

Одна из самых практичных книг о том, как добиться большего от вашего бизнеса.
Александр Лепишас, бизнес-тренер и консультант по партизанскому маркетингу,
автор бестселлера «Больше денег от вашего бизнеса»

Боб Файфер

Издержки вниз — продажи вверх



Double Your Profits
Bob Fifer

Хороший перевод!

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

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=179306*

*Издержки вниз – продажи вверх. 78 проверенных способов увеличить вашу прибыль / Боб Файфер:
Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2015
ISBN 978-5-00057-496-6*

Аннотация

Книга адресована руководителям любых компаний, фирм и организаций, а также опытным бизнесменам и тем, кто только планирует заняться предпринимательством. Она особенно актуальна сейчас, в период кризиса, поскольку содержит проверенные рекомендации по снижению затрат и повышению прибыли. 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. Начните прямо сейчас и убедитесь в том, что они работают!

4-е издание.

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	5
Предисловие	6
I. Подготовка	7
Шаг 1. Кому адресована эта книга и кто должен ее читать	7
Шаг 2. Ваше отношение к прибыли	8
II. Создание психологического фона	10
Шаг 3. Определение цели (стандарта)	10
Шаг 4. Что значит быть лучшим?	11
Шаг 5. Не стоит стесняться того, что ваша цель – увеличение прибыли	13
Шаг 6. Важны результаты работы, а не мероприятия по ее организации	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Боб Файфер

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

Bob Fifer

Double Your Profits

**78 Ways to Cut Costs, Increase Sales and Dramatically Improve Your Bottom Line
in 6 Months or Less**

Издано с разрешения литературного агентства «Синописис»

Под редакцией М. С. Иванова и А. В. Степанова

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Bob Fifer

© Перевод на русский язык. ЮНИТИ, 1996

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Без бюджета

Игорь Манн

Больше денег от вашего бизнеса

Александр Левитас

Новая цель

Ди Джейкоб, Сьюзан Бергланд и Джеф Кокс

Я так и знал!

Элияху Голдратт

Предисловие

Иные книги выглядят обманчиво.

Книга «Издержки вниз – продажи вверх» Боба Файфера, которую вы сейчас держите в руках, поначалу произвела на меня несерьезное впечатление. В первом издании она была тонкой, в мягкой обложке... Не книга даже, а так – книжка.

Поэтому я не ждал от нее ничего особенного. И к обещанию на обложке – раскрыть 78 проверенных способов снизить расходы и увеличить прибыль – отнесся скептически. Если бы издателем был кто-то другой, а не «Манн, Иванов и Фербер», то я бы, наверное, даже не стал снимать ее с полки.

Но меня ждал сюрприз – книга оказалась одной из самых полезных за последнее время. Хотя автор и не обошелся вначале без обычных для американцев банальных советов вроде «Не бойтесь!», дальше пошли дельные и конкретные рекомендации, как я люблю – и как сам стараюсь давать советы своим клиентам. Не пустые слова, а толковые и четкие инструкции к действию, просто бери и делай.

Смотрите, вот так можно сократить расходы на персонал. А вот как можно снизить издержки на содержание офиса. Простой способ поднять продажи. И еще один. Совет, как избежать ненужного раздувания штатов. Демонстрация того, где ваши работники зря тратят деньги компании – и как это пресечь. И еще, и еще...

Меня, опытного бизнес-тренера и консультанта с многолетним стажем, не так просто чем-то удивить. Но ряд советов из книги Боба Файфера я возьму на вооружение. Уверен, моим клиентам эти идеи принесут не одну сотню тысяч дополнительной прибыли.

А если вы не поленитесь ее прочитать – то, надеюсь, и вам тоже.

*Александр Левитас,
бизнес-тренер и консультант по партизанскому маркетингу,
автор бестселлера «[Больше денег от вашего бизнеса](#)»,
www.levitas.ru*

*Моим родителям, а также Нэнси, Дэниелу, Ребекке, Порен
и Джонатану*

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.

Однако, как ни странно, существует большая группа предпринимателей, руководствующихся в своей деятельности не получением прибыли, а иными мотивами, например увеличением масштабов бизнеса, гармонизацией взаимоотношений и морального состояния служащих компании или просто возможностью совершать длительные деловые поездки по всему миру, встречаться с интересными людьми или бог знает чем еще. Среди этих предпринимателей можно встретить не только представителей среднего бизнеса, но и многих руководителей высшего ранга, возглавляющих крупные корпорации из списка Fortune 500. Некоторые мелкие предприниматели также иногда уделяют больше внимания производственному процессу или всевозможным второстепенным факторам производства, чем обеспечению прибыльности и финансового благополучия своего бизнеса. Этой аудитории я скажу: «Прочитайте мою книгу, если хотите. Возможно, тогда вы лучше поймете важность прибыли и научитесь ее максимизировать».

Тем же, кто понимает важность прибыли, но не удовлетворен результатами деятельности своего предприятия, я говорю: «Вам *обязательно* надо прочитать мою книгу, и, если вы последуете моим советам, ваша прибыль неизбежно удвоится или даже утроится».

Далее возможны два сценария. Некоторые из вас, прочитав эту книгу, выберут подходящие рекомендации, последуют им, и их прибыли резко возрастут. Другие, ознакомившись с книгой, проникнутся ее духом, но сочтут, что такие необходимые, но жесткие меры на их предприятии должен провести человек со стороны, аутсайдер. Эти последние могут связаться со мной (см. «[Об авторе](#)» в конце книги). Я являюсь руководителем компании, которая специализируется на практическом применении данных рекомендаций.

Шаг 2. Ваше отношение к прибыли

Приведенные в книге оценки и рекомендации основаны на моем личном опыте. Я приобрел его, будучи в течение последних пятнадцати лет консультантом более ста корпораций из списка Fortune 500, а также ряда средних и мелких компаний западного мира. Я имел возможность ознакомиться со всеми формами, методами, стилями и приемами менеджмента, а также со всевозможными видами стратегии в различных областях бизнеса и научился отличать хорошее от плохого, руководствуясь объективными данными. Самое поразительное то, что большинство предпринимателей концентрируют свои усилия на чем угодно, только не на конечном результате деятельности компании (то есть на прибыли). Их больше заботит сам процесс, а не результат (на этом я остановлюсь подробнее чуть позже).

В течение одиннадцати из этих пятнадцати лет я управляю собственной компанией Kaiser Associates. Мне удалось сделать ее самой прибыльной в своей области. Это также позволило мне приобрести ценный опыт, которого не дали бы годы и годы работы консультантом. Успешный личный опыт по повышению прибыльности собственного дела и распространение этого опыта на другие компании побудили меня написать эту книгу. Последовав моему примеру, вы порадуетесь таким же результатам.

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 высококачественной продукции, оказание услуг и т. д. Фирма Kaiser Associates и я лично консультируем по любому из этих аспектов (на ваш выбор). Однако данная книга целиком посвящена *прибыли*, тому, что является целью и результатом любого вида деятельности. Только прибыльные компании располагают необходимыми средствами для поощрения своих сотрудников, для инвестирования в создание новых видов продукции, передовых технологий, а также предоставляют возможность сделать карьеру. Менее прибыльные компании неизбежно растворяются 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.

Хочу обратить ваше внимание на следующее: применение моей методики дает как минимум двойное или тройное увеличение прибыли. В большинстве случаев результатом является увеличение прибыли в четыре, пять, а то и в десять раз, если выполнены все рекомендации.

В части III книги приводятся специальные меры по сокращению расходов. Результатом их применения будет значительное и неуклонное возрастание прибыли в течение двух-шести месяцев.

Меры по повышению доходов, а следовательно и конечного результата деятельности компании, приводятся в части IV. Однако прежде чем перейти к описанию этих мер, я остановлюсь (в части II) на создании необходимой психологической атмосферы в компании и на стиле руководства, которым должен овладеть управляющий для успешного сокращения расходов и увеличения доходов компании. Этот стиль довольно прост и в то же время достаточно сложен для осуществления на практике. Прежде всего он не требует ни специальной подготовки, ни углубленных знаний каких-либо областей бизнеса, менеджмента, бухгалтерского учета, моделей поведения и т. д. Большинство рекомендаций просты и понятны, так как основаны на элементарном здравом смысле.

Но тогда возникает вопрос: почему же так мало предпринимателей и менеджеров пользуются ими, чтобы повысить прибыльность своей фирмы?

Прежде всего потому, что далеко не все предприниматели и управляющие действительно заботятся о получении высокой прибыли, как уже отмечалось выше. А те, кто стремится к повышению прибыли, не отвечают следующему необходимому условию: им не хватает *целеустремленности и обязательности, твердости (или даже жесткости) и последовательности* в применении рекомендованных мер. Предприниматель, желающий удвоить свои прибыли, должен быть целеустремленным, последовательным, жестким и справедливым, он должен стремиться сам и ориентировать своих служащих подняться над средним уровнем и стать лучшими. Это плюс последовательное выполнение предложенных рекомендаций – то, что отделяет вас от удвоенной прибыли. Иными словами, если вы действительно хотите добиться резкого повышения прибыли и готовы к жестким решениям, вы достигнете этого.

Так что сядьте поудобнее и расслабьтесь: книга читается легко и быстро, а прибыли ждут вас буквально за углом.

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. Проблема в том, что в девяти случаях из десяти эта цель неверно сформулирована.

В четырех случаях из десяти эта цель, или лозунг, является не чем иным, как набором красивых банальностей и словесного балласта, например: «Мы обеспечим наших клиентов продукцией и услугами высшего качества, делая все от нас зависящее, сохраняя высокую ответственность перед обществом, уважая его интересы и заботясь об охране окружающей среды».

В пяти других случаях лозунг более содержательный, но все равно неэффективный, так как ориентирован неверно. Все эти лозунги исходят из того, что главная цель организации или фирмы – оказать те или иные услуги таким-то группам населения, используя те или иные технологии и методы. Но суть в том, что продукция, услуги, технологии и рынки – это средства для достижения цели, но отнюдь не цель.

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?

Вот три положения, которые образуют это понятие.

Мы не можем останавливаться на достигнутом. Мы *всегда* и изо всех сил будем стремиться к совершенствованию своей деятельности, на пределе своих возможностей, одновременно во всех требуемых направлениях, настолько, насколько это необходимо, и до тех пор, пока остаются те рубежи, которых мы еще не достигли.

Это, однако, не означает, что надо работать подолгу. На собственном опыте я убедился, что продолжительность рабочего дня сотрудников очень мало связана с результатами деятельности компании, поэтому я никогда не заставляю своих людей подолгу засиживаться и даже не контролирую, сколько дней или часов они работают. Если вы задумаетесь над тем, какой именно день, неделю, месяц вы проработали с наибольшей пользой, то обнаружите, что буквально минуты или секунды ушли на принятие ответственного решения, заключение важной сделки, определение стратегии или правильную расстановку кадров. Такие прорывы более вероятны при упорядоченном, а не авральном режиме работы. Данное утверждение справедливо и для большинства ваших сотрудников, разумеется, на соответствующем уровне. Таким образом, первый важнейший компонент, необходимый для достижения поставленной цели – удвоения прибылей, – это внедрение и культивирование постоянного самосовершенствования, ощущения неудовлетворенности достигнутым и стремления к новым достижениям, поскольку всегда есть «еще не покоренные вершины».

В нашей организации внедрена дифференцированная система оплаты труда, включающая денежные премии, нематериальную мотивацию, продвижение по службе, в основе которой лежит оценка деятельности каждого сотрудника независимо от должности, возраста и т. д. Более того, вознаграждение распределяется весьма дифференцированно, с большим разбросом и зависит от подхода, эффективности деятельности и отношения к работе каждого сотрудника.

Это первый постулат, с которым не согласится часть моих читателей, вследствие чего я рискую потерять их. Многие руководители не одобряют подобную систему оплаты. Большинство крупных компаний не принимает и не примет эту систему. Она заставляет управляющих принимать жесткие травмирующие решения и высказывать в лицо служащим свои претензии по работе. Никому не хочется быть плохим, иногда мы ошибочно считаем себя несправедливыми по отношению к нерадивым работникам, которым меньше платим.

Однако вы не должны испытывать чувства вины. Нравится нам это или нет, мы живем в капиталистическом обществе. Каждый из нас предоставляет своим служащим *возможность* достичь успеха и сделать карьеру, обеспечивает обучение и полную поддержку этому стремлению, но не дает гарантий, что будет делать все это независимо от их отношения к работе. Более того, управляющий, отказывающийся от системы вознаграждения по заслугам, несправедлив к лучшей части своего персонала, не ценит по достоинству более качественную работу.

Если вы относительно тверды и нацелены на достижение более высокого результата, подумайте, что для вас предпочтительнее: чтобы лучшие сотрудники были недовольны или худшие? Ясно, что вы достигнете лучшего результата, если будет довольна *лучшая* часть персонала. (Кстати, это самый наглядный способ определить систему вознаграждения в данной компании: при дифференцированной системе, основанной на личном вкладе и отношении к работе, жалуется худшая часть персонала, при иных системах жалуются лучшие сотрудники.)

Если вы более мягкий управляющий, попробуйте сделать то, что сделал я: при найме на работу сообщайте новым сотрудникам, что в вашей фирме внедрена гибкая система вознаграждения. Если они будут хорошо работать, то будут довольны вознаграждением. Если нет, они не будут удовлетворены и рано или поздно покинут компанию. После того как штат будет набран, все время утверждайте, что у вас принята система дифференцированного вознаграждения. Четко определите условия этой системы: по каким параметрам оцениваются результаты деятельности и какое вознаграждение соответствует определенному качеству работы. Затем доведите до сведения служащих результаты их работы, и хорошие, и плохие, в соответствии с условиями системы. Иными словами, сдержите свои обещания. Поступив таким образом, вы проявите справедливость по отношению ко всем и у вас не будет оснований чувствовать себя виноватым. Более того, ваши сотрудники будут беспрестанно повторять, что вы лучший управляющий, с которым им когда-либо приходилось работать.

Создать дифференцированную систему – значит пойти дальше обещаний оплачивать труд по его результатам, на деле дифференцируя вознаграждение лучшим и худшим сотрудникам в пределах 10–20 %. 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.

Если вы не создадите такую систему, служащие никогда не поверят, что вы действительно заинтересованы в хорошей работе, высоких результатах и прибылях. Они будут думать: «Он заявляет, что заинтересован в прибылях, однако Билл, который прекрасно работает, получает не намного больше Стива, работающего так себе». Если вы предпримете жесткие и решительные действия, продвигая, поощряя и критикуя служащих в соответствии с результатами их работы, вы будете просто удивлены тем, насколько быстро ваши служащие сосредоточат свои усилия на достижении высоких результатов, что улучшит положение фирмы в целом. Немногие организации попробовали сделать это, но всякий раз способ срабатывал. (Мне говорили, что при дифференцированной системе, построенной на оценке результатов деятельности, служащим достаточно в среднем 5–7 секунд, чтобы переориентироваться в своем подходе к работе.)

Мы собрались вместе, чтобы получать прибыль. Фактически мы собрались, чтобы получать максимально возможную прибыль. Это самый точный, универсальный показатель того, что мы действительно самые лучшие (или еще нет). По размерам прибыли можно судить, насколько потребители ценят нашу продукцию или услуги, насколько успешно мы можем организовать нашу деятельность на благо клиента. Получение прибыли, безусловно, выгодно всем нам: прибыль обеспечивает наличные средства для наших акционеров, управляющих и служащих, за счет прибыли осуществляются инвестиции, обеспечивающие рост предприятия, что, в свою очередь, создает условия для успешного профессионального роста сотрудников. Когда прибыль сокращается, мы все страдаем.

Шаг 5. Не стоит стесняться того, что ваша цель – увеличение прибыли

Я слышал, что теоретики (ученые), а также менеджеры, которым не удалось преуспеть в своем деле, утверждают, будто повышение прибыли никогда не будет для сотрудников побудительным мотивом работать лучше: что им за дело до того, что акционеры обогащаются? Мой личный опыт и достигнутые результаты полностью опровергают этот тезис. 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 (каждому в отдельности и всем вместе), чтобы стремиться к совершенствованию и наивысшим достижениям всеми возможными средствами, чтобы получать то вознаграждение, которое мы заслужили, и делать все и даже больше для постоянного роста наших прибылей». Попробуйте, и ваши служащие сразу же откликнутся на такой призыв; поняв, чего вы хотите, они будут добиваться того же. Главное, чтобы они знали, в чем заключается ваша основная цель, и видели, что все ваши действия направлены на достижение именно этой цели.

Никогда не стесняйтесь того, что ваша главная цель – *обеспечить рост прибыли*. Тут нечего стыдиться. Если вы действительно заинтересованы в увеличении прибыли и не скрываете этого, сотрудники с готовностью разделят ваши устремления.

Шаг 6. Важны результаты работы, а не мероприятия по ее организации

Оказывается, многие компании, в том числе и крупные, тратят необоснованно много усилий на различные организационные мероприятия. Некоторые из них – всего лишь претенциозные, ничего не выражающие названия: всеобщий контроль качества (TQM), сплочение коллектива (*team building*), стратегическое планирование и т. д. Разработка каждой из этих концепций требует усилий, времени, средств. 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.

Каждый хороший руководитель, заинтересованный в удвоении прибыли, должен весьма критически, чтобы не сказать с подозрением, относиться к этим мероприятиям. Принимая решение о разработке очередного из них (то есть санкционируя затраты не только средств, но и рабочего времени служащих, что может быть приравнено к расходованию средств), 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? Если ответ на этот вопрос все же отрицательный, подумайте, нельзя ли прийти к цели более коротким путем, убедить в чем-то своих служащих, минуя непроизводительные затраты на организацию заведомо неэффективного мероприятия (или кампании).

Экономьте свои усилия и время, время и силы своих сотрудников: 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. Прежде всего вы сэкономите массу времени и средств, а кроме того, на собственном примере покажете служащим, что главное для вас – результат, а не процесс. Сэкономленные средства многократно возрастут, когда ваши сотрудники начнут действовать так же, как и вы.

Мероприятия и кампании – удел слабых и посредственных руководителей. Однажды я слышал, как один из руководителей компании стоимостью девять миллиардов долларов, который занимал свой пост в течение пятнадцати лет, сказал: «У нашей компании нет документа, посвященного стратегии нашего бизнеса. Надо пригласить специалистов, пусть они поработают и через полгода представят нам вариант доклада по стратегии нашей компании». Если руководитель с пятнадцатилетним стажем не может сесть и за десять минут четко сформулировать основные принципы стратегии своей компании, то спрашивается, что же он делал все эти годы?! Вероятно, организовывал мероприятия.

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. Если вы как руководитель, а также ваши сотрудники нацелены на получение максимальной прибыли, такое мышление вам не грозит. Здоровое, критическое (даже подозрительное) отношение к расточительным и бесполезным мероприятиям – залог того, что вы застрахованы от траты денег.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.