

Ованес Михайлов

# Go Global

## 7 шагов

к завоеванию  
международного  
рынка



**Ованес Михайлов**  
**Go Global: 7 шагов**  
**к завоеванию**  
**международного рынка**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=43131525](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43131525)*

*Go Global: 7 шагов к завоеванию международного рынка / Ованес*

*Михайлов: СилаУма-Паблишер; Москва; 2019*

*ISBN 978-5-906084-29-3*

### **Аннотация**

Книг о международном маркетинге немного, о международном маркетинге в области высоких технологий – программного обеспечения, облачных сервисов и телекоммуникаций – совсем мало, а написанных на основе личного опыта и вовсе по пальцам пересчитать. Автор прошел путь от менеджера международного канала продаж до управляющего директора региона развивающихся рынков, и многое из того, что он описывает, ему приходилось узнавать и проверять самому. Как должны работать смешанные каналы продаж, как продавать крупным компаниям, как мотивировать команду, состоящую из представителей разных культур и национальностей – об этом и о многом другом, необходимом для выхода на международный рынок, он рассказал в этой

книге. Изучив и проанализировав опыт многих компаний, Ованес Михайлов выделил семь ступеней, на которых находятся разные компании на глобальном рынке, и описал стратегии, необходимые, чтобы быть эффективным на текущем этапе, перейти на следующий и, наконец, стать одной из первых компаний – а может, и первой – на мировой арене.

# Содержание

Предисловие	6
Введение	10
Структура и логика	16
Цели vs риски. Принятие решений	24
Конец ознакомительного фрагмента.	29

**Ованес Михайлов**  
**Go Global: 7 шагов**  
**к завоеванию**  
**международного рынка**

© Михайлов О.В., 2019

© Оформление. ООО «СилаУма-Публишер», 2019

\* \* \*

# Предисловие

На экономическом факультете Российского университета дружбы народов меня обучали много чему... От высшей математики и немецкого до теории вероятности, статистики, истории экономики и даже маркетинга и управления предприятием. Но никаких практических знаний относительно того, как достичь карьерного роста и добиться успеха в реальном мире бизнеса, на выходе у меня не было. Однако «дружба народов» в экономической теме осталась в моей карьере навсегда, все мои места работы были так или иначе связаны с международным взаимодействием. Так что я пошел работать туда, куда взяли и где не было ни маркетинга, ни управления, а лишь бухгалтерские книги и строительные сметы. Это была крупная немецкая строительная компания. Год работы там научил меня многому: во-первых, тому, что финансовый контроль очень важен и служит основой любого бизнеса, особенно строительного, а во-вторых, я понял, что хочу заниматься маркетингом и высокими технологиями!

В 2001 году я выиграл стипендию и уехал учиться в Ахенский технический университет в Германии. Там мне немножко приоткрыли глаза на то, что такое стратегический маркетинг и как создавать и выводить продукт на рынок таким образом, чтобы его свойства отвечали потребностям рынка, а маркетинговая коммуникация использовала эти свойства в

позиционировании.

Если честно, эти знания я никогда потом не использовал, но все равно это было круто, а мой профессор, господин Кримбахер, поразил меня глубиной и практичностью знаний. После РУДН это было для меня огромным открытием. Студенческие вечеринки и путешествия по Европе также остались у меня в памяти надолго... Но, несмотря на правильную методологию преподавания и интереснейшие темы продуктового маркетинга, едва ли я смог действительно применить в работе полученные тогда знания.

Итак, проработав пару лет в Лаборатории Касперского, я понял, что мне не хватает информации и знаний. Я испытывал очень сильный стресс от обилия задач и требований. Начал разбираться, в чем причина стресса, и понял, что одна из главных причин – нехватка знаний: если не знаешь, как делать правильно, тебе становится очень тяжело. А если ты не знаешь не только, как делать правильно, но еще и **что** нужно делать, становится совсем плохо. Причина того, почему на тебя косо смотрит шеф и враждебно настроены коллеги, почему тяжело тащить эту ношу, на самом деле стара как мир – нехватка знаний и неумение их применить. Понимание того, как устроен бизнес сегодня и как правильно действовать, существенно облегчит вам жизнь и позволит достичь успеха.

Но если этому не учат в университете, как же получить эти знания? Программу МБА я не рассматривал. Работать по десять часов в день, путешествовать пять дней в неделю

и еще делать «мастера» – как это возможно? Приходишь на занятия, загружаешься очередным бизнес-кейсом, а у тебя в голове свой реальный бизнес-кейс, и не один, а пять! Голова идет кругом. Кто бы мне помог разрешить мой реальный бизнес-кейс: партнер не платит, сотрудник уходит, да еще и продажи падают... А в учебном кейсе еще 25 показателей, и мне надо найти решение, а окажется оно верным или нет, никто никогда не узнает.

В общем, я понял, что реальное и самое эффективное средство получения знаний, которые можно применить на практике, – это книга. Почитать в свободное от работы время всегда проще, чем посещать лекции в определенной точке мира в определенное время. К тому же сейчас есть онлайн-курсы и видеоуроки. Это, без сомнения, удобно и правильно. Но книга универсальна своей глубиной и легкостью потребления. И конечно, немаловажным, а может, и решающим фактором стало развитие современных издательств, которые издают актуальную и релевантную литературу в удобной электронной форме (например, «СилаУма Паблишер»), и теперь на iPad можно прочесть немало прекрасных книг по управлению, маркетингу и развитию личности.

Работая над этой книгой, я также постарался облегчить жизнь молодым и не очень молодым, но амбициозным лидерам в разных областях бизнеса, собрав и логически выстроив материал, который поможет им не наступать на популярные грабли и освоить знания полугодичного курса какого-нибудь

МВА в сфере международного маркетинга.

В книге представлены кейсы из реальной – моей – жизни, которые мне пришлось решить в таких компаниях, как Deutshce Telekom, SUSE Linux, Лаборатория Касперского, Aiuken. Мне удалось успешно развить рынок, увеличить продажи в десятки раз, открыть несколько локальных офисов, успешно привести новые, не известные никому технологии на рынки Ближнего Востока, Европы, Латинской Америки. Мое подразделение не раз становилось самым быстрорастущим подразделением компании. Мне удалось сделать прекрасную карьеру, возглавить огромный регион и добиться фантастических результатов!

Семь шагов успешного международного маркетинга – это семь ингредиентов, представляющих собой отдельные направления современного бизнес-знания. Вы не найдете здесь исчерпывающих знаний по каждому из них, но познакомитесь с основными концепциями, узнаете, какие необходимые действия (#2DOs) надо совершить, какие решения надо принять (#Decisions2make), а главное – сможете на каждом из этапов развития сфокусироваться на главном, поставить правильные цели и так далее. Эта книга – как рецепт майонеза: все его ингредиенты просты и общеизвестны, однако именно они, взятые в нужных пропорциях и смешанные в правильном порядке, помогут вам построить успешный международный бизнес и избежать ошибок, которые могут привести к серьезным финансовым потерям.

# Введение

Как ни странно, именно о международном маркетинге написано очень мало книг. А рассматривающих высокие технологии – программное обеспечение, облачные сервисы и телекоммуникации – тем более. В России этот опыт как-то не аккумулируется и книги не издаются. На пути от менеджера международного канала продаж до управляющего директора региона развивающихся рынков многие вещи мне приходилось узнавать и находить самому, нередко – методом проб и ошибок. Как должны работать смешанные каналы продаж, как осуществлять продажи крупной компании, как мотивировать команду, состоящую из представителей разных культур и национальностей, мне было абсолютно неоткуда узнать.

Здесь, в этой книге, я описал лучшие мировые практики, которые встречал, свой собственный опыт и находки и, конечно, мировые теоретические выкладки на данные темы. Изучив (на собственном опыте) и проанализировав опыт многих компаний, я выделил семь ступеней, на которых находятся разные компании на глобальном рынке. Эти семь состояний свойственны всем организациям, и для каждого из них нужны соответствующие стратегии. Невозможно перепрыгнуть через ступеньку и быть успешным на следующем этапе, не отработав своевременно и эффективно на преды-

дущем.

Я выделяю семь этапов развития международного бизнеса.

1. Успешный локальный бизнес и критическая масса пользователей.
2. Позиционирование на международном рынке.
3. Продажи через партнеров.
4. Локальное присутствие и прямые корпоративные продажи.
5. Маркетинг и создание спроса.
6. Постпродажная поддержка, оказание услуг.
7. Лидерство на рынке и уникальное конкурентное преимущество.

Эта книга будет интересна менеджерам по маркетингу, руководителям отделов международных продаж, менеджерам высшего звена и собственникам бизнеса с амбициями и желанием занимать по-настоящему высокие позиции в мировом масштабе, не зависеть от вечной флуктуации рубля, нововведений регуляторов, кризисов всех мастей и т. д. А также тем, кто хочет удвоить или утроить доходы за короткий срок и получить наконец мировую известность.

На самом деле в нашей стране, пожалуй, больше инноваций и технологических стартапов, чем во многих других странах мира. Многие российские производители, такие как Parallel, Acronis, VEEAM и, конечно, Kaspersky, достигли очень хороших результатов. Есть еще немало компа-

ний, которые вот-вот станут звездами международных рынков CRM, ERP, Маркетинг Automation, Virtualization, System Management, Telecom и т. д. Основная проблема российских стартапов – отсутствие должного опыта и знаний, а не инвестиций, как многие думают. Ведь инвестиции пойдут не в гениальную идею, а в доходы и клиентскую базу. Я уверен, что самое главное для любой молодой компании – это успешно продавать! Продавать. Продавать и еще раз продавать! Понятно, это легче сказать, чем сделать. Многие молодые CEO и опытные руководители не любят заниматься продажами, считают это недостойным делом, пытаются отдать на откуп партнерам, продавцам, подчиненным и так далее, а сами устремляются на поиск венчурных денег, забывая о продуктах и сервисах как таковых.

Также многие предприниматели считают выход на зарубежный рынок чем-то невероятным, очень сложным и рискованным делом. Да, конечно, мировой рынок ИТ – это безумная конкуренция, технологии с огромным вложенным капиталом, профессионалы высочайшего класса и так далее. Но это не значит, что там нечего делать российским разработкам. Ведь это общеизвестный факт: наши программисты и инженеры – самые талантливые в мире!

Риски, связанные с выходом на международный рынок в ИТ, конечно, существуют, но они довольно низкие (конечно, в том случае, если делать все правильно и поэтапно, что мы и покажем ниже).

Звучит шокирующе, но инвестиции в новый ресторан в разы больше, чем в открытие представительства софтверной или сервисной компании. Здесь нет границ, таможи, экспортно-импортных операций, производства в классическом смысле этого слова, а значит, и инвестиции меньше, и при правильном позиционировании среди аналитиков и экспертов выйти на международную арену может любая компания, которая успешно продает в РФ.

Внимание! Очень важно. Если продукты или услуги успешно продаются в одной стране, значит, они могут свободно продаваться и в другой. При этом стартап, у которого нет продаж ни в одной стране мира, а перспективы существуют лишь в голове воодушевленного создателя, – гораздо более рискованное дело.

Если перед выходом на международный рынок правильно позиционироваться и попасть в обзоры и различные квадранты<sup>1</sup>, выход на следующую ступень будет легким и не по-

---

<sup>1</sup> Для оценки поставщиков какого-либо сегмента рынка информационных технологий Gartner использует две линейные прогрессивные экспертные шкалы – «полнота видения» (англ. completeness of vision) и «способность реализации» (ability to execute). Каждый поставщик, попавший в рамки рассмотрения для исследуемого сегмента рынка по определенным правилам включения, оценивается по этим двум критериям, «полнота видения» откладывается на оси абсцисс, «способность реализации» – на оси ординат. Каждый поставщик, таким образом, оказывается в одном из четырех квадрантов плоскости, называемых: «лидеры» (leaders) – поставщики с положительными оценками как по «полноте видения», так и по «способности реализации»; «претенденты» (challengers) – поставщики с положительными оценками только по «способности реализации»; «провидцы» (visionaries) – поставщики с положительными оценками только по

требует больших инвестиций, так как вас заметят партнеры и захотят с вами работать.

А вот для успешных корпоративных продаж и мультиканального генерирования спроса никак не обойтись без местного присутствия!

Если правильно и последовательно действовать на этом этапе, перед компанией встанет естественный вопрос: как стать № 1 на своем рынке, в своей сфере и так далее. И здесь успех будет зависеть даже не от инвестиций, а точнее, их нехватки в РФ, о которой мне скажут многие, а от наличия знаний, во-первых, о том, **что**, собственно, нужно делать, и во-вторых, в какой-то степени – о том, **как**.

Итак, приступим. Надеюсь, книга будет интересна и полезна вам. В каждой главе я приведу реальные бизнес-кейсы, а вы будете принимать важные решения. Книга имеет очень простую структуру. Мы начнем с самого простого и базового – с того, чем мы владеем и на что можем непосредственно влиять, и будем двигаться к сложному – к завоеванию мирового рынка. Но сначала давайте определимся со структурой

---

«полноте видения»; «нишевые игроки» (niche players) – поставщики с отрицательными оценками по обоим критериям. Gartner называет «магическим квадрантом» (по аллюзии с магическим квадратом) отчет с анализом какого-либо сегмента рынка, в который включает изображение с распределением поставщиков по указанным четвертям; ежегодно компания выпускает несколько десятков магических квадрантов на регулярной основе. Поставщики иногда отмечают сам факт попадания в какой-либо магический квадрант отдельным пресс-релизом как признание рыночных достижений, даже если компания упомянута лишь в квадранте «нишевых игроков». – *Прим. авт.*

и логикой, с нашей методологией, которой мы будем пользоваться.

# Структура и логика

*Господи, дай мне спокойствие принять то, чего я не могу изменить, дай мне мужество изменить то, что я могу изменить. И дай мне мудрость отличить одно от другого...*

Главная тема книги – международный маркетинг и продажи в области информационных технологий. Как правильно вывести на рынок высокотехнологичный продукт, грамотно управлять имиджем бренда, заручиться поддержкой канала продаж, обеспечить спрос на ваш продукт среди десятков продуктов конкурентов и сохранять долгосрочный рост доходов. Здесь вы найдете теоретические и логические инструменты для принятия важных решений, узнаете, какие действия необходимы для достижения успеха. Вы увидите, как российская компания «Лаборатория Касперского» успешно прокладывает свой путь на международный рынок.

Но в отличие от многих учебников вроде «Маркетинг 4П» Филипа Котлера, в моей книге я буду готовить читателя для больших и стратегических задач. Надо с самого начала отдавать себе отчет: чтобы заниматься международным маркетингом, созданием и реализацией глобальных стратегий, нужно владеть корпоративными инструментами и уметь выполнять поставленные задачи, добиваться результатов, или, говоря проще, делать так, чтобы большая организация дей-

ствовала согласно взмаху вашей дирижерской палочки. До того как начать управлять международным рынком и желаниями тысяч клиентов, вам надо сначала научиться управлять собственной организацией, отделом. Да что там говорить – начать надо с управления самим собой.

В этом огромном мире слишком много всего, что можно сделать, слишком много всего, что можно узнать. Слишком много устройств, на которые нам хочется обратить внимание, слишком много мгновенных сообщений, которые приходят отовсюду и не дают сосредоточиться на главном и правильно структурировать работу, подход, план. После многих лет работы и исследований я выбрал подход, который предлагаю в этой книге.

Я не изобрел этот логический срез, а нашел в замечательной теории, к которой буду не раз возвращаться и которая стала основой не только моего теоретического, но также и практического подхода. Итак, в теории ограничений Голдратта есть довольно сильный логический аппарат, который, помимо прочего, также делит реальность вокруг по принципу точки применения. Нам как менеджерам этот срез представляется самым главным.

Весь мир делится по принципу того, как мы можем на него влиять. Прямо или косвенно наши действия отражаются на объекте этого действия. К тому же действия и изменения – то, чего ждут от каждого менеджера. При любых вводных и переменных действия, активности и изменения – основа по-

вестки любого руководителя. Если вы хотите просто уютно устроиться в красивом директорском кресле – оставьте эту мысль. Получите больше проблем, чем преимуществ в плане компенсации и тому подобного.

Соответственно, предлагаю три основные категории, три поляны наших действий и три главы этой книги. Первая категория – я сам, то, на что мои решения действуют напрямую и незамедлительно. Здесь я хозяин – барин (что, конечно, не всегда так, но настоящий менеджер должен быть в первую очередь менеджером себя, своего времени и интеллекта; если вы никак не можете этого достичь, рекомендую вам бросить данную профессию). Эта глава – о психологии, отношениях и личности руководителя.

Вторая категория – это организация, отдел, департамент и т. д. На эту часть реальности вы можете влиять опосредованно, делать это сложнее, чем воздействовать на себя и свое время, но все же есть возможность менять организацию и делать ее эффективной и успешной. Здесь в зависимости от размера и уровня компании появляются экономические и политические рычаги управления. Не буду пересказывать теорию управления, но с сугубо практической стороны хочу объяснить, как важна именно эта часть для вашего успеха. В конечном счете именно по ней судят об успешности руководителя и его способностях осуществлять изменения и управлять организацией. Здесь я затрону такие темы, как политическая борьба, создание цепочки ценности и собственно ме-

неджмент.

Наконец, последняя категория, на которую должен в конечном итоге воздействовать любой менеджер и руководитель организации, – рынок и клиенты. Эта часть будет собственно про маркетинг и международные продажи на высокотехнологичных рынках. Об этом пишут в учебниках, это изучают в университетах, на программах МБА и т. д., но мы посмотрим на эту часть с сугубо практической точки зрения. Что нужно сделать до выхода на международный рынок, когда нужно представительство, как работать с партнерами за рубежом. Как пиариться, экономя при этом миллионы, как работать с партнерами, которые в тебе не заинтересованы, как принести на рынок технологию, которая еще не продается и не имеет спроса, как позиционироваться как лидер на рынке, где как минимум двадцать конкурентов и три-четыре лидера с огромными бюджетами и превосходным имиджем, как продавать крупным клиентам из списка Fortune 100, в чем разница менталитета клиентов или партнеров из Арабских Эмиратов, Мексики или Европы.

Давайте вернемся к эпиграфу этой главы и проанализируем: занимаемся ли мы тем, что в наших силах изменить? Принимаем ли со спокойствием то, что изменить не в наших силах? Делаем ли мы то, что необходимо, или то, что нам хочется? Делаем ли мы то, что срочно, вместо того, что важно? Понимаем ли мы, какие инструменты у нас в руках и как ими пользоваться? Имеем ли мы достаточную власть

для того, чтобы воплотить наши идеи? Понимание того, на что мы можем воздействовать и что приносит нам результаты, фундаментально. От менеджера всегда ждут результата. Результат, обычно выраженный в денежных единицах, – это продажа товара, сделка. Решение об этой сделке принимает клиент, а не менеджер и даже не продавец.

Мы не можем изменить покупателя или принять решение за него. Но мы можем создать товар с уникальными конкурентными преимуществами, упаковать его в наиболее понятную и привлекательную для целевой аудитории коробку, сделать так, чтобы малейший интерес со стороны потребителя выливался в профессиональный и отлаженный процесс демонстрации товара и его удобную покупку. Соответственно, наши усилия должны быть направлены именно на эти действия и никакие другие. Тогда покупатель, несомненно, примет правильное решение и купит именно наш товар или услугу. Если же мы будем заниматься исключительно подсчетом результатов и ожидать, что покупатель придет и купит, – тогда, несмотря на то что мы очень сфокусированы на цели, результат будет сомнительный.

Бизнес, если это не контрабанда наркотиков или отъем собственности, похож на сельскохозяйственную деятельность. Есть поляна, на которой произрастают некие плоды. Эту поляну надо вспахивать, поливать, удобрять, сажать на ней семена, охранять от насекомых и так далее. Не бывает мгновенных результатов, как не бывает урожая за ночь. И

уж точно не бывает урожая без того, чтобы посадить семена. Многие бизнесмены и менеджеры ожидают результата, при том что необходимые действия не совершены, или ждут его слишком рано. Любая система должна сложиться и произвести товар или услугу, покупатели должны о них узнать, сделать свой выбор, купить этот товар, не разочароваться им и прийти за покупкой еще раз.

Продажи, как и урожай пшеницы, не могут появиться раньше, чем пройдет определенное время и будут выполнены определенные действия. Это основная закономерность материальной природы. Итак, только ваши своевременные действия достаточно высокого качества принесут результаты, и чем позднее вы начнете совершать эти действия, тем позднее придут результаты.

Например, чтобы построить успешные b2b-продажи, понадобится как минимум два-три года. Вот цепочка действий, которые нужно осуществить: услышать рынок, создать продукт, сделать нужное в области PR и маркетинга, нанять правильных продавцов, подождать, пока рынок осознает тот факт, что теперь лидер в данной области – ваш продукт, провести демонстрацию продукта, выставить оффер, подождать, пока оффер сравнят с другими поставщиками, сделать proof of concept... и тогда, возможно, с вероятностью, зависящей от конкуренции на рынке и качества ваших действий, клиент примет решение о покупке именно вашего товара! Чтобы начать успешно продавать на международном рынке, нужно

пять-десять лет. Так что не теряйте время, господа, у вас его мало, время – это единственный невозполнимый ресурс!

Меня всегда смешили разговоры о том, что важнее – маркетинг или продажи. Спор столь же бессмыслен, как и про курицу и яйцо. Если провести аналогию, маркетинг (курица) – это важнейшая функция бизнеса, но результат, который всем нужен, – это продажа (яйцо). Желаемый результат должен определять функцию. Маркетинг может главенствовать над продажами, но это подходит для неприбыльной организации, где маркетинг совершается ради себя самого.

Это противовесные силы. В природе все чрезмерные усилия уравновешиваются противоположными силами. Если вы очень хотите, например, найти себе достойного спутника жизни, постоянно думаете об этом, расстраиваетесь, что пока его не нашли, то результат, скорее всего, будет обратным: от вас будут шарахаться прочь потенциальные женихи/невесты. Если вы безумно хотите всемирного успеха и высоких продаж, это приведет к обратному результату. С другой стороны, есть конкретные простые действия, на совершении которых мы можем и должны сконцентрировать наши усилия, эти действия как раз приведут нас к прекрасному результату.

Итак, в этой главе мы поделили окружающий мир на три категории по принципу воздействия на него и отделили результаты от действий, которые нам надо осуществить заблаговременно и как можно более качественно. Мы также призываем читателя сконцентрироваться на этих действиях и

при этом не попасть в ловушку зацикливания на результатах!

# Цели vs риски. Принятие решений

*Главное в этом мире не то, где мы находимся, а то, в каком направлении движемся.*

*Оливер Холмс*

*Накануне Дня благодарения с индюшкой произойдет нечто неожиданное.*

*Нассим Николас Талеб, «Черный лебедь»*

Перед тем как мы перейдем к описанию семи шагов успеха на международном рынке, вопросам управления в организации и психологии личности, давайте определим логические инструменты, которые будем использовать для принятия решений на всех этапах нашего путешествия. Это постановка целей и анализ рисков, краеугольные камни управления бизнесом. Мы должны правильно пользоваться этими инструментами, и они, как карта и компас, помогут туристу не заблудиться в дремучем лесу.

Вы держите эту книгу в руках, потому что не довольствуетесь тем, что у вас есть, вы хотите чего-то большего. Где-то в глубине вашего подсознания замаячила идея: вырасти из национальной компании и стать международной компанией, получать прибыль из-за рубежа и втрое увеличить доходы. Прекрасно, у вас появилась достойная цель! Как сказал Оливер Холмс, главное в мире не то, где мы находимся, а

то, куда мы движемся. Вы решительный и целеустремленный бизнесмен или отважный менеджер и отчетливо понимаете, что природа технологий глобальна и ваши продукты могут и должны продаваться во всем мире. Я вас поздравляю.

Если у вас недостает решимости, вы удовлетворены своим сегодняшним положением и выходить из зоны комфорта не хочется – не проблема. Для вас есть инструмент принятия решений, основанных на рисках и негативных событиях. Уверен, что у вас также есть страхи и неудовлетворенность. Предположим, вас не устраивают постоянные флуктуации местной валюты и фокусы регуляторов, выражающиеся в постоянных изменениях налогов и ухудшении конъюнктуры. Риск застоя и угрозы от конкурентов на домашнем рынке делают бизнес уязвимым, и решение проблемы – это его диверсификация и международное развитие.

Неважно, чем вы руководствуетесь в принятии ваших решений. Главное – принимать их и иметь достаточно решимости, чтобы их осуществить. Как пишет Галейб в своей последней книге «Шкура на кону», либо я ставлю на кон свою шкуру, и тогда у меня появляется решимость и ум начинает по-настоящему работать, либо остаюсь безучастным и аморфным, и тогда ничего не получится. На данном этапе давайте подумаем, в чем наша цель – или каковы проблема, страх, неудовлетворенность, которых я хочу избежать (не хочется стать той самой индейкой, которую откармливают, чтобы съесть на День благодарения).

Цель или негативное событие должны быть решающим фактором для планирования действий и принятия решений. Для анализа любой ситуации, принятия решения или презентации руководителю мы должны использовать серьезный логический инструментарий, а не делать это как попало, основываясь разве что на интуиции. Цель и негативные события – две отправные точки, на которых мы основываем наши решения или строим планы.

Цель должна быть ясная, понятная и одна-единственная. Позже мы увидим, как любую, даже самую невероятную цель можно разложить в одну линейную цепочку и выделить главный фактор ее достижения. Разберемся, какие цели лучше ставить – заработать миллион долларов или стать производителем номер один на мировом рынке. А главное, все наши решения мы будем принимать исходя из того, в какой степени они будут поддерживать движение к этой цели. Мы не будем тратить наше время ни на что другое и станем измерять, насколько вы приблизились к этой цели, каждую неделю, каждый день, каждые 25 минут (из системы управления временем «помидор»)!

Решимость для осуществления своих решений, согласно последним исследованиям, во многом зависит от уровня гормона тестостерона. Почитайте, как поддерживать его на высоком уровне. Этому способствуют занятия спортом, исключение никотина, наркотиков и чрезмерного употребления алкоголя, победы в личной жизни и делах. Когда я уволил-

ся из Лаборатории Касперского после многолетней работы, устроил себе пару месяцев так называемого отдыха – решил, что просто ничего не буду делать и отдохну, поразвлекаюсь, ведь у меня достаточно денег на это... На деле же те два месяца без целей и свершений превратились в разброд и шатания, я плохо спал, и мой тонус упал ниже плинтуса. Пока я четко не осознал, что моя цель – это написание книги и запуск своего бизнеса, и преисполнился настоящей мужской решимости осуществить это, моя жизнь была просто адом, я умудрился поссориться с родными, был вечно всем недоволен, а мой мозг просто расплылся, как желе на жаре, и ничего не соображал. Итак, поставьте свою шкуру на кон. Примите решение – и вы обретете силу воли для его достижения!

О важности целеполагания написано множество книг. Игорь Манн в своем бестселлере «Номер 1» приводит неопровержимые аргументы в пользу того, что надо быть первым во всем, и мы воспользуемся моделью «Номер 1» в седьмой главе третьей части этой книги, посвященной стратегии лидерства.

Элияху Голдратт, гениальный ученый и основатель теории ограничений, в своей книге «Цель» использует замечательный логический инструмент для определения цели на основе построения дерева текущей реальности и желаемой реальности. Этот инструмент прекрасно подходит для принятия решений и выстраивания стратегий изменений. Мы будем пользоваться им на протяжении всей книги.

Оказывается, лучшее решение – не то, которое сулит нам много выгод, а то, которое не приведет нас к негативному событию! Этот инструмент прекрасно работает для решения сложных и запутанных ситуаций, а также для принятия стопроцентно надежных и правильных решений в современном бизнесе. Не пишите, как это принято, плюсы двух вариантов развития событий; напишите в два столбика проблемы, которые могут возникнуть при принятии того или иного решения. Например, вы берете человека на важную позицию. Запишите основной риск. Что может произойти, если человек не подойдет на эту должность?

# 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.