

Глава 1

Проникновение в суть проблемы помогает вести людей за собой и достигать Смелых целей

Вы должны начать с трех вопросов, обращенных к себе. Они определяют ваш подход к лидерству и позволят вам вести людей за собой. Вот эти вопросы:

1. Что вам представляется единственно значимым для роста вашего бизнеса и изменения всей вашей жизни?
2. Кто вам нужен, чтобы оказывать влияние, или кого вам надо вести за собой для достижения успеха?
3. Какие ощущения, привычки или убеждения данной целевой аудитории вам нужно создать, изменить или укрепить для достижения своей цели?

Прежде чем я попрошу вас ответить на эти вопросы, я должен объяснить, как правильно к ним подходить. Когда Роджер Энрико в первый раз попросил меня разработать программу лидерства, я спросил себя: смогу ли я найти ключ к тем, кого поведу за собой? Каким образом я мог бы достичь общего понимания задач с людьми, продвигаясь к некой цели? И я пришел к выводу, что суть моего лидерского успеха заложена в моей способности думать так, как думает специалист по маркетингу.

Мой нынешний титул — СЕО, но в душе я маркетолог. Я окончил не Гарвардскую школу бизнеса, а университет Миссури, получив диплом бакалавра в области журналистики и пройдя специализацию в рекламном бизнесе. Первой моей работой по окончании колледжа была должность копирайтера в одном крошечном агентстве в Вашингтоне, работавшем только с местным бизнесом. С такого скромного старта моя карьера достигла сегодняшних высот.

В маркетинге, если вы способны проникнуть в умы своих потребителей, вы сможете решать их вопросы таким образом, что это повлечет за собой успех вашего бизнеса. Но вам необходимо хорошо понимать, о чем они думают и почему они так думают. Например, чтобы убедить потребителей купить ваш продукт, вы должны понимать, как убедить их в том, что они не могут и не смогут жить без него. Чтобы быть успешным лидером в большом бизнесе, вам тоже необходимо обладать такого же рода проницательностью — умением проникать в умы тех, кого вы ведете за собой.

В качестве примера, как это работает в сфере маркетинга, позвольте рассказать вам, как мы все изменили к лучшему в Taco Bell несколько лет тому назад. В настоящее время Taco Bell — один из наших наиболее прибыльных брендов в Соединенных Штатах, но еще несколько лет назад у нас там были проблемы. В итоге мы провели исследование и выявили важнейшую, самую серьезную проблему, с которой постоянно сталкивались покупатели. Она заключалась в том, что наши продукты было неудобно и носить, и держать в руке, потому что можно было испачкаться. Такос, бурритос и начос невозможно было есть на ходу, они могли упасть вам на колени, если вы пытались их есть, сидя за рулем автомобиля. А это становится вполне реальной проблемой, если у тебя семьдесят процентов бизнеса составляют закусовые быстрого питания с автораздачей.

До проведения этого исследования Тасо Bell выпустила два новых продукта, из тех, что провалились на пробном рынке: кесадилья и фаршированное буррито на гриле. Мы представили их на рынке простой рекламой в описательной форме, сказав, что у Тасо Bell есть теперь кесадилья и новое большое буррито на гриле. Оба продукта, как оказалось, очень удобно есть на ходу, потому что в результате приготовления на гриле все ингредиенты внутри тортильи спекаются. Тогда мы взяли их и позиционировали как удобные для употребления на ходу. Мы пригласили Джеффа Безоса из Amazon в качестве известной публичной персоны для рекламного представления кесадильи как новейшего на рынке и удобнейшего для употребления продукта. Подстроились под увлечение новыми технологиями. Это было привлекательно для нашей молодежной целевой аудитории. А потом повторно запустили рекламу буррито на гриле как удобного для употребления на ходу, сделав очень смешную рекламу. И отгадайте, что произошло? Эти самые два «провальных» продукта теперь дали увеличение роста продаж в десятки раз в тех же самых торговых точках! Благодаря повторному их позиционированию с учетом того, как мыслят наши покупатели, эти продукты принесли нам огромный успех.

Этой формулой успеха мы пользовались и при создании нашего продукта Crunch-wrap, идеального для переноса и употребления на ходу. Ингредиенты были завернуты в восьмиугольную мягкую тортилью. В рекламе звучало основное требование гостя — с Crunchwrap «хорошо идти». Здесь мы добавили волнообразное движение руки, что быстро схватывалось и стало широкоупотребительным. Еще более важным оказалось то, что Crunchwrap был назван «продуктом года» в Nation's Restaurant News, и в результате это привело к огромному росту продаж.

Таким образом, мы снова создали «победителя», сфокусировав внимание на удобстве нести в руке. Это было наше внутреннее понимание проблемы, которое изменило к лучшему Taco Bell.

То, что мы сделали в Taco Bell, я называю рефреймингом, или переосмыслением. Вам не надо рассказывать о том, что именно вы предлагаете людям; нужно убедиться в том, что ваш бренд или продукт так позиционирован, что отвечает нуждам тех, на кого вы стараетесь воздействовать. Такого рода внутреннее осмысление помогает в различных ситуациях. Продажи Snickers значительно выросли, когда гостю внушили, что шоколадные батончики ему не подходят, и стали навязывать ему свой бренд «Съел — и порядок!». В компании Swatch сделали нечто подобное, когда вместо позиционирования бренда часов решили, что покупатели хотят приобретать их как аксессуар к одежде. Swatch стал предлагать широкий ассортимент ремешков для часов, и вскоре этот продукт стал предметом моды. После того как сотрудники Kellogg's Corn Flakes заметили, что покупатели в таком восторге от обилия злаковых продуктов, что просто позабыли об их классическом бренде, и Kellogg's Corn Flakes начали призывать: «Попробуйте как в первый раз!» Компания Pampers обновила свой имидж и оживила продажи тем, что сосредоточила внимание не на сухости, что мог бы рекламировать любой производитель подгузников, а на том, что компания проявляет заботу о детях. Ну а если вы находитесь в таком же солидном возрасте, как я, то, может быть, помните, как успешно Oldsmobile расправился со своим невыразительным имиджем, заявив о своей новой модели: «Это уже не “Олдсмобиль” твоего папочки». Улавливайте идею? Понимание, как мыслят другие, заставит вас иначе взглянуть на свой продукт, чтобы привлечь людей на свою сторону.

Для вас как руководителя важно знать то, что такой способ проникновения в суть проблемы работает не только на гостя. Он применим в качестве первого шага в любой ситуации, связанной с лидерством. Например, Джим Стенгель, ныне профессор Высшей школы менеджмента им. Андерсона в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса, рассказывал мне, как он начинал работать директором по международному маркетингу в P&G в 2001 году, стараясь понять тех людей, которыми ему предстояло руководить. В то время дела в компании шли не очень хорошо. Он нанял двух профессоров, чтобы выяснить, почему и каким образом ситуация сказывается на сотрудниках компании.

«Мы потратили много времени на беседы с работниками P&G во всем мире, — объяснял Стенгель. — Мы хотели понять, о чем они думают, где у них болевые точки, что мог бы для них значить успех. Мы использовали те же самые технологии, которые применяли при исследовании брендов, для сотрудников компании. И вот что я обнаружил: они не занимались тем, что им нравилось. Они утратили ощущение цели. Они и хотели бы достичь успеха, а вот мы как раз нет».

Стенгель взялся за эти проблемы, изучая их одну за другой, и это действительно оказалось очень важным. Например, по традиции, существовавшей в P&G, сотрудники должны были переходить на новую должность примерно раз в полтора года. Эта практика оказалась не слишком популярной, так как у людей не было достаточного времени, чтобы обжиться в своей новой роли. Однако никто не хотел жаловаться, чтобы другие не подумали, будто они не могут работать в команде или же не хотят продвигаться вперед. Стенгель решил, что это не лучший способ использовать способности людей. Он пересмотрел этот вопрос, публично объявив, что будет оставлять сотрудников на их

должностях дольше, чтобы они могли зарабатывать больший опыт. Он также хотел привнести атмосферу радости и дух креативности, поэтому организовывал, например, поездку группы на международный фестиваль рекламы в Канн, чтобы убедить, насколько важна креативность. Именно после того, как Стенгель стал заниматься проблемами сотрудников и менять их отношение к рабочей среде, финансовые дела тоже стали улучшаться.

Я точно знаю, что это действительно работает, и поэтому совершенно убежден в необходимости применять подход внутреннего понимания проблемы. Поверьте мне, я пользуюсь этим каждый раз, когда мне необходимо увлечь людей за собой. К примеру, когда я писал эту книгу, я в то же время готовился к ежегодному собранию инвесторов, проводимому в конце года в Нью-Йорке, по вопросам, касающимся финансового положения компании и наших перспектив на будущее. К тому времени я уже более десяти лет занимал должность CEO Yum! Brands. С гордостью могу сказать, что это были действительно хорошие годы для нашей компании. Наши акции были успешны на рынке и к моменту проведения собрания выросли в цене на сорок процентов.

Нет смысла говорить инвесторам о прошлом — они относятся к этому как к вчерашней газете. Они хотят знать, сохраним ли мы и дальше такое благоприятное положение. Будет ли успешным для нас следующий год? Какую картину мы увидим через десять лет? Выдохнемся ли мы или будем развиваться? Передо мной стояла задача показать нашу деятельность, наш потенциал, непосредственно обращаясь к залу. О чем они могут думать в этот момент? Вы увидите через несколько страниц, что именно мы сделали. Умение прочесть мысли тех, кто тебе нужен, — отправная точка для того, чтобы повести людей за собой.

Какова ваша Смелая цель?

Главное для успешного лидера — понимать, куда вы хотите вести. Я начал свою программу с прямого вопроса: «Что вам представляется единственно значимым для роста вашего бизнеса и изменения всей вашей жизни?»

Я сказал, что это был прямой вопрос; но я не сказал, что легкий. И в ответ я слышу то, что называю Смелой целью. Я подразумеваю под этим нечто большее, чем скромный рост и некоторые улучшения. Нет ничего особенного в достижении чего-то ненамного лучшего, чем в прошлом году.

Постановка правильной цели — вот ключ к достижению успеха. Руководители часто терпят неудачу, если ставят недостаточно масштабные цели. Никто из нас не хочет потерпеть провал по целому ряду причин (сохранение работы — одна из важнейших), поэтому мы склонны осторожничать, боясь замахнуться слишком высоко. По правде сказать, стремление к чему-то посредственному, не великому не вдохновит людей, находящихся рядом с вами. А это означает, что у вас не будет возможности узнать, на что вы и ваша команда действительно способны. Обидно за бизнес, за людей и за себя.

Поэтому, когда вы будете отвечать на этот вопрос, остановитесь, чтобы спросить себя: достаточно ли широко я мыслю? Воспользуйтесь следующим инструментом, который поможет вам определиться с вашей Смелой целью и покажет, достаточно ли высокую планку вы себе поставили.

Инструмент «Представьте прорыв»

На протяжении всей этой книги вы будете встречать подобные инструменты, о которых я узнал от Джона О'Киффа, упомянутого

мой во введении. Назначение этих инструментов — помочь вам в осуществлении важных идей на практике, побуждая вас обдумывать их и применять в соответствии с вашими лидерскими способностями или той целью, которой вы достигаете.

Я, например, использую этот инструмент тогда, когда мне нужно убедиться в том, что я действительно задумываю что-то значительное, ставя цели перед собой и своей командой. Представьте на минуту, что вы прыгаете в высоту и пытаетесь определить, насколько высоко вам следует установить планку для следующего прыжка. Следует ли установить ее чуть выше предыдущей высоты? Чтобы изменить ее, не следует ли вам воспользоваться тем же самым методом, который вы использовали раньше, только немного его усложнить?

А как насчет больших перемен?

Сможете ли вы преодолеть планку, установленную в два раза выше предыдущей? Конечно же, вы не сможете прыгнуть так высоко, отталкиваясь только ногами, вот поэтому вам следует подумать о новых способах. Вы можете воспользоваться шестом для прыжка, батутом или лестницей. А может быть, вы придумаете способ, как перелететь через планку, скажем, на дельтаплане.

Если вы поставите целью осуществление незначительных перемен на пути, по которому вы уже идете, и при этом не собираетесь менять свое мышление, то перед вами не откроются новые возможности. А вот если вы наметите для себя настоящий прорыв, то вы вынуждены будете искать новые методы с большим потенциалом.

Помните, что легче претворить в жизнь сильные идеи, чем придать значимость малым.

Наметьте Прорыв в своем бизнесе

Прорыв, или Смелая цель, как я назвал ее в начале этой главы, является противоположностью поступательной цели. Если ваш рост продаж составил в прошлом году три с половиной процента, а в этом году вы ставите цель достичь четырех, то это и есть поступательное мышление. У вас есть хороший шанс достичь цели, но вам не дано будет узнать, насколько большего вы могли бы достичь, если бы попытались.

Ну а если вы поставите целью достижение пятнадцатипроцентного роста, то этим вы бросите себе дерзкий вызов. Достигнете вы этого или нет, но уже сама попытка достижения даст вам

больше, чем ваше нежелание ее предпринимать. Предположим, что вам удастся достичь своей цели только наполовину: а это уже семь с половиной процентов роста против тех четырех, которые вы наметили первоначально... Весьма существенная разница.

Этот инструмент работает, потому что идеи, которые вы и ваша команда создаете, напрямую связаны с тем, насколько значима поставленная вами цель.

Как использовать этот инструмент

Наметьте текущую цель. Теперь удвойте ее. А вы не задумывались над тем, что вам надо будет сделать, чтобы ее удвоить?

Обдумайте сроки. Теперь сократите их. А вы не задумывались над тем, что вам предстоит сделать, чтобы урезать сроки вполовину?

Если ваши идеи грандиозны, вам потребуется потрудиться, чтобы осуществить их. И помните, что легче задумать грандиозные идеи, чем превратить посредственные идеи в грандиозные.

Послушайте, чтобы было понятно. Когда я был президентом KFC, цикл покупок среднего покупателя составлял пятьдесят дней.

Вместо объявления войны конкуренции я бросил вызов другому — тому самому пятидесятидневному циклу, поставив целью проведение грандиозных перемен, решив потрясаяще вкусно кормить Америку не реже одного раза в неделю. Что же надо предпринять, чтобы это осуществить? Мы знали, что нам следует предложить более широкий ассортимент, а не ограничиваться только жареными цыплятами, и тогда покупатели будут приходить к нам чаще. В результате мы создали несколько очень успешных новых продуктов, увеличивших нашу привлекательность. Среди них были сочные запеченные цыплята, хрустящие кусочки курицы с луком, закрытые пироги с начинкой. Нам всегда хотелось, чтобы наш покупатель приходил к нам каждую неделю, вместо того чтобы готовить дома. И такой способ мышления привел к тому, что наши покупатели стали приходить чаще, а наш цикл покупок сократился на несколько дней, что стало нашей большой финансовой победой.

Целевая аудитория для вашей Смелой цели — какая она?

Сможете ли вы сами достичь своей Смелой цели? Разумеется, нет. Тогда *кто вам будет нужен? Кого вы будете вести за собой для достижения успеха?*

Ответ на этот второй ключевой вопрос поможет вам определить вашу целевую аудиторию в достижении цели. Она может включать вашего босса, коллег, членов команды, сотрудников других отделов, помощь которых вам может оказаться необходимой, и даже людей, не работающих в вашей компании (акционеры, поставщики, покупатели, партнеры по бизнесу). И вот здесь многие лидеры совершают одну из самых больших ошибок: они не до конца продумывают кандидатуры всех, кого могли бы взять с собой для осуществления задуманного. Это надо делать так же, как действует специалист по маркетингу, когда пытается вычислить потенциальных покупателей.

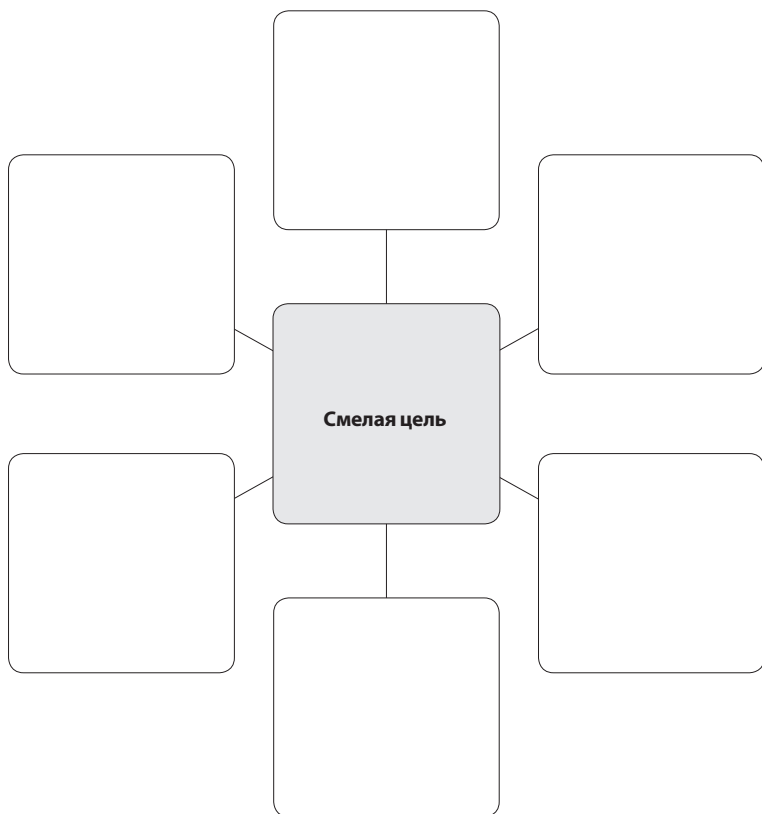
Предлагаемое далее упражнение с использованием карты «Вести людей за собой» научит вас определять тех, кто пригодится в достижении Смелой цели. Мы вернемся к этой карте позднее, чтобы убедиться в том, что вы хорошо продумали кандидатуру каждого человека, которого поведете за собой.

Карта «Вести людей за собой»

Поскольку вы собираетесь что-то совершить, определите тех людей, которые вам будут нужны для достижения Смелой цели.

1. Используя приведенную внизу схему, напишите в центре круга вашу Смелую цель.

2. Определите группы людей, которых вы поведете с собой для ее достижения. Это может быть ваша команда, акционеры, гости и т. д. Старайтесь мыслить широко: что нужно еще задействовать? Другие компании? Другие отрасли? Всех ли, кто вам нужен, вы включили в свой список? Посмотрели ли сверху донизу всех и вся в своей организации?
3. В соответствующие ячейки впишите имена конкретных людей, входящих в каждую из групп.



Каков образ мышления вашей целевой группы?

Как только вы определитесь с тем, кого вы должны вести за собой, сразу же возникает вопрос: а как вы будете их мотивировать? Вы должны задать себе тот же вопрос, который задает специалист по маркетингу, продавая гостю новую услугу или новый товар: *какие ощущения, привычки или убеждения своей целевой аудитории я должен создать, изменить или воздействовать на них, чтобы достичь поставленной цели?*

Подумайте, какие могут возникнуть возражения с их стороны. Может оказаться, что подобную идею им уже предлагали и она потерпела провал, и они будут думать: «Мы это проходили». Если это так, вам предстоит преодолеть убеждение, что идея мертва, объяснив, почему с течением времени все выглядит уже иначе. А может быть, они представляют себе путь к вашей Смелой цели лишь как возросший объем работы, а в результате никакой существенной отдачи. Все это следует осмыслить, прежде чем обратиться к людям и объяснить им, что это им даст.

Недавно, готовясь к собранию с инвесторами, я пользовался теми же самыми методами и отвечал на те же самые три вопроса:

1. *Что для меня является самым значимым?* Моя Смелая цель — это сделать Yum! Brands ведущей компанией в мировом масштабе, которая будет кормить весь мир. Мы владеем сильными мировыми брендами. В нашей команде 1 400 000 человек. Мы можем определить, как стать лучшей в своей области мультинациональной компанией, и, осуществляя это, сделать лучше весь мир. Если мы сможем этого достичь, нам будут завидовать и другие компании в сфере ресторанного бизнеса будут стремиться составить

нам конкуренцию. Но, чтобы достичь этого, мы должны ориентироваться на результат. Я хочу убедиться в том, что Yum! Brands находится на траектории роста и что следующие десять лет будут для нас не менее успешными, а может быть, и намного более успешными, чем первые десять лет моего руководства компанией.

2. *Кого я должен повести за собой?* Это могут быть наши нынешние акционеры, потенциальные акционеры, финансовые аналитики, эксперты, которые пишут аналитические доклады, убеждающие инвесторов становиться покупателями, держателями и продавцами наших акций. Я понимаю, что для достижения моей цели я прежде всего должен убедить людей, что это действительно возможно. Без доверия со стороны сообщества инвесторов ничего не произойдет.
3. *Что они думают?* Вот об этом я и спросил нашего выдающегося руководителя по связям с инвесторами Тима Ежика, который занимался мнением целевой аудитории. И он ответил мне, что самую большую озабоченность вызывает вопрос о том, достигла ли наша компания предела роста, и отсюда следует другой вопрос — подходящее ли время сейчас для приобретения наших акций при условии нашего успеха.

Первое, что я сказал в ответ — а я хотел подчеркнуть это для инвесторов, — что из года в год мы продвигаемся только с убедительными результатами. И здесь я обратил внимание на то, что по крайней мере мы достигали роста доходности акций на тринадцать процентов каждый год в течение последних девяти лет. Мы заслуживаем доверия, и это дает основание инвесторам верить, что мы сделаем то, о чем говорим.

Мы хотели убедить их в том, что способны удержать ситуацию на том же уровне. Поэтому мы решили акцентировать внимание инвесторов на нашем быстрорастущем сегменте — международном бизнесе. Центральной темой нашей презентации стала тема «Начальная стадия глобального роста». Мы сумели найти интересные способы показать следующее: несмотря на то что наши ресторанные бренды еще только начинают стремительно развиваться на рынках Китая, Индии и России, мы уже достигли многого. В Китае, который представляет собой чрезвычайно прибыльный сегмент нашего бизнеса, приходится три ресторана на три миллиона человек. Сравните эту цифру с шестьюдесятью ресторанами на миллион человек в Соединенных Штатах. Но население Китая растет, стремительно развивается средний класс и потенциал роста там огромен. Мы также говорили о возможностях расширения бизнеса в развивающихся странах Юго-Восточной Азии и Африки.

В настоящее время мы занимаем сильные позиции на обеих территориях. Возможно, это самый надежный плацдарм нашего бренда быстрого обслуживания, и у нас имеются широкие возможности продолжить развитие бизнеса из этой точки. KFC стремительно развивается в Южной Африке, где в 2010 году он занимал третье место в рейтинге любимых брендов по стране и был самым популярным брендом в розничной сети. Это была начальная точка, из которой мы начали продвигать наши бренды в африканские страны, такие как Нигерия, Гана, Ангола и Замбия. Многие из них имеют куда более устойчивые экономики, чем обычно представляют, и там практически нет конкуренции в нашей сфере бизнеса.

Мы показали инвесторам эти данные, выложили наши планы, и к концу собрания уже было очевидно, что такое начало было большим успехом, мы смогли повести людей, находившихся в этом

зале, за собой. И это подтвердили положительные аналитические отчеты, опубликованные на следующий день, это стало выражением доверия к нашей способности продолжать рост как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде... Именно это мы и хотели услышать от нашей целевой аудитории.

Подведем черту. Если вы можете точно определить людей, то необходимо, чтобы что-то произошло, и потом заглянуть в их мысли, и тогда у вас появится отличный шанс убедить их в необходимости помочь вам в свершении Смелых дел. Может быть, это кажется обычным рассуждением, но в моем представлении это совсем не так. Очень многие просто игнорируют или не замечают эту важную составляющую лидерства.

Итак, давайте приступим к первому шагу. Найдите время подумать над этими тремя вопросами и заполните следующую анкету. Ответы на данные вопросы и станут вашей точкой отсчета. Эта книга поможет вам в достижении той цели, которую вы поставили перед собой в первой главе, и научит вас, как вести людей за собой. Для этого вам теперь потребуется карта «Вести людей за собой».

Лидерство — это искусство предложить кому-то сделать что-то, чего желаете вы, потому что он сам этого хочет.

Дуайт Эйзенхауэр

Идите медленно, чтобы прийти быстро

Дэвид Коут, CEO компании Honeywell International, начинал карьеру почасовым работником. Он вспоминает те дни, когда он пытался понять, что его целевая аудитория, его рабочие думают по поводу решения руководства ввести новую операционную систему. «Сам будучи когда-то почасовиком, я знал, что существует тенденция смотреть на рабочего как на пару рук,

не требуя рассуждений. И вот с чего мы начали — мы заставили сорок тысяч почасовых работников думать. А на это требуется время. Вы не идете к каждому, кто работает уже двадцать лет на предприятии, и не говорите ему: “До вторника продолжай делать то, что ты делаешь; в среду мы начинаем эту новую программу, поэтому тебе придется начать думать совершенно по-другому”. Каждый должен пройти процесс развития и созревания. Нам потребовалось два года на то, чтобы преобразовать предприятие в Honeywell Operating Plant. Потому что все начинается с руководства, с обсуждений, вовлечения в процесс. Иногда приходится идти медленно, чтобы прийти быстро».

Анкета Смелой цели

Что для вас самое значимое?

Единственно важными для вас должны быть прорывы. А вовсе не что-то, что вы можете легко совершить в последующие несколько дней, недель или месяцев.

1. Что вам представляется единственно значимым для роста бизнеса или изменения вашей жизни?
2. Опишите, каким вы представляете себе результат при достижении Смелой цели. Записав его, спросите себя: «Достаточно ли высоко я ставлю планку? Действительно ли меня увлекает эта проблема? Не заставляет ли она меня немного нервничать? Будут ли другие участники группы считать ее не просто целью, а Смелой целью?»

Кого вам необходимо повести за собой?

Какова ваша целевая аудитория? Кто они, те люди, которых вы больше всего хотели бы взять с собой для свершения прорыва? Чтобы ответить на этот вопрос, заполните анкету к карте «Вести людей за собой».

Какое восприятие, привычки или убеждения больше всего влияют на достижение вашей главной задачи?

Какие ощущения, привычки или убеждения своей целевой аудитории вам необходимо создать, изменить или упрочить для достижения вашей цели? Для разных групп и разных людей они могут быть различны.