

SPIS TREŚCI

Podziękowania	9
Przedmowa	13
Wstęp: gdy słowa to za mało	15
Wprowadzenie	17
1. Sekrety zarządzania czasem miliarderów	29
<i>Jak zwiększyć wydajność do maksimum i pomóc pracownikom osiągnąć to samo</i>	
2. Podwyższanie standardów i wprowadzanie regularnych szkoleń	45
<i>Zreorganizuj swoje przedsiębiorstwo, by działało jak doskonale nastrojony instrument</i>	
3. Przeprowadzanie efektywnych spotkań	65
<i>Jak pracować razem, by udoskonalić każdy obszar firmy dzięki warsztatom</i>	
4. Zostań błyskotliwym strategiem	89
<i>Jak sprawić, by każdy twój ruch oddziaływał dziewięciokrotnie silniej</i>	
5. Angaż gwiazdorów	113
<i>Jak przyspieszyć wzrost firmy, korzystając z wysokooktanowych talentów w każdej dziedzinie</i>	
6. Sztuka zdobywania najlepszych nabywców	141
<i>Najszybszy i najtańszy sposób na zwiększenie sprzedaży</i>	

7. Siedem zasad marketingu	159
<i>Turbodoładowanie każdego elementu najważniejszych działań marketingowych</i>	
8. Wzrok kupi wszystko	205
<i>Przyciągnij i zjednaj sobie więcej klientów, korzystając z przykuwających uwagę środków wizualnych. Największe błędy popełniane podczas prezentacji</i>	
9. Sedno zdobywania najlepszych kupców	227
<i>Krok po kroku – taktyki prowadzenia interesów z wymarzonymi klientami</i>	
10. Umiejętność sprzedaży	253
<i>Im głębiej drążysz, tym więcej sprzedasz</i>	
11. Podtrzymywanie kontaktu i umiejętność przywiązywania do siebie klienta	275
<i>Jak zatrzymać klienta na zawsze i istotnie zwiększyć zyski</i>	
12. Cała naprzód!	295
<i>Wyznaczanie celów, pomiar wydajności, uruchomienie planu doskonałego</i>	
Indeks	317

PODZIĘKOWANIA

Jeśli chodzi o stronę czysto profesjonalną, chciałbym podziękować Jayowi Abrahamowi, wspomniałemu wspólnikowi, który nauczył mnie tak wiele o rozwoju przedsiębiorstwa, Jayowi Levinsonowi za zachętę do napisania niniejszej książki (zajął to tylko 10 lat, Jay, ale w końcu ją napisałem), Napoleonowi Hillowi za inspirację, dzięki której porzuciłem marnotrawną młodość, oraz Howardowi Linkerowi za podarowanie mi książki, która zmieniła moje życie. Dziękuję wszystkim ważnym nauczycielom, gdyż zawsze chłonałem wiedzę jak gąbka, ucząc się od wszystkich: Tony'emu Robbinsonowi, Michaelowi Gerberowi, Tomowi Hopkinsowi, Wayne'owi Dyerowi, Brianowi Tracy'emu, Denisowi Waitleyowi i innym. Dziękuję Charlie'emu Mungerowi za danie mi pierwszej pracy, w której miałem tyle swobody, że mogłem wcielić w życie swoje teorie. Dziękuję również Dickowi Harringtonowi za to, że został moim pierwszym klientem, kiedy rozpocząłem własną działalność, i za to, że nauczył mnie, jak wszystko powinno działać w wielkim przedsiębiorstwie. Miałeś na mnie ogromny wpływ i byłeś wspomniałym nauczycielem, za co jestem ci niezmiernie wdzięczny.

Chciałbym gorąco podziękować mojej agentce Lorin Rees za pomoc w stworzeniu ostrego jak brzytwa szkicu książki. Chcę podziękować mojej redaktorce Adrienne Schultz za wyszlifowanie każdego zdania i rozdziału. Zaś wsparcie ze strony Bruce'a Sylwestera było nadzwyczajne, jest on najbardziej wyczuloną na szczegóły osobą, jaką znam. Praca z całym zespołem wydawniczym Portfolio

była przyjemnością, zwłaszcza z Adrianem Zackheimem, nad wyraz błyskotliwym, oraz z Willem Weisserem, tak bardzo oddanym rozpowszechnianiu słowa.

Pragnę także podziękować Kimberley Delaney, ostoi całego projektu, która pomogła mi zebrać cały materiał, uporządkować go i przedstawić w książce.

Jeśli chodzi o stronę osobistą, chcę wyrazić wdzięczność mojemu ojcu za nauczenie mnie odwagi i matce za obdarowanie mnie tyloma darami, od sztuk pięknych po muzykę, i co najważniejsze, wiarą w siebie, że mogę dokonać wszystkiego, czego dusza zapagnie. Dziękuję mojej drugiej mamie June, która jest uosobieniem finezji i wdzięku mimo życia pod presją. Pomogłaś mi ukształtować się, kiedy wchodziłem w dorosłość, dałaś mi brata i trzy siostry, których uwielbiam. Dziękuję mojej żonie Vickey, która stała się dla mnie ostoją podczas sztormu, i moim dzieciom Jordanowi i Amandzie, którzy są dla mnie niewyczerpanym źródłem radości i nadziei. Oczywiście ty, kochanie, także nim jesteś.

Podziękowania kieruję także do moich przyjaciół, którzy nauczyli mnie rzeczy zmieniających moje życie na lepsze, szczególnie do Toma Shepada (który jest dla mnie – Butcha Cassidy – jak Sundance*), Mitcha, Scotta, Marca, Kit, Paula oraz Ralpha. Jesteście jedynymi prawdziwymi przyjaciółmi na długiej drodze życia. Jestem zaszczycony, że was poznałem. Specjalne podziękowanie składam na ręce mojego dobrego ducha Hale'a Dwoskina.

Dziękuję mojemu bratu Timowi za jego ukryte piękno, które zawsze widzę, mojej siostrze Vicki za niezwykłego ducha, Martinowi (który mam nadzieję wykorzysta swój ogromny potencjał) i wreszcie Steve'owi. Zawsze będę pamiętać, że zawróciłeś mnie z drogi, którą gnałem, i poprowadziłeś ścieżką nauki. Dzięki twojemu wspaniałemu pisaniu zmieniło się moje życie. Obudziłeś we mnie ambicje we wszelkich dziedzinach i położyłeś podwaliny moich umiejętności telemarketingowych, które pomagają mi dotrzeć do niemal każdej osoby na ziemi. Będę zawsze wspominać dobre

* Butch Cassidy i Sundance Kid – przydomki dwóch autentycznych przestępców z początku XIX wieku rabujących banki i pociągi na Dzikim Zachodzie. Historię wyjętych spod prawa „kumpli na śmierć i życie” przedstawił głośny western z 1969 roku z Robertem Redfordem i Paulem Newmanem w rolach głównych (*przyp. tłum.*)

czasy, takie jak próby do *Króli w Bloomfield*. Nigdy się tak nie ubawiłem. Wiedz, że gdziekolwiek miałbyś pójść, jeśli pomyślisz o mnie i uśmiechniesz się... (nie będę kradł twoich słów, bo i tak wiesz, co chciałbym powiedzieć).

PRZEDMOWA

Wielokrotnie słuchałem wystąpień Cheta Holmesa z różnych okazji, a także miałem szczęście pracować z nim przy rozmaitych projektach. Jest człowiekiem wykształconym i świątym w tak wielu dziedzinach, że zacząłem zachęcać go do napisania książki. Przekonanie go do pomysłu wymagało ode mnie wielkiej determinacji i żelaznej dyscypliny.

Teraz, po przeczytaniu *Zarządzania sprzedażą*, odczuwam jeszcze większą dumę z nakłonienia Cheta do spisania swojej wiedzy. Przez cały czas myślałem, że na temat książki wybierze jeden obszar ze swojego bogatego doświadczenia. Nie przypuszczałem, że zdoła umieścić wszystko w jednej mistrzowskiej pracy. Wiedziałem, że Chet jest doskonałym mówcą i utalentowanym scenarzystą. Nie spodziewałem się jednak, że okaże się tak dobrym pisarzem, jak udowadnia tą książką, że będzie potrafił nadać niebeletrystycznej materii biznesu ten sam ścinający z nóg charakter, jaki mają jego scenariusze filmowe przeznaczone dla szerokiej widowni.

Jako autor 56 pozycji zawsze żywiłem nadzieję, że biznesmeni nastawieni na sukces będą czytali dużo książek na ten temat. Jednak po przeczytaniu pracy Cheta wiem, że wystarczy, by zapoznali się z tą jedną książką. Chet omówił każdą kwestię związaną z prowadzeniem biznesu. Znajdziecie tu nawet informacje, o których nigdy nie słyszeliście. I nie sposób zarzucić Chetowi płytkość w traktowaniu sprawy. Książka zawiera wnikliwe rozważania, istotne szczegóły

i osobiste doświadczenia, które wyróżniają ją na tle innych, wypełniających półki waszej biblioteki lub księgarni.

Chociaż Chet jest mistrzem karate, nie wymierza ciosów na stronach swojej książki. Można się od niego uczyć jak od światowej klasy nauczyciela, co nie dziwi, gdyż rzeczywiście jest takim nauczycielem. Jego książka będzie obowiązkową pozycją tak długo, jak przedsiębiorstwa będą potrzebować wzrostu zysków, sprzedaży i lepszej przyszłości. Dziękuję, Chet, że moja niezmordowana dyscyplina i determinacja zostały tak sownie nagrodzone.

Jay Conrad Levinson,
ojciec partyzanckiego marketingu
oraz autor serii książek *Marketing partyzancki*,
sprzedanych w ponad 14 milionach egzemplarzy,
przetłumaczonych na 43 języki

WSTĘP

Gdy słowa to za mało

Kiedy Chet Holmes zadzwonił do mnie z wieścią, że właśnie skończył swój debiut książkowy, i zapytał, czy nie zechciałbym rzucić na niego okiem, pomyślałem: „O nie, tylko nie kolejna książka o sprzedaży”.

Proszę mnie źle nie zrozumieć: Chet, jak tylko zacznie mówić o sprzedaży, z miejsca rzuca słuchaczy na kolana.

Chet jest mistrzem w tym, co robi.

Chet wie wszystko o procesie sprzedażowym, o systemie sprzedaży, o pozycjonowaniu produktów, usługach i firmach, o ludziach, którzy je zakładają i sprzedają, słowem, wie tyle, że niewielu z nas, wyjadaczy w tej branży, ma o tym podobne pojęcie.

Wciąż czułem ciężar na sercu i barkach, gdy Holmes zatelefonował do mnie, bym przejrzał parę rozdziałów z jego książki i być może powiedział kilka ciepłych słów na ich temat.

Pomny jednak, że Chet to mój przyjaciel i mistrz w swojej dziedzinie, zacisnąłem zęby i zgodziłem się. W głębi serca wiedziałem, że niezależnie od tego, jak świetnym specjalistą jest w sprzedaży, bardzo mało osób potrafi przekazać podobne umiejętności w formie pisanej, tak by ludzie chętnie czytali książkę, a nawet sięgali po nią ponownie.

Obawiałem się, że ledwo zacznę czytać dzieło, będę musiał powiedzieć mu prawdę, że pisanie książek to ciężka praca, ale do kroćset, dobrze, że ją napisał, a w ogóle to jest dobry w tylu innych rzeczach, że za parę lat zapomni o swoim falstarcie i przykrych słowach krytyki i odnajdzie nowy smak w życiu.

Myślałem, że tak właśnie przyjdzie mi powiedzieć, jak tylko zapoznam się z książką Holmesa.

Chet, muszę powiedzieć, że jesteś teraz także mistrzem w pisaniu!

I to jest praktycznie wszystko, czym chciałbym podzielić się z tobą, drogi czytelniku. Chcę powiedzieć, że Chet Holmes to nie tylko znawca przedmiotu, któremu poświęcił strony niniejszej książki, ale i wirtuoz w poważniejszej materii, niż sama sprzedaż. Chet wie, jak działa świat słów. Wie, jak należy snuć opowieści. Wie, dlaczego świat potrzebuje wielkich gawędziarzy i dlaczego firmy pozbawione takich ludzi nie mogą liczyć na przykucie uwagi klientów, pracowników, inwestorów, którzy łakną wspaniałych opowieści, uwielbiają słuchać baśni z czasów, gdy kładziono ich do łóżka i opowiadano historie *Dawno, dawno temu...*

Chet uczy w swojej książce, jak opowiadać historie. Czyni to w najdoskonalszy sposób: przytacza jedną opowieść, potem następną, dalej jeszcze następną i kolejną, już masz wrażenie, że kończą mu się pomysły, a on serwuje ci nowe opowiadanie, jeszcze lepsze od poprzednich. Wszystkie opowieści składające się na *Zarządzanie sprzedażą* tworzą spójną całość, która pomoże ci istotnie zwiększyć sprzedaż firmy, jeśli tylko jesteś dość rozsądny, by zastosować się do zawartych w książce wskazówek.

A więc, Chet, cóż mogę dodać? Jesteś mistrzem. A twoja książka opowiada o mistrzostwie. I wymierzyłeś mi, frajerowi, celny cios. Tak to jest, że kiedy czyta się świetnie napisaną książkę, z trudem znajduje się słowa, by o niej mówić. Innymi słowy, Chet, wykonałeś kawał dobrej roboty. Dziękuję ci za możliwość nazwania twojej pracy właśnie w ten sposób.

Michael E. Gerber,
autor bestsellerów *E-Myth* i *Mit przedsiębiorczości*

W P R O W A D Z E N I E

Oto migawka z powszechnej sytuacji w biznesie:

- co 3 minuty upada korporacja
- co 32 sekundy zmienia się kierownictwo
- co 15 minut firma zmienia obrany kierunek*
- 96% wszystkich firm upada w ciągu 10 lat
- każdego roku na rynek wprowadza się 26 tysięcy nowych produktów i marek
- w ciągu jednego wieczoru podczas oglądania reklam od 16 do 30% konsumentów zmienia ulubioną markę
- 74% konsumentów kupuje produkty nie swojej ulubionej marki
- 29% konsumentów nie czyta gazet**.

W ciągu minionych 15 lat pracy z tysiącami przedsiębiorstw i ponad 60 firmami z amerykańskiej listy Fortune 500, zorientowałem się, że średni koszt pokazania się na rynku wzrósł praktycznie trzykrotnie. Jeśli 15 lat temu kosztowało to 100 dolarów, obecnie kosztuje 300 dolarów. Wzrosły stawki każdego z większych nośników reklamy, w tym telewizji, radia i gazet, podczas gdy zmalał wgląd w każdy z tych środków komunikacji. Szeroka publiczność, do której niegdyś można było dotrzeć w jeden sposób, podzieliła się na odbiorców setek różnych kanałów medialnych, wraz z rosnącym

* Eric Knell, *Corporate Red Flags*, „Business Finance Magazine”, sierpień 2002 (przyp. autora)

** www.entrepreneur.com

wyborem stacji telewizyjnych i radiowych. A nowe technologie cyfrowe, takie jak radio satelitarne czy TiVo* pozwalają konsumentom na pomijanie reklam. Opisany stan rzeczy powoduje, że coraz trudniej dotrzeć do klienta i rynek, na który się wchodzi, staje się polem zażartej i brutalnej walki. Czy można przypuszczać, że sytuacja się polepszy?

Wystąpienia na seminariach dla tysięcy właścicieli firm rozpoczynam od stwierdzenia, że każdemu słuchaczowi mogę z pewnością pomóc w przekształceniu firmy w turbomachine sprzedaży i na pewno nastąpi to szybko. Podwoiłem już sprzedaż wielu przedsiębiorstw w ciągu roku. Mówię dalej: „Opanujecie wszystkie reguły, którymi się z wami dziś podzielę, ponieważ będą się opierały na logice. Zgodzicie się z tymi zasadami. *Przekonacie się*, że mam rację i że one zadziałają w waszej firmie, a potem *wcale* się do nich *nie zastosujecie*”. W tym momencie zawsze rozlega się salwa śmiechu. Ciągnę wątek: „Nazywam to przewrotną psychologią mojego wykładu. Chcę pobudzić was do skorzystania z ogromnej siły wynikającej z wiedzy, którą wam dziś przekażę, a która przynosi sukces. A tą siłą jest, drodzy słuchacze, żelazna dyscyplina i determinacja”.

Jako mówca z piętnastoletnim już stażem miałem wielokrotnie przyjemność słuchać wielu właścicieli firm i dyrektorów, którzy zwierali mi się: „Wiesz, Chet, twoje pomysły szalenie mi pomogły. Ale muszę powiedzieć, że *najważniejszą* rzeczą, jaką wyniosłem z twojego wykładu, było to, co mówiłeś o morderczej dyscyplinie i determinacji”. Jeżeli zastosujecie krzywą nauczania z mojej książki w waszym przedsiębiorstwie razem z ostrą dyscypliną i determinacją, także przyjdziecie do mnie pewnego dnia, dziękując, że wasza firma nieprzerwanie wycina konkurencję, działa bez waszej obecności i przynosi niesamowite zyski. Krótko mówiąc, doprowadzicie swój biznes do perfekcji doskonale nastrojonego instrumentu sprzedaży.

Jak zostaje się mistrzem w jakiegokolwiek dziedzinie? Jak pomagać innym, by stali się mistrzami? Kluczową lekcją, której nauczyłem

* TiVo – szczególny rodzaj nagrywarki cyfrowej, która umożliwia m.in. wyszukiwanie i rejestrację wybranych programów i filmów, kiedykolwiek pojawią się w sieci telewizyjnej. Tym samym TiVo pozwala na pomijanie reklam (*przyjp. tłum.*)

się już jako dzieciak zafascynowany karate, był fakt, że mistrzostwo nie polega na byciu kimś wyjątkowym lub bardziej utalentowanym niż inni. Mistrzostwo jest naturalnym wynikiem zawziętej dyscypliny i determinacji. Niniejsza książka spełni swoją funkcję, czyli przyniesie mistrzostwo waszemu przedsiębiorstwu i zaowocuje stworzeniem przynoszącej zyski i nienagannie działającej firmy, najdoskonalszej, jaką można sobie wyobrazić. Otrzymacie narzędzia, by dojść do biegłości w trzech istotnych dziedzinach: marketingu, zarządzaniu oraz sprzedaży. Mistrzostwo w każdej z nich jest konieczne, by wasze przedsiębiorstwo działało jak niezawodna maszyna.

Początki turbomachiny

Gdy miałem piętnaście lat, wymyśliłem nowy sposób doskonalenia swoich umiejętności karate. Mój pokój był wysoki, więc przykręciłem do sufitu skórzaną rzemień, z umocowaną na jego końcu miękką piłką, która znajdowała się na poziomie mojej klatki piersiowej. Pomysł polegał na tym, by kopnąć i ściąć piłkę, a następnie próbować ją odbić, zablokować, kopnąć lub znów ściąć, kiedy powróci.

Po moim pierwszym ścięciu ręką piłka odskoczyła na całą długość rzemienia i powróciła, uderzając mnie w głowę. Ćwiczenie nie okazało się tak łatwe, jak sobie wyobrażałem. Spróbowałem wszystkich kopnięć: okrężnego, w przód, w tył, bocznego, lecz piłka za każdym razem odlatywała na pełną długość liny, by zaraz wrócić i uderzyć mnie w głowę, łokieć, ramię lub pierś.

Trenowałem tak kilka dobrych tygodni i zrobiłem nikłe postępy. Po miesiącu mogłem się pochwalić kilkoma odpartymi atakami piłki, natomiast po trzech miesiącach codziennego ćwiczenia potrafiłem już powstrzymać cios każdą z kończyn, stopami, łokciami, a nawet kolanami. Nauczyłem się nawet kopać piłkę z półobrotu, a potem zręcznie ją zablokować, gdy powracała pod zupełnie innym kątem.

Po upływie pół roku piłka już ani razu mnie nie dotknęła. Mogłem pięknie zakręcić się w powietrzu i bezbłędnie ją zablokować pod jakimkolwiek kątem. Wrażenie było fantastyczne: umiałem piłkę złapać, kopnąć lub uderzyć na każdy sposób, kiedy mi się podobało, i o wiele szybciej, niż ośmielałem się przypuszczać. Moje

ciało pracowało jak maszyna, odpowiadając jak zaprogramowane na ruch piłki, by uprzedzić każdy możliwy cios, który mogła zadać.

Wyobraźcie sobie poziom moich umiejętności, gdy piłka odbijała się po całym pokoju z prędkością światła, a moje reakcje były jeszcze szybsze. Przechodziły mnie dreszcze, czułem niewyobrażalną siłę. Zrozumiałem, że nie zostaje się mistrzem karate dzięki opanowaniu 4 tysięcy ciosów, ale dzięki powtarzaniu zaledwie paru ruchów 4 tysiące razy. Powtarzanie wyćwiczyło moje ciało, tak że działało jak automat. To samo nieustanne i skoncentrowane powtarzanie czynności zbuduje waszą firmę. Nieważne, co się stanie, wasze odruchy staną się bezwiedne, gdyż będziecie przygotowani i rozwiniecie umiejętności radzenia sobie w każdej sytuacji. Co ważniejsze, dzięki skupieniu się na 12 strategiach przedstawionych w tej książce będziecie zawsze prześcigać konkurentów w sprzedaży i zarządzaniu.

Sprawa przedstawia się tak samo, jeśli chodzi o prowadzenie interesów: są podstawowe zasady, których należy nieustannie przestrzegać, by w końcu biznes kręcił się bez zarzutu. W niedalekiej przyszłości możecie się spodziewać, że pracownik każdego działu waszej firmy będzie umiał poradzić sobie w każdych okolicznościach. Inne firmy znają jedną lub dwie metody aranżowania spotkań z klientami, wasi sprzedawcy poznają 10 różnych sposobów i każdy z nich umiejętnie zastosują. Będą znali odpowiedzi i idealne wzory listów podtrzymujących kontakt w każdej sytuacji. Pracownicy obsługi klienta będą umieli rozpatrzyć każde zażalenie lub podołać specjalnym zamówieniom, poradzić sobie bez konsultowania się z menedżerem. Obniży się poziom stresu, ponieważ każdy z pracowników będzie dobrze poinformowany, przeszkolony i będzie miał do dyspozycji narzędzia do wykonywania pracy skutecznie i z przekonaniem. Co może przynieść takie efekty? Tylko jedno: mordercza dyscyplina i determinacja.

Zastanów się nad tymi dziedzinami życia, w których wiele dokonałeś. Wiesz, że bardzo ciężko na to pracowałeś. Być może jesteś świetnym golfistą, rewelacyjnie grasz w tenisa czy pięknie grasz na pianinie. Każda dziedzina, w której masz osiągnięcia, wymagała opanowania podstaw. Tymczasem jest wiele firm nieprzywiązujących do tego wagi. Na przykład doskonały sprzedawca musi być dobry zaledwie w siedmiu rzeczach. Moje kontrole

sprzedaży w setkach firm wykazują, że niewiele z nich dopracowało proces sprzedaży w szczegółach, jakie przesądzają o wielkości przedsiębiorstwa.

Czy twoja firma lub jej dział osiąga wymarzony poziom? W niemal każdym z przedsiębiorstw, którym pomagałem w rozwoju, wszyscy bardzo ciężko pracują, od dyrektora generalnego po sprzedawców, cała hierarchia. Jeśli jednak nie dysponujesz koniecznymi narzędziami do udoskonalenia każdej dziedziny interesów, pracujesz ciężiej, a nie mądrzej. Niniejsza książka nie tylko zachęca do wytrwałości, ale daje też narzędzia. Przekazuje ci pełną instrukcję budowy turbomachiny sprzedaży.

Wprowadzenie

Właściciel jednej z największych firm w kraju zajmujących się czyszczeniem dywanów Rug Renovating, która obsługuje sieć metra stanów Nowy Jork, New Jersey i Connecticut, przyszedł prosić mnie o pomoc. Spółka mająca 30 tysięcy klientów odkryła, że mimo podejmowanych wysiłków z coraz większym trudem znajduje nowych. Każdy czytelnik będący przedsiębiorcą borykał się już zapewne z podobnym problemem. Chociaż ten człowiek przyszedł do mnie, by poznać sposób na przyciągnięcie klientów, moim pierwszym pytaniem było, czy zwiększył popyt wśród swoich stałych kontrahentów. Zapytałem, jak często korzystają z usług firmy. Odpowiedział: „Mniej więcej raz na trzy lata. Wysyłamy im często kupony i oferty rabatowe, lecz wskaźnik sprzedaży się nie zmienia”. Spytałem więc: „A co by pan powiedział, gdyby ci sami klienci zaczęli kupować usługi dwa razy w roku zamiast raz na trzy lata?”. Bardzo mu się pomysł spodobał, ale żadna z dotychczasowych zachęt nie działała na klientów.

Jak każda z firm oferujących czyszczenie dywanów, również ta wykorzystywała w procesie sprzedażowym dane o produkcie. Informacja jest wtedy bezpośrednia i przedstawia małą wartość strategiczną. Oto przykład: „Czyścimy X metrów kwadratowych dywanów za Y dolarów”. Dzięki dodaniu danych rynkowych dane o produkcie stają się o wiele bardziej sugestywne. Rozdział 6 traktuje

o tym, jak każda firma może zasadniczo zwiększyć sprzedaż i uatrakcyjnić promocję przez dodanie danych rynkowych.

A tak wyglądało rozwiązanie, które znaleźliśmy dla opisanej firmy czyszczącej dywany.

Fakt: wasze dywany działają jak olbrzymi filtr zdrowotny, pochłaniający kurz, brud, bakterie, pyłki, roztocza i ich odchody oraz bakterie na nich żerujące.

Badania rządowe wykazały, że zabranie dywanów z budynków powoduje wśród ludzi cztery razy więcej zachorowań. Tak jak każdy filtr, wasze dywany z biegiem czasu jednak się zanieczyszczają i stają się mniej skuteczne, dlatego wymagają profesjonalnego czyszczenia. Codzienne odkurzanie nie likwiduje bakterii osadzonych w dywanie.

Agencja zajmująca się ochroną środowiska odkryła, że fachowe czyszczenie dywanów przynosi skutek o 1500% lepszy niż codzienne odkurzanie. Parująca gorąca woda używana przez profesjonalistów wybija zarazki i bakterie mnożące się w waszym domu.

Powyższy tekst jest przykładem tego, jak dane rynkowe mogą zmotywować ludzi do kupna, choćby nawet nie odczuwali takiej potrzeby. Dane o produkcie typu „czyścimy dywany” trafiają do konsumentów, którzy myślą, że muszą natychmiast wyczyścić dywany. A kiedy już je odświeżą, będą chcieli, by lepiej wyglądały. Niewielu ludzi zdaje sobie sprawę, że w ten sposób dba o zdrowszy dom. W ten sposób umieszcza czyszczenie dywanów na tym samym poziomie co roczne kontrole lekarskie swoich dzieci.

Mamy więc teraz spółkę, która wyszła poza informację o produkcie, przebadła czyszczenie dywanów pod każdym względem, aż po obserwacje rządowe na temat czystości powietrza w domu. Na bazie odkryć Agencji Ochrony Środowiska stworzyliśmy ofertę zwaną złotą usługą. Jej celem było przekonanie klientów, by zaplanowali czyszczenie dywanów co pół roku.

Właściciel firmy bardzo się zapalił do pomysłu, podobnie jak ja. Wspólnie policzyliśmy, ile by to przyniosło zysku, gdyby pomyślnie zadziałało. Czułem, że dzięki mnie ma nastąpić wielki przełom i że sprostałem wyzwaniu. Zwyciężyłem. Z pomocą danych rynkowych stworzyłem tekst dla najlepszego sprzedawcy w firmie, który miał wypróbować go w ciągu tygodnia. Po siedmiu dniach spotkałem

się z całym zespołem na telekonferencji, tak że dyrektor generalny mógł nas słuchać. Rozmowa wyglądała następująco:

Chet: Jak poszło?

Przedstawiciel sprzedaży: Nie zadziało.

Chet: Nie zadziało?

Przedstawiciel: Nie, nie zadziało.

Chet: Ilu osobom przedstawiliście ofertę?

Przedstawiciel: Dziesięciu osobom.

Chet: I nikt nie kupił usługi?

Przedstawiciel: Nie, dwie osoby się zdecydowały.

Dla przedstawiciela sprzedaży osiem odpowiedzi negatywnych na dziesięć prób oznaczało klęskę przedsięwzięcia. Wystarczy jednak obliczyć, że 30 tysięcy klientów kupujących raz na trzy lata, przynosi 10 tysięcy sprzedaży rocznie. Proszę do tego dodać 6 tysięcy (zaledwie 20%) kupujących dwa razy do roku. Co to oznacza dla firmy? Olbrzymi wzrost sprzedaży.

Gdyby decyzja należała tylko do sprzedawcy, pomysł zostałby zduszony w zarodku. Tutaj właśnie bezwzględna dyscyplina i determinacja czynią różnicę między miernotą a wielkością. W istocie sześć miesięcy żelaznej dyscypliny i determinacji spowodowało, że każdy sprzedawca oferował nową usługę każdemu klientowi. W tym punkcie większość dyrektorów popełnia błąd. Stworzenie maszyny sprzedaży nie polega na wykonywaniu 4 tysięcy rzeczy, opiera się na robieniu 12 rzeczy po 4 tysiące razy.

Praca w konkretnym celu jedną godzinę tygodniowo zmieniała życie dyrektora generalnego. Zobowiązał się, że będzie przeznaczal tę godzinę na rozwijanie i udoskonalanie złotej usługi. Spełnienie obietnicy nie było łatwe – proces wprowadzenia nowej oferty w krwiobieg firmy trwał pół roku. Proszę pamiętać, że przez sześć miesięcy była to *tylko jedna godzina tygodniowo*. W każdy poniedziałek o piątej po południu cała firma bez wyjątku zbierała się, by dyskutować, jak zwiększyć skuteczność pomysłu, jak sprzedawcy mogą z niego lepiej korzystać, jakie zastosować rozwiązania, by zwiększyć skuteczność i tak dalej. Jedynym przedmiotem zebrania było wcielanie pomysłu w życie na każdym etapie działalności firmy.

Wprowadzenie złotej usługi nie tylko zwiększyło sprzedaż, lecz także ustatkowało przedsiębiorstwo. Właściciel, zamiast oczekiwać co miesiąc na klientów reagujących po otrzymaniu ulotki reklamowej, wie teraz po każdym miesiącu, ile osób zgłosiło się po nową usługę czyszczenia dywanów. Interesy zaczęły się rozwijać bardziej stabilnie pod każdym względem, a osiągnięcia w sprzedaży znacznie się zwiększyły.

Kiedy zacząłem współpracę z personelem, najmniej uzdolniony sprzedawca wypracowywał 13 tysięcy dolarów miesięcznie, a średnio uzdolniony 35 tysięcy dolarów. Gdy skończyłem pracę z firmą, najmniej uzdolniony sprzedawca przynosił 49 tysięcy dolarów zysku miesięcznie, a najlepszy – 100 tysięcy miesięcznie. Wyniki sprzedaży wzrosły dwukrotnie. Na początku sprzedawcy zwalczali mnie przez cały czas, mimo że mieli wynagrodzenie prowizyjne.

W ciągu opisanych sześciu miesięcy firma podniosła poziom sprzedaży niemal do doskonałości. Każdy czytelnik będzie potrafił dokonać tego samego. Jednak sprzedaż to tylko część tortu. Przekształcenie firmy w turbomachine sprzedaży wymaga nadzwyczajnego przywództwa, zarządzania oraz marketingu. W niniejszej książce wykładam niezbędne kwestie prostym językiem, za pomocą prostych przykładów, naświetlając je z każdej strony. A największym pożytkiem wynikającym z nabytej wiedzy będzie fakt, że nie będziecie musieli pracować ciężiej, tylko inteligentniej.

Można gruntownie przebudować przedsiębiorstwo lub jego dział, poświęcając tylko jedną godzinę tygodniowo na burzę mózgow dotyczącą efektywności firmy. Moja książka nauczy was, jak wykorzystać tę godzinę.

Zastosowanie strategii przedstawionych na kartach książki nie będzie trudne, tak jak przekształcenie firmy w turbomachine sprzedaży. Kluczową sprawą jest nauczenie się i wprowadzenie w życie żelaznej dyscypliny i determinacji, dzięki której zajmiecie się 12 zagadnieniami i będziecie nieustannie do nich powracać. W celu ułatwienia wam tego zadania podzieliłem tekst na 12 rozdziałów opowiadających o 12 strategiach, dodałem odpowiednie przykłady i ćwiczenia, które przyniosą pomyślność firmie, zwiększając jej sprzedaż i zyski.

Jeden z moich klientów jest wiecznie głodnym wiedzy samoukiem i zawsze zaopatruje się w najnowszą książkę lub program edukacyjny. Słyszał mój wykład na seminarium, który mu się spodobał, i zaangażował mnie, bym przeprowadził audyt jego przedsiębiorstwa. Gdy rozpocząłem rozmowy z jego pracownikami, dosłownie się ze mnie śmiali. Dla nich byłem zapowiedzią kolejnego ulotnego sukcesu. Powiedzieli mi, że ich szef sięgał już po 100 różnych programów szkoleniowych, lecz nigdy nie wcielił żadnego na stałe.

Czynnikiem, którego brakowało w tej firmie i ponad tysiącu pozostałych, z którymi pracowałem nad polepszeniem ich kondycji, była żelazna dyscyplina i determinacja. Wszyscy dowiadujemy się o dobrych pomysłach z wykładów, książek, pogadanek radiowych, od biznesowych guru. Sęk w tym, że większość ludzi nie wie, jak zastosować najlepsze rozwiązania w swoich przedsiębiorstwach. Kluczem do autentycznego sukcesu jest wdrożenie, nie pomysł.

Niniejsza praca jest wypełniona po brzegi błyskotliwymi pomysłami wyrosłymi z doświadczeń nabytych na pierwszej linii frontu kapitalizmu, ale ważniejsze, że pomaga nauczyć się sposobów, by owe pomysły zajaśniały w waszej firmie, zwłaszcza na jej najniższych szczeblach. Skoro tylko zaczniecie pracować nad strategiami opisanymi w każdym rozdziale, zobaczycie, że nie chodzi o wdrażanie rozwiązań tylko z *tej* książki. Wasza zdolność urzeczywistniania poznanych idei przyniesie ogromny pożytek.

Na przykład w rozdziale 1 dowiedcie się, jak zwiększyć wydajność na każdym szczeblu przedsiębiorstwa dzięki zarządzaniu czasem. Ta umiejętność, poziom wydajności i osiągnięcia, jakich wymagacie od personelu, są szczególnymi kompetencjami, z których w pełni korzystają tylko nieliczne firmy. Przypuśćmy, że dziś byłeś na świetnym szkoleniu na temat zarządzania czasem. Wracasz do biura, stosujesz się do nowych zasad i widzisz, że się sprawdzają. Gdy jednak upłyną trzy miesiące, okaże się, że przestrzegasz niewiele zasad poznanych na jednorazowym szkoleniu. Nazywamy to szkoleniem przypadkowym. Bierzesz udział w szkoleniu, uczysz się czegoś nowego, wracasz do biura i próbujesz zrealizować kilka pomysłów. Widzisz nawet, że to działa, ale szybko porzucasz starania, gdyż brak ci dyscypliny i determinacji, które umożliwiają osiągnięcie prawdziwego sukcesu firmie lub departamentowi.

Pracuj mądrzej, nie ciężiej

Podczas seminariów i na wykładach pytam słuchaczy: „Ile osób z państwa chciałoby rozwinąć swoją firmę lub jej dział do rozmiarów 10 razy większych niż obecnie?”. Przeważnie 99% uczestników podnosi ręce. Drażę więc dalej: „Niech podniosą ręce ci, którzy są gotowi pracować 10 razy więcej lub 10 razy ciężiej niż obecnie”. Wszyscy opuszczają dłonie. Chodzi o to, że istnieją firmy lub działy, które są 10 razy większe od twojego przedsiębiorstwa, i wiadomo, że nie pracują 10 razy ciężiej niż ty. Pracują mądrzej.

Zarządzanie sprzedażą to książka o pracowaniu z głową, a nie o ciężkiej harówce. Czy nie wydaje się rozsądniejsze sięgnięcie do 12 sprawdzonych strategii i udoskonalenie ich niż szamotanie się z setką różnych pomysłów bez konsekwentnego realizowania żadnego z nich? Książka, którą trzymacie w ręku, jest przeznaczona dla kierowników, dyrektorów generalnych, przedsiębiorców i specjalistów, takich jak lekarze, dentyści i prawnicy, oraz menedżerów średniego szczebla, sprzedawców i pracowników działów obsługi klienta. Innymi słowy, jest to książka dla każdego, kto prowadzi działalność operacyjną, działa w marketingu albo sprzedaży, kieruje spółką lub jej działem. Niniejsza pozycja dostarczy wiedzy i strategii nieodzownych dla tych, którzy są w stałym kontakcie z ludźmi i toczą boje, by rozwinąć i wzmocnić firmę lub jej dział.

Pojęcie turbomachiny sprzedaży jest ukoronowaniem mojego doświadczenia w bezpośredniej pracy z ludźmi i wynikiem niezliczonych sukcesów firm, takich jak ta od czyszczenia dywanów. Zarządzałem czasopismami, gazetami oraz pokazami handlowymi dla miliardera Charlie'ego Mungera i byłem właścicielem 14 przedsiębiorstw. Trenowałem i trenuję karate, miałem też szkołę karate na Times Square. Sprzedałem swoje usługi ponad 60 firmom z listy Fortune 500 i blisko tysiącowi innych klientów. Wreszcie uczyłem i uczę miliony właścicieli firm i pracowników na seminariach, poprzez artykuły i materiały szkoleniowe, które sprzedają się w ponad 20 krajach.

Ważne: uporządkowałem zawartość tej książki zgodnie z kolejnością, w jakiej powinno się zakładać przedsiębiorstwo. Zaczynam od omówienia, jaką nadać strukturę firmie, by każdy wykorzystywał

w pełni swój czas. Następnie przechodzę do szkoleń i ich zasadniczej roli, jaką odgrywają w organizacji, czy to w firmie jednoosobowej, prowadzonej przez człowieka orkiestrę, czy gigantycznej spółce o zasięgu światowym. Jako autor mogłem zacząć od bardziej pociągającego i dynamicznego tematu. Wierzę jednak, że postąpię słusznie i najlepiej się przysłużę czytelnikom, zaczynając od elementów konstrukcyjnych, które *musicie* zastosować, by zbudować przedsiębiorstwo odnoszące długofalowy sukces.

Zebrania: kolejny ważny element. Miałem klienta, który organizował okropne zebrania, więc w ogóle je zarzucono. Nigdy więcej żadnych zgromadzeń. Super. Wylewanie dziecka z kąpielą. Gdzie można się nauczyć doskonałego prowadzenia zebrań? Nigdzie. Receptę znajdziecie zatem w tej książce. Spotkania firmowe mogą być wspaniałe, jeśli się wie, jak je zaaranżować. W rozdziale 3 pokażę wam, jak zostać mistrzem zebrań. Podaję szczegółowe wskazówki, jak prowadzić fantastyczne zebrania, które zasadniczo wpłyną na waszą firmę.

Po zapoznaniu się z powyższymi trzema rozdziałami będziecie już znali elementy konstrukcyjne. Będziecie przygotowani, by stać się światowej klasy strategami. Rozdział 4 zmieni wasze życie. Gorąco pragnąłbym zacząć książkę od tego właśnie rozdziału, stanowiącego najważniejszą lekcję, jaką powinien opanować każdy biznesmen. Ułożyłem jednak wszystko w taki sposób, w jaki prawidłowo buduje się firmę – najpierw umocuj konstrukcję, by potem wznieść swój drapacz chmur.

I dopiero z tego miejsca startuję w przestworza, ucząc was szczegółowego mechanizmu lepszej sprzedaży, marketingu i najmowania pracowników, który znajdziecie w 99,9% przedsiębiorstw. Strategie, wskazówki oraz dociekliwe badania, po które sięgnąłem, przekształcając przeciętne lub podupadające firmy w kulooodporne maszyny sukcesu, znajdują się na kartach mojej książki. Niech będzie wam ona przewodnikiem na drodze przeobrażenia waszej firmy w turbomachine sprzedaży.

ROZDZIAŁ 1

Sekrety zarządzania czasem miliarderów

*Jak zwiększyć wydajność do maksimum
i pomóc pracownikom osiągnąć to samo*

Niniejszy system zarządzania czasem opracowałem w czasach, gdy kierowałem dziewięcioma oddziałami firmowymi miliardera Charlie'ego Mungera. Zawsze szukam do współpracy ludzi bystrych, przebojowych i twórczych i tacy pracownicy bezustannie do mnie przychodzili z nowymi pomysłami, tematami i uwagami. Dopiero później oszacowałem, że jedna osoba nie powinna składać mi więcej niż sześciu bezpośrednich sprawozdań, ale wtedy liczba spotkań sięgała chyba 22. Bez przerwy poświęcałem uwagę pracownikom i w zasadzie cały czas działałem pod stałym napięciem. Pracowałem siedem dni w tygodniu, spędzając od 10 do 12 godzin dziennie w biurze, zmagając się z ciągłym przerywaniem toku pracy, a następnie szedłem do domu, by zająć się produktywną pracą i ze wszystkich zadań wywiązywać się na bieżąco.

Zrozumiałem, że muszę się nauczyć efektywnie wykorzystywać czas, więc zapisałem się na kurs zarządzania czasem. Przez pierwsze 20 minut prowadzący wręczał nam plan pracy pozwalający przez kolejne trzy miesiące na obserwację, na co ile poświęcamy czasu. Na koniec kwartału mieliśmy wskazać, kiedy marnowaliśmy czas. Jako osoba stojąca na czele dziewięciu oddziałów, przewróciłem oczami i pomyślałem sobie: „Gdybym miał czas na spisywanie wszystkich zajęć przez trzy miesiące, nie potrzebowałbym szkolenia z zarządzania czasem”. Wstałem i wyszedłem z sali.

Przez lata praktyki nauczyłem się gospodarować czasem dzięki sześciu prostym krokom, których wykonanie zajmuje pięć minut.

Dlaczego tylko tyle? Ponieważ dobre zarządzanie czasem nie powinno zajmować dużo czasu. Z tego też powodu niniejszy rozdział jest najkrótszy w całej książce.

W rozdziale tym przedstawię sześć łatwych sposobów na gospodarowanie czasem, które będą logiczne i w pełni zrozumiałe. Zgodzisz się z przyjętymi założeniami i będziesz przekonany, że zwiększą wydajność. Czy jesteś jednak na tyle zdyscyplinowany, by poświęcać pięć minut dziennie na kontrolowanie czasu i działać zgodnie z przyjętym planem przez cały dzień? Czy jeśli podlegają ci pracownicy, masz tyle wytrwałości, by wpoić im tych sześć zasad? Jeśli tak, rekompensata będzie ogromna.

Zacznijmy drążyć temat: czy funkcjonujesz pod wpływem silnych bodźców i chwili, czy działasz raczej w sposób zaplanowany i przewencyjny? Z doświadczenia wiem, że większość biznesmenów nie planuje zadań i od razu przystępuje do działania, ponieważ cały czas poświęca na radzenie sobie z tym, co już zorganizowała. Przekształcenie firmy w turbomachine sprzedaży wymaga przede wszystkim przewencyjności. Zarządzanie czasem jest najistotniejsze.

Wyobraź sobie, co by było, gdybyś nagle został zmuszony prowadzenia firmy z 50-miliardowym kapitałem lub zarządzania nią. Czy dyrektorzy generalni gigantycznych korporacji mają więcej czasu od ciebie? Naturalnie, że nie. Muszą zatem osiągnąć mistrzostwo w kluczowej kompetencji: gospodarowaniu czasem. Muszą stać się specjalistami w tej dziedzinie i stworzyć systemy wewnętrzne, żeby każdy w ich przedsiębiorstwie umiał równie dobrze wykorzystywać czas. Jak tylko zrozumiesz tajniki zarządzania czasem, kierując multimiliardową spółką, nie będziesz miał żadnych problemów z podołaniem zadaniom sprzedażowym, jeśli jesteś sprzedawcą, lub z zapewnieniem najwyższej wydajności w firmie lub jej dziale.

Moje objawienie w zarządzaniu czasem

Słyszałeś zapewne o jednominutowym menedżerze. Sam byłem „menedżerem na minutkę”. Codziennie różni pracownicy mojego zespołu przychodzili do mnie i pytali, czy mam minutkę na rozmowę. Minutowe spotkania odbywały się tu i teraz. Prawdę

mówiąc, cała firma działała na bazie takich jednoninutowek. Każdy mógł pójść do każdego o każdej porze i już mieliśmy jednoninutowe spotkanie. Moi pracownicy ciągle działali spontanicznie. I chociaż przysporzyłem sukcesów każdemu z podległych oddziałów w co najmniej 100% w ciągu 12 do 15 miesięcy od chwili objęcia nad nimi pieczy, działałem pod wpływem bodźców przez 100% mojego czasu. Nawet podczas wakacji na Hawajach dostawałem 15 faksów dziennie (to było, zanim pojawiły się e-maile – najnowsze pozeracze czasu).

A z drugiej strony, kiedy chciałem się spotkać z Charlie'em Mungerem, musiałem dzwonić do jego sekretarki i się umawiać. Musiałem się stosować do ścisłego terminarza, być zawsze zorganizowanym i na czas. Każde spotkanie było niezwykle wydajne i na temat. Nagle olśniło mnie, że powinienem kontrolować swój czas i czas pracowników. Zatem po kilku latach 12-godzinnego dnia pracy, łącznie z weekendami, pojąłem, że w celu lepszego zarządzania i kierowania powierzonymi oddziałami, muszę się lepiej zorganizować i mniej działać pod wpływem chwili. Wywiesiłem notkę faktycznie kończącą mój minutowy styl zarządzania. Oto jej treść:

Do: personelu

Od: Cheta

Proszę nie przychodzić do mnie i nie pytać, czy mam chwilkę. Odpowiedź będzie negatywna. Poza sprawami pilnymi proszę wstrzymać się ze wszystkimi przemyśleniami, pomysłami, problemami lub (niepilnymi) sprawami aż do tygodniowego spotkania działu. Poniżej znajdziecie wykaz, kiedy odbędą się spotkania. Ponadto dwa razy dziennie będę ogłaszał, kiedy mogę odbyć minutowe spotkanie. Jeśli jakieś sprawy nie mogą poczekać do tygodniowego zebrania, proszę wpisać swoje nazwisko obok wyznaczonych godzin, a wtedy zapraszam na szybkie 10-minutowe spotkania.

Podzieliliśmy spółkę na dziewięć stref wpływu i organizowaliśmy raz na tydzień godzinne zebrania na temat każdej z nich. Strefa wpływu oznacza dziedzinę firmy, która ma bezpośredni wpływ na ostateczny wynik finansowy. Do stref wpływu zalicza się sprzedaż, obsługę klienta, rozwój produktu oraz na przykład marketing.

Każdą ze stref można usprawnić i udoskonalić, przeznaczając jej jedną godzinę tygodniowo, podczas której każdy zaangażowany w strefę pracownik może się skupić wyłącznie na jej ulepszeniu.

Wystarczyło, że raz zarządziłem tygodniowe zebrania na temat stref wpływu, a cały zespół nauczył się czekać ze swoimi sprawami aż do właściwego spotkania, zamiast przychodzić do mojego biura, jak tylko dany pomysł wpadł komuś do głowy. Udostępniłem nawet notatnik zatytułowany *Do omówienia z Chetem*. Pracownicy wpisywali do niego kwestie, których omawianie zwykle przeskadzałoby mi w pracy, i poruszali je dopiero podczas tygodniowego spotkania.

Notka pojawiła się w czwartek i pamiętam dobrze, że w piątek nikt nie zapukał do moich drzwi. Zdarzyło się to pierwszy raz od lat, tak że nie wiedziałem, co zrobić z czasem, który normalnie wszyscy mi zapełniali. Mogłem wreszcie skupić się na pracy w biurze i nie musiałem już zabierać do domu pracy, którą musiałem wykonywać w nocy i podczas weekendów. Przetawilem dzięki temu całkiem nowy sposób i rytm przyswajania wiedzy.

Nikt nie pojawił się na moim progu w piątek, ale w poniedziałek szaleństwo zaczęło się od nowa. Musiałem wykazać się nie lada determinacją i dyscypliną, by egzekwować od pracowników przestrzegania nowych zasad. Gdy ktoś przychodzi do Ciebie z prośbą o chwilę rozmowy, zapytaj: „Czy jest to sprawa, która nie może poczekać do tygodniowego zebrania?”. Ludzie będą próbować przymusić Cię, byś rozwiązał problem zaraz, więc jeśli brakuje Ci silnej woli, ugniesz się i dasz się omotać. Musiałem zatem przekonać siebie i resztę zespołu do odłożenia niemal wszystkich kwestii do cotygodniowych spotkań.

Jaki był najlepszy skutek podjętego działania? Zarzuciłem pracę pod stałym napięciem pochłaniającą od 70 do 80 godzin tygodniowo na rzecz prewencyjnego kierowania firmą, efektywnego zarządzania i budowania przedsiębiorstwa przez zaledwie dziewięć godzin tygodniowo, ponieważ podzieliłem swoje obowiązki na dziewięć najważniejszych stref wpływu. Spotkania stały się o wiele bardziej twórcze niż poprzednie jednogodzinowe, gdyż przybrały zorganizowaną formę, strukturę i ich celem stały się konkretne wyniki. Wszyscy pracownicy związani z każdą ze stref uczestniczyli w zebraniach, więc postępy stały się wyraźniejsze, i każdy, kto

potrzebował wskazówek do dalszej pracy lub chciał zapoznać się z najnowszym osiągnięciem, był zawsze na miejscu. Prowadziłem dziewięć notatników (po jednym dla każdej strefy) i w każdym zapisywałem, nad czym dyskutowaliśmy i co kto ma przygotować na następne spotkanie.

Właśnie tak – zobowiązania, zadania oraz nieprzekraczalne terminy muszą być przydzielane i ustalone po każdym zebraniu. Ważne jednak, by nie narzucać zbyt wielu obowiązków. Lepsze są małe korzyści, ale za to stałe. Jeśli organizujesz posiedzenia raz na tydzień i co tydzień każdy może pochwalić się pewnym zyskiem, pomyśl, jakiego wspólnie dokonacie przeobrażenia w ciągu 52 tygodni. Za rok twoja firma, wydział lub dział rozwiną się w olbrzymim stopniu. Ale o tym później.

Jeśli prowadzisz wielką firmę, masz więcej stref wpływu. Pomogłem jednemu dyrektorowi podzielić spółkę na główne strefy i przedsięwzięcia, których się podejmował, i wyszło ich 17, co oznacza 17 godzinnych spotkań tygodniowo. Brzmi to zapewne wariacko dla właściciela lub dyrektora małej firmy, ale to jest dobry sposób na podniesienie poziomu przedsiębiorstwa, gdy wiele się w nim dzieje. Przedtem dyrektor pracował 70 godzin w tygodniu, ale znacznie mniej efektywnie, niż gdy uporządkował firmę dzięki 17 godzinom zebrań. Każde spotkanie popychało strefy wpływu naprzód.

Decyzje były podejmowane raz na tydzień. Wszystkie ważne sprawy znajdowały rozwiązanie co tydzień. Wszyscy odczuwali większe zadowolenie, pracownicy każdej ze stref czuli się ważniejsi. Zanim wprowadzono system zebrań, niektórzy musieli ścigać szefa tygodniami, by uzyskać odpowiedź na pytanie lub pomoc w uporaniu się z problemem. Podzielił zatem firmę na strefy.

Ćwiczenie

Zastanów się, jakie są strefy wpływu w twoim przedsiębiorstwie. Zwykle gdy kierujesz działem, jest on strefą wpływu. Jednak gdy jesteś dyrektorem generalnym lub głównym menedżerem średniej albo dużej firmy, możesz mieć sporo stref. W celu łatwiejszego określenia stref podaję listę 15 stref wpływu pewnego dyrektora generalnego, z którym pracowałem:

1. Sprzedaż zewnętrzna
2. Wewnętrzny zespół telemarketingu
3. Przedsięwzięcia marketingowe

4. Obsługa klienta
5. Zarządzanie relacjami z klientem (ZRK)
6. Zakupy i dostawcy
7. Spedycja i przyjmowanie towaru
8. Kontrola inwentaryzacyjna
9. Należności
10. Kadry
11. Technologie
12. Relacje ze wspólnikami/sprzedawcami
13. Relacje ze wspólnikami/firmami powiązanymi
14. Sprzedaż zagraniczna
15. Akcja Kalifornia

Ostatni punkt dotyczył zdobycia nowego rynku. Jakie ty zaplanowałeś przedsięwzięcia lub powinienesz zaplanować? Sporządź listę swoich stref wpływu.

Sześć kroków do idealnego zarządzania czasem

Oto sześć podstawowych kroków idealnego zarządzania czasem. Wprowadź je w życie, a nie uwierzysz, ile możesz osiągnąć ze swoim zespołem w ciągu zwykłego dnia pracy.

Krok 1: Zajmuj się czymś tylko raz

Przyznaj, że to, co zaraz opiszę, brzmi znajomo. Przychodzisz do biura i zastajesz na biurku trzy teczki i dwa listy, na które musisz odpowiedzieć. Patrzą na pierwszy list i czytasz kilka zdań. Od razu widać, że załatwienie tej sprawy wymaga więcej czasu, niż masz w tej chwili. Odkładasz list na bok. W jednej z teczek jest inne zadanie. Zabierasz się do niego i w tej chwili dzwoni telefon. Podnosisz słuchawkę i zajmujesz się czym innym przez 10 do 15 minut. Wracasz potem do zadania z teczki, ale w tym samym czasie przychodzi do ciebie e-mail. Przerwywasz pracę, żeby przeczytać wiadomość, która dotyczy nowego problemu niecierpiącego zwłoki, lecz pochłaniającego zbyt dużo czasu, byś mógł się nim teraz zająć.

Jeśli spędzasz 15 minut dziennie na ponownym przeglądaniu, zabieraniu się do czegoś lub czytaniu dokumentów i e-maili, to tracisz

rocznie 97 godzin, podczas których nie dzieje się nic produktywnego. Wielu twoich pracowników traci godzinę dziennie (rozbitą na minuty w ciągu dnia) na bezowocne rozpoczynanie tej samej sprawy. Suma takich bezużytecznych godzin równa się **sześciu tygodniom** zmarnowanego czasu rocznie. Chciałbyś dodać sześć tygodni wydajności do każdego roku? Prosta zasada „zajmuj się czymś tylko raz” oraz infrastruktura wewnętrzna, która pomoże ci podtrzymać tę zasadę w firmie, widocznie spotęgują wydajność każdego twojego pracownika.

Jeśli się do czegoś zabierasz, dokończ to. Pierwszy krok do doskonałego gospodarowania czasem. Nie otwieraj e-maila lub listu, dopóki nie jesteś gotów, by zająć się problemem, którego dotyczą. Jak tylko wprowadzisz tę regułę w życie, odkryjesz, że im więcej spraw do załatwienia jest już w toku i im bardziej jesteś zorganizowany, tym wydajniejszy się stajesz. Otwieram na przykład e-mail z mojej firmy od reklamy i promocji, która prosi mnie o zaakceptowanie oświadczenia dla prasy. Mam teczkę dotyczącą reklamy i promocji, a na liście rzeczy do zrobienia zapisuję: „Zatwierdzić oświadczenie dla prasy. Zajrzeć doteczki PR”. Oto jak należy od dziś być zorganizowanym.

Zasada „zajmuj się czymś tylko raz” jest kluczowa w przypadku zarządzania plikami e-mailowymi. Poczta elektroniczna jest potężnym środkiem komunikacji, może jednak łatwo zrujnować zarządzanie czasem, jeśli przejmie nad tobą władzę. Sposobem na idealne gospodarowanie czasem jest wprowadzenie polityki firmowej zobowiązującej pracowników do nadawania e-mailom bardzo opisowych tytułów. Drugą zasadą, której bezwzględnie przestrzegam, jest zmienianie tytułu e-maila, gdy zmienia się temat korespondencji. To bardzo istotne.

Przypuśćmy, że wysyłasz do kogoś e-mail zatytułowany: „Zbliżające się szkolenie Cheta Holmesa”, a koleżanka odpisuje mniej więcej tak:

Do: Sherry

Od: Marcii

Temat: Zbliżające się szkolenie Cheta Holmesa

Tak, wybieram się, już zarezerwowałam sobie czas. A przy okazji, czy rozmawiałas z Dave'em o tej sprawie w związku z budżetem, o której wspominałam?

E-mail, w którym roztrząsana jest kwestia budżetu, krąży od jednej osoby do drugiej, lecz wciąż nosi tytuł „Zbliżające się szkolenie Cheta Holmesa”. Tydzień lub dwa później, ktoś dopytuje się, jak wygląda sprawa budżetu. Jeden z siedmiu e-maili zawiera odpowiedź na to pytanie, ale musisz otworzyć wszystkie, by znaleźć kluczową informację. Dostosuj zatem tytuł do aktualnej treści e-maila. Każdy z moich klientów i pracowników musi trzymać się tej zasady, żeby ze mną współdziałać. Dzięki temu wystarczy rzut okiem na otrzymanego e-maila i od razu można podjąć decyzję: „Czy będę w stanie zająć się sprawą zaraz po otwarciu listu?”. Jeśli przeczytasz wiadomość i zorientujesz się, że nie możesz na nią odpowiedzieć tu i teraz, przenieś ją do odpowiedniego folderu i dopisz nowy punkt do swojej listy rzeczy do zrobienia (więcej o takiej liście za chwilę).

Nie przesadzam, e-maile mogą zabić prawidłowe gospodarowanie czasem. W przedsiębiorstwach, w których wciąż otrzymuje się nowe e-maile, ludzie są stale rozpraszeni nowymi bodźcami. Gdy komputer sygnalizuje ci nadejście wiadomości, nie zapoznawaj się z nią i nie odpisuj od razu. E-mail ma ci ułatwiać pracę, a jeśli tego nie robi, zignoruj go.

Koncentracja działa jak mięsień i wzmacnia się, im bardziej nad nią pracujesz. Jeśli wciąż cię rozprasza przychodzący e-mail lub dzwoniący telefon, tracisz zdolność skupiania się i stajesz się mniej wydajny, zwłaszcza gdy sytuacja wymaga koncentracji.

Uwaga: gdy przyswoisz sobie sześć niniejszych zasad, nie zastanawiaj się, czy już je skądś znasz. Myśl o tym, czy narzucasz sobie dyscyplinę, by codziennie stosować nowe reguły.

Krok 2: Sporządzaj listy

Wielu ludzi sporządza spisy zajęć, by pomóc sobie w organizacji. Jeśli nie prowadzisz wykazów, prawdopodobnie jesteś osobą działającą pod wpływem chwili. Lista natomiast pozwala ci skupić się na priorytetach i najefektywniejszych sprawach. Sporządzanie wykazów z miejsca podwoi twoją wydajność.

Podczas prowadzenia seminariów na ten temat krążyć po sali i wypytywać, ile osób spisuje swoje obowiązki. Następnie pytam: „Ile punktów zawiera zwykle wasza lista?”. Zawsze znajdzie się kilku słuchaczy, którzy wypunktowują aż 25 lub więcej spraw.

Kluczem do osiągnięcia pełnej wydajności jest trzymanie się sześciu najważniejszych rzeczy, które muszą zostać wykonane danego dnia. Przekonasz się o tym, jeśli sporządzasz długie listy, które stają się twoim narzędziem planowania czasu. Gdy tylko chcesz się podbudować, że jesteś wydajny, szukasz jakiegoś punktu na wykazie i realizujesz go. Jesteś zadowolony. Jeżeli masz długą listę, zwykle podejmujesz się łatwiejszych i mniej produktywnych zadań, byle tylko skrócić spis. Na koniec dnia orientujesz się, że najważniejsze sprawy nie zostały ukończone, ponieważ są albo najtrudniejsze, albo pochłaniają najwięcej czasu, albo jedno i drugie.

Długie listy zadań grożą także tym, że nigdy nie zrealizujesz. A spis niewykonanych czynności źle wpływa na psychikę. Gdy jednak skreślasz szósty punkt wykazu, który zawierał sześć najistotniejszych kwestii do rozstrzygnięcia danego dnia, otrzymujesz gigantyczny zastrzyk energii.

Zasada brzmi: wypunktuj sześć najważniejszych rzeczy do zrobienia i wszelkimi sposobami doprowadzaj je codziennie do końca. Takie postępowanie nie wyklucza przygotowania dodatkowego spisu bieżących spraw. Kiedy planujesz konkretny dzień (o tym za chwilę), możesz sięgnąć do pełnej listy i wybrać z niej sześć zadań będących priorytetami właśnie w tym dniu.

Ćwiczenie

Wykonaj to ćwiczenie od razu, skorzystamy z niego w dalszej części rozdziału. Weź czystą kartkę papieru i zapisz sześć najważniejszych zadań, które masz jutro wykonać. Twoja lista może przypominać moją:

1. Przygotowanie oferty dla klienta
2. Wysłanie umowy faksem
3. Spotkania zgodnie z terminarzem
4. Telekonferencja z Heidi
5. Przejrzenie planu marketingowego na bieżący miesiąc
6. Opracowanie listu do reklamy bezpośrednio

Krok 3: Zaplanuj, ile czasu przeznaczysz na każde zajęcie

Na razie nie zastanawiaj się nad tym, kiedy wykonasz każde zadanie. Określ tylko ilość czasu, jaką faktycznie poświęcisz na każde z nich. Dzięki tej bardzo ważnej decyzji będziesz pewien, że sprostasz sześciu wybranym obowiązkom w ciągu dnia. Jeżeli

jedna lub dwie sprawy są zbyt czasochłonne jak na jeden dzień, zdecyduj, ile czasu poświęcisz na nią właśnie tego dnia. Zajmiesz się dużymi projektami w odpowiednich odcinkach czasu. Niniejsza książka to doskonały przykład. Otrzymywałem propozycje jej napisania przez ponad 10 lat. Zdawałem sobie sprawę z tego, że to ogromne przedsięwzięcie. Jednak z chwilą, gdy zobowiązałem się do jej napisania, wygospodarowałem w terminarzu jedną godzinę tygodniowo na pisanie. Po trzech miesiącach miałem już porządną konspekt książki, który pozwolił mi sprostać zadaniu. Co odkładasz z roku na rok na przyszłe lata? Jakich ważnych przedsięwzięć nie podejmujesz się tylko dlatego, że zabierają za dużo czasu? Realizuj je w małych odcinkach czasu.

Ćwiczenie

Sięgnij do listy, którą przed chwilą sporządziłeś, i obok każdego zadania zanotuj, ile czasu poświęcisz jutro na jego wykonanie. Twój wykaz może wyglądać następująco:

1. Przygotowanie oferty dla klienta – 0,5 godziny
2. Weryfikacja i wysłanie umowy faksem – 1,5 godziny
3. Spotkania zgodnie z terminarzem – 0,5 godziny
4. Telekonferencja – 1 godzina
5. Opracowanie planu marketingowego – 1 godzina
6. Opracowanie listu do reklamy bezpośredniej – 2 godziny

Zsumuj wszystkie godziny przeznaczone na swoje zadania. Mnie wyszło 6,5 godziny. Przeprowadzałem opisane ćwiczenie na wielu seminariach i zawsze kilka osób po podliczeniu miało 11 godzin na najważniejsze sprawy. Jest to zupełnie niewykonalne, zważywszy na to, że musisz pracować nad tymi sześcioma zobowiązaniami przez resztę dnia, po pracy w biurze. Dobrze by było, gdyby sześć najistotniejszych kwestii zajmowało około 6 godzin. Dlaczego – wyjaśnię później.

Krok 4: Zaplanuj dzień

Skoro już wiesz, ile czasu zabierze ci każde zadanie, trzeba zaplanować dzień. Nie chodzi o ogólny szkic, jak może przebiegać dzień. Plan musi być dokładny i mieć zapas na nieprzewidziane zdarzenia. Ma uwzględniać sześć spraw z twojej listy, a także czas

na sprawdzenie i otwarcie e-maili. Pamiętaj, że jeśli zgodnie z pierwszą zasadą zaglądasz do e-maili tylko raz, musisz także zaplanować załatwienie każdej sprawy wynikającej z poczty elektronicznej.

Zwróć uwagę, że w poniższym planie dnia jest uwzględniony dwa razy czas na różności i spotkania „na minutkę”. Te przerwy są absolutnie niezbędne, ponieważ dobrze wiemy, że przerwie nam pracę wiele nieoczekiwanych wydarzeń. Na pewno zdarzą się sytuacje, kiedy trzeba będzie działać od razu i zarzucić podjęty plan. Jeżeli zarezerwowałeś co najmniej dwa razy po pół godziny zapasowego czasu, nawet gdy coś wytrąci cię z rytmu, masz już zabezpieczenie czasowe, tak że możesz kontynuować pracę według harmonogramu. Najważniejsze jednak jest to, by **trzymać się ustalonego planu bez względu na okoliczności**. Zauważ, że poniższy rozkład pokazuje 10-godzinny dzień pracy, lecz tylko 6,5 godziny jest przeznaczonych na sześć najistotniejszych spraw:

8.00–8.30	Wysłanie klientowi oferty i sprawdzenie poczty elektronicznej
8.30–9.00	Przegląd list z rozplanowanymi zadaniami pracowników
9.00–10.30	Przegląd, weryfikacja oraz wysłanie faksem umowy
10.30–11.00	Spotkania różne (jednominutowe rozmowy zgodnie z terminarzem), sprawdzenie e-maili
11.00–12.00	Przegląd planu marketingowego
12.00–13.00	Obiad z klientem
13.30–14.00	Telekonferencja
14.00–15.00	Jednominutowe konsultacje, różności, sprawdzenie e-maili
15.00–17.00	List do reklamy bezpośredniej
17.00–18.00	Sprawdzenie poczty i odpowiedzi na e-maile

Ćwiczenie

Napisz plan zajęć na następny dzień, który pozwoliłby ci na odhaczenie na liście wszystkich sześciu koniecznych spraw oraz odpowiedzenie na e-maile i podołanie innym zadaniom.

Krok 5: Ustalanie priorytetów

Skoro już wykonałeś powyższe ćwiczenie, spójrz na plan ponownie i sprawdź, gdzie umieściłeś najtrudniejsze zadania. Podczas seminariów słuchacze często umieszczają najważniejsze sprawy na końcu, gdyż przeważnie wymagają one największej koncentracji lub są najtrudniejsze. Ale przecież na koniec dnia rzadko się zdarza, byś miał jeszcze czas i energię na podjęcie się najcięższej roboty. Umieść najistotniejsze przedsięwzięcia na początku, ten prosty krok zapewni ci poczucie kontroli i spełnienia.

Powtarzano nam to aż do znudzenia: wystarczy 20% wysiłku, by przynieść 80-procentowy wynik. Tyle osób jest zaabsorbowanych nawąłem pracy dla samej pracy, która przynosi mizerne rezultaty, są tak zajęci, że stracili zdolność do ustalania priorytetów i koncentracji. Nazywam ich niby-pracusiarni. Wielu takich pracowników miałem w życiu – zaangażowanych, pełnych poświęcenia, wyglądających tak, jakby naprawdę byli zajęci. Kiedy jednak przyjrzeć się ich wydajności, okazuje się bardzo niska. Właśnie dla takich ludzi jest przeznaczona opisana przeze mnie technika. A ty jako szef musisz nadzorować przestrzeganie nowych zasad, niczym bezszelestny, czujny wojownik ninja, by pracownicy nie dawali się pochłoniąć jałowym zajęciom, tylko skupili na tym, co produktywne.

Co by było, gdybyś skoncentrował 80% swoich wysiłków na czynnościach przynoszących wielkie rezultaty? Gdybyś zaczął spędzać 80% czasu na pracy ukierunkowanej na wyniki i tylko 20% poświęcać na inne sprawy, to niewykluczone, że mógłbyś czterokrotnie zwiększyć swoją wydajność. Jedyne, czego potrzeba, to żelazna dyscyplina i determinacja.

Wskazówki dla sprzedawców oraz ludzi orkiestr

Każdy pracownik sprzedaży powinien spędzać 2,5 godziny dziennie na poszukiwaniu całkiem nowych nabywców, i jest to rada dla sprzedawców, którzy obsługują obecnych klientów. Pracownicy sprzedaży, którzy nie zarządzają długą listą zakontraktowanych klientów, powinni poświęcać co najmniej 4 godziny dziennie na czystą sprzedaż telefoniczną. Mam klienta, który dysponuje oprogramowaniem do śledzenia aktywności telemarketerów, lecz nigdy z niego nie skorzystał. Gdy wreszcie uruchomiliś-

my program, odkryliśmy zszokowani, że ani jeden pracownik nie spędzał więcej niż godzinę dziennie na telefoniczne informowanie o ofercie firmy. Kiedy zaczęliśmy odpytywać sprzedawców, byli przekonani, że wykonują od 40 do 60 telefonów dziennie. W rzeczywistości odbywali od 11 do 28 rozmów telefonicznych dziennie. Nowi pracownicy sprzedaży powinni spędzać cały dzień na zdobywaniu nowych klientów.

Jeśli jesteś członkiem orkiestrą lub właścicielem małej firmy i jako przedsiębiorca jedyną osobą odpowiedzialną za budowanie firmy, musisz poświęcać co najmniej 2,5 godziny dziennie na jej rozwój.

Co robić, jeśli twoja praca wymaga stałej dyspozycyjności i czujności

Powiedzmy, że jesteś sprzedawcą, którego stałym zajęciem jest odbieranie bieżących telefonów od klientów, albo pracownikiem działu obsługi klienta, a twoja praca polega na natychmiastowym rozpatrywaniu próśb i zażaleń klientów. A co, jeżeli jesteś recepcjonistką bez przerwy odbierającą telefony do firmy lub asystentką, która musi być na zawołanie szefa przez cały dzień? Nawet pracownicy na stanowiskach wymagających stałej dyspozycyjności powinni realnie planować kilka przewencyjnych zadań na każdy dzień, by popchnąć jakieś sprawy naprzód, udoskonalić swoją pracę czy przynieść korzyść przedsiębiorstwu. Przygotuj taki rozkład dnia, który pozwoli ci udoskonalić swoje umiejętności, wydajność, płynność pracy czy organizację zajęć. Ludzie na stanowiskach wymagających ciągłej gotowości mają po prostu mniej czasu na zaplanowane zadania, które jednak co dzień przed nimi stają.

Jeżeli pracujesz na recepcji i twoim głównym obowiązkiem jest odbieranie telefonów, czy nie możesz być bardziej wydajny i sporządzać listy nowych kontaktów dla działu sprzedaży? Dostaję szału, kiedy przychodzę do jakiejś firmy i widzę, jak recepcjonistka czyta książkę, ponieważ akurat nic się nie dzieje. Czy taki pracownik nie może szukać w Internecie potrzebnych informacji z twojej branży albo obsługiwać poczty elektronicznej? Te same kwestie pojawiają się przy okazji stanowisk w dziale obsługi klienta. Porusz ten problem na cotygodniowych zebraniach (pełny opis w rozdziale 3) i zorganizuj czas pracownikom, gdy mają mniej pracy.

Ludzie doceniają egzekwowane zadania

Jeśli chcesz, by twoi pracownicy stali się wydajniejsi, powinieneś sprawdzać, czy ustalają priorytety i planują każdy dzień. Zanim nastąpiła era Internetu, miałem zwyczaj obchodzić całe biuro i zaglądać do rozkładów zajęć pracowników. Praktykowałem to miesiącami, aż każda osoba w firmie przygotowywała sobie dzienny plan zajęć. Zabrało mi to sześć miesięcy i wymagało żelaznej dyscypliny i determinacji oraz regularnych inspekcji, by moi pracownicy nauczyli się skrupulatnie przestrzegać sześciu zasad zarządzania czasem. Tak bardzo zależy mi na wysokim poziomie gospodarowania czasem wśród moich głównych menedżerów, a im wśród ich podwładnych, że stworzyłem nawet program internetowy, do którego pracownicy mogą się logować i planować swój dzień. Przełożony otrzymuje automatycznego e-maila za każdym razem, gdy pracownik zrealizuje swój plan dnia (zobacz także „Najlepsze narzędzie do zarządzania czasem” na stronie www.chetime.com).

Z podobnym programem lub bez niego przeprowadzanie kontroli planowania pracy i ustalania priorytetów sprawi, że pracownicy zaczną dużo bardziej doceniać zarządzanie czasem i widocznie zwiększą swoją wydajność.

Ćwiczenie

Spójrz ponownie na swój plan.

- W jakim stopniu twój dzień jest zaplanowany, czy jest w nim czas na nieprzewidziane wypadki?
- Gdzie umieścisz najważniejsze zadanie dnia? Na początku? W środku? Na końcu?
- Przeredaguj swoją listę zajęć, byś mógł zabrać się do najważniejszej sprawy od samego rana.
- Zgrupuj razem wszystkie czynności przerywające skupienie, w tym odpowiadanie na e-maile i telefony.
- Upewnij się, że większa część twojego dnia skupia się na zaplanowanych czynnościach, takich jak szukanie nowych klientów albo finalizowanie umów.

Krok 6: Zadaj sobie pytanie: „Czy coś mi się stanie, jeśli to wyrzucę?”

Badania wykazują, że nigdy nie sięga się po raz drugi do 80% archiwizowanych czy przechowywanych informacji. Po co zatem je trzymać? Ilekroć masz zdecydować, czy coś zatrzymać czy nie, zadaj sobie pytanie: „Czy coś mi się stanie, jeśli się tego pozbędę?”. Czy będziesz mógł to odzyskać, jeśli zajdzie taka potrzeba? Jeśli jesteś szefem, odpowiedź zwykle brzmi twierdząco. Wyrzuc to. Jeżeli specjalnie nie zachowam e-maila, system usuwa mi wiadomość automatycznie po 45 dniach. Zdarza się, że dwa razy do roku chcę zajrzeć ponownie do jednego z listów i przeważnie mogę go odzyskać. Niedawno jedna z moich podwładnych miała problem, gdyż jej poczta elektroniczna wolno działała. Informatyk zajrzał do skrzynki i odkrył, że zalega tam kosmiczna ilość starych danych, ponieważ koleżanka zachowywała wszystkie e-maile. Po usunięciu wszystkich wiadomości, które okazały się już niepotrzebne, jej skrzynka zmniejszyła objętość z 2,7 gigabajtów do 0,5 gigabajtów.

Podsumowanie

A zatem nie trzeba uciekać się do 4 tysięcy kroków, by umieć zarządzać czasem, i nie trzeba spisywać zajęć przez trzy miesiące, zanim wprowadzi się w życie zasady gospodarowania czasem. Mamy do wykonania sześć prostych kroków:

- Zajmuj się czymś tylko raz
- Sporządzajienne listy sześciu najważniejszych zadań do wykonania
- Zaplanuj czas na każde zadanie
- Ustal ramy czasowe na wykonanie każdego z nich
- Podejmij się najpierw trudnych spraw
- Zadaj sobie pytanie: „Czy zaszkodzi mi, jeśli się tego pozbędę?”

Opanuj tych sześć reguł, a będziesz zaskoczony zauważalną różnicą. Wprowadź opisane zasady w całej firmie, a nim się spostrzeżecie, zaczniecie działać z największą wydajnością.

Naturalnie, nawet jeśli będziesz się trzymać wymienionych sześciu punktów, twój zaplanowany dzień będzie zakłócany różnymi zdarzeniami i nieoczekiwanymi wizytami pracowników.

Nagle wypadki będą wyrywać ci godzinę lub dwie z rozkładu zajęć. Jednak uwzględniając pewien zapas czasowy w ciągu dnia, puste miejsca w planie zadań, poradzisz sobie z niespodziankami w pracy. Najważniejsze, żebyś zaraz po rozwiązaniu problemu, który przeszkodził ci w realizacji planów, wrócił do przewidzianych zadań.