проходят, чтобы оставаться на плаву? Каков их подход к контролю качества? В какие добровольные или профессиональные ассоциации они вступают?

Как только у вас сформируется достаточно четкое представление о конкурентах, проанализируйте столь же тщательно собственную профессиональную (коммерческую) деятельность. Определите, в какой области вы достигли наивысшего профессионализма. Что вы способны делать как минимум на 90% лучше, чем ваши конкуренты? В чем заключается ваше уникальное торговое предложение (УТП), то есть присущее вам качество или умение, которое обес-

печивает вам конкурентные преимущества в глазах клиентов или других сотрудников и которым не обладает никто другой?

Выяснив для себя, в каких областях профессиональной (коммерческой) деятельности вы превосходите других, задумайтесь о перспективе. Каким образом вам следует позиционировать себя или предлагаемые вами продукты (услуги) на рынке, чтобы извлечь выгоду из собственных конкурентных преимуществ? Какую маркетинговую стратегию необходимо использовать? Учитывая методики ценообразования ваших конкурентов, каким образом вы намерены формировать цены на свою продукцию (услуги)?

Анализируя деятельность конкурентов, старайтесь охватить ее как можно шире. Например, если вы занимаетесь собственным бизнесом, в ряде случаев может оказаться, что конкуренцию вам составляют не просто отдельные люди или предприятия, а другая отрасль как таковая. В частности, компании, предлагающие сухопутные туристические поездки, являются прямыми конкурентами представителей сектора морских путешествий. И те и другие борются за деньги отпускников.

В данной главе мы не ставили перед собой цель разработать конкретные торговые и маркетинговые планы — более подробно этот вопрос будет рассмотрен немного позже. А пока наша цель состоит в том, чтобы вы уяснили себе всю важность изучения конкурентной среды, составили соответствующий план анализа и приняли решение о его проведении. Сосредоточив внимание на этом аспекте, вы сможете значительно увеличить свои шансы на успех в карьере или бизнесе.