

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Ty - Spółka bez ograniczeń. Samodzielna działalność jako droga do sukcesu w biznesie

Autor: John McGrath

Tłumaczenie: Grzegorz P. Kowalski

ISBN: 978-83-246-0284-1

Tytuł oryginału: *You inc*

Format: A5, stron: 240



### Same zyski w bilansie Twojego życia

- Nastaw wewnętrzny termostat na przyjemne ciepło powodzenia
- Odkrywaj talenty, doceniaj je i naucz się nimi zarządzać
- Zajrzyj pod maskę swoich decyzji i przygotuj się na... turbodoładowanie

### Bądź jak przedsiębiorstwo z pełną odpowiedzialnością

Jaki jest dzisiaj dzień? Czy to deszczowy wtorek, czy piątek obiecujący udany weekend? Może to czas, kiedy myślisz, że przenoszenie gór jest proste niczym bułka z masłem? Albo – przeciwnie – czujesz, że siła i duch wszelki uchodzą z Ciebie, jak powietrze z przebitej dętki? Bez względu na to, czy przypominasz teraz herosa, czy trzcinę na wietrze, dziś jest pierwszy dzień reszty Twojego życia! Co z nim zrobisz, zależy tylko od Ciebie.

Istnieje tylko jeden rodzaj sukcesu – umiejętność życia na swój własny sposób.  
*Christopher Morley*

Pomyśl o sobie jak o firmie. O przedsiębiorstwie posiadającym lepiej i gorzej prosperujące działy. Tworzącym własną misję, strategię, plany operacyjne i taktyczne. O firmie nastawionej na rozwój, będącej organizacją samodoskonalącą się. Wreszcie – o firmie, której celem jest zysk. Zarówno finansowy, jak i w postaci satysfakcji z każdego podjętego działania. I zacznij tym interesem wreszcie profesjonalnie zarządzać.

- Jasno określ swój cel w życiu i cel swojej pracy.
- Forsuj przeciwności jak automatyczne drzwi – to one muszą ulec.
- Postaw na zorganizowanie i sprawdzone systemy.
- Miej oko do ludzi – przyjaciół i podwładnych.
- Ucz się na własnych błędach i sukcesach innych.
- Rozwijaj umiejętności marketingowe, biznesowe i interpersonalne.
- Zbuduj wspaniałą firmę będącą częścią wspaniałego życia.

**John McGrath** jest dyrektorem generalnym najszybciej rozwijającej się australijskiej spółki w branży handlu nieruchomościami: McGrath Estate Agents. Założył tę firmę w wieku 24 lat. Dziś jej obroty sięgają 1,8 miliarda dolarów. Jest też autorem bestsellera „Nie musisz urodzić się geniuszem”.

## **Spis treści**

Podziękowania / 5

Wprowadzenie / 7

### **Część pierwsza: Ty+ / 11**

1. Każdy może odnieść sukces / 13
2. Ustalanie tego, co chcesz osiągnąć / 25
3. Zrozumieć, co będzie konieczne, aby dotrzeć do celu / 37
4. Czy Twoja kondycja jest dość dobra do robienia interesów / 61

### **Część druga: Ty+ firma / 77**

5. Pięć najgorszych błędów w interesach i jak ich uniknąć / 79
6. Podstawowe mechanizmy działania każdej firmy światowej klasy / 89
7. Dziesięć strategii, które dadzą Twojej firmie turbodoładowanie / 107

### **Część trzecia: Ty+ przywództwo / 123**

8. Przywódcy kierują takimi zespołami, na jakie zasłużyli / 125
9. Tworzenie i podtrzymywanie kultury światowej klasy / 133
10. Rekrutacja zespołu światowej klasy / 143
11. Dowodzenie zespołem światowej klasy (i jak go utrzymać) / 151

### **Część czwarta: Ty+ sprzedaż / 165**

12. Podstawy sukcesu w sprzedaży / 167
13. Realizacja sprzedaży / 185
14. Sprzedaj swoją firmę (i siebie) / 207
15. Czy zmiana jest trwała / 233

# 5.

## Pięć najgorszych błędów w interesach i jak ich uniknąć

Jednym ze sposobów, dzięki któremu odnosiłem sukcesy, było analizowanie sukcesów innych ludzi i firm. Później dostosowywałem ich metody do potrzeb własnego życia i spółki. Inną metodą na sukces jest analiza poczynań tych, którzy upadli, odkrycie przyczyn upadków i unikanie ich błędów. Przedstawię teraz kilka wniosków, które wyciągnąłem z lekcji o tym, czego nie należy robić.

### Pięć najgorszych błędów w interesach

1. Brak przejrzystości.
2. Walka z ogniem zamiast budowy zabezpieczeń przeciwpożarowych.
3. Brak planu.
4. Brak odpowiedzialności.
5. Marne zarządzanie czasem.

### 1. Brak przejrzystości

Pewnie wydaje Ci się, że wszyscy właściciele firm są absolutnie pewni dwóch rzeczy — wiedzą, dokąd zmierzają i jak zamierzają się tam dostać. Inaczej mówiąc: mają pełną jasność swoich celów i strategii. Jestem jednak zdumiony tym, jak niewielu ludzi interesu osiąga

całkowitą przejrzystość wizji tych dwóch podstawowych dla każdej firmy spraw.

Wpierw opracuj swoje cele. Wyobraź sobie kształt Twojej firmy, gdyby była dokładnie tym, czym chcesz. Wyobraź sobie, że w ciągu trzech lat zrobisz ze swoją firmą dokładnie to, co zamierzasz. Co możesz mi powiedzieć o wyglądzie swojej firmy w tym momencie?

Ilu ludzi zatrudniasz? Jakie są Twoje obroty, a jakie zyski? Jakie są Twoje główne źródła dochodów? W jakich obszarach się poruszasz?

Odpowiedzi na te pytania stanowią podstawę Twoich celów. Teraz musisz obmyślić konkretne działania, które posłużą do osiągnięcia tych celów. Te działania zaś są podstawą Twoich strategii.

Dlaczego nie wszyscy właściciele firm są pewni swoich celów i strategii? Podejrzewam, że wielu z nich popełniło błąd w przeszłości, podczas procesu ustalania celów. Zaprojektowali swoją listę, lecz z jakiegoś powodu ponieśli porażkę podczas jej realizacji. Jednak zamiast konstruktywnie wykorzystać to doświadczenie i udoskonalić strategię lub powtórnie przemyśleć cele, zupełnie zrezygnowali z techniki ustalania celów. To pierwszy błąd.

## **2. Walka z ogniem zamiast budowy zabezpieczeń przeciwpożarowych**

Jedną z najważniejszych książek o interesach, jakie kiedykolwiek przeczytałem, jest *The E-Myth* Michaela Gerbera. Nauczyłem się z niej, że jednym z najważniejszych kluczy do sukcesu w interesach jest umiejętność ustanowienia efektywnego systemu prowadzenia firmy, później zaś spędzanie większości czasu na pracy *nad* firmą, a nie *w* firmie. Przestań być pracownikiem, a zacznij być właścicielem.

Jako że większość ludzi nie pojmuje tej prostej zasady, rzadko mają czas na pracę nad podstawami działalności firmy, takimi jak biznesplan, strategia marketingowa, poszukiwanie talentów i rozwój sys-

temów. Właśnie to nazywam „budową zabezpieczeń przeciwpożarowych”. To praca o szerokim zasięgu, która leży u podstaw przyszłego sukcesu.

Wielu właścicieli firm spędza zbyt dużo czasu na pracy nad konkretnymi szczegółami operacji biznesowych, czyli na „walce z ogniem”. Wygląda to na bardziej pociągający sposób spędzania czasu. Zadania, takie jak dopełnianie umów, wyjaśnienie skarg czy motywowanie pracowników, jawią się też jako bardziej bohaterские. Zazwyczaj pozwalają odnieść natychmiastowe zwycięstwo i dostarczają adrenaliny, a te są natychmiastowymi źródłami satysfakcji.

Zwalczanie ognia jest też łatwiejsze, gdyż wymaga reakcji na wydarzenia zewnętrzne, a nie cięższej pracy nad działaniami zapobiegawczymi, które w przyszłości doprowadzą do powodzenia. Oczywiście ważne jest, aby jakiś czas poświęcić na zwalczanie ognia, jednakże znaczącą część czasu (a w przyszłości jego zdecydowaną większość) powinna też zająć budowa zabezpieczeń. W przeciwnym wypadku skończysz, walcząc z ogniem przez resztę życia.

## **Od technika do przedsiębiorcy**

Najważniejsze jest przejście od technika do przedsiębiorcy. Od sprzedawcy do właściciela firmy. Po tym, jak pierwszy raz przeczytałem *The E-Myth*, spotkałem się z moim trenerem biznesowym i stwierdziliśmy, że zdecydowanie zbyt dużo czasu spędzam w firmie. Uwielbiałem sprzedawać i lubiłem też działania operacyjne czy walkę z ogniem. Jednak zdałem sobie sprawę z tego, że jeśli chcę przenieść swoją firmę na wyższy poziom, muszę zacząć budowę zabezpieczeń przeciwpożarowych.

Mój trener spytał: „Dlaczego obawiasz się porzucenia sprzedaży, aby mieć więcej czasu na pracę nad planowaniem strategii?”. Bałem się między innymi tego, że firma upadnie, jeśli przestanę sprzedawać. W tamtym okresie spora część dochodów firmy pochodziła z moich

własnych sprzedaży. Trener zasugerował, że zyski mogą chwilowo nieco spaść, ale nie mogą pozwolić, aby to mnie powstrzymało.

Ustaliłem zatem pewne zasady, które miały dać mi więcej czasu na pracę nad firmą. Po pierwsze, podczas inauguracyjnego współpracę spotkania z każdym klientem towarzyszył mi jeden z moich agentów. Po drugie, umówiliśmy się, że jeśli klienci pytają, czy osobiście zajmę się sprzedażem jego domu, odpowiem wprost, iż moja rola polega głównie na ustaleniu z nimi strategii. Mówiłem: „Później Jamie, która jest ekspertką w tych sprawach, zajmie się wszystkim. Poprosiłem ją, żeby przyszła ze mną na to spotkanie, gdyż zna więcej ode mnie nabywców w tej klasie cenowej. Wierzę jednak, że mogę pomóc na wstępie — tu i teraz — i zawsze będę uchwytany pod telefonem, jeśli zechcecie dodatkowej opinii”.

Ostatecznie ustaliłem szereg moich oczekiwań wobec agentów i ich zadań: mieli robić badania i instruować mnie przed spotkaniem z klientem. Później oczekiwałem, że przygotują prezentację i dokumentację, którą przejrzę. Dzięki temu wszyscy mieli jasność dotyczącą swoich zadań.

Moje najczarniejsze podejrzenia nie okazały się prawdziwe, mało tego, stwierdziłem, że nie zanotowaliśmy żadnego spadku. Co więcej, w ciągu roku nasze zyski wzrosły o 50%. To samo stało się, kiedy zaprzestałem prowadzenia aukcji. Zawsze wydawało mi się, że będę musiał zajmować się aukcjami do dnia mej śmierci, ponieważ jeśli przestanę, stracimy klientów. Kiedy jednak zrezygnowałem z ich prowadzenia, obroty wzrosły dwukrotnie!

Pracowałem pięć dni w tygodniu w biurze, po czym przez weekend prowadziłem aukcje. Po porzuceniu tego zajęcia mogłem więcej czasu poświęcić koncentrowaniu się na firmie. Zauważyłem też, że na najlepsze pomysły wpadam podczas dni wolnych!

Dzięki redukcji czasu, który poświęcałem na zwalczanie ognia, udało mi się znaleźć więcej równowagi w życiu. Na osiągnięciu harmonii

i równowagi zyskało nie tylko moje życie prywatne, mając możliwość spojrzenia na mą firmę z lotu ptaka (w przeciwieństwie do widoku z okopów), stałem się też lepszym biznesmenem.

### **Rozmawiaj ze swoim Przerażaczem, aby przełamać lęki**

Jeden ze swoich wewnętrznych głosów, odpowiedzialnych za lęk i niepewność, nazwałem Przerażaczem. Pewnie go znasz, to ten, który przedstawia same katastrofalne wizje: „Spójrz John — jeśli przestaniesz być sprzedawcą, twoja firma upadnie!“. Nie pozwól Przerażaczowi się powstrzymać. W zamian rozmawiaj z nim i mów: „Dobra, Przerażaczu, co może pójść nie tak?“. Spisz wszystkie rzeczy, które Przerażacz mógłby Ci powiedzieć i przygotuj strategię radzenia sobie z każdym problemem.

## **3. Brak planu**

Bardzo niewiele firm startuje bez biznesplanu. Prawie żadna. Jednakże bardzo niewiele firm ma od początku dobry plan. Praktycznie rzecz biorąc — prawie żadna. Stąd też ciągła ewolucja Twoich strategii biznesplanu jest dużo ważniejsza niż plan wyjściowy. Rzadko spotykam się z firmą lub sprzedawcą, którzy mogą przedstawić swą strategię lub dostarczyć pisemny opis celów, strategii, kluczowych elementów rozwoju, taktyk oraz spodziewanych przeszkód i wyzwań. Ich znajomość oraz ciągle poprawki są podstawowym czynnikiem kreującym sukces w interesach.

### **Powodzenie biznesplanu jest odwrotnie proporcjonalne do jego długości**

W ciągu 15 lat działalności mojej firmy stworzyliśmy dziesiątki biznesplanów. Moje pierwsze projekty były długie i pełne szczegółów. Później odkryłem, że powodzenie biznesplanu jest odwrotnie proporcjonalne

do jego długości. Kluczem do sukcesu takiego planu jest jego zwięzłość. Większość ludzi czuje naturalną niechęć do dokumentów dłuższych niż jedna strona. Zwykle kończą one w jakiejś szufladzie. Zbyt trudno się je czyta i pochłaniają za dużo czasu.

Stąd też, nasza firma posługuje się planem, w którym nie więcej niż jedna strona przypada na każdą jednostkę spółki. Aby ułatwić wykorzystanie, nasz plan skonstruowany jest w formie samych punktów i nieustannie poprawiamy go, w zależności od wahań rynku, nowych kierunków rozwoju ustalonych przez kierownictwo, pomysłów płynących od pracowników oraz czystej intuicji.

Dobry plan strategiczny to taki, który mieści się na jednym slajdzie prezentacji PowerPoint i można go objąć jednym spojrzeniem. Pracownicy nie mają problemu ze zrozumieniem go, a menadżerowie znają na pamięć. Najlepsza ilość punktów mieści się w zakresie od 5 do 7. Nie znaczy to, że w innym dokumencie nie możesz zawrzeć dodatkowych szczegółów. Jednak wpieryw musisz mieć łatwy w użyciu dokument, który Twoi pracownicy mogą czytać codziennie, jeśli tylko mają ochotę.

O swoich planowanych osiągnięciach myśl realistycznie. Nie potrzebujesz pięciuset celów, wystarczy Ci sześć. Sam poświęciłem jedną stronę na oczekiwane rezultaty i drugą na strategię. Jedna zawiera więc korzyści, które zamierzam osiągnąć w ciągu najbliższego roku, druga zaś składa się z najważniejszych rzeczy, jakie muszę zrobić, aby tego dokonać.

## 4. Brak odpowiedzialności

Brak odpowiedzialności jest jednym z głównych powodów, dla którego ludzie i firmy rzadko podnoszą swój potencjał. Kiedy ludzie ustalają swoje cele, zazwyczaj nie pozwalają, aby ktoś inny sprawdzał ich postępy. Właściciele firm ustalają oczekiwane rezultaty ze swoimi menadżerami i pracownikami, jednak prawie nigdy nie monitorują ich osiągnięć i nie pociągają ich do odpowiedzialności za wyniki.



Zazwyczaj wygląda to tak. Menadżer sprzedaży rozmawia z jednym ze swoich sprzedawców: „Omówmy nasze cele na najbliższe 90 dni. Jak myślisz, co możemy osiągnąć?”. Po czym następuje dyskusja, a następnie porozumienie dotyczące celów na dany kwartał. Wszystko wydaje się proste, co więc może się nie udać?

Pierwszy problem polega na tym, że menadżerowie rzadko prowadzą szczere rozmowy na temat oczekiwań, odpowiedzialności i obowiązków. Dobry menadżer poświęciłby nieco czasu na omówienie przewidywanych wyzwań i przeszkód, stających na drodze do celu i określiliby jasno, co się stanie, jeśli założenia nie zostaną spełnione.

Mógłby na przykład powiedzieć: „W przypadku jakichkolwiek kłopotów z utrzymaniem obranego kursu, oczekuję od ciebie, że...”. Menadżer nie powinien pozostawiać żadnych wątpliwości dotyczących tego, kto jest odpowiedzialny za powodzenie projektu i co należy zrobić w razie jakichkolwiek problemów. Taka szczerza wymiana poglądów zdecydowanie zwiększa szansę na realizację planów.

Kolejny problem polega na tym, że następna poważna dyskusja menadżera z pracownikiem na temat efektów działań ma miejsce dopiero pod koniec kwartału. Dużo wydajniejsze jest omówienie kolejnych kluczowych kroków na drodze do ostatecznego celu i jednoczesne ustalenie programu kontroli, sprawdzających postępy. Daje to pewność, że wszelkie problemy lub zmiany w pierwotnym planie zostaną odpowiednio wcześniej wykryte.

### Przygotowanie planu

Wyzwaniem, któremu musisz sprostać, jest pokonanie przepaści między tym, gdzie się obecnie znajdujesz, a celami, które zamierzasz osiągnąć. Rozwijanie planu polega konkretnie na opisaniu struktury zdarzeń, które muszą zajść, abyś osiągnął każdy z celów. Podziel swój plan na serię łatwych do wykonania posunięć. Jeśli zawiedziesz, dokonaj kolejnego podziału.

## 5. Złe zarządzanie czasem

Dobre zarządzanie czasem jest podstawowym składnikiem sukcesu, zaś złe zarządzanie czasem jest jednym z głównych powodów porażki. Większość firm opiera się na motywacji, talencie i możliwościach, jednak marnują one zbyt wiele czasu na rzeczy nieważne. Musisz zatem odkryć, które zadania są dla Ciebie najważniejsze, a później upewnić się, że masz dość czasu na ich realizację.

Każdy z nas ma do dyspozycji 24 godziny dziennie, a to, co robimy w tym czasie, może uczynić nas wyjątkowymi. Każdy dzień możesz po prostu wypełnić zajęciami — tymi ważnymi i tymi nieważnymi — lub też w pełni skoncentrować się na pięciu najważniejszych rzeczach, które posuną Twoją firmę do przodu. Wybór należy do Ciebie.

Co zatem robię z listą 100 czynności, które muszę wykonać? Decyduję, która piątka spośród nich jest najważniejsza — pięć zadań, których wykonanie wywrze dziś największy wpływ na rozwój firmy (i zazwyczaj nie będą to te najłatwiejsze) — i od niej zaczynam. Kiedy tylko skończę pracę nad tą grupą, wybieram kolejną piątkę najważniejszych zadań itd.

Czy to jest trudne? Na początku tak. Kiedy jednak stajesz się w tym dobry, daje Ci siłę, wyzwala i niesamowicie zwiększa Twoją efektywność.

Czy możesz zdenerwować kogoś, realizując proces podtrzymywania skupienia i koncentracji uwagi? Owszem, ktoś zapewne zostanie odsunięty. Musisz jednak ustalić własne priorytety. Chcesz, aby wszyscy dookoła byli szczęśliwi i lubili Cię, czy chcesz stworzyć firmę światowej klasy? Decyzja należy do Ciebie.

## Stosowane przez projektantów techniki zarządzania czasem

Techniki zarządzania czasem, stosowane przez dwóch wielkich projektantów mody, zainspirowały mnie. Giorgio Armani robi tylko osiem rzeczy dziennie. Pracuje każdego dnia przez osiem godzin, a dodatkowo jedną godzinę przeznaczą na lunch. Zaś do zrobienia ma tylko osiem rzeczy. Jeśli nie wykona jakiegoś zadania w ciągu jednej godziny, przenosi je na kolejny dzień. Pracuje jednocześnie nad ośmioma projektami, ale nie więcej niż ośmioma. Wyobraź sobie, ile mógłbyś zrobić, gdybyś stosował tę metodę.

Jeśli spojrzysz na listę zadań większości ludzi, zobaczysz, że mają na niej jakieś 74 pozycje. Kiedy spojrzysz na nią pod koniec tygodnia, stwierdzisz, że pozycji jest już 84, a większość z tych 74 nadal się na niej znajduje. Zatem bardzo rozsądnie jest nadać tym zadaniom priorytety. Jeśli pomieścisz wszystkie rozmowy telefoniczne i e-maile do wysłania w ciągu jednej godziny na początku dnia i jednej pod koniec, a jedną godzinę przeznaczysz na przerwę śniadaniową, zostanie Ci jeszcze sześć godzin. Jaki użytek możesz zrobić z tymi sześcioma czy ośmioma godzinami, z największym zyskiem dla Ciebie i Twojej firmy?

W biurze znanego projektanta Philippe'a Starcka praca zaczyna się o 9:00 rano, jednak nikt nie odbiera żadnych telefonów aż do 13:00. Wiadomość, nagrana na automatycznej sekretarce, brzmi: „Poranek przeznaczony jest na myślenie, popołudnie na działanie. Obecnie myślimy, proszę więc zostawić wiadomość”. Pracownicy doskonale rozumieją, że ranki to czas projektowania, myślenia oraz współpracy i nie chcą, aby im przeszkadzano.

Wielu biznesmenów byłoby zdziwionych, gdyby wiedzieli, jak wiele mogliby zrobić, gdyby tylko ustalili tak prosty jak ten system zarządzania czasem. Wszystkie spotkania, zgodnie z moim obecnym planem, odbywam w poniedziałki. Tego dnia urządzam wszystkie spotkania wewnętrzne, rozmowy z klientami i inne umówione wizyty.

Spotykam się z grupą dowodzącą, przeglądam ich poczynania, postępy i wyniki oraz sprawdzam strategie.

Resztę tygodnia spędzam na kluczowych projektach, odwiedzinach w innych biurach mojej firmy, spotkaniach z radą nadzorczą, ustalaniu strategii itp. Zazwyczaj przybywam do biura między 6:30 a 7:00 rano, co daje mi jakieś cztery do pięciu godzin na przygotowania i kontynuację wczorajszych zadań.