

## ГЛАВА 12

# ПОДГОТОВКА

Концепция *ГПЦ!* связана со скоростью и глубинными преимуществами перехода от идеи к действию максимально возможными темпами. Но это не безрассудное пренебрежение ко всему прочему. Этот принцип не означает, что вы должны бросаться действовать до того, как будете к этому готовы. Ведь вас призывают: *Готовься! Пли! Целься!*, а не *Открыть беспорядочный огонь!*

Смысл в том, чтобы вы поднесли ружье к плечу и прицелились, а не стреляли с бедра.

*ГПЦ!* — прекрасная стратегия для наращивания производственных мощностей компании. Израсходовав весь свой первоначальный потенциал, самое время сконцентрироваться на росте.

Принцип *ГПЦ!* можно и нужно применять практически в каждом аспекте бизнесе, в том числе и при выпуске продукции расширения и углубления.

Ускорение производства, несомненно, позволит вам продавать больше продукции, а увеличение объема продаж, конечно же, принесет большие доходы. Самое сложное — добиться того, чтобы эти доходы были выгодными. Сделать это можно, если на этапе *Готовься!* уделить немного времени, чтобы задать себе семь следующих важнейших вопросов и найти на них ответы.

1. Есть ли у меня хорошая идея?
2. Есть ли у нее шансы сработать?
3. Реалистичны ли мои планы продаж?
4. Могу ли я позволить себе протестировать эту идею?
5. Знаю ли я, какие основные задачи необходимо выполнить?
6. Есть ли у меня люди, способные это сделать?
7. Есть ли у меня план Б, запасной план на тот случай, если моя хорошая идея на самом деле окажется плохой?

Давайте рассмотрим каждый из этих вопросов отдельно.

## ЕСТЬ ЛИ У МЕНЯ ХОРОШАЯ ИДЕЯ?

Вряд ли вы бы выпускали продукцию, в которую не верите. Но вера иногда может оказаться ошибочной. Разработка продукции — удовольствие не из дешевых. Существуют ограничения в средствах и временные рамки (как правило, со стороны ваших лучших сотрудников). Вы не сможете узнать, насколько удачна ваша идея продукции, пока не протестируете ее на рынке, но в самом начале, в процессе мозгового штурма этой идеи, стоит на минуту остановиться и задать себе такой вопрос.

Начните с того, что четко уясните для себя понятие *хороший*. Насколько хорош этот продукт? Хорош в том смысле, что он лучше какой-то другой продукции? Хорош в том понимании, что, на ваш взгляд, он нужен рынку? Это самые распространенные стимулы для разработки новой продукции, но их недостаточно для достижения ваших целей бизнеса. Ваша задача — развивать бизнес путем увеличения объема продаж. Но любой продукт необходимо продавать в конкретном минимальном количестве. Если вы не можете добиться этого минимального уровня, тогда нельзя сказать, что продукт действительно хорош.

Не могу и перечислить, как часто в начале своей карьеры я участвовал в запуске продукции, у которой не было никаких шансов принести прибыль. В то время мое понимание хорошего было расплывчатым и индивидуальным, например, “Разве не круто было бы...?” Если бы сегодня мне дали по тысяче долларов на каждые 10 тыс., которые мы тогда так глупо вкладывали в продукцию, не имеющую абсолютно никаких шансов стать выгодной, я бы мог купить вам Bentley. А может, и целых два.

Поскольку предприниматели руководствуются эмоциями, то у них зачастую не хватает терпения усомниться хотя бы на минуту в потенциале своего бизнеса. Но что еще хуже, они, как правило, энергичны и настойчивы, что означает, что окружающие (даже если они хорошие и умные) подчас будут мириться с предложенной идеей, даже если она им и не нравится.

Если вы энергичны, целеустремленны и настойчивы, радуйтесь — благодаря этим качествам вы станете успешным лидером. Но они же послужат и источником проблем, если их слегка не сгладить скромностью и привычкой задавать вопросы. Именно в этом и заключается суть фазы *Готовься!* — найти время задаться вопросом, действительно ли так хороша ваша идея продукции.

## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ПОНЯТИЕ ХОРОШИЙ

Итак, прежде чем запускать продукт, поговорите со своими специалистами по маркетингу (это группа из шести-восьми человек, которые будут принимать самое активное участие в запуске) о плане продаж. Изложите свои мысли. Поинтересуйтесь их мнением. Исходя из этой дискуссии, определите цели, а затем объясните их всем, кто на вас работает, прямо или косвенно, кто так или иначе может повлиять на результат запуска, и заручитесь их поддержкой.

Проводите дискуссию в ключе понятия *хороший*, как во фразе “Я хочу, чтобы это была действительно хорошая продукция”. Вы знаете, что “действительно хорошая” означает, что такая продукция будет очень удачно продаваться, но при этом вы не хотите делать особый акцент на конкретных цифрах объема продаж. Обнародуйте эти цифры, поместив их там, где все могут их увидеть. Но при обсуждении используйте только слово *хороший*.

### У ВАС ЕСТЬ ХОРОШАЯ ИДЕЯ. НАСКОЛЬКО ОНА ХОРОША?

Роберт Ринджер (Robert Ringer), автор бестселлеров и обозреватель *Early to Rise*, является экспертом по стратегии ГПЦ!. В своей книге *Action! Nothing Happens Until Something Moves* (которую я вам настоятельно рекомендую) он пишет следующее.

Идея сама по себе не имеет заметной ценности. Ее должно сопровождать действие. Именно действие отрезает пуповину, и идея появляется на свет. Могу вас заверить, что Фред Смит, основатель компании Federal Express, не единственный додумался до того, чтобы обеспечивать доставку посылок в течение суток и конкурировать с абсолютно некомпетентной почтовой службой США...

Далее, я и не собираюсь предполагать, что кроме него идеей мгновенной доставки загорелся только я. Более того, было бы удивительно, если бы буквально тысячи других предпринимателей в то же самое время не размышляли над этой же идеей. Но чем Фред Смит отличается от всех остальных — так это тем, что он не просто размышлял над идеей, но и предпринимал конкретные шаги. Действия воплощают идею в жизнь. Действия создают реальность.

Источник: Robert Ringer, *Action! Nothing Happens Until Something Moves* (New York: M. Evans and Company, 2004), 14, 15.

Например, если кто-то усомнится в целях, которые вы установили, скажите: “Ладно, Джон, если ты думаешь, что продукт в том виде, как мы его представляем, не слишком хорош, чтобы можно было продать 10 000 экземпляров, тогда как его можно усовершенствовать? Как его можно сделать достаточно хорошим для выполнения поставленных задач?”

Намного эффективнее говорить о качестве, потому что так все задумываются о клиенте. А ведь именно об этом вы и должны всегда думать. Если продукт на самом деле так хорош, каким вы его считаете, то рынок должен в него просто влюбиться. Его должно быть просто продавать, ведь он чертовски хорош. А как только люди начнут его покупать и использовать, то за этим сразу же последует волна продаж, основанных на “сарафанном радио”.

Именно таким должно быть ваше отношение к любой продукции, которую вы собираетесь вывести на рынок. И если вам удастся сохранить его, то, развивая компанию, вы сможете сделать всех своих сотрудников счастливыми, дать им стимул к работе и максимально повысить производительность их труда.

Одна из моих бывших протееж, Кэти Йикл (Katie Yeakle), использует этот принцип во всех своих поступках. На мой вопрос о том, что она узнала о разработке продукции во время развития своего бизнеса — *American Writers & Artists Inc. (AWAI)* — от нуля до 10 млн долл. за десять лет, она, не колеблясь, ответила так.

На данный момент самое важное — это начинать с хорошей продукции, с продукции, которая будет очень полезна потребителю. Эта польза должна быть настолько ощутимой, что просто бросаться в глаза. Как только потребитель узнает об этом продукте, он должен сразу же понять, что извлечет из него пользу. Это хороший продукт, оказывающий такое огромное, мгновенное влияние.

Именно так Кэти общается со своими сотрудниками — она всегда восхваляет то, что будет хорошо для потребителя. Таким образом у них возникает уверенность, насколько *хорошо* работать в этой компании. Такое чувство появляется у сотрудников, а затем и у потребителей.

Если вы пройдетесь по кабинетам в *AWAI*, то увидите, что все стены завешаны вставленными в рамки письмами от клиентов. Там их сотни, а еще больше сложены в ящиках и ждут того момента, когда на стенах освободится место. Это доказывает, насколько успешно Кэти доносит до сознания своих сотрудников цели бизнеса в том, что касается пользы для потребителя.

### **ХОРОШЕЕ ИЛИ ОТЛИЧНОЕ: ПРОДУКТЫ УГЛУБЛЕНИЯ ПРОТИВ ПРОДУКТОВ РАСШИРЕНИЯ**

Продукция расширения должна иметь самый высокий план сбыта. Ведь, по большому счету, ее цель — привлечь как можно больше новых клиентов. Для выполнения этого требовательного плана продукция расширения должна быть невероятно хороша. Помимо предоставления значительной и очевидной пользы для потребителя, она должна быть еще и передовой в свете новейших достижений отрасли.

Продукты углубления, как правило, реализуются по менее требовательным планам, потому что расходы на их продажу уже существующим клиентам значительно ниже, чем при торговле с потенциальными потребителями. Помимо низких затрат на маркетинг продукция углубления обычно пользуется большим спросом и продается по более высокой цене. Это чудесное сочетание, благодаря которому можно получать прибыль, даже если количество проданной продукции сравнительно невелико.

Участвуя в разработке продукции расширения, я постоянно задаю вопрос: “Станет ли это переломным продуктом?” Принимая участие в маркетинге углубления, я просто спрашиваю: “Это хорошая продукция?” Ведь я знаю, что у нее очень высокие шансы на успех. Вопрос не в том, будет ли она успешной, а в том, насколько.

Кэти думает и говорит так с самого начала. Поэтому сегодня, присутствуя вместе с ней на творческом обсуждении, вы не почувствуете разницы между понятиями хорошего и успешного. Хорошим является тот продукт, который предлагает потребителю значительную и очевидную пользу. В таком случае он обязательно будет продаваться!

### **ЕСТЬ ЛИ У ПРОДУКЦИИ ШАНСЫ “СРАБОТАТЬ”?**

Если мне предложить выбрать между а) планомерным анализом того, достаточно ли хороша бизнес-идея, чтобы пользоваться успехом на рынке, и б) доверием к интуиции опытного человека, я предпочту второй вариант.

В том, что касается предугадывания будущих событий, интуиция намного надежнее, чем формальный анализ, потому что она основывается на накопленной в течение многих лет информации в ходе внимательных наблюдений, причем значительную часть этих сведений вы уже не помните сознательно, зато она по-прежнему помогает в процессе принятия решений.

Хочу пояснить это на реальном примере компании по выпуску витаминов, которая хотела ускорить рост, выйдя на новый сегмент рынка. Они постоянно размышляли и обдумывали и, наконец, выработали “отличную” идею.

“Давайте выпускать и продавать витамины специально для людей разных профессий, например, витамины для пожарных, витамины для секретарей и т.д.

Ведь, по большому счету, профессии отличаются друг от друга по степени физических нагрузок и стресса. Разве не логично было бы подготовить разные линии витаминов, которые бы подходили конкретным профессиям?”

Такая идея маркетинга была логичной, а маркетинговый план — нацелиться на большие группы разных специалистов, например, учителей и медсестер — обещал быть простым в реализации.

Но существовала одна проблема: у того бизнесмена, который должен был заниматься воплощением этой идеи, с самого начала было какое-то нехорошее предчувствие. Когда ему изложили суть идеи, он сказал: “Знаю, насколько вам нравится этот проект, поэтому мне очень не хочется говорить такого, но я уже пытался реализовать подобный план раньше — создавать продукты под конкретные группы потребителей — и успеха не добился. Нюхом чую, что сейчас это тоже будет провал”.

“Но мы можем показать вам цифры”, — сказали они ему и предоставили всевозможные графики, диаграммы и отчеты профессиональных консультантов, которые полагали, что это очень хорошая идея.

Шансы были почти 40 к 1, т.е. невероятно высокими по обычным меркам, за исключением того, что интуиция отвечающего за проект основывалась на опыте, а все исследования и расчеты консультантов не имели такой базы.

Поэтому было решено пойти на компромисс. Компания протестирует идею, но ограничит потери (если она провалится) четвертью миллиона долларов.

Когда проект достиг этого уровня, его закрыли, и окончательные убытки составили около 350 тыс. долл.

Основанная на опыте интуиция фрактальная, а не линейная, а в ходе фрактального мышления можно охватить намного больше факторов, чем вы бы смогли учесть в какой-либо рабочей таблице. В вопроснике для оценки жизнеспособности идеи новой продукции может начитываться 10, 20 и целых 100 вопросов, но внутреннее чутье опытного бизнесмена основывается на тысячах, а то и десятках тысяч прецедентов в прошлом.

Наверное, уже сейчас вы намного лучше понимаете, что такое для вас “хорошо”, чем сами осознаете. Не отмахивайтесь от этих ощущений. Но еще и обращайтесь больше внимания на советы тех, у кого больше опыта в выведении новой продукции на рынок.

## РЕАЛИСТИЧНЫ ЛИ МОИ ПЛАНЫ ПРОДАЖ?

Ваша идея продукции хороша. Она гарантирует потребителю существенную и очевидную пользу. К тому же она вам нравится. И, сравнивая эту продукцию с другой из той же серии, вы приходите в восторг. Вы задумались над тем, насколько хорошо она будет продаваться, и составили конкретные планы продаж. Теперь пришло время спросить: “Реалистичны ли эти планы?”

### ИССЛЕДОВАНИЕ ИНТУИЦИИ ЧЕЛОВЕКА

Лауреат Нобелевской премии А. Саймон, профессор психологии и компьютерных технологий из Университета Карнеги-Меллон, многие десятилетия изучавший процесс принятия решений, полагает, что опыт позволяет людям “дробить” информацию, которую затем легко хранить и при необходимости отыскивать. Он считает, что даже самые сложные подсказки интуиции можно разложить на модели и правила. Например, он выяснил, что в шахматах гроссмейстеры способны узнавать и вспоминать не меньше 50 000 отдельных позиций из того невероятного количества построений фигур, которые можно составить на шахматной доске.

Тренированная интуиция развивается при помощи того, что Саймон и другие эксперты называют “перекрестной индексацией”, т.е. поиском моделей в одной сфере, которые соответствуют моделям в другой. Таким образом, руководитель маркетинга может отметить в рекламной кампании медицинского продукта какой-то аспект, который напомнит ему о чем-то, что нужно сделать в сфере финансов.

Значит, внутреннее чутье — это подсказки подсознания, которые возникают из увиденных нами моделей. Они говорят нам больше, чем можно узнать с помощью логики, потому что содержат намного больше информации, чем в состоянии логически обработать наш мозг.

Для развития интуиции в бизнесе обращайтесь внимание на все свои действия. Объективно оценивайте результат своих поступков. Интересуйтесь мнением окружающих. Что сработало? Что оказалось провальным? Не поддавайтесь искушению пересматривать факты позже. Не уступайте желанию оправдаться в ретроспективе.

Выводы, которые вы делаете на основе своего личного опыта в бизнесе, являются самыми важными ресурсами в вашем распоряжении. Убедитесь, что они правильны. Если вы будете следить за этим, то ваши инстинкты, говорящие, что делать в каждой конкретной ситуации, обязательно станут намного лучше.

Если вы сделали все, что я советовал до сих пор, то ответ почти наверняка будет положительным. Но поскольку в бизнесе результаты далеко не всегда оказываются настолько успешными, как рассчитывалось, вы должны уделить еще немного времени тому, чтобы наскоро прикинуть: “Что, если я ошибаюсь?”

1. Спросите себя, сколько будет стоить реализация идеи. Затем умножьте это число на два.
2. Предположите, сколько единиц продукции вы продадите (или сколько дополнительных средств на этом заработаете), а затем разделите это число на два.

Если в результате умножения предполагаемых расходов и деления ожидаемых доходов на два вам по-прежнему кажется, что это мероприятие будет прибыльным, смело принимайтесь за работу. Если результат неоднозначный или отрицательный, отбросьте эту идею и переходите к следующей.

Эти простые арифметические действия не являются истиной в последней инстанции, но, вполне вероятно, окажутся максимально приближены к действительности. Причем вы сможете все выяснить всего за пять-десять минут и будете уверены в полученном результате.

## МОЖНО ЛИ ПРОТЕСТИРОВАТЬ ИДЕЮ?

Подобно научным гипотезам, бизнес-идеи можно тестировать в контролируемой среде, прежде чем воплощать их в жизнь. Если идеи очень важны или слишком дорогостоящи в реализации, то по возможности лучше все же предварительно провести такой тест.

Тестирование идей — это стандартная процедура для специалистов по прямому маркетингу, и именно поэтому я полагаю, что прямой маркетинг необходим практически в любом бизнесе. С его помощью вы можете протестировать свою идею сравнительно дешево, потому что продадите ее выбранной группе потребителей, а затем, если это пройдет успешно, сможете выходить с ней на широкий рынок.

Не каждую идею новой продукции можно протестировать в выбранной группе с помощью прямого маркетинга, но многие все же подходят для этого.

Предположим, вы занимаетесь торговлей кормом для домашних животных и подумываете о том, чтобы выпустить кошерный корм для собак. Предполагается, что рынок — это миллионы владельцев собак, которые и сами питаются кошерной пищей. Вместо того чтобы тратить огромные деньги на выпуск кошерного корма на широкий рынок, вы выбираете сто или тысячу из своих существующих потребителей, питающихся кошерно, и отправляете им соответствующие рекламные письма.

В идеале план, возможно, предполагает продажу кошерного корма с помощью рекламы в журналах с большим тиражом. Тем не менее целенаправленная рассылка этой тестовой группе позволит с большой долей надежности определить, насколько успешным будет ваша продукция на общем рынке. Это объясняется тем, что целевой маркетинг, как правило, получает намного большую долю откликов, чем обычная реклама. Следовательно, если идея не сработала в тестовой группе из потребителей, которые в первую очередь должны были бы купить кошерный корм, значит, можно уверенно предположить, что она провалится и в более широких кругах.

Если все же на целевой арене идея срабатывает, это еще не доказывает, что она будет успешной везде. Однако, если реакция положительная, это должно придать вам уверенности.

## ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ, КАКИЕ ЗАДАЧИ НЕОБХОДИМО РЕШИТЬ?

Прежде чем воплощать идеи в жизнь, стоит составить краткий перечень первоочередных задач, которые необходимо решить.

Этот список не обязательно делать очень детальным, и на его создание должно уйти не больше нескольких часов. Но он будет крайне полезен при определении трудностей, оценке затрат и, что самое главное, формировании команды, которой вы в конечном итоге поручите заниматься этим проектом.

Примерный перечень задач для тестовой рассылки рекламных писем о кошерном корме для собак представлен в табл. 12.1.

Таблица 12.1. Примерный перечень задач для тестовой рассылки

Задача	Исполнитель	Примечание
Выявление клиентов, которые едят/покупают кошерную пищу	Отдел маркетинга	Проводится для сбора данных, необходимых для тестовой рассылки
Разработка и написание рекламного письма	Копирайтеры	Реклама должна нравиться этой группе
Рассылка тестовых рекламных писем этим клиентам	Отдел распространения	Для проверки возможности сбыта кошерного корма для животных
Анализ результатов	Отдел маркетинга	Для того чтобы выяснить, достаточно ли успешен тест для вывода продукции на общий рынок

### ОБНАРУЖЕНИЕ ЧЕМПИОНОВ, РАБОЧИХ ЛОШАДОК И СУПЕРЗВЕЗД

Поиск подходящих людей для реализации плана — это, пожалуй, самая важная задача для этапа “подготовки”.

Вы должны точно определить, кто сможет вам помочь начать бизнес и управлять им, а кто послужит источником ценных советов (ведущие специалисты в своей отрасли). Вам нужно объединить всех этих участников в сеть, к которой при необходимости можно будет обратиться. Большая сеть — надежный источник возможностей.

## ЕСТЬ ЛИ У ВАС ЛЮДИ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЭТИХ ЗАДАЧ?

Чтобы любая отличная идея стала успешной, необходимы отличные исполнители. Прежде чем предпринимать какие-либо шаги для реализации важной бизнес-идеи, остановитесь и задайтесь вопросом: “Кто поможет мне это сделать?”

Начните с выбора лидера для основной идеи, т.е. человека, который, на ваш взгляд, способен воплотить идею в жизнь. Лидер должен: 1) верить в идею, 2) быть наделен властью для ее реализации и 3) иметь опыт для принятия разумных решений. Если у вас нет такого человека и нет времени, чтобы самому занять его место, наверное, будет лучше отложить воплощение идеи.

Помимо лидера при работе с хорошей идеей могут понадобиться и другие талантливые люди, которые будут исполнять ключевые роли. Кто сможет изготовить продукт? Кто способен протестировать его на рынке? Кто может отвечать за выполнение и текущую деятельность?

На этом раннем этапе пока не нужен полный комплект помощников. Но вы должны хотя бы знать, кто будет лидером, а также в общих чертах представлять, кого можно назначить на роль исполнителя, продавца и управляющего текущей деятельностью.

## ЕСТЬ ЛИ У ВАС ПЛАН Б?

Иногда (не часто, но все же) есть все — идея хороша, вызывает положительные эмоции, успешно проходит тест, ею занимаются талантливые работники — и, тем не менее, продукция не пользуется спросом на широком рынке. Вместо того чтобы приходить в отчаяние в подобной невероятной ситуации, почему бы заранее не подготовиться к ней? Так, если обстоятельства сложатся таким образом, вы и все остальные участники проекта не потеряете боевой настрой.

Имея план Б, т.е. план “А что будет, если мы потерпим неудачу?”, вы намного лучше будете готовы действовать, когда придет время.

Слишком часто в своей карьере я занимался разработкой продукции, никогда не задумываясь о возможности провала. Я считал, что это хорошо. У меня появлялась идея, я обсуждал ее с умным человеком, а затем, если идея по-прежнему казалась хорошей, я как можно быстрее принимался за ее реализацию. С момента озарения и до получения результатов теста я предпочитал двигаться вперед на полной скорости.

Очень часто такой метод стрельбы без прицела оказывался удачным. Но не реже он и проваливался. Иногда в результате этих неудач на нас налагались значительные обязательства, которые не были подкреплены ничем реальным — а мгновенное устранение таких проблем вызывало огромный стресс.

Наконец, я научился составлять план Б до того, как воплощать идею в жизнь.

Подобно остальным аспектам “подготовки”, разработка плана Б не должна требовать больших затрат времени. Детали можно будет легко уточнить позже, если до начала работы у вас уже есть запасная стратегия.

Ключ к составлению плана Б — с самого начала определить лимит затрат, т.е. те конкретные цифры, которые заранее подскажут, стоит ли дальше вкладывать деньги в проект, а может, лучше от него вообще отказаться.

Не совершайте ошибку, полагая, что неудача вам не грозит.

Я могу рассказать вам массу случаев о великодушных проектах, которые провалились: казалось бы, блестящая идея книжного клуба, которая стоила одному из моих клиентов 125 тыс. долл. ... “Стопроцентный” информационный бюллетень о здоровье, на котором мы потеряли 780 тыс. долл., прежде чем смогли его свернуть... Журнал, который должен был принести нам миллионы, а вместо этого стоил нам несколько миллионов.

Помню, как-то я читал, что когда Тед Тернер планировал создавать CNN, оказалось, что он настолько убедительно рекламировал свою идею, что его партнеры и руководители высшего звена не допускали даже мысли о том, что она может не сработать. Поскольку он очень хорошо осознавал, насколько важно быть готовым ко всему, то постоянно повторял вопрос: “Что, если это будет провал?”, пока подчиненные не сдались и не принялись составлять запасной план.

Канал CNN сразу же приобрел огромную популярность, и когда семь лет спустя у компании возникли финансовые трудности, у нее уже имелось решение. В этом случае оно состояло в том, чтобы продать часть бизнеса кабельным операторам. Благодаря тому, что Тернер изначально настаивал на составлении плана Б, кризис удалось преодолеть так, что его вообще почти никто не заметил. [1]

## КАК СОСТАВИТЬ ПЛАН Б

Школы бизнеса преподают основы составления запасного плана слишком формально. Мой любимый метод намного проще.

Представьте себе разговор двух ваших главных конкурентов. Они обсуждают ваш бизнес. О вашей компании ходят довольно печальные слухи (печальные для вас, а не для них). В чем суть?

Вы потеряли крупнейшего клиента? Не справились с запуском продукции? От вас ушли три ведущих руководителя? Банк больше не предоставляет вам кредит?

Как только вы лучше представите, где именно могут возникнуть проблемы, составить план Б будет сравнительно просто. Для каждого из возможных сценариев разработайте реалистичный план выживания. Что вы будете делать, например, в следующих ситуациях.

- Стоимость товара вдруг выросла на 15 процентов.
- Вас бросил крупнейший клиент.
- Внезапно уволился самый ценный сотрудник.
- Ваше здание сгорело.

Последняя ситуация действительно случилась с одним из моих клиентов — французским издательством — несколько лет назад. Однажды ночью пожар уничтожил все. Все было потеряно. К счастью, у владельца имелся план Б — очень существенная страховка и копии всех рукописей, спрятанные в огнеупорном шкафу.

Подумайте о своем бизнесе. Задайте себе перечисленные выше вопросы и потратьте один-два часа на поиск ответов. Если у вас есть подходящий помощник, привлечите и его. Запишите первые пришедшие в голову мысли. Обдумайте их в течение нескольких дней, а затем напишите свой план “А что, если это провал?” Сохраните этот документ где-то в надежном месте, а копию вручите доверенному коллеге.

Сделайте это. Сейчас вам может показаться, что это просто лишняя работа, но когда вы ее выполните, то почувствуете себя намного увереннее.

### КАК ВАЖНО ПРЕДУСМОТРЕТЬ ВСЕ

Заставляя себя разрабатывать бизнес-план, в том числе бюджет, и при необходимости корректируя его, вы намного яснее и достовернее поймете, что сделает бизнес успешным, почему клиенты будут покупать вашу продукцию, как работает отрасль и какие цифры (и деятельность) играют главнейшую роль, если речь идет о долгосрочной прибыли. Вы должны учесть все, что может пойти не так, но и с положительной точки зрения задумайтесь: “Насколько серьезным может быть успех?”

## КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ГПЦ!

Если ко мне обращаются за советом насчет бизнес-идеи, которая потребует существенных затрат времени и денег, я часто прошу показать мне коммерческое предложение ГПЦ!

Смысл не в том, чтобы замедлить процесс с самого начала, а наметить цели, определить затраты (очевидные и скрытые) и проанализировать ожидания, чтобы убедиться, что они реалистичны. Чтобы не потерять скорость, я говорю клиентам, что коммерческое предложение нужно составить и показать мне в течение 24 часов.

В идеале коммерческое предложение *ГПЦ!* выглядит следующим образом.

- Его объем — от одной до четырех страниц.
- Оно включает приблизительные финансовые прогнозы, в том числе затраты.
- В нем указываются важнейшие задачи.
- В нем называется лидер проекта и ключевые помощники.
- Оно определяет временные рамки для решения каждой из основных задач.
- В нем содержится план Б.

## ОСНОВА СКОРОСТИ — КРАТКОСТЬ

Если вы привыкли тратить месяцы или даже недели на планирование каждого нового мероприятия в рамках своего бизнеса, то, скорее всего, просто теряете время.

В первую очередь это объясняется тем, что вы не знаете самых важных секретов нового (для себя) рынка.

То, что важнее всего знать о любом бизнесе, незаметно для новичков. И этого не изменишь никакими планами или подготовкой. Ключ к успеху нового дела — наличие хорошей общей идеи того, что вы хотите сделать, и готовность проявить достаточную гибкость, чтобы быстро изменить планы, как только вы раскроете невидимые тайны рынка, на который проникли.

Если вы разовьете в себе привычку 1) задавать себе семь важнейших вопросов, которые я представил в этой главе, и 2) готовить коммерческое предложение *ГПЦ!* для каждого нового продукта или проекта, над которым начинаете работать, то ваши шансы добиться успеха в бизнесе взлетят до небес — даже если ваши идеи и не всегда самые блестящие.