

Клаус Кобьел
Искренний
сервис



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

orell fiissli VerLag AG
Клаус Кобьёлл

Искренний сервис

Перевод с немецкого

АЛЬПИНА
БИЗНЕС
БУКС

Москва

2009

УДК 640.41;658.64
ББК 65.291.21;65.206
К55

Переводчик Е. Калинина
Редактор М. Суханова

Кобьёлл К.

К55 Искренний сервис / Клаус Кобьёлл ; Пер. с нем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 194 с.

ISBN 978-5-9614-0930-7

Для компании сферы услуг недостаточно просто повышать качество сервиса — нужно проявлять подлинную заботу о клиенте. Только в этом случае небольшое частное предприятие сможет выстоять в непростых условиях современного рынка. На примере работы своей гостиницы Schindlerhof предприниматель Клаус Кобьёлл предлагает уникальный подход к обслуживанию, который позволит малому бизнесу выжить и преуспеть даже на фоне экономического спада.

УДК 640.41;658.64
ББК 65.291.21;65.206

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 978-5-9614-0930-7 (рус.)
ISBN 978-3-280-05249-5 (нем.)

© Orell Fiissli Verlag AG, Zürich, 2007 ©
Издание на русском языке, перевод,
оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс»,

Содержание

ДЕНЬ 1	7
Введение.....	9
Значение стандартов качества.....	55
Инновационный процесс	71
Политика и стратегия.....	79
Тенденции, определяющие стратегию	95
 ДЕНЬ II.....	 103
Качество обслуживания.....	105
Руководство	133
Ориентация на людей.....	169
 Рекомендуемая литература.....	 193

Введение

Уважаемый читатель!

Эта книга представляет собой обработанную для печати запись двухдневного семинара для предпринимателей, который я проводил 23-24 сентября 2006 г. в своем отеле Schindlerhof под Нюрнбергом. По ходу изложения я постоянно ссылаюсь на опыт деятельности Schindlerhof, и вовсе не из чистого хвастовства. Причина в том, что мой отель является современным клиент-ориентированным предприятием малого бизнеса и на его примере удобно рассматривать важнейшие составляющие успеха таких предприятий.

На следующих страницах я остановлюсь сначала на глубинных уровнях организации — стандартах ISO, основных процессах и инновациях. Далее очень кратко, практически вскользь, коснусь основ модели делового совершенства EFQM, после чего перейду к детальному рассмотрению отдельных ее составляющих: политики и стратегии, определению краткосрочных целей и, наконец, главной темы книги — качества обслуживания, подлинной сердечности.

Сегодня сердечность должна стать товаром, продуктом — иначе предпринимателю, работающему в сфере услуг, придется нелегко. И, в отличие от Штатов, это должен быть стопроцентно натуральный продукт. Ничего не поделаешь: в Америке довольствуются организацией сервиса, а в Европе — нет, здесь есть спрос только на подлинную теплоту. И такая теплота, разумеется, может исходить только от искренне заинтересованных сотрудников. Поэтому я подробно обсуждаю вопросы работы с персоналом и руководства людьми.

Итак, к делу. Успех отеля Schindlerhof несомненен. В четыре очереди его строительства на неосвоенных площадях было вложено в общей сложности 13 млн евро, сегодня наш годовой оборот составляет 6,4 млн евро, численность команды — 50 специалистов и 22 стажера. Для небольшого загородного отеля это очень неплохие показатели. И тому есть несколько причин.

Причина первая: наш отель — одно из тех немногочисленных предприятий, где все клиенты платят одну и ту же цену. Мы никому и ни при каких условиях не делаем скидок — таково наше неперемное правило.

Стоило бы хорошенько поразмыслить над тем, что принесла Германии кампания «Скупость — это круто» (Geiz ist geil). Менталитет «охотников за дешевизной» дорого нам обойдется: в моральном и социальном плане это критическая ситуация, потому что так нивелируется ценность труда.

Но, слава Богу, люди все чаще выступают против такой установки. К примеру, Давид Боссхардт, глава института имени Готтлиба Дуттвайлера в Цюрихе, очень удачно переформулировал лозунг «Скупость — это круто», заменив слово «скупость» (Geiz) на созвучное слово «ум» (Geist). Получилось: «Ум — это круто» (Geist ist Geil). Смысл изречения стал другим — теперь оно выражает похвалу не дешевизне, а лидерству в области инноваций и идей. В ценовой борьбе малые и средние предприятия не могут победить в принципе, а порой от нее терпят убытки даже гиганты. Отель Schindlerhof просто отказался от участия в ней, а значит, нуждается в каких-то иных предпосылках для того, чтобы устанавливать собственные цены.

Одна из этих предпосылок — сильный бренд. Тема построения бренда и бренд-менеджмента для отеля Schindlerhof уже в течение нескольких лет играет колоссальную роль, так как в джунглях концернов бренд — неперемное условие выживания индивидуального игрока.

Цель предприятия — ни в коем случае не «получение прибыли». Прибыль возникает как результат достижения целей предприятия. И

хотя бренд создается только для получения прибыли, цель самого предприятия другая. Предприятие удовлетворяет потребности клиентов, а прибыль — это своего рода побочный продукт, выработку которого невозможно предотвратить.

Таким образом, мы подошли к рассмотрению первого из свойств сильного бренда. Поясню его на примере из области спорта. Все вы знаете, что такое Уимблдонский турнир — да, да, там играют только в теннис. Даже тот, кто отнюдь не является теннисным фанатом, иногда выкраивает время, чтобы посмотреть финал. Возникает вопрос: что такого особенного в этом бренде?

Те из вас, кто постарше, наверное, помнят историю, которая произошла на этом турнире с Андре Агасси. Когда его впервые приглашали выступить в Уимблдоне — туда нельзя приехать просто так, играть могут только приглашенные, — то сказали: «Господин Агасси, мы знаем вас, поэтому сразу говорим: здесь принято играть в белом, мы — колыбель белого спорта, мы его основали».

Агасси отвечал: «Я не играю в белом, я — кошмар всех потенциальных тещ — играю в издававших виды джинсах Levi's 501 и в красном налобнике» — после чего ему было предложено отправиться домой.

Через пару лет Агасси, занимавшего уже вторую позицию в мировом рейтинге, снова пригласили на Уимблдонский турнир. И снова то же требование: «Либо вы играете в белом, либо едете домой». Агасси выбрал игру в белом — и так началась его карьера в мировом спорте.

Этот пример показывает, что у *сильных брендов всегда строгие правила*. В Уимблдоне теннисисты играют не только в белом, но еще и на старомодном травяном покрытии, а в перерывах всегда подается клубника со взбитыми сливками.

Когда-то мне было страшно проводить жесткую ценовую политику и казалось, что это небезопасно. Но теперь я знаю точно: такая политика, наоборот, способствует построению бренда.

Еще одна отличительная черта бренда в том, что о нем *судят по его клиентуре*. Автобус перед дверью бизнес-отеля — явный при знак

того, что предприятие при смерти и никакая реанимация его уже не спасет. Может быть, отель еще чуть-чуть потрепыхается, но настоящие клиенты будут обходить его стороной. Отсюда следует,

что нельзя работать для всех вообще, необходимо ориентироваться на четко определенную целевую группу.

На маркетинг мы тратим очень мало — все виды информирования клиентов обходятся нам в два процента от чистого оборота. В эту цифру включены расходы на всевозможную печатную продукцию, рассылки, рекламные мероприятия, компьютерную систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и PR-службу.

Наш рекламный бюджет равен нулю: за 37 лет работы на рынке мы не потратили ни одного цента, ни одной марки на классические виды рекламы. Даже в телефонной книге наши данные приводятся обычным шрифтом, без жирной рамки, так как выделение немедленно разрушило бы зарождающийся миф. По дороге к отелю нет указателей с его названием: отыскать нас — первоклассный тест на интеллект.

Вам, наверное, понятно, почему мы так действуем: каждое предприятие получает тех клиентов, которых заслуживает. Вы тоже можете руководствоваться этим принципом. Даже профессионалы в области рекламы утверждают, что большая часть денег, выделяемых на рекламу, тратится впустую. Да, каждое предприятие должно информировать клиентов о своих товарах и услугах, но если задействовать не рекламу, а PR, связи с общественностью, это будет намного надежнее, дешевле и изящнее.

Еще один возможный способ сократить расходы на рекламу — домашняя страница в Интернете. Мы используем свой сайт непосредственно как маркетинговый инструмент.

Войдя во вкус работы в Интернете, мы организовали у себя онлайн-магазин контента, выставив в сети свою интеллектуальную собственность. За небольшую плату с нашего сайта можно загружать пакеты контента на разные темы. Подумайте, что это может значить для вас: у каждого из нас есть интеллектуальная собственность! Большинство мелких и средних предпринимателей просто не

понимают, что ее нельзя раздавать просто так. Люди не ценят того, что досталось им бесплатно.

Зададимся теперь следующим фундаментальным вопросом: какие составляющие есть у личной заинтересованности? На мой

взгляд, она складывается из шести компонентов. Сошлюсь здесь на работу профессора Хайке Брух, заведующей кафедрой в Университете г. Санкт-Галлеи.

Killing the Dragon

- Определить угрозу и дать ее интерпретацию
- Проинформировать об угрозе сотрудников
- Укрепить их веру в собственный профессионализм



Автор:

профессор Хайке Брух, Институт менеджмента и управления персоналом. Университет Санкт-Галлен

Госпожа Брух, с которой я недавно познакомился, уже многие годы занимается изучением разных предприятий — преуспеваю ещих И не очень; в частности, ее интересуют кризисные ситуации и то, как меняется в связи с ними личная заинтересованность: растет или, наоборот, падает?

Всем нам хорошо знакомы периоды, когда дела идут плохо. И мой опыт подтверждает здесь выводы профессора Брух: в такое время случаются совершенно удивительные вещи.

Вот как описал поведение своих сотрудников в кризисной ситуации главный исполнительный директор швейцарской компании АВВ Юрген Дорманн: «Я наблюдаю невероятный подъем творческих сил, боевого духа; люди выкладываются до предела, бросают все силы на то, чтобы преодолеть кризис и, в конце концов, снова начать получать прибыль. Без этого боевого духа мы бы не справились с

задачей».

Данный феномен профессор Брух называет по-английски — Killing the Dragon (убить дракона). На мой взгляд, это замеча

тельная формулировка уже хотя бы потому, что нам, предпринимателям, постоянно приходится сталкиваться со сложнейшей проблемой: как сообщить неприятные известия сотрудникам? Делаем мы это без особой охоты.

На самом деле надо говорить так: «Ребята, внимание, у нас за дверью опять стоит дракон — и мы снова собираем войско святого Георгия. Кто с нами? Это уже не первый дракон у наших дверей, и мы с ним разделаемся, как и со всеми предыдущими!» Тогда ваше сообщение вызовет правильную реакцию.

Затем надо определить, что за дракон явился на этот раз. Надвигается кризис, не удастся добиться нужных показателей — вы должны охарактеризовать угрозу и дать ее интерпретацию.

А теперь — внимание: об угрозе необходимо сообщать напрямую и без прикрас. У многих руководителей с этой проблемы: как, мол, я расскажу стажеру, что у нас не те цифры, — а вдруг он потом поделится информацией с кем-то, кому ее не следовало бы передавать?

Я же говорю вам: не приукрашивайте правду, а самое главное — не уставайте повторять сотрудникам, что верите в них и убеждены в их профессионализме, что они — ваша опора, что с такой хорошей командой убить дракона — не проблема.

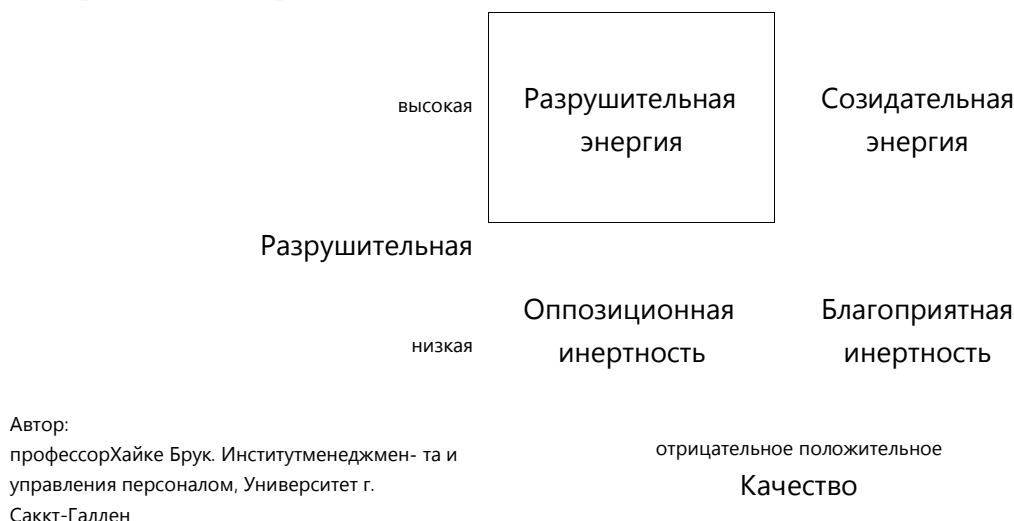
Очень важно после того, как проблема будет сформулирована и проанализирована, снова и снова обращаться к команде со словами: «Я доверяю вам, я знаю, что вы предложите еще массу новых идей, мы в самые кратчайшие сроки снова все наладим». Такое проблемно-ориентированное руководство — еще одно выражение профессора Брух — означает бескомпромиссность при решении проблем. Мне вспоминается высказывание Джека Уэлча: «Чтобы быть мягким, надо быть жестким».

Никто не оценит вашей мягкости, если в вас нет твердости; здесь неуместны «мир-дружба-жвачка», необходимо:

- особо подчеркнуть угрозу;
- мужественно выслушать честное мнение сотрудников;
- а затем вместе сконцентрировать усилия на предотвращении опасности и решении проблемы.

Мне удалось обнаружить кое-что интересное: оказывается, есть различные формы энергии. Например, если качество энергии отрицательное, а интенсивность низкая, это пассивная инертность.

Формы энергии



Приведу пример из своей отрасли. Однажды клиент пожаловался на что-то официанту, а тот в ответ начал говорить: «Я мог бы вам много чего еще порассказать про эту лавочку...» Но официант не проявил особой настойчивости, т.е. интенсивность энергии у него была невысокой.

Хуже, когда негативная энергия становится более интенсивной — разрушительной. Этого я не пожелаю никому: у вас завелись крысы, партизаны, они подрывают ваш бизнес, вредят вам. Есть признаки, по которым можно точно определить их присутствие. Например, вы (руководитель) проходите мимо группы сотрудников, и их разговор внезапно умолкает. Или то же самое происходит, когда вы подсаживаетесь за стол к сотрудникам за обедом. Все это свидетельствует о развитии каких-то неподконтрольных вам процессов. Скорее всего, у вас под носом действуют бойцы сопротивления.

В успешных компаниях часто присутствует положительная

энергия низкой интенсивности: это, скажем, менеджеры, которые после обеда размышляют, какой марки и какого цвета будет их очередной служебный автомобиль. Без сомнения, они желают своему предприятию добра, но это желание лишено силы.

А во время кризиса вы оказываетесь в поле продуктивной энергии — тоже положительной, но более интенсивной. Считайте, что всякий раз, когда происходит нечто непредвиденное, у вас появляется шанс вновь поднять заинтересованность сотрудников.

Можно видеть, как она усиливается, когда вы ставите своей команде сложную, трудновыполнимую задачу — при этом команда добивается заметно большего. Если определены незначительные цели, у людей нет стимула работать, и результаты, разумеется, тоже получаются скромные. С другой стороны, когда цель кажется недостижимой, они и вовсе падают «ниже плинтуса». Это похоже на путь по гребню горы: нужно динамически определить область, в которой цели будут максимально высокими, но все еще достижимыми. Если предприятие уже в октябре выполнило годовой план, его, собственно, можно тут же и закрыть, потому что стараться никто уже больше не будет.

У нас в отеле Schindlerhof есть «зеркало успехов» — с его помощью мы сообщаем сотрудникам, как обстоят дела с достижением поставленных целей. Каждый день на всех наших досках вывешивается график соотношения запланированного месячного дохода и его экстраполяции, исходя из фактически достигнутых результатов. Когда кто-то из сотрудников видит, что в его сфере ответственности запланированного оборота добиться пока не удалось (в таких случаях зона на графике закрашена красным цветом), он понимает, что должен приложить больше усилий. Я никому ничего не говорю, а просто вывешиваю каждое утро график сравнения того, как должно быть, с тем, что есть на самом деле, и сопровождаю его смайликом.

Сотрудники насчитали у меня пятнадцать смайликов. Самый грустный — плачущий; когда он появляется, кухня открыта на час дольше. Самый веселый — со значками евро в глазах: он означает, что я ставлю всем шампанское.

Непременное условие работы бизнеса — рост. Почему? Потому что только в этом случае малое или среднее предприятие будет привлекательным для инвесторов, а крупное — для акционеров. Если компания не растет, никто не купит ее акции. Рост укрепляет конкурентоспособность.

К примеру, отель Schindlerhof за последние 20 лет добился роста в 300%, в то время для нашей отрасли в целом соответствующий показатель составил всего 150%, т. е. оставшиеся 150% — целиком достижение моих коллег. В результате я оказался в более выгодном положении, чем конкуренты, и мои конкурентные позиции автоматически укрепились.

Кроме того, когда предприятие растет, вам проще находить хороших сотрудников (это на самом деле не так уж сложно) и, что еще важнее, их удерживать. Ведь есть всего две возможности сделать карьеру:

- 1) вы работаете на себя, я всегда рекомендую именно этот вариант;
- 2) вы работаете на растущее предприятие и растете вместе с ним.

Допустим, устраиваясь на работу, вы слышите следующее: «В нашем салоне восемь мест, мы работаем так уже сто лет, и в ближайшие двадцать лет ничего не изменится». Тогда можно с уверенностью сказать, что прибавку к зарплате вы будете получать только при ее индексировании с учетом инфляции.

Рост постоянно дает организации новые импульсы. Он — как чистый кислород: добиваясь роста, вы создаете среду, где царят жизнь и воодушевление, поскольку именно ваши сотрудники видят реальные возможности для собственного развития и готовы ради него рисковать. Они становятся предприимчивыми, у них меняется перспектива. Они работают упорнее, лучше и, разумеется, дольше. Сорокачасовая рабочая неделя — это, на мой взгляд, неполная занятость для слабых здоровьем. Тем, кто больше не выдерживает, нужно в санаторий, а никак не на постоянное рабочее место.

В отеле Schindlerhof мы работаем 45-50 часов в неделю, причем это закреплено в контрактах. У нас нет ни одного члена профсоюза и

нет производственного совета. Если сравнить коллектив предприятия с оркестром, то члены производственного совета — это му*зыканты, которым закон позволяет фальшивить. Они, конечно, не обязаны играть плохо, но имеют такое право, что делает их профессионально непригодными для нашего небольшого предприятия.

Работа предприятия оценивается по двум основным показателям.

Первый — это прирост оборота: чем он выше, тем бизнес привлекательнее с точки зрения инвесторов и акционеров. Я постоянно ловлю себя на попытках объяснить всякое падение оборота внешними причинами. Отговорок всегда можно найти более чем достаточно — здесь и смена правящей коалиции, и рост цен на бензин, и 11 сентября, и война в Ираке, и что угодно. Разумеется, неблагоприятные обстоятельства действительно способны привести к тому, что оборот снизится на 10-15%, но есть хороший совет — посмотреть на себя и спросить, не сами ли мы виноваты в том, что наше предприятие становится менее привлекательным для инвесторов и акционеров. В отеле Schindlerhof мы ставим вопрос так: может ли это зависеть от общей обстановки, от структуры бизнеса? Может быть, мы даже немножко пали духом — ведь работа с клиентом не всегда вызывает исключительно восторг...

Два года назад у меня возникла именно такая проблема с нашим рестораном Unvergesslich: его показатели начали слегка отставать от намеченных. Тогда мы закрыли ресторан на четыре дня и с помощью выдающейся женщины-дизайнера (она часть времени проживает в Нью-Йорке, а часть — в Штутгарте) радикально изменили его внутреннее оформление. Проект обошелся нам в 270 000 евро, и после его завершения оборот ресторана значительно поднялся. Я понимаю, что не всякий решится вкладывать деньги в направление, оборот которого падает. К тому же старый ресторан, например, был не так уж плох. Но по моему твердому убеждению, тот, кто мыслит как предприниматель, *должен всегда двигаться в направлении, противоположном циклическому развитию рынка. Когда все сокращаются о потерях, нужно вкладывать деньги — ведь потом эти деньги уже не будут такими дешевыми.* Когда же все конкуренты бросятся инвестировать и процентные ставки подскочат, вы будете

по-прежнему платить свои восемь процентов и снова всех обойдете.

Второй показатель, который предприниматель должен всегда держать под контролем, — прибыль. По прибыли можно судить об эффективности работы предприятия. Американцы называют такой подход принципом KISS (Keep It Simple and Stupid — «проще и тупее!»).

Чтобы добиться роста оборота, вопрос надо ставить так: то ли мы делаем, что нужно? Когда же речь идет о прибыли, мы задаемся другим вопросом: правильно ли мы делаем то, что нужно? Ежемесячный контроль прибыли — одна из главных задач предпринимателя: надо всесторонне изучить ситуацию, чтобы понять, не прячется ли где-нибудь маленький дракончик (может быть, при ближайшем рассмотрении он окажется просто-напросто большой ящерицей), а если прячется, сразу же его и прикончить.

Очень важную роль по отношению к обороту играет контроль важнейших затрат — себестоимости услуг и расходов на заработную плату, — выраженных в процентах от общего оборота. У нас в отеле Schindlerhof это соответственно 17,5 и 32% (вторая цифра включает тринадцатую зарплату — рождественскую премию).

Мы получаем солидные платежи по нетоварным операциям — эти средства в форме арендной платы и платы за наем помещений у других участников товарищества поступают в командитное товарищество, а также частично в частную собственность. Планируемый годовой доход в итоге составляет 10%.

Инвестиции нашего предприятия в течение года делаются в основном из его собственных средств. Мы не берем кредитов на реконструкцию ванных комнат или переоформление ресторана, а оплачиваем все это из своего оборота.

В последние годы многие немецкие фирмы потерпели неудачу в попытках соединить постоянный рост инвестиционной привлекательности с эффективностью, позволяющей все равно получать высокие прибыли. По статистике, в Европе дело с банкротствами обстоит так: за четыре года в Германии обанкротилось около 150 000 предприятий, в Испании таких фирм было всего 570, в Ирландии — 321, в других европейских странах тоже очень немного

по сравнению с тем, что творится у нас. Европа похожа на бублик: дырка в середине—это Германия, а вокруг нее повсюду экономический подъем.

Еще драматичнее выглядит статистика по семейным предприятиям. Если взять за 100% всех успешных основателей, то во втором поколении продолжают успешно функционировать лишь 30% фирм, а в третьем — 10%. Наш последний император Вильгельм 11 очень удачно высказался на эту тему: «Первое поколение строит, второе управляет, третье изучает историю искусства». Если бы они занимались только этим! Ведь многие пытаются управлять предприятиями, хотя совершенно не способны к руководству.

Впрочем, наиболее удачливыми предпринимателями оказываются, как правило, не сами основатели, а их наследники, обладающие необходимыми качествами, — такие как американский миллиардер Дональд Трамп или Райнхольд Вюрт, невероятно успешный швабский предприниматель. Это люди, которые начинали не с нуля, но сохранили во втором и третьем поколении хватку основателей.

Больше всего теряют от этой волны банкротств, разумеется, банки. Их можно даже пожалеть — ведь обанкротившееся предприятие всегда оставляет долги. Поэтому представители центральных банков и банковских организаций собрались в Базеле и составили «Базель II», новый свод нормативов о выдаче кредитов на основании оценки кредитных рисков.

Раньше было так: всем выдавали кредиты по примерно одинаковым процентным ставкам. Таким образом, происходило субсидирование неудачливых предпринимателей за счет более успешных — социализм чистой воды. Владельцам небольших предприятий надо бы радоваться, что в конце концов с этим перекрестным субсидированием покончено и банки стали определять их рейтинг, т.е. оценивать, как они ведут свой бизнес. По результатам оценки вы можете не получить кредит вообще или получить его по более или менее выгодной для вас ставке.

Плохая новость состоит в том, что наш рейтинг на 50% никак от нас не зависит. У того, кто унаследовал фирму от родителей,

автоматически оказываются высокие оценки; у меня, как у основателя, со всеми моими долгами и обязательствами, оценки скорее средние.

Однако мы в состоянии повлиять на оставшиеся 50%. Например, банк интересуется: какая система планирования у вас применяется. Есть ли у вас годовой план целей, определены ли цели на более длительные сроки? Есть ли у вас среднесрочное планирование, план целей по периодам? Сколько времени вы пользуетесь своим банковским счетом? Раньше некоторые небольшие предприятия в периоды экономического подъема каждые пять минут меняли банк, чтобы выиграть 0,25% ставки. За такое отношение им сейчас приходится расплачиваться. Чем дольше вы работаете с тем или иным финансовым институтом, тем выше будет ваш рейтинг.

Сейчас мы подошли к порядку наследования: уже четыре года я занимаюсь процедурой передачи компании по наследству своей дочери. Это очень серьезный проект. Необходимо изменить всю структуру владения. Недвижимость в собственности предприятия мы доверили оценить уполномоченному архитектору, после чего

Критерии внутреннего рейтинга (на примере Sparkasse)

+ + * *

<p>Финансовые показатели</p> <p>Статические и динамические показатели имущественного положения, финансового положения, уровня доходов</p>	<p>«Жесткие» качественные факторы</p> <p>Использование систем планирования (финансовый план, прогноз рентабельности); факты перерасхода средств; продолжительность отношений с банком; порядок наследования</p>	<p>«Мягкие» качественные факторы</p> <p>Управление предприятием; планирование/контроль; рынок/продукт; производство/предоставление услуг</p>	<p>Сигналы тревоги</p> <p>Примеры: нарушение важных соглашений (к примеру, перерасход средств); выдача необеспеченных чеков и платежных поручений; отрицательные отзывы в прессе</p>
---	---	--	--

поместили ее в собственный капитал предприятия как не подлежащую налогообложению, поскольку так выгоднее с точки зрения наследования. На треть недвижимости я уже оформил дарственную своей дочери, что позволило нам существенно сэкономить на налогах на наследство. Да, это действительно совсем не то дело, которое можно проверить за полгода.

Банк, что вполне понятно, интересуется, как вы руководите предприятием. Райхард Шпренгер говорит: «Четыре из пяти руководителей не в состоянии выполнять ту работу, за которую им платят деньги, т.е. создавать условия для получения хороших результатов». Надеюсь, что он не прав. Но так или иначе, раньше вопросы руководства были банку безразличны, а теперь уже нет.

Далее, банк хочет знать, есть ли у вас оперативный и стратегический контроллинг. Это как в медицине. Когда вы болеете и идете к врачу, тот первым делом ставит диагноз, а затем назначает лечение. «У вас грипп, — говорит он, — принимайте в течение недели аспирин и витамин С, через неделю приходите». Первая часть фразы соответствует стратегическому контроллингу, вторая — оперативному. В заключение процесса оценки кредитного риска производится еще несколько уточнений — выявление таких сигналов тревоги, как несоблюдение важных соглашений, выдача необеспеченных чеков и платежных поручений; на будущую ставку могут повлиять даже отрицательные отзывы в прессе.

Соответствующий закон вступил в силу 1 января 2007 г., но, несмотря на это, владельцы многих малых и средних фирм ничего не предприняли, сказав себе, что у них еще есть время. А ведь новые правила уже три или четыре года неявно применяются всеми банками.

Разумеется, ждать так долго не в наших правилах. В январе 2002 г. мы с женой побывали на семинаре компании SchmidtColleg и там под руководством специалиста одного из крупных банков за два дня провели процедуру получения внутреннего рейтинга.

Очень многое в этом рейтинге определяется отраслью, в которой работает предприятие; мы как отель получили 6 из 8 возможных баллов и не могли рассчитывать на большее. Крупные банки не предоставляют лучших условий финансирования ни предприятиям общественного питания, ни гостиницам, ни супермаркетам, ни розничным магазинам, ни автосалонам. Это так называемый отраслевой малус.

Далее банк интересуется интенсивностью конкуренции и ценового давления, выясняет, улажен ли у предприятия порядок наследования, каков уровень доходов, как ведутся счета, не превышался ли кредитный лимит. По одному из пунктов нас оценили очень низко, с чем я охотно примирюсь. Этот пункт — ограниченная ответственность: мы с женой не несем ответственности за наши деловые кредиты как частные лица. Сунув голову в петлю, можно было бы получить и более выгодную ставку, но мы отказались. В конце концов нам был присвоен рейтинг А с минусом по классической шкале, включающей оценки от AAA («тройного А») до D. Минус расшифровывается как слегка повышенный риск, т.е. мы до определенной степени уязвимы в ситуации экономического кризиса.

В моем банке (это Sparkasse) применяется другая шкала — от 1 до 18; по ней я получил рейтинговую оценку 5 и в результате заключил соглашение, предусматривавшее маржу в 1%. И теперь мне больше не нужно вести переговоры с банком — у нас уже есть соглашение. Если нам требуются деньги, я просто уточняю в газете *Handelsblatt* личные долговые обязательства, 4,0 плюс 1% — это и есть моя ставка по кредиту с маржей в 1%.

В итоге мы благодаря тому двухдневному семинару в первый же

год сэкономили 70 000 евро на процентных ставках, потому что после получения рейтинговой оценки сразу же представили документы в банк, обсудили разногласия и выработали решение, которое устраивало обе стороны. Если вы еще не провели оценку кредитного риска для своего предприятия, то срочно этим займитесь, у вас остается совсем немного времени.

Тем же, кто еще только думает о создании собственного бизнеса, следует знать, что даже проценты по ссуде на образование новой фирмы будут рассчитываться в зависимости от их личного рейтинга. Иными словами, если вы вели свой личный счет аккуратно, банк может назначить вам, например, при классе риска А ставку 3%, а если не очень, то в два раза выше — 6%.

И еще одно: крупные банки уже давно не имеют дела с малым и средним бизнесом. То, что раньше было документом, удостоверяющим кредитоспособность (однажды этот документ у меня принял даже Deutsche Bank), сегодня стало как минимум дамочным мечом. Если не считать нескольких небольших частных банков (таких как, к примеру, Castellbank во Франконии), малому и среднему бизнесу в Германии осталось только два банка: это Sparkasse и VR (Volksbank-Raiffeisenbank). У нашей компании с ними, если угодно, взаимовыгодное партнерство. На счетах отеля Schindlerhof напечатано жирным шрифтом: «Мы работаем только с теми немецкими банками, которые дружественно относятся к малым и средним предприятиям, — Sparkasse и VR».

И еще я вам советую: обеспечьте себе поддержку со стороны как минимум двух разных банков. Когда вы берете кредит, решающее значение имеют три вещи:

- ликвидность, которую в достаточном объеме вполне может обеспечить и один банк;
- надежность, для чего тоже вполне хватит одного банка;
- свобода — а вот ее с одним банком не получить.

Посмотрим теперь на предпринимательский мир в более широкой перспективе — отвлечемся от повседневных забот и обратимся к стратегическому развитию персонала. С отелем Schindlerhof уже

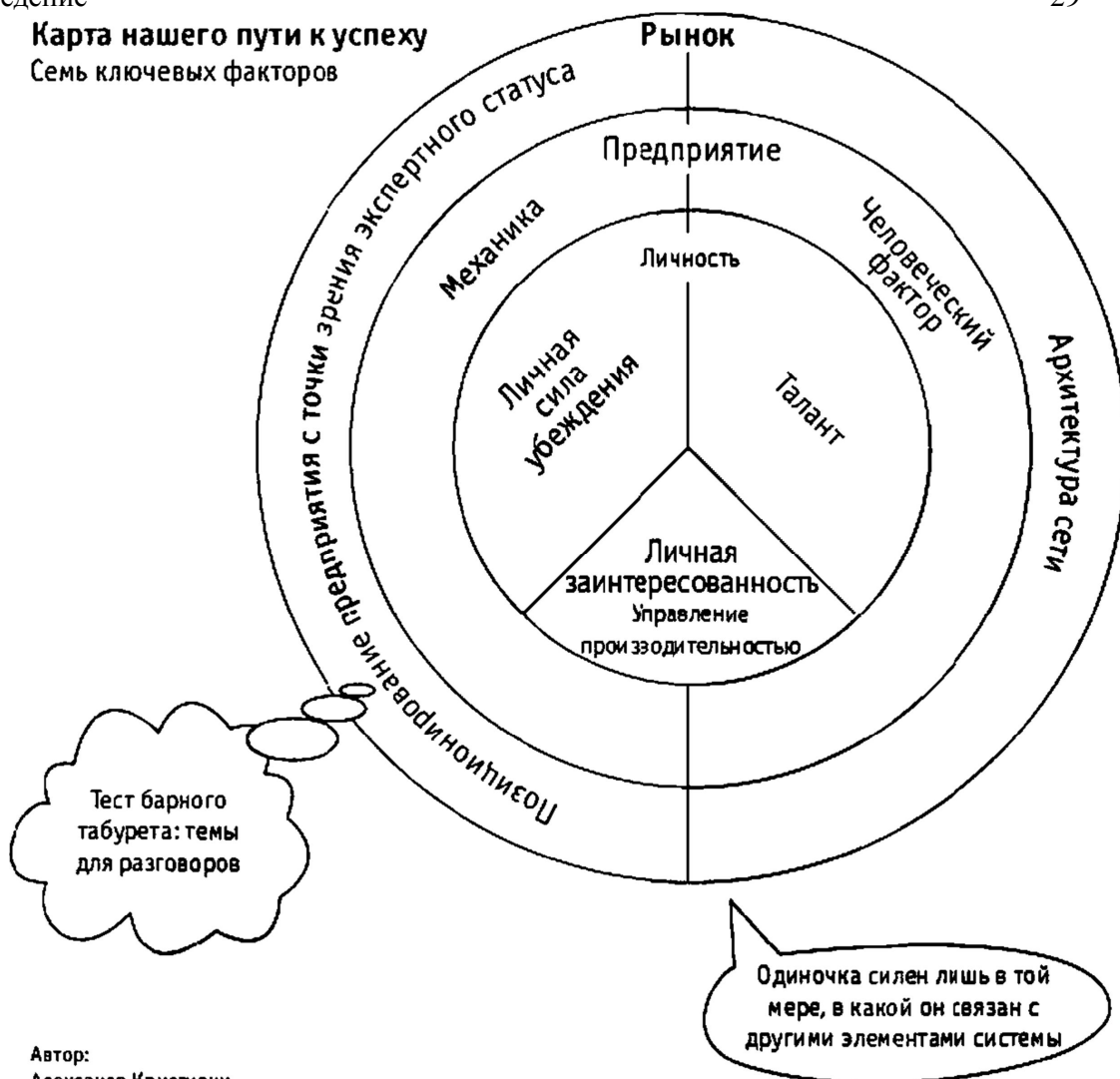
многие годы сотрудничает Александр Кристиани, который раз в год проводит у нас один день, консультируя нас по вопросам стратегии. Разработанной им картой пути к успеху мы пользуемся все время. Карта охватывает семь ключевых факторов.

Первые три ключевых фактора касаются только личности, отдельно взятого человека, причем не важно, кто это — стажер, специалист, менеджер или генеральный директор. Их мы должны осмысливать всякий раз, когда решаем вопрос приема на работу, повышения заработной платы или повышения по службе.

- *Фактор первый:* талант. На мой взгляд, совершенно ужасно, если кто-то идет заниматься тем или иным делом, не имея нужного таланта, — например, продает машины, а на работу ездит на трамвае. Если вы владелец автосалона, не берите на работу тех, кто не заводится при виде машины. Или, скажем, заказы по телефону принимает девушка с таким резким и скрипучим голосом, что у абонента на другом конце провода бегут мурашки по телу.

Карта нашего пути к успеху

Семь ключевых факторов



Автор:
Александр Кристиани

* *Фактор второй* интерес к работе. Это, на мой взгляд, ключ ко второй составляющей личной заинтересованности (первая составляющая — дракон, см. с. 13). Некоторые считают, что человека вообще невозможно заинтересовать при помощи внешних стимулов, все определяется здесь его внутренним побуждением, «драйвом».

Представьте себе, что горожанин случайно получил в подарок охотничью собаку. Станет он водить ее на охоту? Нет, собака в лучшем случае просто всю жизнь пролежит на диване. Точно так же и с сотрудниками. Каждому из нас знаком этот тип — они выполняют порученные задания, но только под постоянным нажимом. Приходится все время им говорить: «Мы же с вами

это согласовали, вы же должны были это сделать вчера...»

Внутреннее побуждение—очень сильная составляющая заинтересованности. А внутренняя заинтересованность каждого сотрудника — ключ к высокой производительности предприятия.

В отеле Schindlerhof мы в 2006 г. добились производительности 107 000 евро на человека. Это почти вдвое больше, чем в среднем по отрасли. Когда мои коллеги заканчивают все, что было запланировано на год, мы только-только разогрелись до температуры, какая бывает в конце августа, и тут-то, собственно, у нас все и начинается. Залог прибылей — высокая личная заинтересованность. Наши сотрудники работают так, как если бы это была их собственная фирма.

- *Фактор третий:* личная сила убеждения. Тут, слава Богу, сколько людей, столько и возможностей. Один убеждает при помощи своих профессиональных знаний, другой берет тихой доброжелательностью, которая ему так к лицу, третий умеет увлечь за собой коллектив.

Я должен знать, чем живу, какими склонностями наделила меня матушка природа, какими дарованиями, какими талантами. Я не должен играть роль, которая мне не подходит. Иначе про меня скажут, как про плохого актера после спектакля: «Он был чудовищен в этой роли». Человек успешный всегда остается самим собой, он никогда не играет чужую роль, структура его личности находится в согласии с его поведением; такие люди производят яркое впечатление, которое прочно врезается в память.

Здесь мне хочется процитировать профессора Анну-Марию Пирхер-Фридрих, заведующую кафедрой в Центре менеджмента в Инсбруке и преподавателя училища гостиничных работников в Меране. Она говорит: «Жизненный успех зависит от профессиональных познаний лишь на 15%, а от личных качеств — на 85%». Эта оценка в точности соответствует сказанному выше о трех факторах.

Следующие два фактора касаются вашего предприятия. 60 или 70 лет назад Уолт Дисней ввел парные понятия — «механика» (mechanics) и «человеческий фактор» (humanics).

Механика деятельности предприятия — его маленькая таблица умножения: ISO, управление качеством, должностные инструкции, ключевые процессы, контрольные списки — все то, что призвано обеспечивать стабильность работы; человеческий фактор соответствует общему климату предприятия.

Как правило, чем совершеннее механика, тем хуже обстоит дело с человеческим фактором — ведь хорошая организация может очень и очень быстро развиться в бюрократию, и тогда сотрудникам уже не будет приятно общаться друг с другом. Наоборот, на только что основанных предприятиях обычно еще нет никакой организации, все происходит спонтанно, но рабочий климат царит потрясающий. Здесь мы снова оказываемся в некоем динамическом поле: в определенном объеме организация, естественно, необходима, но ее не должно быть слишком много. Чтобы понять, как действовать в той или иной ситуации, часто хватает обычного здравого смысла, и тогда совершенно незачем описывать очередной процесс, а потом вставлять его в стандарт ISO.

Оставшиеся два фактора — позиционирование предприятия и архитектура сети — касаются рынка, на котором вы работаете.

Это тоже очень интересно. Каков ваш экспертный статус, т.е. в чем вы, по общему мнению, хорошо разбираетесь? Может быть, сейчас у вас в компании стажеры помирают от скуки, заучивая какие-нибудь специальные маркетинговые термины, или вы объясняете им что-нибудь про стратегически успешные продукты и уникальные торговые предложения. Мои подопечные по возможности стараются этого избежать.

И здесь есть один практический прием для определения экспертного статуса, придуманный американцами. Это так называемый «тест барного табурета». Представьте себе, что вы приходите в субботу в бар и усаживаетесь на свой любимый высокий табурет у барной стойки. Вокруг — другие постоянные посетители бара, ваши хорошие знакомые, и у вас появляется желание рассказать им о каком-то своем эмоциональном опыте, о том, что с вами произошло в ресторане, в аптеке, в автосалоне, у врача или в великесс-отеле — не важно где. То, о чем вам захочется рассказать применительно к нам, и есть наш подлинный экспертный статус, очень значимая характеристика бизнеса сточки зрения предложения услуг.

Мы мелкими порциями подбрасываем клиентам темы для будущих разговоров в кругу знакомых. Я хотел бы сейчас несколько развить эту тему, поскольку она, пожалуй, самая важная.

Классический жизненный цикл продукта неизменен. Как поется в песне, «что поднимается, должно опуститься». И мы не можем остановить волну, поможем научиться серфингу, можем взлетать вверх на каждой следующей волне, всякий раз поднимаясь еще выше при помощи инноваций.

В прошлом момент обновления (по-английски — relaunch) наступал позднее. Поэтому у предпринимателя оставалось в запасе

Жизненный цикл продукта



несколько лет до следующей инновации, и в этот период он еще мог вытягивать из своего бизнеса кое-какие деньги.

Однако в наши дни так называемая точка инновации попадает в середину фазы роста. Сегодня предприниматель, получая прибыли за свой первый инновационный продукт, уже вынужден думать о том, какой будет его следующая инновация и где взять денег на ее финансирование.

Приведу пару примеров. У нас в отеле есть тридцать семь номеров, которым уже двадцать один год. Эти номера реконструировались дважды. Пришлось ломать стены ванн, чтобы сделать их просторнее, — ведь двадцать лет назад под удобства отводили намного меньше места.

Собственно, ванны и так вполне сносные, но тест барного табурета они не проходят. Сейчас мы устанавливаем там деревянные ванны. Понимаете теперь, что я имею в виду под «темами для разговоров»?

Мы хотим, чтобы каждый, кто у нас побывал, сидя в субботу в баре, рассказывал своим друзьям, что, мол, довелось ему останавливаться в обычном загородном отеле, но вот ванны там были — неземное блаженство... И что-нибудь в таком роде нам нужно придумывать постоянно. Поэтому мы потратили 150 000 евро на реконструкцию ванн, после чего каждый второй гость говорил нам о том, какие они у нас «крутые».

Для подобных проектов я уже не в состоянии предсказать отдачу на вложенный капитал, вместо расчета здесь нужна решимость, стремление постоянно развиваться, проводя преобразования, повышающие общую стоимость предприятия и его привлекательность для клиентов.

Идем дальше: когда вы со своей командой руководства в октябре или ноябре составляете план целей на грядущий год, советую вам вместе со всеми сотрудниками подумать, почему клиент должен выбрать именно вас. Мы так поступаем, и это очень отрезвляюще действует. Что заставит клиента именно у нас жить (питаться, развлекаться, организовывать деловые мероприятия, делать покупки)? Почему он прибегнет именно к нашим услугам? Что мы конкретно

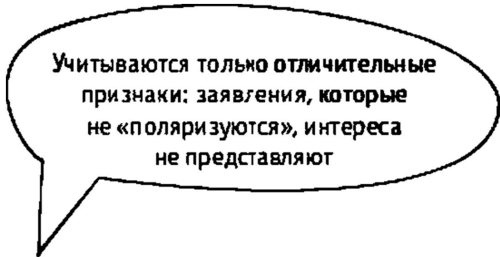
умеем такого, чего не умеют конкуренты? Учи

тываются только отличительные признаки: декларации, которые не «поляризуются», интереса не представляют.

Поясню свою мысль. Если политик утверждает, что он честен, это ничего не значит — так говорят все. А вот если он предложит сделать налог на добавленную стоимость равным 25% или обязать молодых людей оказывать финансовую поддержку престарелым родителям, поднимется общий крик со стороны всех тех, кто придерживается другой точки зрения. Возражения — признак того, что политическое заявление действительно значимо.

Применительно к вашему предприятию сказанное означает: самая большая глупость — стараться угодить всем без разбора. Я имею в виду предприятия, чей манифест гласит: «Мы хотим с помощью хороших скидок предложить чуть-чуть того-то и того-то»

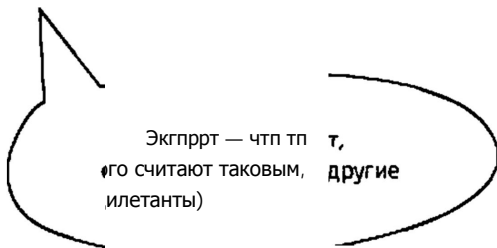
Позиционирование предприятия с точки зрения экспертного статуса



Учитываются только отличительные
признаки: заявления, которые
не «поляризуются», интереса
не представляют

Вопросы:

- Почему я должен покупать
(жить, есть, устраивать праздники, деловые мероприятия ит.д.)
именно у вас?
 - Что вы умеете такого, чего не умеют другие?
1. Что из того, что утверждаете о себе вы, говорят о себе также и другие?
 2. Какими фактами можно подтвердить правдивость ваших слов?



Эксперт — члн тп т,
кого считают таковым, другие
илетанты)

Автор:
Александр Кристиани

возможно большему числу клиентов». Примерно такой была система маркетинга в ГДР: плохонькие машинки для возможно более широкого круга покупателей. Сегодня этого уже недостаточно. Хороший маркетинг обязан быть поляризованным. Одни люди одержимы страстью к скидкам, другие, попав в «дешевое» место, сразу скажут: «Я был здесь три раза — первый, единственный и последний. Это не мой мир». Первым делом определите, к кому вы обращаетесь, — только тогда маркетинговые заявления будут информативны. Затем спросите себя, что из того, что утверждаете о себе вы, говорят о себе также и другие? Как вы себя позиционируете на рынке — качественное обслуживание, расширенные гарантии и радушие? Что здесь ваша особенность, ваша отличительная черта?

И в заключение — хорошие новости: чтобы считаться экспертом, достаточно, слава Богу, прослыть таковым среди дилетантов: мнение профессионалов роли не играет. Я, к примеру, дилетант в компьютерных вопросах, а потому всегда считал, что все программы, которыми мы пользуемся, придумал Билл Гейтс. Позднее мне рассказали, что графическая операционная среда задолго до Windows имела в компьютерах Apple, а Билл Гейтс — всего-навсего миноритарный акционер своего предприятия. Но эти обстоятельства никого не волнуют. С точки зрения обычных людей изобретатель программного обеспечения — Билл Гейтс: так он заявил миру, и ему удалось застолбить эту золотую жилу для себя. Он считается экспертом — и точка. Что там еще известно самозванным профессионалам, не имеет значения: их мнением никто не поинтересуется.

Два года назад у нас останавливался директор по маркетингу одного крупного отеля. После отъезда он прислал нам взятую у нас открытку для отзывов (они лежат во всех номерах) и на обороте написал: «Всё как у всех!» По некотором размышлении мы ответили так: «Верно, мы всё делаем как все. Только результаты почему-то не как у всех, — странно, что вас это не заинтересовало».

Тот отзыв мало нас задел — ведь нам совершенно безразлична оценка так называемых профессионалов. Существенно отношение обычных людей, которые к нам приходят, а оно, слава Богу,

открытое и положительное. Сейчас стал популярен так называемый «бенчмаркинг». Вам пишут: «Уважаемый коллега, мы слыша* ли, как вы замечательно делаете то-то и то-то, можно ли нам к вам приехать всей командой...» И вот они приезжают, думая про себя: сейчас мы посмотрим и найдем, к чему придраться. С такой установкой вы, безусловно, сумеете придраться к очень многому. Но нормальный клиент, слава Богу, все воспринимает по-другому — и более адекватно.

Последний ключевой фактор — это архитектура вашей сети контактов. Под контактами я подразумеваю взаимовыгодные партнерские отношения. Скрытая реклама, спонсирование общественных мероприятий — сеть открывает массу возможностей такого рода. Одиночка силен лишь в той мере, в какой он связан с другими такими же одиночками в рамках системы.

Вот пара примеров: автомобильный парк нашего отеля — это семь автомобилей BMW и один Landrover. На его багажнике мы помещаем рекламу автосалона, так как у нас с ними «договор о взаимопомощи», по которому каждый из нас помогает другому увеличить его скромную рыночную власть. Кроме того, перед нашей дверью уже несколько лет стоит новейший автомобиль A8, предоставленный компанией Audi, которым гости отеля могут пользоваться совершенно бесплатно. Единственное условие — когда они берут машину напрокат, мы просим разрешения сообщить их адрес в отдел маркетинга Audi, а тот в зависимости от почтового индекса передает адреса в соответствующие подразделения торговой сети компании. В первый год существования такой системы как минимум двум нашим клиентам были проданы машины Audi. После этого мы могли бы получить от компании еще и вторую машину, но отказались, так как у нас мало парковочных мест.

Естественно, существует и множество более тонких форм сотрудничества. Например, в нашем отеле делались фотографии для последнего рекламного проспекта компании Rauscher, предлагающей фарфоровую посуду для гостиниц, — подобное можно организовать и в рамках совсем небольшой сети. У нас даже есть брошюра, где рассказывается о наших «партнерах по качеству» — тех компаниях, с

которыми нас объединяет сеть; мы постоянно возвращаем этот «садик», стараясь насадить в нем как можно больше «деревьев» совместно с разными фирмами. Такие «деревья» приживаются и приносят плоды, при обязательном условии, что сотрудничество в том или ином отношении полезно для обеих сторон.

Блага сети достаточно очевидны: мы, малые и средние предприятия, не отказываясь от своей самостоятельности (в отличие от больших компаний, в мире которых слияния — весьма частое явление), получаем такие же преимущества, как и при работе в составе крупной сети.

Если постоянно держать в уме семь перечисленных факторов, предприятие избавится от многих потенциальных неприятностей. Мне достаточно только вовремя подмечать, над чем пора поработать. Нормальный ли рабочий климат на предприятии, не ухудшился ли он? Правильные ли у меня сотрудники? Считают ли меня экспертом, в чем и за что именно?

Если внимательно посмотреть на те самые 150 000 случаев банкротства предприятий в Германии, на ум приходит замечательное высказывание американского экономиста-аналитика Карла Пилсла, который описал эту ситуацию так: «У нас просто слишком много похожих компаний, которые нанимают на работу похожих сотрудников с похожим образованием, чтобы они выполняли похожую работу. А теперь у них еще и похожие идеи о том, как выпускать похожие продукты по похожим ценам и похожего качества».

Тем, о ком говорит Пилсл, в будущем придется очень нелегко, так как, если две компании взаимозаменяемы, они обе автоматически скатываются к нулевым доходам или даже потерям. Точнее, двадцать лет назад структура рынка представляла собой нечто вроде луковицы. На самом верху всегда стояла парочка предприятий высшего разряда, а в основании — ценовой лидер своей отрасли: гостиничная сеть Ассор, часовая фирма Wempe, универмаги C&A, сеть магазинов одежды Hennes and Mauritz, мебельная сеть IKEA и т.д. И существовало также обширное поле деятельности для «крепких середняков», для нормальных семейных предприятий,

40
зарабатывающих деньги.

ДЕНЬ!

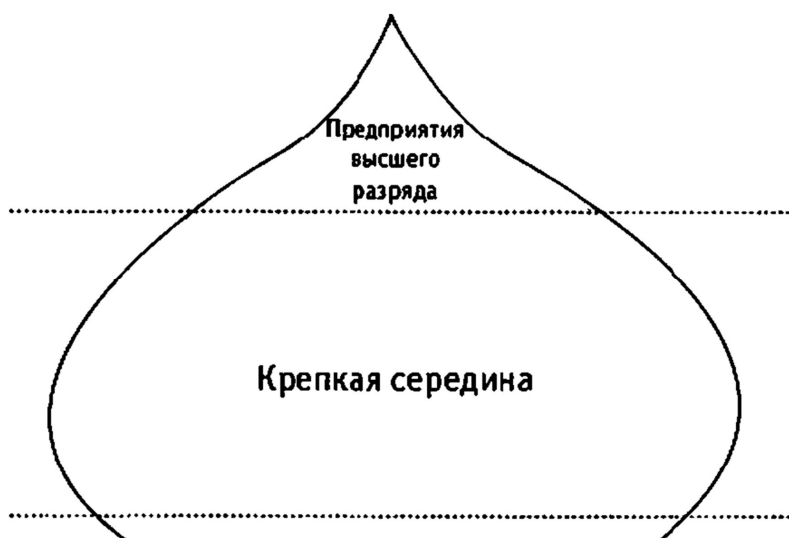
Ценовые лидеры

В наши дни рынок больше похож на песочные часы, и уже говорят о полном исчезновении середины. У вас всего две возможности: вы либо становитесь ценовым лидером, либо устраиваете себе нишу где-то на самом верху и позиционируете себя в качестве эксперта, уникального специалиста, способного предложить что-то особенное.

При более серьезном рассмотрении ситуации, какое предпринял в свое время американский ученый Майкл Портер, обнаруживается, что доходы предприятия и принадлежащая ему доля рынка соотносятся друг с другом весьма необычным образом. На первый взгляд кажется, что одно должно быть прямо пропорционально другому, но нет — зависимость устроена иначе и она сложнее. При определенных условиях доходы даже при малой доле рынка могут быть очень высокими: я занимаю нишу, я считаюсь специалистом — и в этом мое преимущество.

Значительная доля рынка также позволяет получать высокие доходы, поскольку у крупного предприятия есть две возможности серьезно сэкономить на издержках благодаря своему размеру.

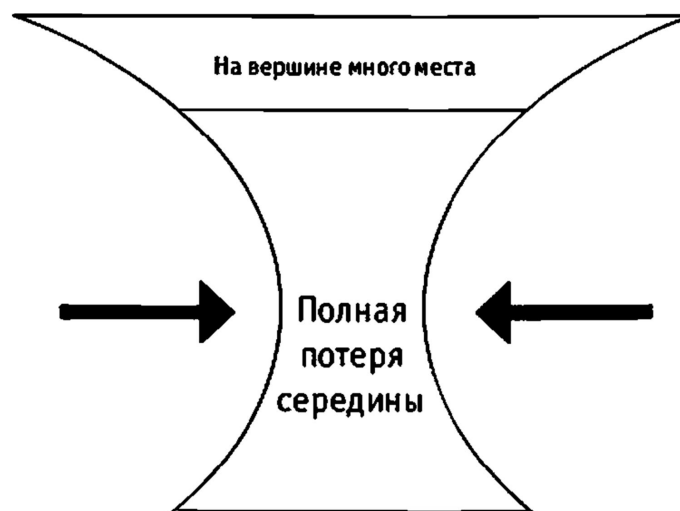
Рынок 20 лет назад...



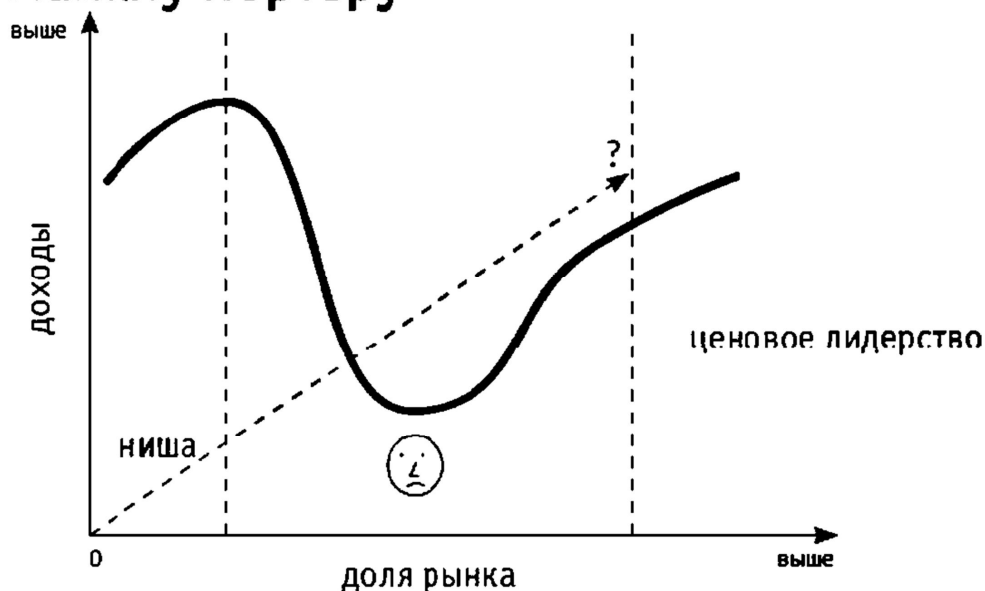
1. Рыночная власть. Когда крупное предприятие ищет поставщиков, все встречают его с распростертыми объятиями и принимают ту закупочную цену, которую оно назначит.
2. Эффект синергии, объединения: для администрации крупного предприятия в действительности не важно, сколько у него розничных точек — десять или сто. Рост означает лишь, что надо несколько увеличить мощность сервера, возможно, взять на работу еще одну секретаршу — и практически всё. За счет этого снижаются расходы и соответственно поднимаются прибыли.

К сожалению, очень многие пытаются усидеть на двух стульях. Они ни рыба ни мясо. Я постоянно слышу от коллег, работающих в компаниях с намного большей долей рынка: «Кобьёлл, такой- сякой, как это ты зарабатываешь больше нашего?» А причина на самом деле в том, что наше предприятие — в высшей степени специализированное: мы занимаемся исключительно съездами, заседаниями, конференциями и больше ничего не умеем.

Рынок сегодня...



Соотношение доли рынка и доходов по Майклу Портеру



Мы не «яйцекладущее млекопитающее», не предприятие, которое работает для всех понемножку: и для тех, кому за сорок, и для пенсионеров, и для семей с детьми, немного того, немного этого... Не у нас. Если вы решаете активно действовать в духе «новой экономики», то у вас еще есть шанс стать ценовым лидером. Но в рамках «старой экономики» я не вижу такой возможности для небольшого семейного предприятия. Наш шанс — найти нишу, которую мы потом со всех сторон укрепим и оборудуем, — тогда-то она и начнет приносить нам конкурентные преимущества.

Схема «песочных часов» вполне подтверждает сказанное. По сути, она сводится к тому же. Компании, занимавшие середину, становятся банкротами, а нишевые и очень крупные игроки зарабатывают деньги. Если бы (только как предположение) кто-то вдруг все же попал в середину, ему надо было бы изо всех сил оттуда выкарабкиваться.

Примечательно, что творческие возможности человека раскрываются именно тогда, когда ему приходится напрячься.

Перефразируя слова Томаса Эдисона, изобретателя электрической лампочки, вдохновения здесь нужно 10%, а пота — 90%. Но чтобы нам с вами лишний раз не потеть, приведу несколько готовых стратегий дифференциации.

В отношении первых двух я совершенно уверен, что любая попытка воспроизвести их, чтобы атаковать вас «в лоб», обречена. Ибо на свете есть две вещи, не поддающиеся копированию: во-первых, отношения компании с ее сотрудниками, а во-вторых, отношения сотрудников с клиентами (и первое служит основой для второго). Сегодня любой бизнес представляет собой в чистом виде отношения!

Расскажу об одном интересном случае. Когда пару лет назад наш отель переоборудовался, у меня выдался день, на который было назначено три встречи с поставщиками аудиосистем для конференц-зала. Первая продолжалась десять минут. У продавца были неподвижные глаза, как у кролика; наверное, он считал, что увлеченность — это такая болезнь вроде астмы. На прощание я сказал ему: «Мы с вами свяжемся».

Вторая встреча была не намного длиннее. Продавец говорил только о цене, о том, как у него все дешево и выгодно. Ему я сказал: «Большое спасибо, мы с вами свяжемся».

Л на переговорах с третьим у меня возникло ощущение, что этому человеку будет физически больно, если я куплю микрофоны и динамики не Sennheiser, а другой марки. Он весь светился. Огонь в глазах сотрудника вспыхнул не сам по себе — его наверня ка зажгли в родной компании. Это всегда делает какой-то конкретный человек: генеральный директор (на крупном предприятии), непосредственный руководитель, на семейном предприятии это может быть член семьи владельцев.

Итак, продолжая ход рассуждений, главе фирмы прежде всего следует установить хорошие отношения с сотрудниками. После этого можно будет отпустить их «на свободу», чтобы они самостоятельно строили, развивали, укрепляли связи с клиентами.

На небольших предприятиях шеф часто вынужден лично

принимать всех клиентов. Здесь надо проявлять осторожность: это уже не предпринимательство в точном смысле слова, а торговля самим собой. На начальном этапе такой образ действий — необходимость, но в дальнейшем схему следует изменить.

Думается, Юли Прагер, основатель сети Movenpick, в своем первом ресторане сам встречал посетителей, и жители Цюриха говорили не «Идем в Movenpick», а «Идем к Юли». Но уже через пару лет никто не ходил к Юли — все шли в Movenpick. С ростом предприятия у владельца появились новые задачи, и ему пришлось возложить контакты с клиентами на других сотрудников, а самому заняться теми вопросами, в решении которых его никто не мог заменить.

По данному кругу тем я очень рекомендую вам три книги (они наряду с некоторыми другими перечислены в списке рекомендуемой литературы на с. 193). Первую вы, вероятно, знаете — это «Поток» (Flow) профессора Михая Чиксентмихайи, венгра по происхождению, заведующего кафедрой в Чикагском университете. Вторая и третья, более новые, посвящены позитивной психологии. Это «Новая позитивная психология» профессора Мартина Селигмана и «Позитивные стратегии для работы и жизни. Зачем и как наполнять ведра?» Тома Рата и Дональда О. Клифтона.

Позитивная психология

Подлинное счастье
Позитивные чувства

Личные
сильные
стороны

«Поток»

Смысл

Автор:
профессор Уто Кройссен

Изложу вкратце основные положения этих работ. Начну с профессора Чиксентмихайи. Исследования субъективных представлений о счастье позволили ему сделать вывод о том, что за последние сорок лет процент людей, считающих себя счастливыми, нисколько не изменился. Отсюда всякий (а не только профессор) легко заключит, что счастье не имеет никакого отношения к деньгам — ведь сорок лет назад у людей просто не было таких сумм, какие имеются в нашем распоряжении сегодня.

И сколько же у нас счастливых? Оказывается, 15%.

Всего 15% людей счастливы! Значит, у оставшихся 85% что-то не так: например, они идут на компромиссы, занимаются не своим делом, страдают из-за нехватки таланта или трагической ошибки, выразившейся в неправильном выборе тещи. Причем, как установил профессор, 15% счастливых — совершенно не обязательно люди богатые, хотя богатство, разумеется, тоже не помеха. А вот что действительно отличает счастливых, так это устремленность к цели. Чем масштабнее цель, тем полнее счастье. Это тоже понятно и без профессорского звания: цель благополучно дожить до пенсии стимулирует человека максимум к тому, чтобы ходить по утрам в туалет.

Предпосылки для полноценного счастья появляются, когда, скажем, юная девица или молодой человек задается какой-либо значительной целью: построить сеть часовых заводов, открыть самый крупный магазин изделий ручной работы в Северной Баварии, обзавестись домом в Лондоне, усадьбой в Испании, может быть, парой Ferrari в гараже. Еще раз обратите внимание — не требуется, чтобы речь шла о деньгах. Парень может сказать: «Я буду матерью Терезой двадцать первого века в мужском обличье!» — и это тоже сработает. В чем бы ни заключалась цель, чем она крупнее, тем легче нам получить — на совершенно законных основаниях — наркотики, вырабатываемые нашим организмом: эндорфины, гормоны счастья.

Две других книги по позитивной психологии утверждают, что подлинное счастье зиждется на трех «столпах». Первый из них — это «личные сильные стороны»: просто нужно знать, что в тебя заложено,

какие у тебя склонности, какие таланты. Второй —

осмысленность существования. Мы много говорим о жизни, исполненной смысла, а такая жизнь предполагает осмысленную работу. Нельзя просто сказать «Делу время, потехе час», и то и другое должно быть подходящим для человека!

Столп третий — тот самый непонятный «поток», в котором человек чувствует себя счастливым. Канал потока возникает из соответствия задачи и подготовки. Михаэль Шумахер примерно с семи лет участвовал в гонках на картах. Это было сравнительно просто и не требовало особо высокой квалификации, но думаю, семилетний мальчик получал заслуженную награду в виде эндорфинов. А теперь спросим себя: что бы произошло с Шумахером, если бы он продолжал заниматься картингом и в 18 лет? Он выпал бы из канала потока в так называемую зону комфорта, и ему стало бы скучно. Может быть, он ездил бы задом наперед, чтобы усложнить себе задачу. Наоборот, пересев слишком рано за руль гоночного автомобиля, он испытал бы как минимум огромный страх перед задачей, превосходящей его возможности.

И неудивительно, что Михаэль, выиграв четыре чемпионата, оставил команду Benetton и начал выступать за Ferrari. Ему требовалось поднять планку, повысить в соответствии с ней квалификацию — свою и коллег, — чтобы как можно скорее снова оказаться в канале потока, канале счастья.

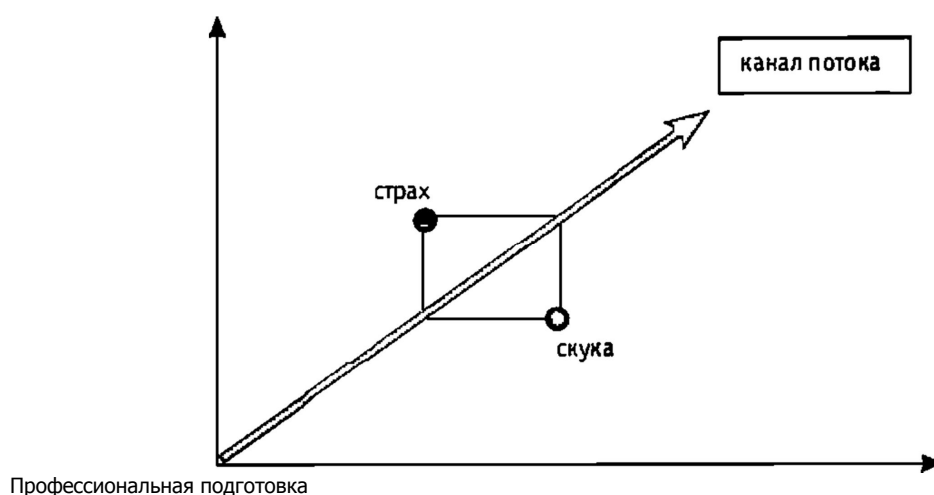
Как говорил в свое время Махатма Ганди, если ты занимаешься одним и тем же три года, считай это добросовестностью, если пять лет, ты должен что-то заподозрить, а если десять — тебе определенно пора заняться другим делом! Я не знаю работы настолько увлекательной, чтобы всю жизнь удерживать человека в канале потока.

Поэтому все мы — менеджеры Schindlerhof, члены моей семьи и я сам — раз в год перерабатываем свои списки главных задач и личные планы, а заодно размышляем о том, как можно было бы перераспределить обязанности. Например, задачи, для нас уже давно ставшие рутинными, имеет смысл возложить на молодых руководителей: те будут ощущать их как новые и получать

удовольствие от их выполнения.

Сказанное самым непосредственным образом связано со второй составляющей заинтересованности, которую уже знакомая

Поток



Михай Чиксентмихайи

вам профессор Хайке Брух из Университета г. Санкт-Галлеи называет по-английски — Winning the Princess (добыть принцессу). Эта формулировка (как и «убить дракона») кажется мне исключительно удачной. Руководитель может сказать команде: «Ребята, нам опять надо притащить домой принцессу! Мы должны сразиться за приз и выиграть его!» Людям нравится стоять на пьедестале почета, они хотят побеждать и получать за это награды! Разумеется, объявив о принцессе, я должен ее аккуратно охарактеризовать — четко очертить задачу и проработать детали. Причем все это требуется донести до сотрудников в самой захватывающей форме.

Например, ничего не добьется руководитель, который обратится к сотрудникам со следующей речью: «Объявлен конкурс на лучшего работодателя Европы, давайте поучаствуем, может, нам удастся попасть в первую сотню. Для этого вам понадобится кое-что сделать...» Ему лучше вообще не начинать.

Есть люди, которые держатся так, будто их штрафуют за каждую

улыбку. Эта манера лишает их возможности заразить коллек-

тив своим восторгом, воодушевлением, волей к победе. А в конечном итоге важнее всего здесь именно укрепить веру сотрудников в собственный профессионализм: «Друзья, если вы возьметесь за дело, мы наверняка справимся — не надо бояться. Мы уже не раз привозили домой принцесс, которые упирались намного сильнее; бьюсь об заклад, эта тоже будет нашей». Таков основной метод.

Моя дочь победила в конкурсе баварских предпринимателей в категории «Наследник предприятия», и мы были вознаграждены пышной церемонией вручения дипломов с участием 1000 человек, часовой программой по телевидению — и, разумеется, признанием того, что нам удалось обойти других предпринимателей из области малого и среднего бизнеса с их детьми, боровшихся за тот же титул.

Последней (на сегодня) нашей «принцессой» стали победы в конкурсе лучших работодателей Германии: первое место в сфере гостиничного бизнеса, восьмое — среди компаний, имеющих от 50 до 500 сотрудников, и восемнадцатое — в общем рейтинге всех немецких предприятий! (Решающую роль здесь сыграла система

Winning the Princess

- Определить перспективу — очертить задачу, проработать детали
- Сообщить об открывающихся возможностях так, чтобы «зажечь» сотрудников
- Укрепить их веру в собственный профессионализм



профессор Хайке Брух: Институт менеджмента и
управления персоналом. Университет г. Санкт-Петербург

определения индивидуального рейтинга сотрудников МАХ — прекрасный инструмент повышения заинтересованности.)

В результате у меня выделилась масса эндорфинов, я чувствовал себя счастливым. Это тоже составная часть «добывания принцессы».

Отмечу, кроме того, небольшой, но очень приятный побочный эффект. Награды, полученные вами и вашей командой, замечает также ваш банк. Поэтому, когда я снова возьмусь за строительство (сейчас мы собираемся приступить к пятой очереди), у меня уже не будет проблем со ссудами. Мне не придется прибегать к мезонинным кредитам, венчурным капиталам и т.п. альтернативным источникам финансирования.

Но помните: нельзя относиться ко всему этому слишком серьезно, нужно обязательно сохранять определенную долю иронии и слегка посмеиваться над своими достижениями. В какой-то момент вы решите отправиться к новым берегам, и прежние регалии превратятся в ненужный груз.

Сделаю еще пару замечаний. Я не знаю, к чему вы стремитесь, но точно могу сказать: независимо от содержания и масштаба своих целей вы значительно увеличите свои шансы достичь их, если поставите себе на службу мощные силы, таящиеся в человеческой психике. Первая из них — мы все это знаем — зовется мечтой. «Можешь представить — можешь и сделать», — говорил Уолт Дисней.

Увы, есть еще на свете люди, у которых, цитируя слова Герда Геркена, «в голове жалкая однокомнатная квартирка со стенами, оклеенными тоскливыми обоями опыта». Они утратили воображение. В детстве мы все умели мечтать: лежишь себе на травке, смотришь в небо и мысленно рисуешь свою будущую жизнь. Если вы забыли, как это делается, надо учиться заново. Иначе успеха вам не видать.

Вторая сила — это умение сделать мечту зримой, или, выражаясь чуть менее напыщенно, превратить ее в концепцию. Концепция — та же мечта, только обретшая конкретные очертания. Например, у нас в Schindlerhof все начиналось с макета гостиницы. Архитектор сначала рисует дом в воображении, затем садится за

компьютер, запускает систему автоматического проектирования и чертит — или, скажем, строит макет в масштабе 1 : 500.

Когда конструктор компании Pininfarina проектирует новый Ferrari, он тоже сперва мысленно представляет себе будущую машину, а poste берет глину и лепит прототип. Как только у мечты появляется определенная структура, до воплощения уже рукой подать. Недостает малости — управления проектом.

Каждая мечта стремится материализоваться. И первый шанс для этого она получает, когда ей придают форму и объем, так что становится возможным рассмотреть ее со всех сторон, в трех измерениях. Вот что я имею в виду, говоря о концепции как о зримой мечте.

Третья сила, которая должна на нас работать, именуется позитивным мышлением. Это очень и очень простая вещь, но нашей стране ее отчаянно не хватает. Уму непостижимо: воскресными вечерами миллионы немцев, уставившись в «ящик», смотрят политическое ток-шоу Сабины Кристиансен, и иначе как ничтожествами их не назовешь. Как ни странно, среди них есть приличные люди, но основную массу можно только пожалеть. А затем все, понутившись, отправляются спать, приговаривая: «В Германии все абсолютно беспросветно».

И с такой установкой на следующий день они приходят на работу и говорят: «Сейчас, когда люди покупают только дешевые часы, кто будет покупать швейцарские с вечным календарем?» Продавец является в свой автосалон, бормоча: «Новые машины у нас сейчас плохо продаются, все покупают только подержанные». Если же в этот момент на пороге возникает покупатель, никто не бежит ему навстречу, потому что все думают: «Он только за проспектом».

Это справедливо и для небольших покупок: например, женщину, зашедшую в бутик, встречают всегда приветливо, но в глубине души многие продавщицы думают: «Лишь бы она не набрала с полки слишком много пуловеров, ведь все равно же ничего не купит, а мне их потом снова раскладывать...» На самом деле с такой установкой мы сами толкаем страну в этом направлении.

Естественно, ни один из собравшихся не способен прямо воздействовать на общее положение дел в стране, но каждый руководитель заведомо в состоянии повлиять на свою компанию. Мы можем позаботиться о том, чтобы сотрудники были настроены позитивно.

На четвертую силу мне указал один выдающийся предприниматель — это так называемые динамические поля. С первого взгляда может показаться, что выражение внутренне противоречиво. Но вспомним, как устроена штепсельная розетка: в ней — переменный ток, электроны устремляются то из правого отверстия в левое, то наоборот и заставляют крутиться вентилятор. Динамическое поле, о котором говорю я, создается между свободой и ответственностью. Быть предпринимателем — значит быть свободным, но не бывает свободы без ответственности.

Виктор Франкл, всемирно известный невропатолог и психиатр, часто цитировал индийского поэта, лауреата Нобелевской премии Рабиндраната Тагора (1861-1941): «Я спал, и мне снилось, что жизнь — это радость; я проснулся и увидел, что жизнь — это долг; я стал трудиться и увидел, что долг — это радость». Мы, руководители Schindlerhof, решили взять на вооружение теорию динамических полей и призвали к этому всех сотрудников.

Поясню это на примере нашей бескомпромиссной установки на эффективность. У нас во всех контрактах оговорена продолжительность рабочей недели 45-50 часов, сверхурочные дополнительно не оплачиваются. В нашем манифесте значится: «Наши двери открыты тогда, когда это удобно гостям, так как мы знаем, что именно они платят нам зарплату. Работа — на первом месте, заработок — на втором».

Но одновременно мы стараемся поддерживать неформальную рабочую обстановку. У нас нет униформы, мы разрешаем приходить на работу в джинсах всем, даже администратору. Я никого не заставляю одеваться ни в баварские национальные костюмы, ни в уродливые пиджаки в черно-желтую полоску, как на крыльях у колорадского жука. Может быть, это мелочи, но подумайте, как много

от них зависит! И вовсе неверно, что продолжительная рабочая неделя означает отсутствие удовольствия от работы. В нашем случае можно говорить о работе, похожей на свободное время. Мы много смеемся; большинство сотрудников друг с дру-

гом на «ты», все держатся непринужденно, и смех не замолкает, если мимо группы проходит кто-нибудь из руководства.

Еще один, последний пример — управление издержками. В 2003 г. у нас плохо шли дела, наступил спад на 5% по сравнению с предыдущим годом. В связи с этим мы ввели режим экономии второй степени. Тринадцатые зарплаты (рождественские премии) для менеджеров были сокращены вдвое, для всех остальных — на одну треть. На присуждение полученных в том году наград сотрудникам пришлось ездить за свой счет, гостиницу они тоже оплачивали сами. И все-таки никто не чувствовал себя обделенным, потому что мы сами все вместе решили, на чем экономить. Неверно, что в те времена, когда приходится потуже затянуть пояс, заинтересованность падает. Если вы ясно излагаете сотрудникам проблему и совместно с ними определяете, что предпринять, они не падают духом, и рабочий климат остается благоприятным.

Пятая сила, необходимая предприятию для осуществления грандиозных замыслов, — это та самая модель EFQM, в которую нам вскоре предстоит углубиться. Сокращение EFQM означает Европейский фонд управления качеством (European Foundation for Quality Management) — международную организацию со штаб-квартирой в Брюсселе и отделениями по всей Европе¹. В Германии это DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität — Немецкое общество качества), а самая крупная организация действует в Англии под патронажем принцессы Анны, старшей дочери королевы Елизаветы II.

Модель EFQM представляет собой целостную систему управления качеством, разработанную в расчете не только на Европу, но также на США и Японию.

Своим сотрудникам я объясняю ее так: представьте себе шкаф с девятью полками. Сначала разложим по этим полкам то, что у нас уже есть, затем посмотрим, чего там недостает и что нужно добавить.

Первая полка называется Leadership — «Руководство», — и ее первый критерий у нас в Schindlerhof формулируется не совсем

¹

Российским партнером EFQM является ВОК {Всероссийская организация качества,

www.cepvok.ru/vok.htm). — *Прим, перев.*

так, как в официальной версии EFQM: «Здесь нужно выявить, насколько каждодневное поведение всей команды руководства отвечает ценностям и нормам предприятия». Такое определение можно применять, только когда у предприятия есть определенные нормы и ценности. Если непонятно, в чем заключается идеал, руководитель не может сравнивать с ним свое поведение.

В этом же пункте требуется выяснить, каким образом руководители поддерживают цикл постоянного совершенствования и как добиваются, чтобы сотрудники не просто были добросовестными, а проявляли *инициативу*. Здесь мне приходит на ум пример из сферы розничной торговли, для работников которой я уже несколько лет провожу семинары. Когда готовилась отмена правила о фиксированном времени закрытия магазинов, руководители филиалов одной и той же торговой сети относились к этому по-разному. Кто-то говорил, что, мол, его сотрудники ни за что не согласятся держать магазин открытым на два часа дольше без компенсации за сверхурочную работу, а кто-то, наоборот, рассказывал, что сотрудники уже «бьют копытом» и с нетерпением спрашивают, когда же им наконец разрешат работать до восьми вечера.

Как видим, одному руководителю удастся настроить людей на проявление инициативы, а другому нет. Почему? Потому что он сначала отгораживается от сотрудников, а потом заявляет: «Они не хотят». Рыба, как известно, тухнет с головы. Сотрудник будет хорошим только у соответствующего начальника.

И, наконец, последнее, что характеризует руководство в данной модели, — это как оно заботится о том, чтобы донести идею общего управления качеством (Total Quality Management — TQM) до людей в самой компании и за ее пределами.

Поговорим еще немного о руководстве. Почему мы, баварцы, так любим ездить в горы — в Швейцарию, в Австрию? Потому что там есть горные проводники, но нет горных погонщиков. Вы не решаетесь идти в одиночку через перевал Бьянко-Грат и нанимаете проводника, который вами руководит. Такой проводник должен уметь карабкаться

по горам и хорошо владеть другими навыками своего ремесла, но у него есть еще и другие качества. Он передает

Модель EFQM

Компетентность (по 500-балльной шкале)

Эффективность (по 500-балльной шкале)

1. Руководство

Насколько поведение руководителей отвечает ценностям и нормам предприятия, в какой степени оно может служить примером для сотрудников. Поддерживавши руководство цикл постоянного совершенствования? Способно ли добиваться проявления сотрудниками инициативы? Заботиться о распространении идей ТОМ на предприятии и за его пределами? ¹

1

Р е с у р с ы ф и н а н с ы п р и р о д н ы

е

р е с у р с ы

и н ф о р м а

ц и я

с ы р ь е

и

н е д в

ж и

м о с ь

—

э т о

в

6. Восторг клиентов

Клиент должен быть не просто доволен — он должен быть в восторге, причем не только субъективно, но и по объективным показателям.

7. Удовлетворенность сотрудников

Когда сотрудники работают с воодушевлением, удовлетворенность клиентов выше. Поэтому никак нельзя пренебрегать суждениями сотрудников о компании.

8. Имидж

Что делает предприятие для региона, в котором работает, насколько активно оно участвует в общественной жизни.

д п р и я т я . О г б е р е ж н о г о о б р

9. Результаты деятельности

Как предприятие обеспечивает себе успех в течение длительного времени и вознаграждает по заслугам работников, окружающих и всех тех, кто так или иначе способствовал этому успеху.

2. Политика и

стратегия Как предприятие формулирует свою стратегию и политику. Инструменты, применяемые для документирования концепции бизнеса, долгосрочных и краткосрочных планов. Регулярные процедуры, посредством которых контролируется осуществление стратегии и политики, распространяется информация о них на предприятии и за его пределами.

3» Ориентация на

людей Все, что фирма делает для своих сотрудников. Методы, обеспечивающие их активное участие в формировании и совершенствовании рабочих процессов. Именующиеся у них возможности для профессионального и личностного развития.

5. Процессы

Как определяются основные и вспомогательные процессы организации, как осуществляется их регулярный пересмотр, что гарантирует эффективность их выполнения.

вам свою любовь к Альпам, он говорит: «Остановитесь здесь на минуточку, возьмите мой бинокль — вон там стоит горный козел». Это нечто большее, чем профессионализм.

Если сравнить с горными проводниками руководителей компаний, то технике восхождений будет соответствовать менеджмент, которому можно просто научиться. В любом немецком книжном магазине литература по этой теме занимает на полках порядка двух погонных метров: там и Рейнхард Шпренгер, и профессор Малик из университета г. Санкт-Галлен, и профессор Гертруда Хёлер, и кого только нет.

А вот чему, на мой взгляд, невозможно научиться, так это лидерским качествам. Лидерство всегда связано с эмоциональной сферой, с умением передавать другим свое воодушевление. Лишь из сочетания профессионализма и воодушевления возникает музыка, которая захватывает людей, увлекает их за собой. В своей работе я соблюдаю основные принципы руководства, список этих принципов даже висит у меня на стене, но одного его мало.

Переходим ко второй полке, посвященной политике и стратегии. Сюда вам следует поместить общую концепцию своего бизнеса и концепцию маркетинга, а также годовой план целей. Отметьте, подвергается ли все это регулярному пересмотру — или вы только однажды зафиксировали свои долгосрочные цели и ни разу их не перерабатывали.

Здесь же укажите, как распространяется информация о политике и стратегии на предприятии и за его пределами. Есть ли у каждого сотрудника годовой план целей? Всем ли, вплоть до стажеров, известно, какие обороты запланированы на текущий месяц, текущий год, как обстоит дело с прибылями? Да или нет?

Пропустим сейчас третью полку и посмотрим сразу на четвертую, где фиксируется то, как вы распоряжаетесь ресурсами и строите партнерские отношения. Ресурсы—это не только деньги. Ведь есть еще окружающая среда и природа. Как вы пользуетесь информацией? Очень важны и такие ресурсы, как материалы, оборудование, помещения. Необходимо, чтобы интенсивно используемые средства

производства содержались в образцовом состоянии, поэтому их обслуживание должно быть одним из ваших основных процессов — иначе в один прекрасный день вы распрощаетесь со всеми прибылями. Вообще, чем бережнее фирма относится к своим ресурсам, тем у нее в конечном итоге выше эффективность бизнеса.

Пятая большая полка — это процессы, основные и вспомогательные. У нас в Schindlerhof на этой полке лежат 127 инструкций, выполнение которых существенно с точки зрения качества работы: как приветствовать гостя и как с ним прощаться; как разговаривать по телефону и как вести переписку, как поддерживать чистоту, как заботиться о гостях и т.д. У нас восемь основных процессов, а для текущей проверки разработано 45 контрольных списков. Свои вспомогательные процессы мы регулярно пересматриваем — естественно, аналогичным образом следует действовать и вам, чтобы обеспечить эффективность собственного бизнеса.

Дальше в этой модели проходит разделитель секций. На полки с первой по пятую вы в состоянии сами что-то добавить, это так называемая *enabler side* — «сторона возможностей». А то, что лежит за разделителем, на «стороне показателей», можно только измерять, считать, взвешивать.

Шестая полка: удовлетворенность клиентов. В восторге ли ваши клиенты? Здесь недостаточно субъективных оценок («Наверняка все остались довольны...»), вы должны это доказать.

Также необходимо оценить удовлетворенность сотрудников, то, насколько им нравится работа, насколько она их воодушевляет. Для этого нужны периодические опросы, по возможности с «360-градусной» обратной связью, когда не только руководители оценивают подчиненных, но и подчиненные — руководителей и друг друга. У нас, к примеру, раз в год все сотрудники оценивают поименно всех представителей руководства, в том числе и членов нашей семьи. Вопросы ставятся прямо: хотите ли вы, чтобы хозяин или хозяйка как-то изменили стиль руководства? Чем вас задевает его (ее) обращение с вами? Как это мешает вам полностью раскрыть свой

потенциал? Опрос открытый, с указанием имен, но окончательные результаты, разумеется, анонимные.

Восьмая полка — это имидж, или *impact on society*, то, как выглядит предприятие в глазах общественности. У данного критерия — самый маленький вес, всего 6% от общей оценки, но его никак нельзя сбрасывать со счетов. Недостаточно просто отчислять подоходный налог в городской бюджет, следует активно участвовать в общественной жизни. Спонсирование культурных, социальных, хозяйственных, спортивных мероприятий и другие формы социальной вовлеченности создают положительный имидж компании.

Девятая полка — результаты деятельности. Ее название говорит само за себя: насколько хороши показатели бизнеса?

Модели сопоставлена оценочная шкала. Теоретически можно набрать от 0 до 500 баллов на «стороне возможностей» и от 0 до 500 на «стороне показателей». Во всем, что было изложено до сих пор, нет ничего нового: сотрудники работают по установленной схеме, и на выходе образуется некоторый результат. Элемент новизны представлен стрелкой, указывающей в противоположном направлении, — «Инновации и обучение». Иначе говоря, организация должна *учиться*. Какими бы замечательными ни были результаты, необходимо снова и снова говорить сотрудникам: «Дорогие коллеги, давайте еще раз посмотрим на этот процесс. Можем ли мы его дополнительно оптимизировать, чтобы еще улучшить результаты?»

За прошедшие десятилетия мы видели в своей отрасли массу примеров ценных инноваций. Это почти как квадратура круга: как я могу, работая в сфере услуг, где число сотрудников невелико, а рабочий день и так уже удлинённый, еще повысить удовлетворенность клиента? Ответ: благодаря постоянному реинжинирингу процессов и их оптимизации. В этом стержень всей модели. Самое лучшее ее графическое представление принадлежит компании Rank Xerox, за два года до нас получившей Европейскую премию качества. Оно представлено на рисунке: модель изображена в виде зубчатой передачи из пяти шестеренок, соединяющей «сторону возможностей» со «стороной показателей». Когда в механизме нет

песка, динамика всех показателей бизнеса автоматически оказывается положительной.

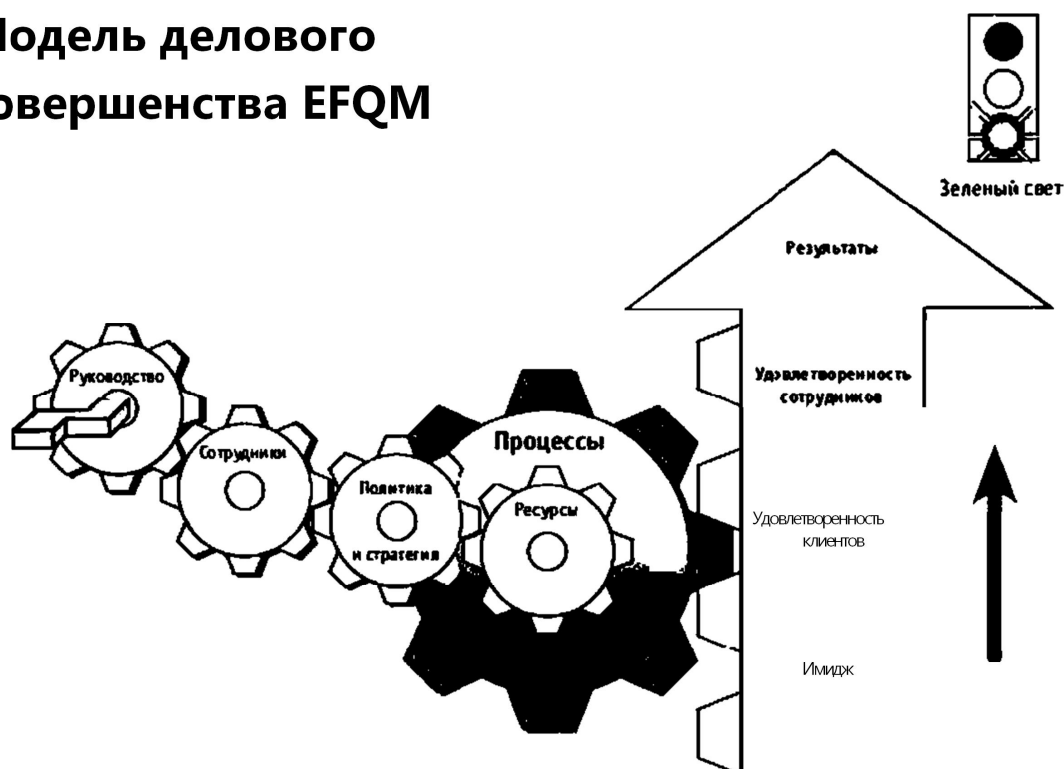
Привод механизма находится у высшего руководства, и стоит ему как следует налечь на ручку, как улучшение показателей бизнеса обеспечено. Миссия модели EFQM заключается именно в том, чтобы сделать европейские компании конкурентоспособными на мировом рынке.

Наверняка вы хотели бы существенно поднять свои показатели и прибыли, не меняя предложение. Наш пример показывает, что это возможно. Очистив механизм от песка, мы сумели без повышения расценок добиться заметного роста доходов. Для этого понадобилось просчитать процессы от конца к началу, исследуя, каким образом выполнять те же действия более элегантно и экономно, чтобы в конечном итоге выручить больше.

На последнем конкурсе мы получили в своей категории оценку между 600 и 650 баллами. Но этого уже недостаточно. Сегодня планка для малых и средних предприятий поднялась до 700-750 баллов, а для крупных она еще чуть выше. На самом деле участие в этих конкурсах требует огромной работы, и в том, что касается подобных мероприятий, мы сейчас позволили себе взять пару лет передышки.

Поскольку нельзя непрерывно убивать драконов (чрезвычайные усилия могут быть только кратковременными, иначе у вас все мышцы будут болеть) или возить домой принцесс, сотрудникам

Модель делового совершенства EFQM



Повышение качества — улучшение показателей

нужен еще какой-то важный стимул, побуждающий их работать лучше, нечто, способное поддерживать постоянный приток энергии в компанию. Откуда же мы станем черпать энергию?

Здесь необходимо построить самовосстанавливающуюся систему управления. Поясню это на примере концепции бизнеса компании. Когда я подавлен, то перечитываю наш манифест, который сам же и написал, и снова чувствую интерес к работе. Там сказано: «Отель Schindlerhof — дело всей нашей жизни и наша собственность». Эти слова ободряют меня и наполняют новыми силами. Следующее средство — годовой план целей, он для нас — как схема трассы на ралли Монте-Карло. План — это 60-70 страниц формата А4; он составляется в ноябре силами всей команды руководителей, причем в нерабочее время. В течение года каждый может прочесть там, чего ждут от него или от кого-то другого. Разумеется, руководители подписывают этот план в торжественной обстановке, а затем мы проводим семинар, продолжающийся полдня, на котором знакомим с планом сотрудников.

Кроме того, мы уже четыре года назад внедрили систему МАХ (Mitarbeiter Aktien IndeX — индекс акций сотрудников), которая также способствует притоку энергии. Раз в месяц наши сотрудники могут зайти по паролю в программу и как бы посмотретья в зеркало — узнать курс своих (и только своих) условных «акций». МАХ показывает, как изменилась за прошедший месяц «акционерная стоимость» сотрудника на рынке труда. Критериями оценки служат пунктуальность, желание продолжать образование, участие в постоянном процессе совершенствования и многое другое — этот список может варьироваться, но там обязательно должны присутствовать параметры, связанные с самообновлением, — они-то и дают дополнительную энергию.

Разумеется, неперенное условие здесь — наличие определенной корпоративной культуры. Подумайте еще раз о своем предприятии. Бывает ли так, что одна встреча следует за другой с головокружительной быстротой? Или на совещаниях постоянно много болтают, но ничего не решают? Некоторые люди — гиганты,

пока речь идет о планах, и карлики, как только дело доходит до осуществления задуманного. Начиная с определенного размера

Поддержание постоянного притока энергии

- Построить самовосстанавливающуюся систему управления (стратегия, культура, лидерство)
- Сформировать корпоративную культуру
- Активно проводить в жизнь эту линию

Автор:

профессор Хайке Брух Институт менеджмента и управления персоналом. Университет г. Санкт-Галлен



фирме не обойтись без сильных лидеров. Не важно, что у вас есть — четыре мясные лавки или две парикмахерских, — во главе каждого филиала должен стоять энергичный руководитель. Откуда иначе возьмется постоянный приток энергии на предприятии?

Давным-давно Питер Друкер, один из основателей современной теории менеджмента, сказал: «Первая и главная задача руководителей — забота о собственной энергии».

Энергия должна быть положительной и в высшей степени интенсивной. Нужно, чтобы у меня были полностью заряжены аккумуляторы. При этом условии я могу выступать энергичным лидером и предпринимателем, помогая окружающим высвобождать и направлять в нужное русло свою энергию.

Значение стандартов качества

Прежде чем мы начнем, необходимо сделать некоторые пояснения. Слово «организация» (от греческого *organon* — «орудие, инструмент») означает строение какого-либо природного или социального объекта, а однокоренное слово «организм» — совокупность отдельных органов, взаимосвязанных и взаимодействующих друг с другом.

Производственные предприятия — довольно молодая разновидность социальных организмов: в своей современной форме они появились каких-нибудь 300 лет назад. И очень часто им не хватает организации. Посмотрим, в чем это выражается.

Многие успешные предприятия малого и среднего бизнеса возникают так: трудолюбивый молодой человек встречает правильную молодую женщину — это первое условие; оба засучивают рукава, начинают трудиться не покладая рук, и все у них растет — парк автомашин, число сотрудников, обороты, прибыли, — за одним лишь исключением: организация остается прежней.

Фирме уже двадцать лет, а вся почта, как и раньше, ложится на стол генерального директора, хотя 95% работы по разбору корреспонденции можно было бы поручить и обезьяне, причем на

обучение хватило бы одного банана.

Я знаю владельцев отелей с 30-летним стажем, которые до сих пор по вечерам расхаживают между столиками в ресторане и спрашивают у клиентов, нравится ли им еда. Это вовсе не главная задача предпринимателя. Если руководителю просто нравится это делать, пусть делает, но тогда ему нужно нанять кого-нибудь, кто возьмет на себя главное — постоянно искать и находить пути к обеспечению пресловутого «высокого качества».

Потому-то и существует в науке об организации своя маленькая «таблица умножения». Я исхожу из того, что у всех вас уже есть сертификаты ISO, и не стану надоедать вам теорией — лучше расскажу о том, как мы ее применяем у себя. Schindlerhof стал первым немецким предприятием, получившим сертификат ISO в сфере гостиничного бизнеса; это произошло в июне 1995 г. На практике это выглядит следующим образом.

Вчера во второй половине дня у нас прошло очередное приветственное мероприятие: к нам пришли двенадцать новых стажеров. Каждого нового сотрудника в течение первых трех месяцев работы необходимо кратко ввести в курс дела, чтобы он мог пользоваться нашими инструкциями.

Стажеры не обязаны знать наизусть все 127 описаний стандартных операций — такое требование было бы чрезмерным. Но они вполне способны хорошо изучить оглавление, и на этом мы настаиваем. Оглавление содержит названия тех самых 127 описаний, сгруппированных по подразделам: закупки, поддержание чистоты, общение с гостем и т. д. Таким образом, стажер должен понимать, где ему искать нужную инструкцию. Все описания в нашем справочном руководстве построены по единому образцу: тема, цель, способы достижения цели. Вот вам несколько примеров.

Разговор по телефону. Эта составляющая нашей работы очень существенна с точки зрения качества. Тема описания называется «Действия оператора центра обработки вызовов». Какова цель? Во время телефонного разговора гость получает первое впечатление о нас — он должен почувствовать нашу сердечность, увидеть наш профессионализм, ощутить себя в центре нашего внимания. Далее

мы описываем путь к этой цели — здесь начинается речь о стандартах. Среди них есть жесткие, есть менее жесткие, а иногда даже не стандарты, а рекомендации («Советую вам делать это так-то и так-то, но вы можете действовать и по-своему»).

Телефон должен звонить не более трех раз. Телефонный звонок важнее, чем разговор с непосредственно присутствующими гостями. Представляясь, надо назвать сначала свой отдел, затем

Разговор по телефону

Schindlerhof — руководство по управлению качеством ISO

9001 ТЕМА: действия оператора центра обработки вызовов.

ЦЕЛЬ: гость получает первые впечатления — он должен почувствовать наше радушие и сердечность, увидеть наш профессионализм, ощутить себя в центре нашего внимания.

ПУТЬ:

- Телефон должен звонить не более трех раз. Звонок важнее, чем обслуживание непосредственно присутствующих гостей.

Взяв трубку, назовите свой отдел и представьтесь:

«Schindlerhof», «Ресторан Schindlerhof» или «Творческий центр Schindlerhof».

«Вы говорите с...» или просто имя.

«Приветствие» (Добрый день, добрый вечер и т.д.).

- Чтобы у гостя сразу сложилось благоприятное первое впечатление о нас, соблюдайте следующие правила:
 - разговаривая по телефону, улыбайтесь: собеседник это услышит, хотя и не увидит;
 - звонящий представляется, называя свое имя, которое мы записываем; (в дальнейшем мы обращаемся к гостю по имени, что доставляет ему удовольствие;
 - если вы с первого раза не расслышали имя, переспросите: «Простите, пожалуйста, не могли бы вы еще раз сказать, как вас зовут?»
- При резервировании мест соблюдайте следующие правила:
 - имя гостя обязательно записывается, при необходимости попросите собеседника продиктовать его по буквам;
 - постоянно употребляйте слова «спасибо», «пожалуйста», «с удовольствием»;
 - внимательно слушайте;
 - делайте заметки по ходу разговора;
 - говорите ясно и отчетливо;
 - завершив процедуру резервирования, во избежание ошибок повторите

гостю все данные;

- при отказе от резервирования всегда предлагайте альтернативы; извинитесь перед гостем за то, что вы не смогли быть ему полезны;
- обязательно запишите телефонный номер позвонившего (исключение делается для гостей, которых мы хорошо знаем);
- уточните сразу все необходимые подробности, чтобы потом не переспрашивать;
- гтрдрчно пппрощайтргь.

■ Если человек попадает не в тот отдел, который ему нужен, не предлагайте ему перезвонить, а переведите звонок сами.

имя, например: «Ресторан Schindlerhof. Вы говорите с Анной Йохансен». Чтобы у гостя сразу составилось благоприятное первое впечатление об отеле, улыбайтесь во время разговора — собеседник это услышит, хотя и не увидит.

Если вы не разобрали с первого раза имя звонящего, переспросите: «Простите, пожалуйста, не могли бы вы еще раз сказать, как вас зовут?», а не: «Как вы сказали?». Гость же еще не умер, чтобы говорить о нем в прошедшем времени, и вы обращаетесь именно к нему. По этому примеру можно составить представление обо всех наших предписаниях по обеспечению высокого качества обслуживания.

Корреспонденция. Цель операции — быстрое и безошибочное письменное информирование клиентов о заказанных (доступных) услугах. Теперь — путь к цели. Немедленный письменный ответ имеет высший приоритет для всего предприятия. Это означает, что предложения высылаются в день поступления запроса, письменные подтверждения резервирования — в день оформления, ответы на электронные письма — в течение двух часов после получения. У нас в отеле Schindlerhof не ведется учет рабочего времени сотрудников — все строится на доверии. Просто вся почта, доставленная за день, должна быть обработана в тот же день, а для этого когда-то может понадобиться двенадцать часов, когда-то — десять.

При написании писем можно пользоваться готовыми шаблонами, которые хранятся у нас в компьютере, редактируя и изменяя их. Но при этом сотрудники должны избегать бюрократического языка — мы хотим, чтобы тон наших писем был сердечным.

Перейдем к самому письму — что здесь существенно? Для обращения есть разные варианты — «Многоуважаемая госпожа», «Сердечно приветствуем вас, господин такой-то» и т.д., — кроме того, его разрешается вписать от руки. Прощаться тоже можно по-разному — «с сердечным приветом», «с солнечным приветом», «с рождественским приветом»... А правила оформления подписи стандартные: она должна стоять над напечатанными именем и фамилией отправителя, чтобы адресату не пришлось ломать голову над тем, кто скрывается за закорючкой. Рекомендуется дать письмо

Корреспонденция

Schindlerhof — руководство по управлению качеством ISO 9001

ТЕМА: корреспонденция.

ЦЕЛЬ: быстрое и безошибочное письменное уведомление гостя о забронированных им

услугах или отправка ему запрошенной информации.

ПУТЬ:

- Немедленный письменный ответ имеет высший приоритет для всего предприятия. Это означает, что предложения высылаются в день поступления запроса, письменные подтверждения резервирования — в день оформления, ответы на электронные письма — в течение двух часов после получения.
- В компьютере хранится ряд готовых шаблонов писем, которые можно редактировать и изменять по мере необходимости.
- ^в Мы избегаем стандартных формулировок и бюрократического языка: наш девиз — сердечный тон писем.
- Необходимые элементы письма:
 - правильный адрес; дата;
 - обращение вида «Добрый день, господин/госпожа ...!» или, более сердечно, «Радушно приветствуем вас, господин/госпожа...» — оно может быть вписано от руки;
 - прощание с использованием таких выражений, как: «Суважением к нашим дорогим гостям», «С сердечным (радостным и т.п.) приветом»;
 - подпись автора письма и ее расшифровка (напечатанная).
- Готовое письмо рекомендуется перед отправкой дать кому-нибудь на

проверку: опечатки случаются у всех, а в письме, которое получит клиент, не должно быть ошибок.

^a Проверенное и, если нужно, исправленное письмо запечатывается в конверт, при необходимости прилагаются дополнительные материалы, затем письмо попадает в ящик для исходящей почты, откуда отправления забирают ежедневно.

■ С понедельника по пятницу письма франкируются и доставляются на почту не позднее 17.30.

на проверку другому сотруднику — свежий глаз может увидеть не замеченную вами опечатку.

Совет: если стажер второго года в течение недели хорошо ведет переписку, на следующей неделе можно сказать ему: «Не надо больше показывать все это мне, доверяю тебе самостоятельно заниматься письмами». И еще одно — у нас есть непреложное правило, что письма должны попасть на почту не позднее 17.30. Благодаря этой мелочи я каждый месяц получаю лишних 100 евро в виде банковских процентов: ведь все мои счета на день раньше попадают к клиентам, а значит, на день раньше и оплачиваются. В некоторых фирмах исходящие письма могут потри дня ожидать отправки. В результате предприниматели упускают приличную сумму.

Приветствие. Рассмотрим в качестве примера регистрацию вновь прибывшего гостя. Разумеется, точно так же можно встретить клиента и в приемной у врача, и в салоне-парикмахерской. Каждого гостя мы стараемся приветствовать как можно сердечнее и обязательно обращаемся к нему по имени (если знаем, как его зовут). Ему предлагается напиток со словами: «Можем ли мы в качестве приветствия угостить вас бокалом шампанского?» или «Можем ли мы пригласить вас выпить бокал шампанского?». (В первой половине дня мы предлагаем, конечно, не шампанское, а апельсиновый сок или кофе.)

Формула приветствия в данном случае такова: «Добро пожаловать к нам, как вы доехали?» Многим, особенно поначалу, претит выдавать готовые фразы, но это — важный конструктивный элемент сервиса.

Если в Schindlerhof вы попросите разбудить вас в определенный час, сотрудник, который будет это делать, обратится к вам по имени:

«С добрым утром, фрау такая-то, сейчас 7.30, вы просили вас разбудить. Вас ожидает прекрасный день» (или «хороший день», если идет дождь). Поручая операцию молодым стажерам, мы заносим в список гостей, которых требуется разбудить, приветственные фразы на их родных языках — так гарантируется не только однократное, но и систематическое выполнение правила.

Жестко определенные правила обслуживания. В данном случае принципиально важна письменная фиксация. Как известно, сказано не значит услышано, услышано не значит понято, понято не значит принято, принято не значит сделано. И если кто-то что-то сделал однажды, отсюда еще не следует, что он и впредь будет это делать.

Письменная инструкция помогает сократить эту цепочку причинно-следственных связей. Допустим, у нас в расписании на 11 часов намечен перерыв на кофе, и сервировкой кофе-брейка занимается практикант, который успел проработать у нас месяц, или стажер, пришедший к нам 1 сентября. Тогда он действует в соответствии со стандартом: все должно быть готово за полчаса до начала перерыва, на чайном столе во время перерыва на кофе должно быть 11 сортов чая, во время завтрака — 22 сорта, выглядеть он должен так-то (в справочном руководстве есть соответствующие иллюстрации).

Сколько каких продуктов должно лежать на ленте? Это определяется нормой: на каждого человека — один стакан свежавыжатого сока, один йогурт, 50 г порезанных овощей и т.д. В руководстве приводятся и сами количества. Все проиллюстрировано. Иллюстрации важны потому, что стажер сразу видит: киви подают целиком с маленькой ложечкой и ножом (одни чистят киви, другие разрезают их пополам, не очищая, и выбирают мякоть ложечкой). Предусмотрена каждая мелочь.

Важные контрольные списки визируются и подписываются ответственным лицом, а на контрольном списке операций по закрытию помещения всегда значится: «Лицо, подписавшее настоящий документ, несет ответственность в случае взлома, кражи, пожара и т.п.».

С таким контрольным списком молодой 22-летний сотрудник

Schindlerhof в состоянии закрыть помещение в четыре утра после окончания свадебного торжества, потому что в списке указано, сколько окон первого этажа надо проверить, какие двери, какими ключами и на сколько оборотов запереть.

Когда работа выполнена, мы еще раз визируем и подписываем контрольный список, после чего он попадает в почтовый ящик нашего уполномоченного по качеству (либо в наружный почтовый ящик, если дело происходит ночью).

Перерыв на кофе

Schindlerhof — руководство по управлению качеством ISO 9001

3. Перерыв на кофе с легкими закусками (комплексное меню): как в пункте 2, со следующими добавлениями.
 - 3.1. 6 первой половине дня (угощение сервируется на движущейся ленте в Творческом центре и должно быть полностью подготовлено за 30 минут до начала перерыва) подаются:

свежие фрукты, молочные продукты, прохладительные напитки, зерновой хлеб или пирожки, диетические продукты для здорового питания.

выбранные продукты должны быть выложены на демонстрационных тарелках и перечислены на пояснительных табличках.
 - 3.2. Во второй половине дня подаются:

свежие фрукты, прохладительные напитки, диетические продукты для здорового питания, выпечка.
4. Состав угощения по типу.
 - 4.1. Свежие фрукты.

всегда 4 вида фруктов, подаются либо целиком в кожуре, либо порезанными, с вилкой (киви подается целиком, с ложечкой), либо в виде фруктового салата (указания по количеству см. на с. 4).
 - 4.2. Молочные продукты.

всегда 2 вида бисквитов с молочный суфле, йогурт Weihenstephan, низкокалорийный фруктовый творог Weihenstephan, мягкое мороженое или сливочные десерты Landliebe; молочный коктейль (указания по количеству см. на с. 4).

В Schindlerhof восемь основных бизнес-процессов — тех, которые прямо связаны с критически важными факторами успеха. Эти факторы, я думаю, у нас с вами одинаковые — поговорим о них подробнее.

Удовлетворенность клиентов и финансовый успех: если операция значима для какого-либо из этих двух факторов, она, возможно, относится к основному бизнес-процессу. У любого основного процесса есть владелец — руководитель, отвечающий за все, что

Основной бизнес-процесс

Основные бизнес-процессы — это процессы,
от которых непосредственно зависят
критически важные факторы успеха.

Они определяют удовлетворенность клиентов и успех бизнеса.

связано с этим процессом. Если мы рассмотрим обслуживание заказов клиентов, то владельцев, разумеется, будет несколько. Заказ может относиться и к ресторану, и к банкетному залу, и к отелю, и к конференц-зоне; ответственным в каждом случае выступает руководитель соответствующего подразделения.

Пример обслуживания заказа. К нам поступил запрос на проведение свадебного торжества — скорее всего, по почте или по телефону, но некоторые клиенты приходят собственной персоной. Первым делом мы проверяем, что у нас есть место. Если на ту субботу мая, о которой просит клиент, места вдруг нет, мы предлагаем ему альтернативу: не согласится ли он устроить празднование на день раньше или, может быть, на неделю позже? Если же место есть, мы принимаем запрос.

Вы уже, конечно, догадались, как здесь участвуют наши 127 инструкций: «Разговор по телефону» применяется, когда запрос поступает по телефону, «Корреспонденция» — когда приходит

письмо.

В описании основного бизнес-процесса учтены все детали — вплоть до *взыскания долга*. У нас на каждом счете написано: «Мы — предприятие сферы обслуживания, поэтому наши счета должны оплачиваться немедленно и полностью».

Если клиент не оплатил счет, через две недели мы посылаем ему первое предупреждение с таким текстом: «Тсс! Пока никто не знает об этом, кроме меня. У себя в базе данных я обнаружил отметку о том, что ваш счет отелю Schindlerhof еще не оплачен. Если я в течение десяти дней не получу информации о поступлении денег на счет, то, к моему большому сожалению, буду вынужден выдать вас нашей бухгалтерше. Вряд ли вам этого хочется. С электронным приветом из базы данных — компьютер бухгалтерии отеля Schindlerhof». К этому дерзкому напоминанию мы прикладываем еще и листовку: «Позитивный эффект от правильно поставленного учета». В ней вниманию неплательщика предлагается расчет: задержка на 4 недели выплаты 1 млн евро на коррентный счет с 4% годовых означает потерю процентов в размере 7778 евро.

Тут многим владельцам малых предприятий стоило бы призадуматься: не лучше ли чуть меньше работать непосредственно с клиентами и время от времени выделять себе «офисный день», чтобы все счета отправлялись вовремя? Некоторые предприниматели имеют обыкновение рассылать счета незадолго до истечения срока давности. Но как невозможно заработать себе на жизнь. Несвоевременная оплата счетов для нас категорически неприемлема.

Счета, оплаченные только после второго или третьего напоминания, подшиваются в специальную папку, и она всегда у нас под рукой, когда мы составляем очередной годовой план целей. Вот тут мы и решаем, с кем больше не будем работать. Каждый получает тех клиентов, которых заслуживает.

Техническое обслуживание и текущий ремонт — это основной бизнес процесс, поскольку бережное обращение с ресурсами (включая недвижимость) непосредственно отражается на результатах нашей деятельности и на финансовых показателях фирмы. Самое главное здесь то, что после каждого ремонта устанавливается причина, по

которой ремонт оказался необходим. Чем была вызвана неисправность — неправильным техническим обслуживанием, естественным износом или же ошибкой пользователя?

Конечно, случается, что наши сотрудники неправильно эксплуатируют какое-то оборудование — тогда необходимо объяснить им, как следует действовать на самом деле. Бывает и так, что, например, инженеры из службы технической поддержки говорят нам: копировальный аппарат больше не будет работать; он сделал уже 4 млн отпечатков и выработал свой ресурс, теперь его нужно не чинить, а менять. Тогда мы начинаем проект «Покупка нового оборудования». Это дешевле, чем ремонтировать отслужившую технику.

Закупи, естественно, тоже относятся к числу основных бизнес-процессов. Мой личный вклад в формирование данного процесса заключался в составлении документа, описывающего нашу политику закупок. Там говорится, что мы всё закупаем непосредственно у производителей, причем работаем только с фирмами, выполняющими нормы и рекомендации по охране среды и (при производстве продуктов питания) обращению с животными; не приобретаем генетически модифицированных продуктов. Также там записано, что крупным концернам мы в принципе предпочитаем партнеров из малого и среднего бизнеса и из своего региона.

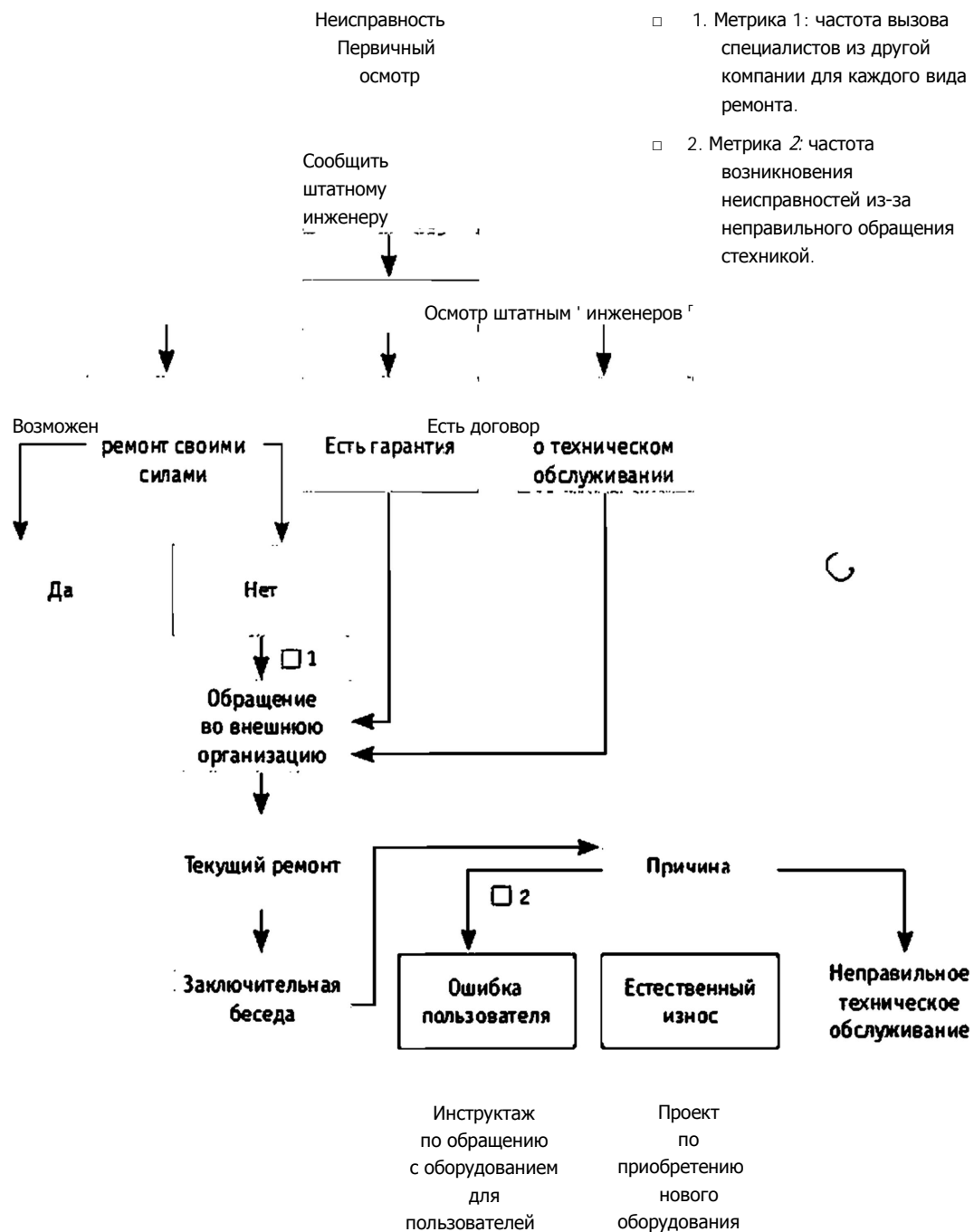
Все сотрудники, имеющие дело с закупками, знают нашу политику в этом вопросе и могут принимать решения сами, без моего участия.

Важную часть сертификации по стандартам ISO 9001 составляет аудит мер по охране окружающей среды. Первую такую сертификации в Scindlerhof провели девять сотрудников в течение пяти с половиной месяцев без отрыва от основной деятельности (в свое свободное время). Они потратили на эту работу в общей сложности 2150 часов и были премированы оплаченной четырехдневной поездкой в Нью-Йорк с проживанием в отеле Ritz Carlton. Со второй, менее значительной сертификацией по охране среды справились — тоже в нерабочее время и без всякой посторонней помощи — шесть стажеров за два с половиной месяца. Их премировали трехдневной поездкой на горный курорт

Санкт-Мориц, в программу которой входили семинар по виски и сигарам, а также сноубординг на склоне Корвилья.

Эти стажеры, к примеру, установили, что воду для ванны и душа достаточно нагревать лишь до 55°C— налицо возможность сэкономить энергию! Другим их «открытием» стало то, что по местным поручениям можно ходить пешком. Атеперь представьте себе, какой была бы реакция сотрудников, если бы я как начальник сказал им что-нибудь вроде: «По всем этим делам вам надо ходить

Текущий ремонт



пешком». Наверное, пошли бы разговоры, что старик свихнулся на почве экономии.

Сотрудник поддержит то, и только то, чего он сам хочет, в чем заинтересован. Не пытайтесь его купить — это невозможно, — а просто предоставьте ему самостоятельность.

Еще стажеры поставили на все краны плакаты: «Внимание, вода стоит денег, пожалуйста, расходуйте ее экономно». На всех копировальных аппаратах в нашей компании появились надписи: «Копии для внутреннего пользования по возможности делайте, пожалуйста, двусторонними». Все это мелочи, но в совокупности они приносят большую пользу.

Приведенные примеры показывают, каким образом мне удастся повысить свои доходы, не меняя ничего в расчетах с клиентами и поставщиками, — я всего-навсего удаляю из механизма управления качеством песок, мешающий вращению шестеренок.

Суммирую кратко преимущества сертификации по стандартам ISO. Мы письменно зафиксировали все свои производственные процессы. Мы обеспечили их высокую прозрачность. И у нас есть четкие основополагающие принципы.

Начиная с 1995 г. ни один стажер в Schindlerhof больше не скажет: «Я этого не знал» или «Госпожа Майер объясняла мне это совсем по-другому». Он может сказать: «Я проспал эту тему на вводном семинаре» или «Я еще не изучил свою папку с инструкциями», а «Я этого не знал» — нет.

Папка с инструкциями, кроме того, очень помогает нам, когда требуется ввести в курс дела новых сотрудников. В достаидартные времена, когда у нас еще не было ISO, если к нам одновременно поступали на работу, к примеру, три новых стажера и один специалист, начинался полнейший хаос. Никто не понимал, что происходит, все надо было перепроверять по два раза. Сейчас картина совершенно иная. Пусть к нам пришли двенадцать новых стажеров. Каждому из них выдается папка с инструкциями, относящимися к его сфере, и разъясняется смысл первых пяти или шести описаний порядка действий; они берут эти папки с собой и дома их изучают. Письменная фиксация правил сама по себе — огромное благо, причем

от этого «накопления знаний» выигрывают прежде

Закупки

Заказы гостей

Расход

Износ

Выяснение
потребности

T

Определение
объема закупки

Новый
поставщик

Определение
поставщика

Постоянный
поставщик

Сравнение цен

Консультации по
поводу цен

Переговоры 'с
поставщиками

Принятие решения	j

¥

Получение

Контроль
поставок

T

Контроль
расчетов

Ответственный:
экономический консультант по учету в
сфере F&B (продуктов и напитков)

Бухгалтерия

Подведение внутренних итогов
Маржинальная прибыль Оборот
на одного поставщика
Периодичность заказов

всего фирмы с высокой текучестью кадров, а также переживающие период бурного роста. Чем стабильнее и надежнее фундамент и стены, тем свободнее и непринужденнее держатся сотрудники. Но, как известно, у каждой медали — две стороны, и обратная сторона ISO описывается высказыванием Райнхарда Шпренгера: «Кто захочет сделать свое предприятие подходящим для идиотов, тот и получит одних идиотов».

Я однажды читал описание, в котором говорилось: «Урны во дворе могут быть заполнены только на две трети». А теперь представьте себе: завхоз каждые полчаса делает обход, приговаривая: «Ужас, не хватает двух сантиметров, выкурю-ка я еще одну сигаретку».

Десять лет назад в некоторых помещениях Schindlerhof зимой еще стояли букеты из засушенных цветов и у нас существовала инструкция «Уход за сухими цветами». Там указывалось, что эти цветы ни в коем случае нельзя поливать и что нельзя ставить их слишком близко к свечам, а потом — что ближайший огнетушитель висит там-то. На самом деле для таких вещей вполне достаточно здравого смысла, это совершенно не обязательно заносить в инструкцию.

Для меня самое важное, что я могу сказать сотрудникам в связи с ISO, состоит в следующем: любое предписание стандарта в определенных условиях можно нарушить, но есть вещь, которая не должна пострадать, — сердечность!

К примеру, в инструкции сказано, что телефон должен звонить не более трех раз и звонок важнее, чем обслуживание непосредственно присутствующих гостей. А теперь представьте себе: утром в пятницу одновременно выезжают сразу двенадцать гостей, тут внезапно звонит телефон, и девушка-администратор не может придумать ничего лучшего, как бросить всех и взять трубку, — да я бы уже давно обанкротился!

Так что телефон у нее продолжает звонить — и правильно: любые другие действия шли бы вразрез с заповедью сердечности. Правила существуют для того, чтобы их нарушать, когда того требует сердечность или здравый смысл. И очень важно донести эту мысль до сотрудников.

Инновационный процесс

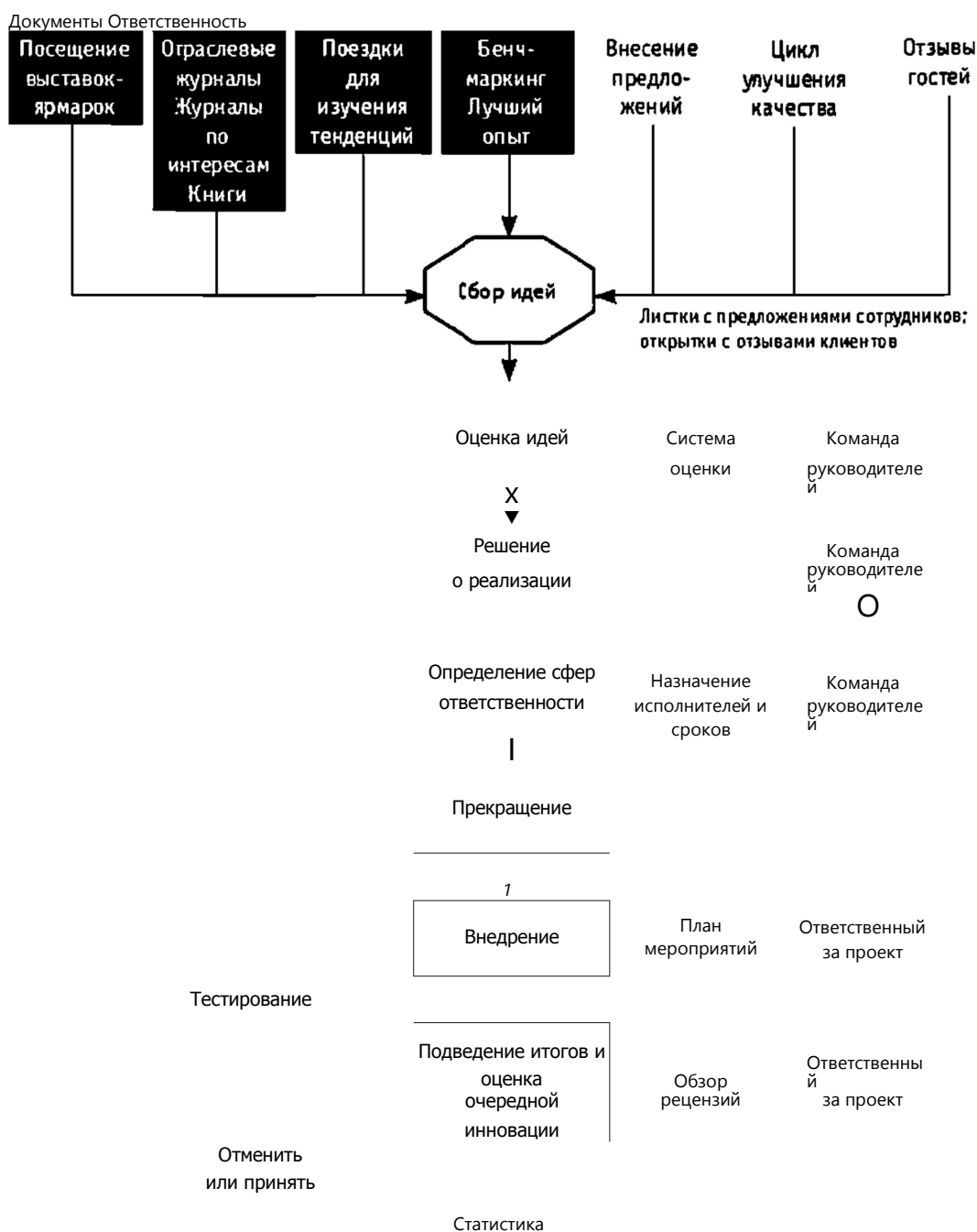
Мы постоянно ищем свежие идеи, и первым пунктом в нашем инновационном процессе идет посещение специализированных выставок-ярмарок — прежде всего, конечно, относящихся к нашей отрасли, но мы вовсе не ограничиваемся только ими.

Следующий пункт — изучение отраслевых журналов. Мы регулярно выписываем два десятка таких периодических изданий, и они проходят через почтовые ящики всех сотрудников, как опытных, так и работающих недавно. Благодаря этому каждый из нас постоянно находится в курсе последних новостей рынка. Очень важны, кроме того, журналы по интересам (special interest) — ведь нам надо знать, что читают клиенты.

Не последнюю роль играют в нашем инновационном процессе книги. Примером может служить работа Карла Пилсла «Десять главных тенденций экономической революции, идущей из США», где говорится: «Электронная коммерция не сводится к технологиям. Она построена на отношениях, на партнерстве, в ней все зависит от организации и коммуникаций, в которых ведущая роль принадлежит клиентам и которые обеспечиваются благодаря новым технологиям». Мы уже давно экспериментируем с этим инструментом, исследуя возможные способы его использования у нас.

К инновационному процессу, безусловно, относятся и опросы: чего именно хотят клиенты? Получать предложения от гостей нам помогают открытки для отзывов с вопросами на обороте: «Какие у вас есть замечания? Что здесь можно усовершенствовать?» Отвечая, клиенты включаются в процесс разработки инноваций.

Инновационный процесс



На лицевой стороне открытки напечатаны вполне конкретные вопросы: «Как вам понравилось у нас? Как вы оцениваете качество блюд?»; кроме того, мы интересуемся адресом гостя, в том числе электронным, а также желательностью (допустимостью) контакта по электронной почте.

У нас внедрена разработанная по нашему заказу компьютерная система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) под названием Mohritz. В имя Moritz — «Мориц» — вставлена буква h, чтобы получилось слово Ohr — «ухо», которое входит в выражение Ohr am Kunden haben — «прислушиваться к клиенту». Этот инструмент действительно помогает нам прислушиваться к клиентам как внутри, так и вне гостиницы.

Внутри гостиницы мы запоминаем, например, что такой-то клиент всегда пьет кофе с одной ложечкой сахара и обыкновенно заказывает две чашечки капучино подряд, но вторую — без кофеина, что он предпочитает смотреть каналы Tagesschau и Sportschau, причем на большом экране. Поэтому в его любимом номере стоит большой телевизор.

У нас тысячи постоянных клиентов. В семье легко удастся держать в уме, что мама, скажем, не ест мяса, а большие предприятия прибегают для таких целей к помощи специализированных систем.

Информация о привычках и предпочтениях клиентов заносится в CRM-систему, и ее можно там прочесть. За десять минут до начала работы сотрудники заглядывают в компьютер, смотрят, что известно о человеке, которого им сегодня предстоит обслуживать, и определяют таким образом, на что следует ориентироваться. Благодаря фотографии, хранящейся в системе, даже стажер, работающий у нас первый год, знает, как выглядит господин Мюллер, который любит, чтобы с ним здоровались за руку.

Вне гостиницы система обеспечивает нам индивидуальный подход при организации почтовых рассылок. Ничего нет хуже, чем послать листовку о семинаре по виски и сигарам принципиальному противнику алкоголя и табака — в ответ на вас обрушится его ярость.

Благодаря CRM мы можем обратиться к тем клиентам, о которых

известно, что их интересует гольф, с предложением приехать к нам и сыграть матч друг с другом, или, если у нас, например, организуется дегустация вин, послать приглашения клиентам, ценящим хорошие вина.

Нашу систему мы впервые испытали в связи с Днем матери. Традиционный способ развертывания рекламной кампании в подобных случаях предполагает выпуск листовки, размещение информации в витринах для наружной рекламы, в Интернете — иначе говоря, связан со значительными расходами.

Мы организовали пробную электронную рассылку— и к вечеру все места уже были разобраны. В письмах содержались ссылки, пройдя по которым клиент мог как сразу забронировать номер, так и попросить связаться с ним для получения дополнительной информации.

Для тех, кто заинтересовался, сообщаю, что на сайте www.kobjoll.de имеется демонстрационная версия системы Mohritz, разработанной доктором Марселем Зетцером из компании TSA (Нюрнберг).

Вернемся к инновационному процессу. Очередной пункт — поездки для изучения тенденций. Раз в год мы отправляемся в одну из европейских столиц — как правило, в Лондон, где сегодняшние тенденции нашей отрасли проявляются заметнее всего, — и раз в два-три года бываем в Азии и в США. Из каждого путешествия нужно привезти домой как минимум одну, а лучше две или три идеи, подходящие для внедрения.

Следующий пункт — так называемый бенчмаркинг, т.е. сравнение своих показателей с самыми лучшими образцами, какие удастся найти. Естественно брать в качестве эталонов предприятия собственной отрасли — скажем, когда нужно оценить структуру издержек или текучесть кадров, — но нам случается обращаться и к примерам за пределами гостиничного бизнеса. Рассмотрю здесь случай со средним числом дней отпуска по болезни на одного работника.

Три года назад данный показатель выглядел у нас намного лучше,

чем в целом по отрасли: если не ошибаюсь, средний гостиничный работник в Германии пропускал тогда по болезни одиннадцать или двенадцать дней, а наш — пять или шесть. Можно было решить, что все прекрасно, и расслабиться. Но мы не прекращали поиск лучшего опыта и обнаружили, что в некой международной компании по производству часов работники проводят на больничном в среднем по одному дню в год!

Потрясающе! Но как же они этого добиваются?

Представители компании отнеслись к нам дружелюбно и раскрыли свой секрет. «Мы, — рассказали они нам, — поступаем очень просто: проводим с сотрудником беседу *после* того, как он возвращается. Это не делается, если человек лежал в больнице или стал жертвой несчастного случая на производстве; нас интересуют “болезни”, которые в действительности служат лишь предлогом, чтобы не выходить на работу, — например, студенты часто «заболевают» накануне экзамена. Заподозрив что-то в этом роде, мы сели вместе с сотрудником и за чашкой кофе расспрашивали его, в чем, собственно, было дело». Соответствующая практика была немедленно введена в Schindlerhof, и число дней, пропущенных по болезни, у нас тоже сократилось до одного в год на человека.

Наш внутренний бенчмаркинг — это в первую очередь внесение предложений. У нас повсюду разложены формуляры, на которых сотрудники могут записывать пришедшие им в голову идеи. И, как везде, есть определенные правила игры: каждый, кто у нас работает, должен как минимум раз в месяц сдавать листок со своим предложением. В противном случае ему не светит ни повышение зарплаты, ни служебное продвижение.

Предвижу вопрос: «Разве можно делать творчество обязанностью? Такой подход совершенно не вписывается в вашу концепцию максимальной свободы и самостоятельности работников». Но давайте посмотрим на это иначе. Привычка — вторая натура. Человек необычайно быстро привыкает к любым неблагоприятным обстоятельствам и не может совершенствоваться, если не заставлять его раз в месяц придирчиво изучать то, что он делает. Именно

благодаря принуждению мы не испытываем недостатка в ценных идеях.

За последний год мы получили от сотрудников 700 предложений и 81 % из них реализовали — соотношение почти какв Японии. Существенно, что руководство предприятия — не исключение.

Все члены моей семьи — и Рената, и Николь, и я сам — обязаны наравне с остальными сотрудниками раз в месяц подавать свои предложения.

Еще одно очень важное правило внесения предложений состоит в том, что сотрудник, выдвинувший идею, отвечает и за ее осуществление. Либо он сам проделывает всю работу от начала до конца, либо ищет кого-то себе в помощь — например, формирует проектную группу.

Другой источник идей — это наши «разборы полетов». На них отводится по десять минут два раза в день — с утра, когда сотрудники общаются между собой, настраиваясь на рабочий лад, и вечером. Мы обсуждаем, что пошло не так и что можно будет в следующий раз сделать лучше.

Наконец, массу идей для инноваций нам приносит придирчивое изучение мнения гостей. Для получения этого мнения у нас есть в общей сложности три инструмента. Первый из них — открытки для отзывов, о которых я уже упоминал (в связи с CRM-системой Mohritz). Второй — выборочный устный опрос: например, клиент уезжает, он уже выписался и ждет, когда прибудет заказанное такси; мы по возможности пользуемся этим временем, чтобы предложить гостю чашку кофе и задать ему пять-семь интересующих нас вопросов. Важно не заглядывать в бумажку, а держать все вопросы в голове — только тогда гость будет высказываться совершенно откровенно. А как только он уезжает, мы быстро заносим все данные в компьютер.

Третий, самый важный инструмент — это опрос постоянных клиентов. Некоторые из них знают наш отель не хуже нас самих, но не так в него влюблены, как мы, и благодаря свежему взгляду иногда преподносят нам поистине замечательные идеи.

В прошлом году мы по предложению одного постоянного клиента ввели одно очень ценное новшество. Он сказал: «Мне у вас все очень нравится, кроме одного — маленьких бутылочек в минибаре: вино в них не очень хорошего качества. Вот если бы в моем любимом номере стоял настоящий винный бар, где я вечером мог бы выбрать себе хорошего красного вина, чтобы расслабиться, — тогда было бы просто

великолепно».

Выполнить это пожелание нам было несложно, так что, когда гость приехал к нам в следующий раз, он нашел в своем номере стандартный винный бар и действительно им воспользовался. После его отъезда мы решили не убирать бар, а посмотреть на реакцию других клиентов. Мы были настроены весьма скептически, но оказалось, что хорошее вино пользуется популярностью. Тогда мы поставили такие же бары во все десять номеров бывшего «Домика садовника», который в результате превратился в «Винный домик».

Мы хотим, чтобы каждая комната обладала индивидуальностью, и ежегодно полностью обновляем от двух до пяти номеров. Но очень важно понимать, что на каждую тенденцию есть противоположная. Тот, кто постоянно гоняется за последней модой, теряет свой характер. Стили могут меняться, но характер — никогда. Это стержень предприятия. Поэтому нужно принимать только те тенденции, которые отвечают вашему характеру, не попадая под влияние остальных.

Политика и стратегия

«Стратегическое планирование, — пишет Джон Нейсбит, — ничего не стоит, если ему не предшествует стратегическая концепция». Иначе говоря, первым делом нам нужно ясно видеть, к чему мы стремимся.

Предприятие можно сравнить с кораблем в море, а стратегическую концепцию — с портом назначения. Годовой план целей означает всего-навсего двенадцать морских миль в некотором направлении, а само направление определяется концепцией. Я должен с самого начала задать курс — мою долгосрочную цель, главную цель моего предприятия.

Примерно это имел в виду Джон Кеннеди, когда говорил, что в каждом деле востребовано прежде всего видение Великого замысла. Важны не рутинные мелочи («Как мы будем обеспечивать финансовое развитие в ближайшие полгода?») — их значение второстепенно, — а наиболее высокоуровневые цели.

Для семейных предприятий разработка стратегической концепции — существенно более простая задача, чем для концернов. Причина здесь в том, что владельцы малых и средних фирм, выступающие одновременно их руководителями, всегда строят свой бизнес на основе системы ценностей, принятой у них в семье. Можно предложить целый ряд вопросов, ответы на которые помогут вам в первом приближении очертить для себя эту систему. Три важнейших таковы.

- Что главное в вашей жизни?
- Ради чего вы готовы переносить тяготы и лишения?
- Какое у вас есть заветное желание?

Расскажу о том, как отвечаю на эти вопросы я сам. Мой отец был беженцем из Восточной Пруссии, которого после Второй мировой войны забросило в Баварию. Нас было пятеро детей, и отец не мог в одиночку прокормить такую большую семью. Мне, старшему, приходилось работать каждые школьные каникулы.

Мое заветное желание — основать новую небольшую семейную

династию, оставить за собой след, по которому мое предприятие станет двигаться дальше. Таким образом, долгосрочная цель, которую я себе поставил, отстоит на 100 лет вперед от нынешнего момента. В моих глазах тот, кто способен заглянуть не дальше, чем на 20-30 лет, — не предприниматель. О семейном предприятии нужно мыслить в терминах поколений.

Что главное в вашей жизни? Как только вам удастся это осмыслить, у вас появится и система ценностей для предприятия.

Формирование нашей концепции началось с семинара компании SchmidtColleg «Предпринимательская энергия», где мы все вместе посвятили целый день размышлениям над личностными и жизненными целями. Затем наша команда в полном составе перебралась в семинар «Преодоление собственных ограничений» профессора Петера Варшавски, организованный Международной школой бизнеса ZfU (Цюрих), — это был высший класс в том, что касается поиска концепции.

Два наших руководителя сразу после семинара подали заявления об увольнении со словами: «Спасибо за прекрасный семинар, теперь я по крайней мере знаю, чего хочу, — я буду самостоятельным предпринимателем!» От этого, конечно, никто не застрахован. Но такой семинар действительно помогает человеку понять себя, определить свое заветное желание.

Не обязательно записываться на семинар: ответ можно найти и самостоятельно, и с помощью индивидуального коуча — это не имеет принципиального значения. Важен результат — осознание своих высокоуровневых целей.

У нас, у семьи Кобьёлл, получилось следующее. Что главное в жизни? На наш взгляд, прежде всего — радость. За всю жизнь я ни разу не трудился и даже не знаю, что такое настоящий труд. Я только и делал, что играл. У меня не получается иметь дело

Осмысление личных целей

Рената, Николь и Клаус Кобьёлл

Вытекающая отсюда система ценностей:

- работа, доставляющая удовольствие (веселье вместо бремени)
- никакой субординации
- максимальная самостоятельность в принятии решений
- полная ответственность за все действия
- легкое отношение к ошибкам (кто не рискует, тот не пьет шампанского)
- доброжелательность и дружелюбие по отношению друг к другу

«Наша миссия — воплотить в жизнь эти идеалы...»

Довести это до общего сведения

с людьми, которые говорят, поглядывая на часы: «Еще час, и я наконец-то смогу уйти!» В моем случае все наоборот — я смотрю на часы и думаю: «О Боже, я же сегодня собирался уйти еще в восемь, и

-Самоорганизующаяся структура

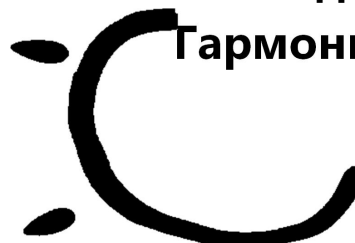
опять ничего не вышло — уже девять!»

Радость. Мы все пришли в этот мир, чтобы быть счастливыми. Никто из нас не знает точно, есть ли жизнь после смерти, но ходят упорные слухи, что жизнь раньше смерти все-таки бывает, причем каждый может устроить ее так, как хочет. Вы сами — архитекторы собственной жизни!

Второй пункт из списка главных вещей в жизни не играет особой роли для моей жены, но для меня и для нашей дочери он очень важен. Это свобода.

Я лучше буду чистильщиком обуви в Рио — независимым, — чем директором банка в Германии. Я говорю это совершенно серьезно. Директор банка — несчастный человек: на любом своем

Радость
Свобода
Гармония



чеке он должен получить подпись, на письме — две подписи. Это так называемый «принцип четырех глаз» — система двойного контроля, построенная на недоверии.

А в Рио я и только я решаю, какой крем открыть первым — коричневый или черный.

Я не пытаюсь измерить свободу — речь идет о субъективной оценке. Свобода — всегда идеал, то, к чему стремятся, что никогда не будет полностью достигнуто, но остается одной из главных вещей в нашей жизни.

А моя жена стремится прежде всего к гармонии. Она намного выносливее меня, но, увы, любые неурядицы выводят ее из равновесия.

Я сознательно подчеркиваю различия между нами, чтобы стало ясно: нельзя навязать другому свои взгляды на жизнь. Но этим взглядам соответствует определенная система ценностей, которую можно (и нужно) сформулировать. После этого произойдет *поляризация*: одних сотрудников ваши ценности привлекут, других, наоборот, оттолкнут. И для первых работа с вами будет обретением смысла жизни. Здесь снова замкнутый круг. У каждого — свои представления о том, что важно, а что нет, но я могу сделать собственную жизнь осмысленной, помогая другому осуществить планы, которые мне тоже нравятся.

Осталось вывести из понимания важных аспектов жизни определенную систему ценностей.

В нашем случае из радости вытекает ценность работы, которая доставляет удовольствие и воспринимается как веселье, а не как бремя. Радость предполагает также отсутствие субординации и минимальные привилегии для руководства.

Свобода — это максимальная самостоятельность в принятии решений и столь же полная ответственность за все действия. Существенно, что между самостоятельностью и ответственностью существует динамическое поле (принимать решения нравится всем, а тех, кто готов отвечать за последствия, значительно меньше).

Свободе, кроме того, непременно сопутствует легкое отношение к ошибкам. В наших принципах черным по белому записано: «Кто не

рискует, тот не пьет шампанского». Но мы объясняем, что здесь не имеются в виду постоянные ошибки. Тот, кто все время повторяет одну и ту же ошибку, либо слишком глуп для порученной работы, либо относится к ней без особого интереса. В обоих случаях он не на своем месте.

Но когда у человека хватает храбрости попробовать действовать по-новому, причём эксперимент, возможно, выйдет ему боком, следует сказать ему за это спасибо. Быть предпринимателем значит ошибаться, не ошибается только тот, кто ничего не делает.

Гармония отражается в нашей системе ценностей в виде общей взаимной доброжелательности и дружелюбия. Этому я, конечно, научился благодаря женщинам, которых у нас очень много — в команде руководства они составляют около 80%. По моему опыту, женщины на деле значительно жестче мужчин, но они не переходят на личности. Женщины всегда предупредительны, любезны и дружелюбны; они никогда не критикуют человека — только его поступки. А отделить одно от другого очень нелегко, и насколько я могу судить, женщинам это, как правило, удастся лучше — по крайней мере лучше, чем мне.

Моя задача пока что была до смешного проста: все перечислить, сделать необходимые мелкие добавления, чтобы получился манифест предприятия, вывесить манифест на стене и довести до общего сведения. Все это не требует много времени.

По-настоящему поработать нужно, чтобы вдохнуть жизнь в идеалы, провозглашенные в манифесте. Поначалу они существуют только на бумаге как пусть даже прекрасный, но все-таки абстрактный план. Я должен поставить их на крыло, сделать основой для жизнеспособной корпоративной культуры. Процесс формирования культуры может занять не один год — его продолжительность зависит от размера организации. Но когда он завершен, у вас появляется самоорганизующаяся структура. Начальник там нужен как собаке пятая нога.

Хочу еще немного вас подзадорить. Мы с женой живем примерно в 20 км от нашего отеля, и за двадцать один год нам всего два раза звонили оттуда домой. Один из этих звонков был по поводу пожара —

сотрудница сказала нам: «Простите, пожарная команда уже на месте, может быть, вы тоже захотите подъехать?» В год мы

берем отпуск два или три раза, каждый раз на месяц. Что называется, имеем право — мы уже 37 лет как владеем собственным бизнесом, и надо же когда-нибудь пожинать плоды своих трудов. А еще я, наверное, один из последних людей в этом мире, у кого нет сотового телефона.

Как бы вы определили роскошь? На мой взгляд, это недостижимость. И мне от души жаль людей, которые со всех сторон обвешаны мобильниками и постоянно дергаются то вправо, то влево. Создается впечатление, что все звонки для них жутко важны. Но настоящая необходимость в мобильном телефоне есть только у того, кто только что влюбился, да у врача скорой помощи. Я вроде бы не отношусь в данный момент ни к тем, ни к другим — зачем же мне тогда быть днем и ночью на связи? Бедные жертвы телекоммуникаций!

До чего же хорошо, когда можно полностью отключиться от дел, а предприятие будет работать как ни в чем не бывало. Это и есть самоорганизующаяся структура. Мы шли к ней очень долго, Мне совершенно ясно, что это очень рискованно — пытаться за полтора дня представить вам то, что медленно выковывалось на раскаленной наковальне в течение двадцати лет.

Может быть, вы знаете эти слова из «Цитадели» Антуана де Сент-Экзюпери: «Корабль строится не потому, что ты научил людей шить паруса, ковать гвозди, читать по звездам; корабль строится тогда, когда ты пробудил в них страсть к морю»¹. Люди построят корабль сами, они не дураки. Сейчас у нас речь не о корабле, но направление именно такое: я должен пробудить в своих сотрудниках страсть к работе, доставляющей удовольствие, и предоставить командам, состоящим из друзей, возможность самостоятельно принимать решения.

Этой то установкой отель Schindlerhof и известен на рынке труда в гостиничной отрасли от Берлина до Мерана.

Мало позиционировать предприятие для клиентов. Этого могло хватать в 60-е-70-е годы прошлого века, а сегодня необходимо позиционироваться везде — и на рынках поставщиков, и на рынке финансовых услуг, и на рынке труда, и, разумеется, как и

¹ Перевод М. Кожевниковой.

раньше, на потребительских рынках. Если я направляю усилия на потребительский рынок, но не позабочусь о привлечении лучших работников, клиенты разбегутся. Если не буду уделять достаточно внимания рынку поставщиков и стану получать некачественные продукты, то даже самые лучшие повара меня не спасут. Если забуду о рынке финансовых услуг и поддержании отношений с банком, то не смогу добыть денег на расширение, и все опять-таки кончится плохо. Так что давайте привыкать к множественному числу: позиционирование предприятия на *рынках*!

С чем вы выходите на рынок труда? Или, иначе, насколько вы привлекательны в качестве нанимателя? Представьте себе выпускной класс на большой перемене: один парень, потягивая кока-колу, говорит своим товарищам: «Представляете, я сегодня узнал, что мне предлагают работу парикмахерская XY и сельская гостиница Z». Что будет дальше? На секунду повиснет тишина, а потом одноклассники скажут: «Потрясающе, как это тебе удалось?» Или спросят: «У тебя что, такие плохие оценки?» А теперь вообразите их реакцию на слова: «Меня берут в летную школу компании Lufthansa». Тут, наверное, молчание продлится никак не менее двух минут. Привлекательность на рынке труда — великое дело, независимо от того, кто вам нужен — повар или парикмахер.

В любом случае стоит подумать о том, как вам формировать на своем предприятии коллективное сознание. Здесь есть несколько возможностей. Первая — культивировать представление о том, что все люди одинаковы. Так происходит в крупных компаниях, и там в результате царят порядки, очень похожие на армейские. На парковке такой компании по автомобилю часто можно «вычислить» остальные параметры его владельца. Скажем, темно-серый Baby-Benz, расход топлива 2,3 л на 100 км, 16 клапанов — значит, руководитель одного из основных отделов, кабинет с фикусом, без картины масляными красками, этаж между 14-м и 16-м, а может быть, и более высокий. Многие так работают, но у молодых людей все это, к сожалению, вызывает лишь смех. О реакции женщин я лучше умолчу. На некоторых предприятиях до сих пор в ходу термин «подразделение» — как будто идет настоящая война.

Вторая возможность для формирования «командного духа» (team-spirit, замечу в скобках, я мало что в этом понимаю) заключается в применении методов НЛП — нейролингвистического программирования, посредством которого люди могут выработать у себя единые установки. Но НЛП — весьма спорный метод, поскольку им, как известно, часто злоупотребляют.

О третьей возможности я впервые услышал двадцать с лишним лет назад, когда встретился в Ворпсведе с Гердом Геркеном. Он тогда сказал: «Люди — как камни, у всех свои углы и шероховатости. А организация — это, если угодно, раствор, который скрепляет камни вместе».

Что здесь имеется в виду? Что даже в группе, сплошь состоящей из индивидуалистов, можно сформировать сильное коллективное сознание, причем каждый останется самим собой. Это прекрасно согласуется с точкой зрения Райнхарда Шпренгера, одного из ведущих современных специалистов в области управления (наряду с Фредмундом Маликом). «Все методы управления, — пишет Шпренгер, — в конечном итоге разбиваются о непризнание индивидуальности». Сейчас многие компании ведут у себя поиски скрытых ценных резервов, но далеко не везде смогли осознать, что человеческая индивидуальность — величайший такой резерв.

Цели в работе отеля Schindlerhof

Столько индивидуальности,
СКОЛЬКО возможно
(для самореализации каждого)

сколько необходимо
(для достижения целей)

Да и какой смысл пытаться постричь всех под одну гребенку и

уместить в единую схему, чтобы можно было по внешнему виду определить, где они работают? Мы и не пытаемся. Сотрудники все равно держатся в определенных рамках. Им необходимо поле для развертывания своих дарований, но не зря говорят, что широкое поле — тоже поле, а у любого поля есть граница.

Новые сотрудники Schindlerhof, в том числе и стажеры, обязаны уже во время испытательного срока посетить семинар по философии отеля (на него отводится полдня). В работе мы ставим перед собой только две цели. Первая, в полном соответствии со словами Шпренгера и Геркена, гласит: «Столько индивидуальности, сколько возможно (для самореализации каждого)».

Мы активно поддерживаем проявление индивидуальности сотрудников. Поэтому и формы у нас нет, и мы стараемся принимать во внимание даже капризы и предпочтения, например, по возможности организуем рабочее время каждого в соответствии с его биоритмами. При составлении графика работы учитывается, кто чувствует себя в наилучшей форме утром, а кто — вечером.

С другой стороны, совершенно ясно, что для достижения целей предприятия многое должно делаться единообразно. Цели у нас экономические, и мерой их достижения служит финансовый показатель — GOP (Gross operating profit), валовая операционная прибыль. Она должна равняться минимум 31%, я никогда не запишу в годовой план целей меньшее значение.

Требование единообразия распространяется на все процессы, зафиксированные в наших стандартах качества: они должны выполняться в точности как предписано — и не иначе. Принцип легкого отношения к ошибкам в этой сфере не действует. Здесь одна ошибка—это уже слишком много. Сотрудники обязаны понимать, в каких пределах они могут действовать по своему разумению, самостоятельно принимая решения, и где их свобода заканчивается.

Следующее, что я хотел бы вам показать, — в действительности главное на нашем семинаре — это как получить больше и свободного времени, и прибыли.

Необходимое условие здесь — уметь правильно распределять обязанности. Вам нужно работать *на предприятие*, а не на

предприятия. Руководите сотрудниками, давайте им задания, не забывая возложить на них и ответственность за выполнение. Тогда работник, плохо справляющийся со своим делом, сразу почувствует это на своем кошельке.

Чтобы сотрудник мог выполнить задание, ему передаются определенные полномочия. Всего насчитывается шесть уровней передачи полномочий, которые мы сейчас рассмотрим более подробно.

Около 10% всего происходящего в Schindlerhof находится вне поля моего зрения. Это называется «Действуйте, больше обращаться ко мне не требуется».

Я провожу в год около 160 семинаров, из них больше половины — вне нашего отеля, а в свой кабинет попадаю на два-три дня в месяц. Было бы слишком самонадеянно требовать, чтобы все ложилось ко мне на стол. Отсюда принцип: «Действуйте как считаете нужным, информировать меня не обязательно — даже задним числом».

Шесть уровней передачи полномочий

- | | |
|--|--|
| 1. Действуйте, больше обращаться ко мне не нужно. | ведение). |
| 2. Действуйте. Информируйте меня по ходу дела. ² | 5. Проанализируйте ситуацию. Изложите мне свои предложения по поводу того, что можно предпринять, с указанием достоинств и недостатков каждого варианта. Посоветуйте мне, какой вариант выбрать. |
| 4. Проанализируйте ситуацию. Дайте мне знать, что собираетесь предпринять. Ничего не предпринимайте без моего согласия (непосредственное | 6. Проанализируйте ситуацию. Сообщите мне все факты. Я сам решу, что следует предпринять. |
| 2 Проанализируйте ситуацию. Дайте мне знать, что собираетесь предпринять. Если у меня не будет возражений, действуйте как решили (право вето). | |

В прошлом году я пришел на работу — дело было в середине ноября — и не узнал наш двор: он был украшен к Рождеству и выглядел как рождественская ярмарка в Нюрнберге. Во дворе стояло десятка три рождественских елочек, между ними — деревянные палатки. Вечером пришли жены местных фермеров продавать деревянные украшения. Вся подготовка прошла без меня. Разумеется, у нас в годовом плане целей предусмотрен бюджет на рождественское оформление, и рабочая группа, вызвавшаяся заниматься украшениями к празднику, подошла к делу со всей ответственностью. Вот так.

80% того, что делают сотрудники,— это уровень 2: «Действуйте, как считаете нужным, но потом проинформируйте меня». Например, мне в почтовый ящик кладут копию контракта или мне пересылаются по электронной почте копии всей переписки по таким-то вопросам, так что я остаюсь в курсе дела.

У нас определено, в каких случаях информация должна предоставляться по запросу, а в каких — без такового. Когда, например, руководитель тратит 20 000 евро на машину для чистки столовых приборов, которая экономит пять человеко-часов в день, — у нас так действительно было, — он не должен меня спрашивать. Понятно, что затраты оправданные. Но копия контракта кладется в мой почтовый ящик. Есть вещи, о которых меня обычно не извещают, и чтобы меня о них информировали, я должен в явном виде об этом попросить. Так, мои руководители проводят совещание по вторникам с 9.00 до 10.30. Все решения, принятые на встрече, заносятся в протокол. Я могу его посмотреть в интранет-сети, но он может и остаться неп прочитанным. Когда я читаю протокол, вмешиваться уже поздно — все решения приняты. Но чтение помогает мне оставаться в курсе дела: что же происходит у меня на предприятии?

Третья возможность—моя красная карточка, т. е. право вето, которым я пользуюсь в 5-10% всех случаев. *Это* означает: «Проанализируйте ситуацию. Дайте мне знать, что собираетесь предпринять. Если у меня не будет возражений, действуйте, как решили».

Можно, конечно, и еще сильнее ограничить полномочия сотрудника: «Проанализируйте ситуацию. Дайте мне знать, что собираетесь предпринять. Ничего не предпринимайте без моего согласия». В таких случаях я говорю, что задача находится в моем «непосредственном ведении» — по сути я не выпускаю ее из рук, только позволяю выполнять для меня вспомогательные операции. Внимание: это уже опасно. Если все время управлять таким образом, в какой-то момент может вдруг оказаться, что у вас больше нет нормальных руководителей, все — умственно отсталые. Шеф допускает их лишь к предварительной работе, а потом единолично принимает решение, совершенно противоположное тому, что они подготовили.

Следующий уровень ограничения: «Проанализируйте ситуацию. Изложите мне свои предложения по поводу того, что можно предпринять, с указанием достоинств и недостатков каждого варианта. Посоветуйте мне, какой вариант выбрать». И наконец, минимум полномочий: «Проанализируйте ситуацию. Сообщите мне все факты. Я сам решу, что предпринять». Так я поступаю раз в году, когда определяется ценовая политика.

Я убежден, что на малых и средних предприятиях ценовая политика — дело владельца. Разумеется, я получаю от нашей команды руководителей необходимую информацию и смотрю на цены прошлых лет. Далее следует пара бессонных ночей. Я обсуждаю будущие цены с женой и дочерью, но окончательное решение принимаю один. Такие вещи я из рук не выпускаю.

Обязательно определитесь с тем, насколько далеко вы готовы зайти в передаче полномочий. Может ли сотрудник ювелирного магазина сделать постоянному клиенту скидку 10%, да или нет? Какого рода решения позволительно принимать временному работнику (нанятому, например, только на длинную субботу перед Рождеством) в тот момент, когда вы как раз заняты переговорами с клиентом? Или никаких и он должен по поводу любой мелочи обращаться к вам за разрешением? Такого рода правила надо утвердить раз и навсегда, а потом неукоснительно соблюдать.

А теперь вернемся к манифесту предприятия. Те из вас, у кого он есть, могут обратиться к нему и проверить, есть ли там хотя бы одно-два предложения на каждую из пяти следующих тем. Если чего-то не хватает, нестрашно: ничто не вечно кроме перемен, добавьте, когда будете в очередной раз пересматривать текст. Тем же, у кого еще нет манифеста, я предлагаю разработать его, опираясь на следующие рекомендации.

Первое предложение должно говорить о цели предприятия: в чем она заключается? Вспомним, о чем мы говорили в самом начале: прибыль не может быть целью, это лишь побочный эффект от ее достижения.

У аптеки цель работы в том, чтобы быстро предоставить покупателю нужные лекарства (значит, они должны иметься в достаточном количестве). У страхового агента — найти для клиента оптимальную страховку. У налогового консультанта — провести доверителя за руку сквозь непроходимые джунгли налогового законодательства. Вот что такое цель! Вы просто должны ее для себя определить.

Цель деятельности парикмахерской — внести свой небольшой вклад в то, чтобы люди лучше выглядели и благодаря этому увереннее себя чувствовали и добивались большего успеха в личной и профессиональной жизни. Сейчас никто уже не покупает просто товар. Патриарх косметической индустрии Чарльз Ревсон, один из основателей компании Revlon, говорил: «На фабрике мы делаем губную помаду, но в магазине продаем надежду». Сравните это высказывание с цитированными словами Сент-Экзюпери.

Следующий пункт — пресловутые ценности. В самом начале мы обсуждали ценности, касающиеся сотрудников, но этого мало. Нужны и другие ценности — чтобы охватить защиту окружающей среды и охрану природы, отношения с поставщиками и, разумеется, с клиентами, а также с инвесторами и — в случае крупных предприятий — с акционерами.

Третье — вытекающие из ценностей практические правила, выполнение которых можно проверить. Все наши утверждения о

ценностях поначалу голословны. Едва ли найдется манифест, в котором не говорилось бы: «У нас в центре всего стоит клиент», — но как часто это всего лишь пустой звук, и клиент «в центре» только мешает! Никому, конечно, не возбраняется провозглашать какие угодно ценности, но суть в том, что нужно следовать им на практике — добиться, чтобы «скелет», который составляют ценности, оброс «мясом» в виде конкретной политики.

Меня очень впечатлил пример модного дома Barneys в Нью-Йорке. Разумеется, у них в манифесте тоже записано, что «в центре всего стоит покупательница». А в чем это выражается? Например, в том, что здесь вам согласятся обменять туфли, купленные в универсаме Bloomingdale, т. е. у конкурентов. Продавщица скажет: «Не важно, можете все равно обменять их у меня». У того, кто так поступает, покупатель действительно занимает центральное место в системе ценностей.

У меня в манифесте есть формулировка: «Мы заботимся об окружающей среде». Сама по себе она пуста, но среди практических правил есть такие: «Мы следим за соблюдением правил обращения с животными. Все наши помещения — часть биосферы; они выстроены исключительно из натуральных материалов». Добавлю, что мы используем только природные утеплители и силикатные (а не масляные) краски. Вот что я имею в виду, говоря о наполнении принципов конкретным содержанием.

Один совет — не пишите в манифесте: «В центре всего у нас стоит человек». Это, на мой взгляд, уже не пустая болтовня, а откровенная ложь. На самом деле формулировка должна бы звучать так: «В центре всего у нас стоит человек, помогающий нам получить нужные результаты». И в этом измененном виде она верна уже в отношении всех, кто как-либо связан с вашим предприятием.

Судите сами: мыслимо ли ставить в центре бизнеса того, с кем невозможно продуктивно работать? Клиента, который по три раза в неделю заглядывает в специализированный книжный магазин, выслушивает все возможные советы, а в итоге покупает книги на интернет-аукционе? Поставщика, выпускающего негодный товар? Бестолкового сотрудника? Если уж вы дошли до заявления, что у вас в центре всего человек, то будьте добры оговорить, что не какой угодно, а помогающий вам получить нужные результаты.

Четвертая часть манифеста — первые черновые стратегические решения. Стратегия играет роль ограждения на шоссе. Представьте себе восьмиполосную автостраду. Слева и справа — стальные перила, и кто не держит ряд, помнет крылья своей машины. То же и со

стратегией. Когда она определена, ваше движение ограничено заданными рамками. Эти рамки должны быть достаточно широкими, чтобы обеспечивать предприятию свободу маневра — но лишь в некоторых пределах.

Возможных ошибок всего две. Первая — это попытка сотворить «яйцекладущее млекопитающее», фирму, которая стремится работать по принципу «что-нибудь для каждого». Вторая, противоположная — неправильный выбор ниши. Если вы, к примеру, откроете специализированный магазин для левшей в городе с десяти тысячным населением или надумаете построить в Альпах пятизвездочный отель для вегетарианцев, курящих трубку, то целевая группа у вас, пожалуй, будет узковата.

Каждый должен сам определить для себя, насколько далеко будут у него отстоять друг от друга ограждения, чтобы специализация была, с одной стороны, четко выраженной, а с другой — не слишком узкой. Что касается нашего предприятия, то его специализация — бизнес-отель. Единственное, что мы хорошо умеем, — это обслуживать деловые поездки; отдых, развлечения — не наш профиль. Соответствующим образом выглядит и наша клиентура, причем выходные дни — не исключение.

Заключительная часть манифеста — единственная, где разрешается немного преувеличить, — посвящается планированию долгосрочных целей предприятия. Здесь вы, безусловно, вправе до определенной степени выдавать желаемое за действительное, поскольку мы точно знаем, что движение к цели доставляет нам больше радости, чем сама цель, когда она уже достигнута. Цель — это результат. Некоторые предлагают считать целью путь, но на мой взгляд, такой подход неверен. Целью должен быть именно результат, даже если в конце концов он получается несколько скромнее, чем планировалось. Просто чем грандиознее цель, тем больше энергии у тех, кто к ней стремится.

Тенденции, определяющие стратегию

Говорят, Уолт Дисней работал в трех кабинетах. Именно так создавались его чудесные фильмы — например, «Король Лев», — да и концепция парков отдыха тоже. Первый кабинет — «комната мечтателей» — позволял дать волю необузданному воображению. Там стояло любимое кресло режиссера, его окружали любимые цвета, любимые вещи, любимая музыка и не было ничего, способного вызвать сомнения или опасения. В этом кабинете он мог сходить с ума сколько душе угодно.

В определенный момент Дисней переходил в другой кабинет — «комнату реалистов», — где спускался с небес на землю и на основе увиденного в мечтах составлял конкретный проект.

Был еще и третий кабинет — «комната критиков»; туда Дисней заходил лишь изредка. Представьте себе помещение с желтой стеной, на которой прямо у вас перед носом висят списки всех мыслимых катастроф. Действительно, всегда необходимо иметь в виду *worst case* — наименее благоприятный вариант развития событий. Но как только вы его обдумаете, немедленно бегите прочь из комнаты. Не задерживайтесь ни на секунду, иначе впадете в уныние, и у вас опустятся руки³.

Германия уже многие годы пребывает в унынии: «Все катится под гору, мы плетемся в хвосте!» — а все потому, что люди привыкли видеть вокруг одни недостатки. Разумеется, нельзя отворачиваться от негативных явлений, но всегда следует думать и о том, что можно предпринять в данной ситуации, даже если она действительно сложная. Ведь общеизвестно: каждый кризис — на 55% шанс.

Так что давайте заглянем в «комнату критиков» и осмотримся: что же такое на нас надвигается? Я имею в виду не текущие проблемы и

³ Более известно другое описание диснеевской стратегии, согласно которому в «комнате критиков» любой желающий мог выступать против текущего проекта, указывая на ее слабые стороны; другое название комнаты — *sweat box* — предполагало, что автору идеи придется попотеть, отстаивая ее. Проекты, не выдержавшие испытания, не подлежали реализации. — Прим. перев.

процессы предприятий, а «погодные условия» в целом, те тенденции в развитии культуры и общества, которые влияют на нашу деятельность — и тем самым на ее стратегическое планирование.

Некоторое время назад я был приглашен в университет Лугано участвовать вместе с рядом выдающихся специалистов по туристическому бизнесу в так называемом think tank — «мозговом центре»; задачей было выявить движущие силы или наиболее мощные факторы будущего развития туризма. Как оказалось (да, собственно, странно было бы предполагать что-то иное), наша отрасль подвержена тем же воздействиям, что и все прочие. Итоги, подведенные в конце дня, выглядели не слишком определенно и довольно-таки удручающе. Мы констатировали, что современные организации сферы услуг стоят на пороге зловещих перемен: распространение новых болезней, войны, терроризм, глобализация, экологические проблемы, старение населения. Наряду с этим наблюдается небывалый, поистине революционный технический прогресс.

Стоит добавить, что клиенты становятся все требовательнее и все раздражительнее, поэтому мы вынуждены каждый год вкладывать все больше средств в услуги и товары, отвечающие специфическим потребностям разных целевых групп. В свою очередь, индивидуализация и технический прогресс приводят к тому, что и каждая целевая группа приобретает все больше особенностей.

Сложно предсказать, к чему приведет подобное сочетание. Удивительно, что многие предприниматели совсем не понимают, насколько серьезное влияние оказывают на их бизнес глобальные тенденции и уже произошедшие перемены в обществе.

Теперь рассмотрим чуть более подробно некоторые из этих тенденций и подумаем, в каком направлении они толкают нашу отрасль.

Отсутствие безопасности, insecurity. Люди разлюбили летать; в США в 2005 г. численность туристов сократилась на 10% по сравнению с 2004-м, это огромные потери. Никому не хочется проходить процедуру контроля: в каждом аэропорту от вас теперь требуют снимать ремень, сдавать косметичку, разуваться, если обувь

выше, чем полуботинки. Честно говоря, приходится признать, что террористы выиграли.

Все это означает, что люди станут меньше путешествовать, как вариант — начнут отдавать предпочтение безопасным странам или по крайней мере гостиницам с усиленной безопасностью. В Нью Йорке появился первый отель, который уже откликнулся на эту тенденцию: там внедрена и применяется при регистрации гостей технология работы с биометрическими данными (такими как отпечатки пальцев).

В прошлом году я читал лекции в Рио-де-Жанейро. По вечерам мы ходили в ресторан. Перед его дверью стояла очередь, потому что каждого посетителя проверяли металлодетектором, как в аэропорту, чтобы убедиться, что у него нет оружия, — пройти внутрь с перочинным ножом вам бы не удалось. В самом ресторане все было устроено обычным образом. Но металлодетекторы на входе быстро становятся частью повседневной жизни.

Старение населения. Средний возраст жителей растет не в одной Германии, в других странах происходит то же самое. В Азии в некоторых отелях уже начали хранить для пожилых постоянных клиентов законсервированную кровь; там также есть вся информация о состоянии здоровья таких гостей. Через Интернет эти отели связаны с ближайшим медицинским пунктом или больницей. Если подобное кажется вам экзотикой, то зря. Мы в Schindlerhof еще пять лет назад обзавелись дефибриллятором — аппаратом для возобновления работы сердца; восемь наших сотрудников умеют с ним обращаться. У Дитмара Хоппа, одного из основателей компании SAP, при каждом из двух его полей для гольфа в Сент-Леонберге близ Гейдельберга есть кабинет с дефибриллятором, где постоянно присутствует медсестра. К чему-то в этом роде движемся и мы все.

Желание быть здоровым. Просто велнеса в отелях и в туризме больше недостаточно. Чтобы добиваться успеха, нужно специа

Тенденции» определяющие стратегию

лизироваться и дальше, к примеру, предлагать гостям «медицинский велнес», аюрведу, традиционную китайскую или тибетскую медицину, особые диеты. Например, в штате небольшого отеля Lanserhof неподалеку от Инсбрука — три врача; в нем 55 номеров, а годовой оборот составляет 8 млн евро. Отель специализируется на «медицинском велнесе» и благодаря этому добивается успеха.

Технологии. В крупных гостиничных сетях уже сегодня 40% брони оформляется через Интернет. В скором времени это соотношение распространится повсеместно. Сейчас, чтобы сделать покупку, все сначала с помощью поисковой системы изучают имеющиеся предложения, потом находят в Интернете нужный товар и предпочитают тут же его заказать. Мы в Schindlerhof уже настолько продвинулись здесь навстречу клиенту, что с января 2007 г. у нас можно забронировать номер через Интернет, не ожидая два часа подтверждения по электронной почте. Все происходит мгновенно.

У сети Hilton уже многие годы есть проект постройки первого отеля на Луне. Я утверждаю: очень скоро этот отель перестанет быть научной фантастикой. Там уже принимается бронирование. А вот другая примета времени: молодые бизнесмены зачастую обходятся без визитных карточек. Они говорят: «Зачем вам моя визитная карточка, найдите меня в Google». Верно. Коль скоро у меня есть твое имя, я могу по нему выудить из Сети очень многое из того, что мне нужно о тебе знать.

Экология. У нас в отеле затраты на энергию за последние четыре года выросли вдвое — и выросли бы почти втрое, если бы мы все это время не принимали самых жестких контрмер. В Париже появился первый отель, который ни цента не платит за потребление энергии (за исключением кухни, которая все-таки подключена к коммунальным энергосетям). Если бы я сегодня потратил миллион на такой проект, то вообще не должен был бы обращаться в банк за финансированием. Судите сами: в прошлом году энергия обошлась мне в 180 000 евро. Соответствующим образом инвестируя эту сумму, я окупил бы миллион за четыре с половиной года.

Глобализация — фактор, который считается положительным. О ней, может быть, уже не так много говорят, но влияние ее не уменьшилось. Вокруг нас стало больше иностранных языков и выходцев из других стран. Сегодня, чтобы претендовать на место продавщицы в люксовом бутике на Курфюрстендамм в Берлине — например, Hermfcs, Louis Vuitton или Escada, — нужно владеть языком как минимум одной из так называемых стран БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай). Две недели назад я впервые побывал в Вильнюсе, столице Литвы. Там компьютеры на каждом третьем столе, а на каждом углу — по университету; в городе 16 000 студентов. Если мы не начнем совершенствовать свою систему образования, другие страны быстро обгонят нас в этой сфере.

А еще глобализация заставляет нас учитывать чужие графики работы. Я часто провожу семинары в Англии и (еще чаще) в Ирландии, где разница во времени с Германией составляет один час. Я привык завтракать в 6.30 и именно в это время хочу получить свой кофе с круассаном. А в Ирландии это 5.30, поэтому я не получаю ничего — кроме раздражения с утра пораньше. Клиенты будущего с таким мириться не станут. Некоторые гости прибывают к нам в 4 утра, причем для них это обеденное время. Наш немецкий закон о графиках работы магазинов пора отправить в корзину, и рано или поздно он там окажется.

Политика. У нас в Европе существует конкуренция между системами налогообложения. В 22 года я стал самостоятельным предпринимателем и в любой момент мог бы проделать это снова — но не в Германии, скорее в странах Балтии, где действует единая налоговая ставка 19%. Все платят 19%, и это очень радует; то же самое в Словении, в Испании, в Ирландии. Наше сложное немецкое налоговое право при такой нагрузке долго не продержится.

Поляризация. Если вы хотите выгодно продать свой товар, это должен быть либо бренд, либо то, что называется No name. Сейчас вы платите за джинсы Gucci 270 евро, за джинсы No name — 19 евро. Они сшиты из одного и того же материала, в одном и том же Китае. Ну, может, строчка на них разного цвета. Иными словами, вы платите 250

Тенденции» определяющие стратегию

евро за одно только имя, за бренд. Вы наверняка не раз уже слышали (я это тоже говорил), что получение прибылей — нив коем случае не цель предприятия, а следствие достижения им своей цели. Но что касается бренда, то он создается только ради денег. Потому-то и надо строить сильные бренды (см. с. 10-12). Либо что-то эксклюзивно, либо дешево. С одной стороны — RyanAir за четыре цента или Air Berlin за 29 евро, с другой — полет бизнес-классом или первым классом через Дубай, благодаря которому вы выигрываете ночь. И там и там речь идет о лидерстве в области услуг и инноваций, только в одном случае новые возможности открываются благодаря нише, а в другом — благодаря минимальным ценам. В гостиничном бизнесе преимущества вам обеспечивают либо четыре-пять звезд, либо, наоборот, одна-две звезды. Некоторые мои коллеги сознательно понизили класс своих отелей с трех звезд до двух. Они рассуждали так: «Пока я в середине, клиенту очень легко найти мне замену, а четкого профиля у меня нет; лучше уж сразу перейти в категорию дешевых гостиниц».

Климатические изменения. Это крайне важная тенденция. Нас она пока не затронула, но многие лыжные курорты, находящиеся ниже 1500 м над уровнем моря, вскоре останутся без снега зимой. Испанцам тоже немного радости от того, что юг страны становится таким засушливым. Некоторые аналитики предвидят даже войны из-за воды, поскольку у большей части человечества не будет доступа к безопасной для здоровья чистой питьевой воде. Тут стоит призадуматься: вода в один прекрасный день станет дефицитом, как уже стали другие виды сырья. В последние 20 лет это случилось с нефтью. В конце работы нашего «мозгового центра» часть участников склонялась к мнению, что сравнительно небольшим предприятиям в столь резко изменившейся рыночной ситуации просто не выжить. Я же был одним из немногих, кто считал наоборот: на мой взгляд, как раз мы, мелкие, и выживем, потому что мы подвижнее и нам намного легче отыскать свою нишу. И сейчас я перейду к вопросу о том, где лежат наши возможности.

Сейчас в Schindlerhof прямо запрещено употреблять слово

«сервис» — слишком уж оно заезжено. Нет предприятия, которое бы ни рекламировало свой отличный сервис, — даже магазины низких цен им хвалятся. В других странах попадаются и еще более дикие вещи. Бензоколонка в США называет себя Service Station; это означает, что вы должны сами заливать горючее в бак. А высшая степень абсурда — это self service — самообслуживание. Так что по-немецки — никакого «сервиса».

Здесь надо все перевернуть: если вы хотите выжить как предприятие, надо думать не об упразднении сервиса, а о чем-то большем, чем сервис.

Приведу несколько примеров на эту тему. Пример первый: в мае 2006 г. я проводил семинар в Самаре, в 1000 км на восток от Москвы, и там у меня приключилась сильная простуда. Ночной столик в моем номере был завален аспирином просто и аспирином с витамином С, а в ванной стояла полупустая упаковка бумажных носовых платков Kleenex. Когда я вечером вернулся к себе в номер и пошел в ванную, под этой почти закончившейся упаковкой лежали три запасных. Это был уже не сервис, а искусство, «умение вести дом». Русская горничная, увидев гору лекарств на столике, справедливо заключила: бедняга здорово простудился.

Второй пример: около восьмидесяти дней и ночей в году я провожу в дороге, в гостиницах — этого требует мой бизнес по организации семинаров. Мы, мужчины, хорошо знаем свои рубашки. На одной из моих рубашек с одной стороны оторвалась маленькая пуговка, но так как спереди все пуговицы были на месте, рубашку вполне можно было надевать.

Она побывала в нескольких десятках прачечных, и каждый раз, получая вещи из стирки, я думал: вот она, та рубашка, на которой нет пуговицы. И вдруг в одном из отелей — это был Morgan в Дублине — она вернулась ко мне с пришитой пуговицей. Это тоже был вовсе не сервис, а искусство — искусство заботиться о клиенте. Нечто, имеющее отношение к любви, а не к зарабатыванию денег.

Приведу и третий пример. Восемь раз в году я бываю в Маастрихте, на семинарах в местном университете, и во время этих

Тенденции» определяющие стратегию

визитов всегда останавливаюсь в пригородном отеле Chateau Gerlach. Когда я приехал туда в первый раз, то разговорился со старшим официантом о собаках вообще и о своей собаке в частности, рассказал ему, что у меня всю жизнь были собаки. С тех пор ко дню рождения моего пса мне всегда приходят для него из отеля открытка и жевательная косточка. И снова: это никакой не сервис, это искусство радовать клиентов.

В общем и целом профессии, относящиеся к сфере услуг, не пользуются престижем в обществе. Сегодня для старшекласника слова, что он хочет учиться на официанта, равносильны признанию, что у него плохие отметки. А нам надо просто-напросто постараться поднять эту непрестижную работу до уровня искусства. Мы стоим в самом начале пути; никто, кроме нас с вами, еще не догадывается, что надо делать. Но теперь я ближайшие два-три года буду вас вести. Вот о чем речь!

Совсем кратко: я не знаю немецкого слова, которое выражало бы мою мысль так же точно, как английское *Beautiful Human Behaviour*. Это словосочетание плохо поддается переводу, но я все же попытаюсь.

Смотрите, у нас в Германии судьбой очень многих становятся «три F» — Frust, Fruhpension, friiherTod (разочарование, ранняя пенсия, ранняя смерть). А я хочу противопоставить этому «три L» — Lust, Liebe, Leidenschaft (радость, любовь, увлеченность).

Такая триада по сути очень близка к *Beautiful Human Behaviour*. О ней мы и поговорим, хотя, наверное, можно было подобрать и более удачный перевод.

День II

Качество обслуживания

Что бы вы ни выбирали — машину, модную одежду, гостиницу или часы, — в принятии решения о покупке обязательно участвуют три базовых критерия.

Во-первых, цена. Ее роль настолько очевидна, что я позволю себе воздержаться от более подробных разъяснений.

Второй критерий — результативность приобретения. Напри мер, есть места, где можно купить часы со скидкой 30%, но на свой страх и риск: сервис отсутствует и никто вам эти часы не отрегулирует.

А рискнет ли кто-нибудь, купив машину по дешевке за границей, прийти в небольшой частный автосалон и заявить: «Я купил машину не у вас, а гарантийное обслуживание и ремонт желаю получить у вас»?

Здесь необходим баланс, т.е. цена должна быть подходящей. Если вы несколько больше платите, но и получаете за свои деньги больше, можно, пожалуй, согласиться и на относительно высокую цену.

Вернемся к примеру с часами. Прежде чем снижать цену и вступать в войну скидок, я лучше спрошу себя: не стоит ли предложить на эти часы гарантию сроком на пять лет? Я знаю в Цюрихе одного часовщика, который специализируется на старых часах. Он дает на каждые часы пожизненную гарантию. Наверное, раз в пять-шесть лет покупатель действительно приходит к нему с остановившимися часами, и тогда мастер их чинит, не заговаривая о цене. Немало и других возможностей уйти от проблемы цен.

В принятии решения о покупке обязательно участвуют три главных критерия:



Потребительская стоимость складывается из этих трех компонентов

Третье, что влияет на принятие решения о покупке, — эмоции. По моим наблюдениям, немецкие предприятия склонны учитывать их в последнюю очередь, а между тем от них-то все и зависит.

Вот недавний пример: в Кёльне одна из сетей продуктовых супермаркетов открыла особенный магазин. Там половина команды — немцы, а половина — итальянцы. В сущности, уже понятно, как здесь участвуют эмоции, но я продолжу. Вторая особенность проекта в том, что все сотрудники пришли в новый магазин не из розничной торговли, а из ресторанного дела. Это, опять же, оказывает дополнительное эмоциональное воздействие.

А теперь посмотрим на результаты: оборот нового филиала на второй год существования уже превысил показатель 8 млн евро, а ведь речь идет об одной единственной торговой точке! Свыше 10% роста! А сектор итальянских «фирменных» товаров, таких как овощи и фрукты, вырос более чем на 20%. Исключительно за счет эмоций.

Я все отчетливее ощущаю, что лозунг «Скупость — это круто» фактически уже изжил себя, и вижу тому все больше и больше примеров. Растет число компаний, которые разворачиваются ровно в противоположную сторону и начинают ориентироваться

Качество обслуживания

Источниками эмоциональных переживаний бывают

(по отдельности или вместе):

■ сильные внешние раздражители

■ «незаметные прикосновения»

Профессор К.А. Шмитц

на услуги, причем дорогостоящие. Разумеется, и результат должен быть соответствующий. Именно в этом и состоит решение на будущее. Качество обслуживания всегда связано с эмоциями.

У эмоциональных переживаний два основных источника; сильные внешние раздражители (что, разумеется, вовсе недешево, но работает) и «незаметные прикосновения», которые не менее действенны, но ничего или почти ничего не стоят.

Если окинуть мысленным взором нашу отрасль, можно заметить, что большинство отелей пытаются вести конкурентную борьбу с помощью сильных внешних раздражителей. Так действуют, например, семизвездочный «Бурдж-аль-Араб» в Дубае, Adlon в Берлине, Taschenbergpalais в Дрездене, Quellenhof в Бад-Пагаце, Victoria Jungfrau в Интерлакене.

Там такие зоны велнеса, что из них не выбраться без компаса, и бассейны, куда приятно залезать разве что в обществе четверых спасателей. В вестибюле нужны солнечные очки, чтобы не ослепнуть от блеска каррарского мрамора.

Естественно, это работает. Но разве небольшому предприятию такое под силу? В начале года, в январе, я всегда провожу семинар в одной гостинице в Шотландии, в 100 км к северу от Эдинбурга.

На территории отеля есть четыре поля для гольфа с восемнадцатью лунками, собственная трасса для лендроверов, центр верховой езды олимпийских масштабов и школа соколиной охоты, где пятнадцать птиц только и ждут, пока вы возьмете их с собой охотиться на куропаток. Вот что такое сильные внешние раздражители. Повторяю: они, конечно, действуют. Одна беда: я не могу себе этого позволить!

Внутри здания — снова роскошь в викторианском стиле, вплоть до арматуры в ванной, сделанной из чистого серебра. Отделка, оборудование и т. д. — тоже сильные факторы качества обслуживания. Тот, кому вся эта роскошь не по карману, не просто может — обязан обеспечивать качество за счет мягких факторов. Результат получается как минимум не хуже.

Мягкие факторы — это что-то вроде харизмы сотрудников. Здесь существенно, как выглядит человек, как он держится. Еще харизма связана с общеизвестными простыми ценностями—надежностью, предупредительностью, контактностью и дружелюбием. Не менее важно и умение правильно вести себя с недовольным клиентом, и тонкое чутье, помогающее найти выход в сложной ситуации.

Чтобы выбросить на ветер кучу денег, есть три верных способа: красивые женщины, скаковые лошади и собственная гостиница. Третий — самый скучный; его-то я и выбрал. Если вы об этом тоже подумывали, то здесь есть одно простейшее эмпирическое правило, которое действует во всех странах: гостиница будет рентабельной при загрузке не ниже 50%, если брать за номер в сутки одну тысячную его себестоимости.

Чтобы построить отель на сто номеров при том, что каждый обойдется в 100 000 евро, вы должны будете выложить 10 млн евро (стоимость ресторана в эту сумму включена). Предположим теперь, что вы берете 100 евро в сутки за номер плюс завтрак плюс налог на добавленную стоимость. При достаточном количестве клиентов гостиница будет рентабельной и со временем окупится. Рекомендую вам, держа эти расчеты в голове, посмотреть на существующие в мире пятизвездочные отели. Они не окупились бы за сто лет даже при стопроцентной загрузке! Это настоящие могильщики малого и

среднего бизнеса.

рассматриваю свой отель с точки зрения его конкурентоспособности в Нюрнберге и окрестностях, мне приходит на ум пара других пятизвездочных отелей, где мои постоянные клиенты могли бы платить меньше, чем у нас. Их бы поселили там по «корпоратив

ным ценам» — corporate rates. А у нас они платят полную, «грабительскую» цену — rack-rate.

Четырехзвездочных гостиниц, разумеется, тоже предостаточно. Но у нас загрузка все-таки больше, чем там, потому что мы делаем ставку только на мягкие факторы. У всех остальных имеются и плавательные бассейны, и велнес с фитнесом, а у нас нет. У нас есть только центр прибыли и ни одного центра затрат. Даже большого холла мы не построили — каждый кубический метр помещения стоит очень, очень дорого. У нас всякая чашка кофе на счету, а без этого издержки могут не окупиться!

Значение мягких факторов можно измерить, и мы это делаем. К примеру, в августе 2006 г. (когда активность в сфере семинаров и конференций была низкой) мы провели семь или восемь интервью с гостями: «Уважаемые организаторы конференции, почему вы сейчас проводите свою встречу именно у нас, в Schindlerhof?» Самый частый ответ — сердечность сотрудников, которую они неизменно проявляют во время перерывов.

Тогда же, в августе, мы опросили 20-25 посетителей нашего ресторана: «Почему сегодня вы с женой пришли ужинать именно к нам?» Полученные результаты я решил не показывать нашему шеф-повару: похвал в адрес обслуживания там больше, чем в адрес кухни. Когда кухню начнут хвалить чаще, я, конечно же, покажу ему ответы.

Маркетинг на самом деле очень прост. Это как ловить рыбу на удочку. Приманка должна нравиться рыбе, а не самому рыбаку. Но я в своей отрасли знаю кучу рыбаков, которые стоят у воды, приговаривая: «Какая вкусная приманка!» Владельцы ресторанов борются за то, чтобы заполучить себе еще одного повара, удостоенного звезды Michelin, и поднять еще на три балла свою оценку в справочнике Gault-Millau, но клиенты «не клюют».

Когда я знаю, ради чего люди к нам приходят, то могу сосредоточить внимание именно на этом — на мягких факторах, на повышении квалификации, подборе сотрудников, здоровом климате, развитии личности — и, разумеется, на сердечности! А без плавательных бассейнов, которые себя не окупают, можно прекрасно

обойтись.

Теперь я суммирую сказанное и попытаюсь подразделить качества на разряды по образцу иерархии человеческих потребностей, предложенной Абрахамом Маслоу. На мой взгляд, таких разрядов четыре.

Первый разряд — базовые качества. Это пропуск на рынок, сюда относится все, что обязательно должно присутствовать в работе с клиентом: широта и глубина ассортимента, часы работы в соответствии с новым законом о времени закрытия магазинов, работа без выходных и без обеда, удобное местоположение, подходящее освещение и т.д. Базовый уровень постоянно повышается. Так, для розничной торговли он сегодня означает в любом супермаркете свой кафетерий, а летом — диспенсер с холодной водой, достаточное количество маленьких продуктовых тележек для детей. Клиент становится все требовательнее. Мы как клиенты ждем большего от поставщиков товаров и услуг.

В наши дни уже почти базовой услугой в аптеках стала бесплатная маленькая пачка бумажных носовых платков для покупателей с насморком. Так мне представляется. Как-то я зашел в аптеку, а там с меня за пачку платков захотели взять 30 центов! И я туда больше ни ногой. Или еще: мне в середине дня нужна маленькая пачка носовых платков, а в аптеке есть только большие. Что за чушь! По моему мнению, сегодня такого рода предусмотрительность — это уже нечто настолько само собой разумеющееся, что и обсуждать не стоит.

Перейдем ко второму разряду — ожидаемому качеству. Это, впрочем, сплошное мучение. Оно выражается в цене, в имидже, а также в сочетании того и другого. Пару недель назад один из наших сотрудников, весь сияя, рассказывал мне, что был в Берлине и выпил чашку чая в холле отеля Adlon. И заплатил 14,5 евро. За чашку чая. В холле.

Каждый из нас представляет себе соответствующее качество вполне определенным образом. Мне приходят на ум полосатые брюки, фрак, белые перчатки, серебряные чайные приборы, изысканный чайничек — наверное, мейсенского фарфора. Вместе с чаем официант подносит вам газету — разумеется, предварительно

развернув.

Четыре разряда качества

Здесь можно сделать всего одну ошибку — дать слишком много воли рекламщикам. Если не держать их на коротком поводке, они

Базовое качество	Ожидаемое качество	Неожиданное качество	Добро- желательность сотрудника
Все, что обязательно в работе с клиентом	выражается в цене и/или имидже	то, что приятно удивляет клиента	Вызывает отклик

способны нарисовать такую картину, что сотрудникам при всем

желании не удастся воссоздать ее в действительности. Это очень типично для велиес-отелей. Когда велиес-отель готовит рекламный буклет, туда слетаются лучшие модели со всего света, все с идеальной фигурой 90-60-90. Они обнажаются, заворачиваются в простыни, и их фотографируют в сауне. На снимках фасада перед дверями, разумеется, стоят одни Bentley и Porsche.

А теперь представьте себе: вы как клиент наслаждаетесь уикэндом в этом самом отеле, идете в сауну и видите, что там самая молодая посетительница — семидесяти лет от роду; ну а все машины у подъезда — Opel.

Тут вас могут подчас огорчить даже самые замечательные, самые профессиональные сотрудники. Пусть они всё делают прекрасно, но вы-то как гость пришли к ним совсем с другими, неоправданно завышенными ожиданиями.

После того как мы обсудили эту ошибку, вы наверняка ее не сделаете. Поэтому покончим с мучениями и перейдем к удовольствиям и радостям — к неожиданным качествам. Качество можно

определить совсем просто: это когда клиент получает все то, чего ожидал исходя из цены и имиджа. Но иногда ему достается еще и «добавка» — что-то приятное, на что он вовсе не рассчитывал.

Только эта «добавка» выдерживает тест барного табурета, только о ней ваш гость будет говорить со своими друзьями, только благодаря ей к вам придут другие клиенты. Ведь все остальное заранее известно и ожидается.

Вот хороший пример. Семнадцать лет назад, когда наша дочь еще жила с нами, ее комната находилась под самой крышей и летом там было очень жарко. В какой-то момент моя жена заказала в одной фирме установку кондиционера, приехали рабочие и все сделали. А утром следующего дня к нам в дверь позвонили. За дверью стоял глава той фирмы с букетом цветов. Он сказал моей жене: «Я знаю своих людей, они должны были сверлить и наверняка намусорили. В качестве компенсации я хотел бы преподнести вам букет цветов». Повернулся и ушел. Все продолжалось не более трех минут.

Годом позже нам потребовалось оборудовать системой кондиционирования большой конференц-зал отеля. Я не узнавал свою супругу. Надо сказать, что она отвечает в Schindlerhof за управление издержками и всегда очень ревностно блюдет интересы фирмы. А тут я почти начал ревновать. Что же произошло? Она позвонила тому самому главе фирмы и спросила: «Когда вы можете приступить к работе?» Ей и в голову не пришло рассмотреть альтернативные предложения, она только заливалась соловьем. Букет цветов — в сущности, мелочь — сделал всю услугу настолько эмоционально значимой, что у моей жены сразу же установились с этой фирмой особенные отношения. И это в результате одного-единственного делового контакта! Заботьтесь о неожиданных качествах, о приятных сюрпризах для клиента. На это у вас не уйдет много денег, а эффект прямо-таки чудодейственный.

Представьте себе прием у зубного врача: у вас талон на 10 часов, вы приходите, и дежурная сразу обращается к вам по имени — потому что цифровые фотографии, разумеется, есть в базе данных. Затем она говорит: «Пожалуйста, подождите чуть-чуть в приемной, я принесу вам чашечку кофе с одной ложечкой сахара, не размешивая, как вы

любите!» А потом, быть может, заходит в приемную еще раз и говорит: «Полгода назад вы были у нас и читали вот эту книгу из нашей библиотеки; тогда вы дочитали ее до страницы 17; теперь вы можете продолжить чтение со страницы 18».

Или, скажем, в приемной у врача стоят три кресла для массажа шиацу и над каждым — наушники. Если зуб сильно болит, можно по крайней мере слушать тяжелый рок, пока вас не позовут в кабинет.

Или на столе лежит мобильный телефон. Если вдруг вам придется пропустить пациента с острой болью, вы позвоните по нему в офис и предупредите, что задерживаетесь.

Или, например, очки для временного пользования. Я сейчас в том возрасте, когда у людей развивается дальнозоркость, а когда иду к врачу, почти всегда забываю взять с собой очки. И вот я сижу в приемной и пытаюсь что-нибудь почитать. Почему у врачей в приемных никогда ничего такого не бывает? Медицинские услуги в большинстве случаев предоставляются на уровне базовых качеств — или ожидаемых, когда врач заработает себе особую репутацию. Но непосвященный человек все равно не поймет, можно ли было еще чуть-чуть аккуратнее сделать надрез, чуть-чуть точнее вставить имплант. Он судит об услуге только по тем ее составляющим, на которые не рассчитывал.

Мы видим свой шанс именно в неожиданных качествах, которые встраиваем в Schindlerhof повсеместно. Когда гость регистрируется по приезду, мы предлагаем ему бокал шампанского. Если в номере есть ванная, то в ней вы найдете свечи, чтобы купаться вдвоем. В душе висит водонепроницаемый радиоприемник. Вам на подушку кладут прогноз погоды на следующий день — с температурой по Цельсию и Фаренгейту, пиктограммами облачности и осадков.

И вот еще одна история про сети и взаимовыгодное сотрудничество: очки для временного пользования ничего нам не стоят. Один салон оптики в Эрлангене предоставил нам по паре очков пяти самых распространенных видов. Хозяин салона звонит мне два раза в год и спрашивает: «Не нужно ли тебе еще?» Я часто хожу за покупками, в том числе и в дорогие магазины. Но ни на улице Сент-Джеймс в Лондоне, ни на бульваре Сен-Жермен в Париже никто

не предлагал мне воспользоваться временно выдаваемыми очками, когда я подписывал чеки American Express.

Неожиданное качество: солнечные очки для гостей в саду или во дворе во время перерыва на кофе; в разгар лета — средство от комаров, а к нему — флакон солнцезащитного молочка для чувствительных ушек! У нас есть подставки для зонтиков, которые запираются на замок. Это было бы, пожалуй, хорошей идеей для фешенебельных магазинов, таких как Mosimann, куда люди приходят со своими шелковыми зонтиками ручной работы. Ведь всегда возникает беспокойство, когда вы вынуждены оставить без присмотра хорошую вещь. У нас подставки для зонтиков оснащены автоматическими замками с секретом, и поэтому, уходя на обед, я могу быть совершенно спокоен за свой зонтик. И я настолько спокоен, что полностью про него забываю, и чтобы забрать зонтик, мне приходится ехать назад в отель и снова что-нибудь съесть...

Сегодня на обед я заказал в ресторане жаркое с луком, но не хотел пользоваться обычной перечницей с молотым перцем и попросил у официанта перечную мельницу. И мне тут же принесли две мельницы: одну с острым малабарским черным перцем, другую — с мягким перцем кавери.

Чувствуете, где здесь «темы для разговоров»? О таких запоминающихся мелочах в результате и говорят. А их стоимость — не более чем чуть-чуть организации.

Гостю, который закурит трубку, автоматически приносят специальную пепельницу для трубки с пробкой в середине. У нас есть и принадлежности для чистки трубок. В мужских туалетах у нас всегда лежит над писсуаром свежая газета, с понедельника по пятницу — деловая, в субботу и воскресенье — спортивная. Разумеется, за каждую такую мелочь должен отвечать кто-то из сотрудников.

Когда вы в одиннадцать вечера, выпив у нас в ресторане бутылку вина, соберетесь ехать домой, то найдете на выходе перечень пунктов радарного контроля в радиусе 30 км. На нас подрабатывают таксисты и специализированный частный радиопередатчик. Тот, кто зимой припаркует свою машину у нас на стоянке, садясь в нее снова, увидит, что стекла — лобовое и заднее — почищены. Фары,

разумеется, тоже. Если же гостю придется оставить машину на улице на ночь (так как нет места в гараже), то к семи утра оба стекла будут очищены от снега и льда. Мы пользуемся специальным аэрозолем, и для нас такая услуга — сущий пустяк.

Однако ее необходимо организовать: кто-то из ваших сотрудников должен прийти на работу на час раньше — в шесть, а не в семь утра, — причем в верхней одежде без молний и металлических кнопок, чтобы, наклоняясь, не поцарапать случайно машины.

Наш знаменитый современник Иан Шрагер, основатель гостиничной сети Morgans, говорит в связи с этим феноменом: «Сегодня всё решают детали». Я, пожалуй, добавлю: после 150 000 случаев банкротства в Германии есть только хорошие предприятия, так как других на рынке не осталось. А разница в показателях между хорошим и очень хорошим предприятием — всего 2%. Базовые качества есть у всех, ожидаемые — у большинства, настала очередь неожиданных.


Какие же темы для разговора предложить? Один чувствует себя растроганным, когда, вернувшись в зал заседаний после перерыва, находит на столе рядом со своими очками салфетку для протирки стекол. Другой радуется рисунку в форме сердечка на поверхности капучино, который ему подали в ресторане. Продолжая цитату из Шрагера, «этими деталями можно заниматься бесконечно — ведь мы просто не знаем, какие из них в итоге растроят клиента».

Около 150 таких деталей у нас зафиксировано письменно — главным образом в стандарте ISO, а также в перечнях основных обязанностей сотрудников, где требования стандарта повторяются еще раз. Ни одна из них сама по себе не является конкурентным преимуществом, но в сумме они обеспечивают предприятию стратегически выгодную позицию. Невозможно воспроизвести такую массу взаимосвязанных мелочей достаточно быстро.

Сейчас я на примере нашего годового плана целей на 2006 г. покажу, как мы разрабатываем свои значимые детали. В этом документе записано: «Дружеские связи всегда устанавливаются в три этапа». Это верно всегда, независимо от того, идет ли речь о личных или о деловых отношениях.

Выдержка из годового плана целей отеля Schmdlerhof на 2006 г.

Дружеские связи всегда устанавливаются в три этапа.

1. Сначала — небольшие подарки, мелкие любезности: тактичное поведение, корзина фруктов в комнате, коробочка конфет, напиток в качестве приветствия у стойки администратора или легкие закуски в ресторане.
 2. Чтобы росла и крепла наша дружба (с гостем), мы начинаем чаще попадаться ему на глаза, становимся более открытыми, больше проявляем себя. Мы ближе знакомимся с гостями, они лучше узнают нас, и взаимное общение становится более непринужденным. Завязывается прямой диалог, гость теперь интересуется нашей концепцией, внутренней стороной дела (культурой предприятия и т.д.). На этом этапе мы уже индивидуально подходим к нашему (гостю) другу. Нам известны его капризы и прихоти (информация о которых занесена в нашу базу данных), и мы выполняем их в точности.
 3. Самая тесная дружба возникает только тогда, когда люди по-настоящему хорошо изучили друг друга и отношения между ними приобрели близкий, доверительный характер. На этом этапе мы даже можем прилепить на зеркало в ванной записку «Не забудьте почистить зубы».
- После того как пройдены все три этапа перерастания гостеприимства в дружбу, мы в дальнейшем систематически развиваем отношения с гостем (другом) с помощью нашей новой CRM-системы.
- 

Все, о чем говорилось до сих пор, — это первый, начальный этап развития отношений, на котором «приятные мелочи» еще одинаковы для всех клиентов. Здесь уместны небольшие подарки, маленькие любезности: тактичное поведение, корзина фруктов в комнате, коробочка конфет, напиток в качестве приветствия у стойки администратора, легкие закуски в ресторане и т.д.

В ювелирном салоне соответствующую роль сыграет чашечка эспresso; можно угостить клиента изысканной конфетой ручной работы, предложить ему несколько видов минеральной воды, а если речь идет о действительно дорогой покупке, то не помешает и бокал шампанского, предварительно охлажденного до 4°C. Это тоже одинаково для всех.

Подкреплю свое рассуждение аналогией из области личных отношений. Если вы три дня назад на дискотеке познакомились с девушкой и узнали, что у нее завтра день рождения, то вам, скорее всего, неизвестно, какие цветы она больше любит. Поэтому достаточно послать ей любой букет.

Когда же люди знакомятся ближе и лучше узнают друг друга, они начинают общаться на новом, более высоком уровне. Если я знаком с девушкой уже три года и знаю, что ее любимые цветы — белые розы, классические Rosa Alba, то должен подарить именно их. Тогда она обрадуется. Если же я вместо того подарю ей гвоздики, этакий «гамбургер» цветочного мира, ей, по-видимому, будет не так приятно. На этой стадии развития отношений нужен индивидуальный подход.

И вот здесь-то, на втором этапе, мы начинаем применять наш индивидуальный маркетинг. Мы ведем специальные карточки, где фиксируем данные о предпочтениях и капризах постоянных клиентов. Еще в 2000 г. мы записали в годовом плане целей, что каждый отдел должен заполнять как минимум одну такую карточку на потенциального постоянного клиента. На карточке есть фотография, чтобы даже новые члены команды сразу узнавали клиента и могли обратиться к нему по имени. Затем идут другие данные — факс, электронный адрес, титул (для австрийцев), дата рождения, важные события в жизни клиента (когда дочь оканчивает школу, когда сын возвращается из армии). Затем идут спортивные увлечения, хобби, привычное меню на завтрак, любимые блюда и т.д. — мы отмечаем все, так что собирается полная, вплоть до мельчайших деталей, палитра индивидуальных особенностей.

В 2000 г., начиная проект с карточками, мы просто расширили форму листка для предложений сотрудников, добавив туда пункт «Капризы и предпочтения наших постоянных клиентов и тех, кто с удовольствием вошел бы в их число».

Вы, наверное, не забыли: у нас все сотрудники должны как минимум раз в месяц сдавать заполненные формуляры со своими новыми идеями. А сейчас они как правило заносят в тот же формуляр еще какую-нибудь особенность, подмеченную у одного из гостей. Например, преподаватель, ведущий тренинги для менеджеров, любит,

чтобы во время занятия перед ним стоял цветок. Другой преподаватель пьет минеральную воду без газа.

Предложение

Мое предложение:

число:

Имя: _____

Особенности:

Индивидуальный маркетинг
Мелкие капризы и особые
предпочтения наших постоянных
клиентов и тех, кто с
удовольствием вошел бы в их

Предложенное изменение принесет улучшение в
области:

(можно отметить несколько пунктов)

- ☐ Экономии времени
- ☐ Охраны здоровья
- ☐ Снижения затрат/ экономии средств
- ☐ Экологии
- ☐ Создания уникальных предложений
- ☐ Удовлетворенности клиентов

Дата:.

Автор:

Отдел:

Приоритет [A] ПП [C]

Реализовано (дата)

Оценка затрат: примерно

Про наших постоянных клиентов мы совершенно точно знаем, какой именно сорт каждого продукта они предпочитают. Сначала, когда у нас еще не было компьютерной CRM-системы, мы все писали от руки, на стандартных листах А4, которые потом ламинировали. Затем мы клали эти листы, к примеру, под барную стойку, и бармен мог отмечать галочкой особые предпочтения определенных постоянных клиентов. Сейчас сотрудники всех отделов заносят эту информацию (каждый со своей точки зрения) в единую базу данных. Таким образом, мы знаем особенности поведения каждого клиента и в гостинице, и в банкетном зале, и в конференц-зоне, а значит, можем их учитывать, обеспечивая индивидуальный подход.

С фотографиями, разумеется, нужна определенная осторожность: ведь гостиницы всегда служат прибежищем для любви. У нас есть несколько клиентов, которые приезжают к нам то с же

ной, то с подругой. Разумеется, это не самый подходящий случай сказать: «Вот удача, нам как раз нужна небольшая цветная фотография». Но обычно проблем не возникает.

А теперь подумаем, как можно перенести это на другие отрасли. На самом деле на свете наверняка еще есть такие парикмахерские, где мастер, подождав, пока ученик вымоет клиенту голову и все подготовит, подходит к креслу и спрашивает: «Вы носите пробор на правую или на левую сторону?»

Нас больше не устраивает мясная лавка, где каждый раз нужно подробно объяснять: ромштекс с краешком сала, ливерный паштет целым куском, немного пармской ветчины — порежьте, пожалуйста, тоненькими ломтиками. Им давно пора все это знать. А булочнику следовало бы помнить, кто из клиентов покупает всегда только свежий хлеб, а кто берет вчерашний, потому что свежего не переносит. Почему нам, покупателям, приходится снова и снова повторять такие вещи?

Небольшие предприятия на самом деле издавна так работают. Искусство обслуживания — в том, чтобы реализовать нечто похожее в более крупном масштабе. Мы принимаем около 100 000 гостей в год. Понятно, что старые добрые каталожные карточки нам больше не годятся — необходима электронная база данных. Но мы идем еще на шаг дальше.

Когда у нас бронирует номер известный человек, который к нам приезжает впервые, мы заходим в Интернет и смотрим, нет ли у него на домашней страничке фотографии. Если есть, она распечатывается и вешается за занавеской позади стойки администратора, а также в помещении, где подают завтрак. И вот, человек только что к нам прибыл, а его уже везде узнают, обращаются к нему по имени, куда бы он ни пошел. Он удивляется, не понимает, как такое может быть, — а мы всего-навсего распечатали фотографию с его же собственного сайта.

То, о чем только что шла речь, мы не можем делать для каждого — так мы обращаемся только с ключевыми клиентами, *key-accounts*. Отличить их проще простого — сегодня мне достаточно одного щелчка мыши, чтобы узнать, сколько мне принес тот или иной клиент

с момента первого контакта и до вчерашнего дня включительно, а если понадобится, то и с разбивкой по типам услуг.

Был такой умный итальянец по имени Вильфредо Парето, один из крупнейших социологов и экономистов XIX в. Он установил, что 20% населения тогдашней Италии владеют 80% всей собственности в стране. Это соотношение, известное как принцип Парето, выполняется буквально везде. 20% клиентов приносят предприятию 80% оборота, 20% поставщиков пополняют 80% его запасов, 80% всех пропусков работы по болезни приходится на 20% сотрудников (здесь тоже все сходится). А на 80% всех результатов мы тратим 20% своих усилий. Точно так же обстоят дела и у нас. Уже на первую двадцатку наших клиентов приходится больше половины общего оборота гостиницы. Клиент, который находится на 20-м месте, принес нам с начала года (т.е. за восемь месяцев) 18 000 евро. А на месте 71 — клиент, переночевавший у нас всего два раза. Тут уж я не обязан помнить, что он пьет на завтрак — чай или кофе, и уж тем более не стану следить, чтобы весенний дарджилинг для него настаивался ровно три минуты. Для этого ему надо было приезжать к нам чуть почаще.

Третий этап, переход к максимально тесной дружбе, нужен далеко не в каждой отрасли, но в ресторанном деле однозначно необходим. Соответствующие отношения устанавливаются тогда, когда люди уже очень хорошо изучили друг друга. У нас таких клиентов примерно 30-35. Прошлой зимой мы одному из таких клиентов сразу после прибытия «сервировали» горячую вихревую ванну для ног в деревянном ушате. Мы хорошо знали, что последние восемь часов он провел за рулем, потому и предложили ему сразу же ванну для ног.

Другой пример: вечером, пока гость ужинает в ресторане, хозяйка прилепляет к зеркалу в ванной записку: «Уважаемый господин такой-то, не забудьте почистить зубы!» Для этого они оба должны очень хорошо знать друг друга. Иначе гость подумает: «Наверное, у меня изо рта воняет, раз она мне делает такое напоминание!» Этот закон действует и в сфере личных отношений — только близкие друзья могут позволить себе грубоватый юмор. Вот еще одна иллюстрация — на мини-бар в номере хорошо зная кому-то клиента я вешаю записку: «Первое пиво за мой счет, ваше здоровье!» — так

как знаю, что он обрадуется.

Для чего все это нужно? В плане целей на 2006 г. я обращаюсь к сотрудникам со следующими словами: «Я прекрасно понимаю, что мы больше не можем зарабатывать деньги предоставлением услуг». Но ведь мы — предприятие сферы услуг, на чем же нам зарабатывать? Чтобы объяснить, что имеется в виду, я рассматриваю пример с цепочкой создания стоимости в производстве кофе.

Бедный эквадорский крестьянин, который выращивает кофе, получает за фунт кофейных зерен, наверное, один или два цента. Так уж несправедливо устроен мир, что люди, которые больше всего работают, меньше всего зарабатывают.

Затем наш кофе поступает на полки супермаркетов. Продавец получает за фунт кофе в десять раз больше — от 10 до 15 центов.

И вот кофе попадает в общественное питание, в сферу услуг. Знаменитая сеть кофеен зарабатывает на фунте кофе 5 долларов. На этом цепочка создания стоимости, казалось бы, и заканчивается. Но мы говорим: нет, она продолжается, есть еще два звена.

Все мы бывали в кафе на Елисейских Полях в Париже или на Виа Венето в Риме и платили там за чашечку кофе восемь, а то и десять евро. Почему? Да потому что в таких местах вы не просто пьете кофе, а наблюдаете за публикой — какой самый модный цвет для послеобеденных выходов в свет? С какими сумочками ходят на прогулку? К кофе добавляется эмоциональное переживание. Питье кофе с видом на альпийскую вершину Маттерхорн или на закат солнца над Средиземным морем оставит незабываемое впечатление, причем кофе здесь будет не более чем одной из составляющих.

У нас здесь, естественно, та проблема, что в Боксдорфе под Нюрнбергом, где находится Schindlerhof, можно организовать разве что питье кофе на главной улице с одновременным наблюдением за птицами. А коль скоро не в наших силах доставить клиентам особенные отщущения, связанные с пейзажем, нужно, чтобы такие ощущения доставляла им сама атмосфера у нас в ресторане. И все, что я вам сейчас рассказывал, представляло собой ответ на вопрос о том, как я развиваю дружеские отношения с клиентами — практически вплоть до личной дружбы, — наращивая тем самым цепочку создания

стоимости. Чтобы иметь возможность назначить более высокую цену, добавив к товару и услуге еще и эмоциональное переживание.

Последнее звено цепочки создания стоимости — это эмоциональное переживание в сочетании с обучением. Пара примеров: и зимой, и летом мы неизменно ездим в отпуск на швейцарский курорт Энгадин. Прошлой зимой один небольшой часовой магазин пригласил меня на интересное мероприятие. Оно строилось так: сначала аперитив, затем занятие по сборке часов, организованное швейцарской часовой компанией IWC, а в заключение — обед из 14 блюд в отеле Kulm в Санкт-Морице. В большом банкетном зале поставили пятнадцать специальных столов, привезенных из Шаффхаузена (где находится часовой завод IWC). Перед каждым гостем лежал работающий механизм карманных часов калибра 972, а впереди сидел часовой мастер и показывал устройство часов на большом экране. Под руководством мастера мы разобрали механизм, затем снова его собрали. В итоге часы опять пошли.

Моя жена не очень увлекается часами, но там она купила себе часы IWC, а теперь носит их постоянно. Потому что с ними у нее что-то связано. «Боже, — говорит она, — я никогда не думала, что часы — это такой чудесный механизм!». Я тоже не мог себе представить, что смогу разобрать часы, собрать их и они будут работать. Эмоциональное переживание плюс обучение.

Наш местный дилер BMW прошлой зимой устроил мероприятие, на которое пригласил исключительно женщин. Там дамы не только пили шампанское, но и учились ставить на автомобиль цепи для езды по снегу — вот так-то!

У меня есть и другие примеры. Когда вы в следующий раз будете открывать плитку шоколада Lindt, обратите внимание, что вместе с самым шоколадом приобрели памятку, где вас учат быть настоящим ценителем этого продукта. На картонной упаковке с обеих сторон напечатан текст: идеальная температура в комнате 20°C, перед употреблением шоколада не курить, не есть острого, запивать его некрепким чаем или минеральной водой.

Таким путем в процесс вкушения шоколада вовлекаются все наши пять чувств. Сначала вы смотрите на шоколад. Насколько у него

блестящая поверхность, насколько мелкие поры? Вы ощупываете плитку и разламываете ее, поднеся к уху, — звук может кое-что сказать о качестве шоколада. Вы вдыхаете аромат шоколада: это натуральная ваниль — бурбонская, таитянская — или обычный ванильный экстракт? Наконец, вы отправляете кусочек шоколада в рот.

Чувствуете разницу? Внезапно к удовольствию от еды добавилось эмоциональное переживание. Одновременно вы узнали нечто новое. Это и есть последнее, высшее звено цепочки создания стоимости.

Мы недавно ужинали у знаменитого повара Александра Германа в Вирсберге. К одному из блюд он выставил на стол табличку, похожую на обычные таблички с названиями, где были изображены четыре сорта картофеля XIX в. и о каждом давался краткий пояснительный текст. Через пару минут подали и само главное блюдо. На тарелке полукругом были выложены половинки картофеля тех самых четырех старинных сортов — в той же последовательности, что и на картинке. Никогда в жизни я еще не получал столько удовольствия от четырех кусочков картофеля.

Сначала у вас перед глазами картинка; затем вы пробуете картофель, но не просто так, а зная про данный сорт, что он выведен в 1848 г. и отличается низким содержанием крахмала, а это соответствующим образом влияет на его вкус и способы применения. Вы учитесь.

На самом деле здесь нет ничего особенно нового. Нам все это знакомо по детским годам. К примеру, мы шли на экскурсию в лес, прыгали там среди ручейков и одновременно узнавали, где какие птицы гнездятся, какое дерево осенью сбрасывает листья, а какое — нет.

И мы задумались: как это высшее звено цепочки создания стоимости могло бы выглядеть в нашем случае? В результате была придумана «экскурсия по службам» — по аналогии с лесной. На стойке администратора имеется путеводитель, где отмечены тринадцать точек, разбросанных по всей территории, и даются их описания на двух языках (немецком и английском). Теперь бизнесмен, выписавшийся из номера в 9 или 8 часов утра, в ожидании такси,

которое придет через 15 минут, может себе сказать: «В прошлый раз я смотрел пункты 1 и 2, осматрю-ка я сейчас пункты 3 и 4!» И он узнаёт еще что-то новое про качество обслуживания. А потом уезжает.

В прошедшей недавно церемонии открытия нашего «экскурсионного маршрута» участвовал лидер Свободной демократической партии Германии Гвидо Вестервелле: во-первых, потому, что мы либералы, а во-вторых, потому, что нам хотелось привлечь внимание прессы, а для этого нужен был «тяжеловес». Господин Вестервелле лично перерезал ленточку. Одновременно мы устроили благотворительный обед, куда пригласили высшее общество со всей округи. Гости делали щедрые пожертвования, а за это под конец мероприятия получили возможность пару часов подискутировать в узком кругу с лидером немецких либералов. Теперь у нас есть еще один новый инструмент для укрепления собственной позиции на рынке.

Для предприятия любой отрасли основная проблема сейчас в том, чтобы освоить это последнее звено цепочки создания стоимости, соединить эмоциональное переживание с обучением.

Давайте немного порассуждаем на эту тему. Возможностей здесь масса. Скажем, многие молодые люди сегодня не просто заказывают обручальные кольца у ювелира, а сами идут в мастерскую и стучат там молоточком — им хочется непосредственно участвовать в изготовлении кольца. Сам я в свое время тоже так поступил, и кольцо в результате стало мне намного дороже, приобрело для меня особую эмоциональную значимость.

А вот пример из совершенно другой сферы — BMW. У меня машина M5, которая может развивать скорость до 250 км/час. Я заказал блок электронного управления, с которым можно ездить со скоростью до 310 км/час. Одновременно я должен был записаться на специальный курс BMW для водителей — электронный блок встраивают только при этом условии. Обучение проходило на знаменитой гоночной трассе Нюрбургринг. Передо мной ехала профессиональная гонщица, задавая идеальную траекторию, — ни за что не поверил бы, что смогу следовать за ней на такой скорости. Но это получилось, и я понял, что с новым устройством моя машина

превращается в нечто совсем иное, в корне отличное от автомобилей, на которых я ездил раньше.

После дня, проведенного на гоночной трассе, у водителя устанавливается связь с машиной на другом, более высоком уровне. И если бы я был автодилером, то продавал бы машины именно так: арендовал бы гоночную трассу, на которой потенциальные клиенты влюблялись бы в свои будущие автомобили, — а потом расхватывали их у меня как горячие пирожки.

Этот список примеров можно продолжать и продолжать. Мы намеренно зарегистрировали под своей маркой выражение *Wa(h)re Herzlichkeit*¹: с буквой *h* — «подлинная сердечность», без нее — «сердечность как товар». В самом начале нашего семинара я уже упоминал, что сердечность сегодня — тот самый продукт, который пользуется спросом у клиентов, причем подделки не принимаются.

Сердечность должна быть подлинной, иначе это уже не Европа, а США. В Америке, как правило, хватает просто хорошо поставленного сервиса — наверное, американцам легче угодить. Может быть, вы бывали в шикарном ресторане в Нью-Йорке и тогда знаете, о чем речь. Там к вашему столику подходит молодая симпатичная девушка и говорит: «Меня зовут Джейн. Сегодня вечером я буду вас обслуживать. Мы с вами проведем прекрасный вечер». На самом деле этому нельзя верить. В точности те же слова она произносит у соседнего столика, и повторяет их одно к одному, когда вы в пятый раз приходите в этот ресторан. Но американцы по большей части довольны. Поведение официантки — не то чтобы обман, а условность, элемент стандартного сервиса.

Я считаю, что в Европе общение не должно быть столь поверхностным. Нужно, чтобы клиент чувствовал наше расположение к нему, не напускное, а исходящее из сердца, из глубины души. Клиенты ведь видят нас насквозь — и малейшее притворство будет быстро замечено.

Заключительные слова в нашем годовом плане целей также обращены к сотрудникам. Они гласят: «Кто не любит наш основной бизнес, тот мешает биться сердцу предприятия». Определите чет-

Так называется и оригинале эта книга. — *Прим, перев.*

Дифференциация в конкуренции через качество обслуживания

Высокое качество
обслуживания требует
увлеченных сотрудников

Авторы:

Роланд Бергер, Рольф Бидмер, фирма Berger Widmer, Мури (Берн, Швейцария)



ко, в чем состоит основная деятельность вашего предприятия, и позаботьтесь о том, чтобы это ясно понимали все сотрудники.

Я сознательно выбрал слово «любит». Без любви к своему делу и к своим клиентам легко довести предприятие до инфаркта. Только с ее помощью мы сумеем выделиться из общей массы и завоевать себе место на рынке в обстановке жесточайшей конкуренции.

Я не могу строить дифференциацию на основе услуг как таковых, и у меня не хватит денег, чтобы обеспечить ее за счет низких цен или внешней роскоши. Что же остается? Сердечность, действительно идущая из глубины души. Именно она — наш основной бизнес. Этот подход неплохо выручал нас в последние два десятка лет, и я совершенно уверен, что смогу и дальше делать на него ставку. Сумеете ли вы осуществить подобное у себя? Зайти настолько далеко в обеспечении качества, чтобы, обслуживая клиентов, знать и учитывать все их капризы?

Время от времени я езжу к нашему налоговому консультанту. А у меня, как вы, наверное, заметили, зверский аппетит. В офисе консультанта кофе всегда подавали с печеньем, в том числе с шоколадным, которое я с удовольствием поглощал. Но в один из моих визитов печенья вдруг не оказалось. Я спросил: «А почему сегодня нет печенья?»

«Вы только посмотрите на наших девушек,—отвечал консультант, — они полнеют на глазах. Большую часть печенья мы все равно съедаем сами. Вот мы и решили от него отказаться».

«Ладно», — сказал я. Но в следующий раз мое любимое шоколадное печенье опять стояло передо мной. Я удивился: «Как, вы снова хотите толстеть?»

Ответ был такой: «Нет, мы просто знали, что вы любите это печенье, и специально для вас сходили за ним».

Вот такие мелочи я и имею в виду. И даже если бы я не приставал к нему с печеньем, то все равно ощутил бы его предупредительность. А услуги нашего налогового консультанта не из дешевых.

Я считаю, что в наши дни уже никто не может сделать бизнес на низких ценах. Я только что прочитал в газете про одну сеть магазинов модной одежды, которая работает главным образом здесь, в Баварии. Два года ее владельцы пытались включиться во всеобщую гонку цен и все это время терпели убытки. А теперь, пишет газета, они снова хотят сделать особый акцент на обслуживании. Теперь, когда вы к ним зайдете, с вас снимут мерку с помощью специального трехмерного сканера, и вы получите костюм, подогнанный по вашей фигуре, — customized Mass Produced. Покупатели обращают все больше внимания на бренд и перестают интересоваться одной лишь ценой.

Владельцы сети сейчас уверены, что вскоре снова начнут получать прибыли. Я мог бы сказать это с самого начала — и тогда не понадобилось бы два года экспериментов. Снижение цен себя не оправдывает.

Совершенствуйте качество обслуживания, и оно станет вашим конкурентным преимуществом номер один! Это значит, что в разговоре клиентов между собой ваше имя должно непременно упоминаться в связи с исключительной доброжелательностью сотрудников фирмы: «Они такие — заходишь к ним в дурном настроении, и пока ты там, оно делается все лучше и лучше».

Соедините сердечность с хорошим базовым уровнем услуг. Когда вы на нем работаете, качество соответствует ожидаемому; об этом и говорить не стоит. А теперь— вот оно: расстановка маленьких точек над *i*, то же самое, но с добавлением искреннего

расположения сотрудников.

В результате вы будете непобедимы. Голову даю на отсечение. Только здесь нужна последовательность. Нельзя терпеть в команде несдержанных людей — даже одного на сотню. Почему-то все время получается, что именно этот сотрудник как раз дежурит, когда звонит самый сложный клиент или кто-то приходит с рекламацией. В итоге один рушит все, что остальные 99 возводили целый год.

Далее: следует учитывать тенденцию к индивидуализации, т.е. в зависимости от отрасли либо подгонять (настраивать) под клиента свой товар (customized mass production), либо выстраивать с ним уникальные отношения (one-to-one relationship).

Лет двенадцать назад я был в Нью-Йорке и на Пятой авеню в витрине магазина джинсов Levi's увидел объявление (у нас тогда это совсем еще не применялось): «В нашем магазине профессиональная портниха снимет с вас мерки». Иначе говоря, измерялись обхват бедер, талии, длина шага, длина брюк до колена и т. д., и с наценкой в пару долларов человек получал сшитые по его мерке джинсы Levi's 501. Это было началом customized mass production — индивидуальной подгонки товаров массового производства.

Сегодня вы заходите в универмаг Breuninger, проходите по подиуму длиной около метра, вас сканируют со всех сторон, и вы получаете костюм по своей фигуре — самый лучший, самый модный — за пару евро сверх обычной цены. Больше не нужно ехать в Лондон и шить там костюм у портного за тысячи фунтов. Это стало возможным благодаря тому, что товар массового производства подгоняется, «настраивается» с учетом индивидуальных особенностей клиента.

А теперь оглядимся вокруг: много ли есть других отраслей, где это уже сегодня так? Я проводил семинар в Оксфорде, в обеденный перерыв вышел погулять на Хай-стрит, свернул в переулок и обнаружил там крошечный обувной магазинчик. Вы, наверное, подумали, что у такого маленького обувного магазина в провинции вообще нет шансов выжить? Ведь население Оксфорда не достигает и 150 000 человек.

Я вошел в магазин. Продавец обмерил мою ногу — как кузнец копыто лошади, которую собирается подковать, — и дал мне с собой домой альбом с фотографиями 42 моделей обуви, а мои размеры занес к себе в компьютер. В конце альбома лежал еще один листок с перечислением всех 42 моделей.

Когда я сейчас хочу заказать ботинки, то звоню в этот магазин. Хозяин поднимает трубку: «Ах, господин Кобьёлл, как дела у вас в гостинице? Очень рад опять вас слышать». Я диктую ему только номера — 17, 21 и 36 — и через две недели получаю три пары ботинок, сшитых по моей ноге, за которые я к тому же заплатил меньше, чем стоит хорошая рантованная обувь Alden и других известных обувных фирм. Это и есть *customized mass production*.

Когда вы в наши дни покупаете велосипед, нужны как минимум целые выходные, чтобы в спокойной обстановке подумать о всевозможных его параметрах: седло мужское или женское, гелевое или нет, обивка из алькантары или замшевая, материал рамы, ее высота, навесное оборудование Shinamo, гидравлические тормоза, дисковые тормоза и все такое прочее.

Хорошему велосипедисту сегодня могут уже и «подогнать» велосипед индивидуально, так что рама будет сделана точно по его росту. При покупке некоторых моделей спортивных автомобилей — например, Lamborghini — вам предложат сначала сесть в салон, а затем отрегулируют расстояние до сцепления. Сейчас все движется в этом направлении — особенно в автомобильной отрасли.

Насколько далеко здесь можно зайти, показывает следующий пример. У меня в гараже всегда стоит летний автомобиль, срок поставки которого раньше составлял восемь лет. Сейчас он уже поменьше. Незадолго (за полгода) до оговоренного момента поставки мне звонят из Англии, и начинается лихорадка: я должен принять целый ряд решений.

Рамы, разумеется, изготавливаются до сих пор из английского ясеня, вручную, как и положено. Поставщики интересуются, какое я хочу шасси — гальванизированное или с напылением? Какие колеса — 60 спиц или 72? Спицы в тон цвету машины или хромированные? Кузов алюминиевый или стальной? Цвет кузова я должен выбрать из

35 000 оттенков: в моем распоряжении весь спектр акриловых красок, какие только есть на свете. Там не один British Racing Green, а 150 разных.

Затем мы переходим к коже — она у них фирмы Conolly, двух сортов и 150 разных цветов. Каждый прибор обсуждается отдельно: «Куда вы предпочитаете поставить тахометр? Прямо в середине, перед глазами, или немного в стороне?» Обсуждается звук выхлопной трубы. Под конец вы получаете фотографию машины, готовой к отправке, непременно заверенную подписью владельца фирмы.

Фирма выпускает машины с 1909 г. и ни разу не оказывалась в убытке. Скидок там не бывает — и мы никогда ни о чем подобном не заговаривали. Осматривать готовую машину прилетает из Унны (под Дортмундом) механик монтер, забирает машину с собой и через неделю привозит к нам — в закрытом ящике, чтобы по дороге на нее не попала влага.

Потом он возвращается обратно с пустым прицепом. Вот что такое крайний случай сочетания качества обслуживания с customized mass production! Кстати, когда я через десять лет продаю такую машину, то выручаю за нее больше, чем стоит новая.

Последний пример на эту тему: индивидуализация зашла сегодня так далеко, что клиенты выбирают себе чашку, из которой будут пить капучино. И здесь предпринимателю следует спросить себя: что это означает в моем случае?

Попробуем представить себе что-нибудь в таком роде, например, в парикмахерском салоне... «Грандиозно», — говорит клиентка. Речь не о том, как ее постригли, — само собой разумеется, что парикмахер отлично знает свое дело. И не о том, что ей просто подали кофе, — этим в парикмахерской сегодня уже никого не удивишь, — а о том, что она выбрала себе чашку из полного набора эксклюзивного фарфора Rosenthal-Studioline.

Руководство

Руководство — очень серьезная тема, ее нам не избежать. И начинать здесь надо с себя. По-настоящему я могу руководить только сам собой. Руководство немыслимо без самодисциплины, без того, чтобы служить примером для сотрудников.

К сожалению, в нашем обществе, по крайней мере в Германии, слово «работа» приобрело какой-то неприятный привкус или, как сказали бы французы, *haut goût* — «душок». И первое, что мы стараемся донести до своих стажеров, — это понимание сути работы как таковой. У работы есть три основных функции.

Она и только она дает человеку возможность полностью реализовать и развить свои способности.

Только участие в совместной работе позволяет нам преодолеть врожденный эгоизм. Легко видеть, что даже такой эгоцентрик, как вратарь Оливер Кан, во время игры отбрасывает на полтора часа свою сосредоточенность на собственной персоне и вместе с другими игроками участвует в решении общей задачи — одержать победу. Это вторая функция работы.

Совсем просто: благодаря работе мы получаем товары и услуги, в которых нуждаемся для поддержания определенного уровня жизни. Нет супермаркета — и холодильник пуст. Не будь у нас аптек, деревообрабатывающей промышленности, страховых компаний > гостиниц, мы все жили бы впроголодь, ведя натуральное хозяйство. В своей повседневной жизни мы постоянно пользуемся плодами чужого труда.

В нашем обществе довольно много людей, утверждающих: «Мы работаем лишь для того, чтобы обеспечить себе достойное существование». Они, конечно, совершают огромную ошибку, поскольку 220 дней в году ходят мимо друг друга и практически мимо жизни, обкрадывая самих себя. А если я получаю от работы удовольствие и вижу в ней смысл, то она воспринимается совершенно иначе — как полноценная часть жизни.

Есть изречение — по-моему, оно принадлежит профессору

Виктору Франклу, автору метода логотерапии: «Только работа дает человеку возможность проявить себя как единственную и неповторимую личность, работа с другими и для других. Ни в чем другом — только в работе — человек способен стать единственным и неповторимым».

Предвижу возражение: «Но ведь такая возможность есть и в семье». В действительности здесь нет противоречия: что, как не работа, делает неповторимой мать семейства, воспитывающую пятерых детей?

И в спорте это так. В большом спорте человек, очевидно, становится единственным в своем роде только потому, что он много, очень много тренируется, добиваясь благодаря таланту и упорству своих рекордных результатов.

Результат в данном случае — просто синоним работы. Только в работе возможна самореализация. А жизнь человека определяется стремлением к смыслу. Таким образом, наша каждодневная задача состоит в том, чтобы заинтересовать людей работой, помочь им увидеть в ней смысл.

Итак, хочешь заинтересовать людей, хочешь получать результаты — укажи людям смысл. Как я уже говорил, я все же надеюсь, что Райнхард Шпрейгер ошибается, утверждая, что четыре из пяти руководителей не в состоянии выполнять ту работу, за которую им платят, т.е. создавать сотрудникам условия для получения хороших результатов.

Давайте проведем еще одну параллель со спортом. Удивительное дело: когда команда играет плохо, тренера меняют, и — раз! — она снова играет хорошо. А ведь тренер не участвует в игре, не выбегает на штрафную площадку, когда что-то не так, — он остается за пределами поля.

Тем не менее от тренера прямо зависит качество игроков и соответственно игры. Его задача как руководителя в том, чтобы расшевелить игроков, — тогда те покажут отличные результаты, команда станет лучшей, у всех будут вырабатываться эндорфины. Тренер под держивает в спортсменах командный дух, не дает им погружаться в себя и импровизировать, словно Ричард Клайдерман за

роялем.

Все руководители (и я здесь не исключение) постоянно делают одну и ту же ошибку: они сообщают сотрудникам о желательных изменениях, объясняют преимущества, иногда отвечают на пару вопросов, а затем исчезают. Но если обнаруживается, что сделано слишком мало, они снова тут как тут — вызывают сотрудников на ковер и устраивают им разнос. Идут в ход угрозы, а затем и реальные санкции.

Разумеется, таким путем доверия не установить. Поймите: люди — не дрова, если их сжигать, они не дают тепла. А для качества обслуживания теплота — всегда самое главное.

Сейчас я должен пояснить разницу: хоть у нас люди и работают по 50 часов в неделю, они на работе не «сгорают», а «разогреваются». «Сжигают» работников те наниматели, которые плохо с ними обращаются, неумело ими руководят, наносят им вред. Вот что имеется в виду.

В 1999 г. менеджеры Schindlerhof при участии некоторых сотрудников (я при этом не присутствовал) зафиксировали письменно, какое именно руководство им требуется и какое взаимодействие друг с другом. Документ получил название «Основные принципы руководства». Теперь этот текст, в рамочке и за занавеской, висит в каждом кабинете. Он служит нам своего рода внутренним гражданским кодексом. Если между двумя людьми назревает спор, им надо лишь посмотреть на стену, чтобы узнать, кто прав и как поступить. Давайте теперь рассмотрим наши принципы руководства — это всего девять коротких предложений.

Итак, первое: «Нас можно зажечь энтузиазмом и вдохновить на высокие результаты».

Энтузиазм! Двадцать лет назад в одном из специализированных журналов появилась статья, где сотрудники Schindlerhof утверждали, что работа доставляет им удовольствие. За это некоторые коллеги потом считали нас между собой чем-то вроде секты. В удовольствии от работы им виделось отклонение от нормы.

1. Нас можно зажечь энтузиазмом и вдохновить на высокие результаты.

2. Мы проявляем сердечность по внутреннему побуждению, с любовью и заботой относимся как к внутренним, так и к внешним клиентам.
3. Мы работаем с ясно поставленными и всем нам понятными целями.
4. Мы уважаем (независимо от иерархии) другого человека и его методы работы, в той мере, в какой это отвечает нашей системе ценностей и нашим целям.

Слава Богу, с тех пор в нашем обществе произошла полная смена парадигмы и системы ценностей. Работе теперь позволительно доставлять радость. Насчет удовольствия еще можно поспорить — оно присутствует далеко не всегда. А вот радость и гордость есть во всех случаях.

Сошлюсь здесь на мнение человека, которого я очень ценю, — профессора Юргена Клайбера-Вурма из Мюнхенского университета прикладных наук. У него есть идея, что для современной ситуации в бизнесе характерна бифуркация, разделение. По одну сторону черты находятся предприятия, добивающиеся все большего и большего успеха, по другую — стремительно катящиеся под уклон. А разница между постоянными победителями и хроническими неудачниками в том, что работа у первых — радость, у вторых — бремя.

В работе непременно должна быть гедонистическая составляющая, и с течением времени она становится все важнее. Даже в аптеке. В самых серьезных профессиях то, что вы делаете, способно служить источником радости и предметом гордости. И я не устаю радоваться тому, что наша команда всё делает весело.

Второй наш принцип гласит: «Мы проявляем сердечность по внутреннему побуждению, с любовью и заботой относимся как к внутренним, так и к внешним клиентам».

Согласитесь, это что-то новенькое. Возьмите рестораны — зачем там внутренние клиенты? Оказывается, есть зачем.

Пример: как известно, главные врачи и шеф-повара всегда носят белые халаты. К шеф-повару относятся как к примадонне, к главному

врачу, насколько я знаю, тоже. Все они чуть-чуть мимозы, или, выражаясь менее деликатно, люди стяжелым характером. Наблюдая в последние двадцать лет за работой наших шеф-поваров, я заметил следующее: если шеф-повар рассердится за что-то на официанта, то обязательно подстроит ему какую-нибудь пакость — например, нарочно перегреет тарелки и будет, довольный, смотреть, как бедняга обжигает пальцы, спеша с этими тарелками к столику.

Некоторое время назад у нас работал настоящий мастер таких штук, показывавший чудеса изощренности. Он наливал тарелку почти до краев, сыпал сверху зелень петрушки и смотрел, донесет ли официант суп или разольет по дороге. Это было очень тонкое издевательство.

Сейчас у нас суп относится из кухни в зал в тарелке с калибровкой, и официант определяет, на какую высоту ее наполнять. Он контролирует и температуру, до которой нагреты тарелки. Официант рассматривается как внутренний клиент шеф-повара.

Однажды я был в офисе одной крупной компании и увидел там дверь с табличкой «Отдел кадров». Ниже было написано: «Прием по личным вопросам: вторник, четверг с 9.00 до 11.00, пожалуйста, стучите, заходите по одному». Если бы я был служащим этой компании и у меня возник бы вопрос по поводу, скажем, списания налогов с моей зарплаты, я бы пошел в отдел кадров в свой обеденный перерыв и стучаться бы не стал, потому что я — их клиент, их работа — в том, чтобы мной управлять.

Или представим себе крупную сеть супермаркетов. Как у них обстоят дела с логистикой краткосрочных заказов? Чистые ли грузовики? Я заказал слишком много такого-то товара, возьмут ли у меня назад излишек без задержек и возражений? Будут ли учтены мои пожелания при планировании маршрута? Все это — отношения с внутренними клиентами.

В гостинице администратор — клиент горничных, которые поставляют прибранные комнаты. Часовщик предоставляет торговому отделу своей фирмы проверенные часы или что-то в этом роде. Внутренние клиенты есть везде, но к ним еще не привыкли относиться так же, как и к внешним. То, что внешними клиентами надо дорожить,

знает сегодня каждый, а внутренние отношения остаются самой распространенной причиной конфликтов.

Третий основной принцип: «Мы работаем с ясно поставленными и всем нам понятными целями».

Позднее мы вернемся к этому вопросу и рассмотрим его более подробно. Суть в том, что финансовые показатели предприятия слишком абстрактны. Даже такую цифру, как оборот за сутки, нельзя считать достаточно наглядной. Чтобы цели были отчетливо сформулированы и каждому понятны, нужно переходить на более узнаваемые и обозримые величины.

Мой любимый принцип, четвертый по счету: «Мы уважаем (независимо от иерархии) другого человека и его методы работы, в той мере, в какой это отвечает нашей системе ценностей и нашим целям».

Помните слова Герда Геркена? Люди как камни, у всех свои углы и шероховатости. И они имеют право оставаться такими, какие есть. Мы принимаем другого во всей его причудливости и многогранности — но лишь до тех пор, пока индивидуальные особенности вписываются в нашу систему ценностей и не противоречат нашим целям. Так мы обеспечиваем баланс: с одной стороны, выражается уважение к своеобразию, с другой — формулируются общие для всех рамки. С определенного момента нам требуется конформизм.

Пятый принцип представляет собой заявление сотрудников: «Мы обеспечиваем незаурядные результаты и высокий профессионализм, чему способствует профессиональное и личностное совершенствование».

Для меня это никогда не было проблемой. Сотрудникам — так как они действительно этого хотят — предлагается для посещения в свободное время 37 семинаров. Они сами, по собственному почину заявили, что, чтобы необычайно хорошо работать, им надо необычайно много учиться.

Следующим идет первое лицемерное заявление: «Мы способны к инновациям, мы с радостью и энтузиазмом беремся за внедрение новых проектов и текущих усовершенствований».

На самом деле я не знаю людей, которые бы радовались изменениям. Поначалу новое почти всегда встречается в штыки: «Мы

никогда не делали так, всегда делали этак, а так, наверное, опасно, — и вообще, как говорится, от добра добра не ищут!» Каждый находит свои отговорки, а негативное отношение общее. Но теперь у нас есть, что этому противопоставить, — можно показать сотруднику на документ в рамочке на стене и сказать: «Приятель, не надо так, ведь этого хотела команда».

Теперь снова легковыполнимый принцип: «С помощью самодисциплины мы добиваемся сбалансированного распределения ответственности». Речь идет о распределении ответственности и между руководителями, и между руководителями и сотрудниками, и между сотрудниками.

Любому известно о существовании различий в иерархии. Мышление в рамках иерархии — в порядке вещей. Что ненормально, так это «иерархическое поведение», когда, скажем, руководитель говорит стажеру: «Что вы себе позволяете, как вы со мной разговариваете, я же ваш начальник?!»

Из того, что сотрудники включили данный принцип в число основных, я делаю вывод, что они терпеть не могут руководителей, которые подлизываются к своим начальникам и третируют подчиненных. То есть перед теми, кто находится на более высокой

5. Мы обеспечиваем незаурядные результаты и высокий профессионализм, которым способствует профессиональное и личностное совершенствование.
6. Мы способны к инновациям, мы с радостью и энтузиазмом беремся за внедрение новых проектов и текущих усовершенствований.⁴
8. Мы приветствуем конструктивную критику, готовы выслушивать замечания в свой адрес и умеем критиковать сами.

4 С помощью самодисциплины мы добиваемся сбалансированного распределения ответственности (возложение ответственности одним руководителем на другого, возложение ответственности руководителем на сотрудника, возложение ответственности одним сотрудником на другого).

9. Мы работаем друг с другом и друг для друга, строя наши отношения четко, последовательно, активно и честно.

ступени иерархической лестницы, они стелются, а с нижестоящим весь разговор: «И слушать не буду, делай как сказано!»

Таким образом, сотрудники настаивают на балансе между отдельными ступенями иерархии.

Предпоследний, восьмой принцип — самый лицемерный из всех: «Мы приветствуем конструктивную критику, готовы выслушивать замечания в свой адрес и умеем критиковать сами».

Я женат уже 32 года. А если жена меня раскритикует, я потом целую неделю хожу смертельно обиженный. Когда мы только поженились, было то же самое. И я еще не встречал людей, которые бы действительно приветствовали критику. Многие, правда, благодарят за замечания, но и они про себя думают: «Ах, ты...»

Это фундаментальная человеческая особенность. Мы потом еще раз к ней вернемся. Как я вообще веду себя в ситуации, когда в качестве руководителя должен кого-то критиковать? Может статься, надо всего-навсего дать сотруднику другую работу — и дальше он будет заслуживать только похвал. Часто приходится критиковать все время одних и тех же людей, потому что порученное дело им не по душе. А то, что им не нравится, они и выполняют плохо. Может быть, у них нет таланта к этой работе, тогда им стоит попробовать себя в чем-то еще. Трудный случай.

И, наконец, последний, девятый принцип опять очень простой: «Мы работаем друг с другом и друг для друга, строя наши отношения четко, последовательно, активно и честно». Всё, основные принципы перечислены.

Когда составлялся этот документ, мы еще не были знакомы с профессором Фредмундом Маликом из университета г. Санкт-

Галлен, предложившим свой набор базовых принципов руководства. Их шесть, и они, как вы сейчас убедитесь, во многом схожи с нашими, разработанными на основе практического опыта.

Первый принцип гласит: четкая ориентация на результаты. То есть здесь идет речь о цифрах. Движемся дальше. Каждый вносит свой вклад в общее дело. Как у мушкетеров: один за всех и все за одного. Сосредоточиться на немногом. А вот это уже что-то новое. Мы пытаемся заниматься слишком, слишком многим. Меньше может значить больше.

Опирайтесь на свои сильные стороны. Здесь по сути два принципа: надо знать и использовать сильные стороны, во-первых, всего предприятия, во-вторых — каждого работника.

Следующий принцип — доверие. «Человек, — говорил в 70-е годы Том Питерс, — только тогда достоин доверия, когда мы ему доверяем». И пожалуйста, не забывайте, что мы общаемся не только посредством слов. Совершенно не обязательно говорить человеку, что вы ему не верите, — можно даже наоборот сказать «Я тебе верю». Но он сразу определит, правда ли это. Если вы стараетесь потихоньку проверить, все ли сделано как надо, такое поведение не проходит незамеченным и говорит само за себя.

Шесть основных принципов руководства

1-й принцип:	четкая ориентация на результат:	
2-й принцип:	вносить свой вклад в общее дело;	
3-й принцип:	сосредоточиться на немногом;	
4-й принцип: опираться на свои сильные стороны;	доверие;	5-й принцип:
6-й принцип:	позитивное мышление.	

Автор:

профессор Малик, Университет г. Санкт-Галлен

Последний из базовых принципов, сформулированных профессором Маликом, — позитивное мышление — нам уже знаком.

Итак, я постарался в соответствии с этими шестью принципами разложить по полочкам то, что нам требовалось обговорить в связи с данной темой. Следующий вопрос: что произойдет, если мы станем придерживаться предложенных принципов слишком строго или, наоборот, пренебрегать ими? Это вам, пожалуй, стоило бы проанализировать и применительно к своей компании, а потом можно будет свести вместе полученные данные.

Итак, первый принцип гласит: четкая ориентация на результат. Как это выглядит в нашем случае? У нас есть промежуточные цели, годовой план целей, внутренний бухгалтерский учет и даже целевое планирование себестоимости с учетом зарплат по отделам. Ежедневно выполняется сравнение фактических показателей с целевыми, а наша система отчетности — верх хитроумия.

Мы работаем со сбалансированной системой показателей (Balanced Scorecard, BSC). С ее помощью, наверное, проще объяснить, что означают слова «четкая ориентация на результат». Согласно «Википедии», BSC позволяет на основе количественных показателей представить зависимость стратегии предприятия, характеризуемой финансовыми показателями, от трех его других главных внутренних параметров (клиентов, бизнес-процессов и сотрудников). Для этого используется диаграмма причинно-следственных связей (BSC map). Она показывает, как отдельные меры, принимаемые на уровне работы с клиентами, выстраивания бизнес-процессов и руководства сотрудниками, способствуют реализации стратегии в целом.

Короче говоря, это инструмент руководства, ориентированный на цели и оперирующий количественными показателями. Из основных данных выводятся целый ряд следствий, которые вносятся в карты целей для различных сфер ответственности.

Два года назад на моей карте, относящейся!? уровню руководства предприятием, значилось, что мы хотим увеличить денежный поток на 1%. Очевидно, с точки зрения сотрудников, это еще не было ясно поставленной задачей. Например, официант не в состоянии ориентироваться на такой показатель в своей работе.

Соответственно, руководительница ресторана стала думать над своей картой целей: шеф хочет увеличить денежный поток на 1% — что это означает для ресторана?

Ей пришла в голову идея, которую она сформулировала следующим образом: «Коллеги, надо увеличить долю напитков на 2% — с 36 до 38%». Ведь продажа напитков — это чистый доход! Именно напитки, а не еда, приносят в кассу деньги.

Теперь в деле появляется некоторая ясность, но официанту этого все-таки недостаточно. И нижний уровень сбалансированной системы показателей — это конкретные планы действий. В плане действий для ресторана два года назад значилось: «Продавать шесть бутылок розового шампанского “Вдова Клико” в день». А вот это уже намного понятнее! Теперь сотрудник приходит на работу и говорит: «Шесть бутылок, так мы запланировали. Сегодня только пять, как что завтра надо продать семь... Сегодня у нас уже купили восемь, значит, завтра достаточно реализовать всего четыре».

В конце каждого месяца мы награждаем лучшего официанта полуторалитровой бутылкой шампанского. А в конце летнего сезона лучший официант премируется трехдневной поездкой в Реймс по приглашению компании Veuve Clicquot — пить там шампанское.

С тем, что я только что говорил, тесно связан вот какой вопрос: что произойдет, если придавать целевым показателям недостаточно или, наоборот, слишком много значения? Слабая ориентация на результат означает отсутствие рабочего настроения и снижение заинтересованности. Пропадает ощущение успешности работы — ведь нет планки, которую требовалось бы взять. Нам нужны планки. Их отсутствие грозит предприятию серьезными опасностями.

Преувеличение роли показателей тоже приводит к неприятным последствиям: здесь легко забыть свою главную задачу и начать вести себя бесцеремонно даже по отношению к клиентам. При этом теряются самые важные признаки сферы услуг, такие как ориентация на клиента и работа для удовлетворения его потребностей.

Я однажды сделал такую ошибку: установил в одном из своих двенадцати ресторанов (это был ресторан гавайской кухни Коп- Tiki) схему оплаты, чрезмерно ориентированную на выручку.

Официанты получали определенный процент от стоимости оказанных услуг.

Обслуживание в этом ресторане было устроено на американский манер, т. е. посетителей усаживал за столик официант. Когда заходил посетитель, официанты набрасывались на него, как гиены, и первым делом осведомлялись: «Вы пришли поужинать? Ах, только перекусить? Тогда вас обслужит мой коллега» — и убегали. Они не хотели размениваться по мелочам.

Время от времени подобное приходится видеть и в США, так как обслуживающий персонал живет исключительно за счет чаевых. Когда вы, засидевшись в таком ресторане, захотите заказать еще бутылочку, это практически безнадежная затея—официант, естественно, проскользнет мимо вас к соседнему столику. Философия там проста: «Поел — выметайся!» Я знаю ресторан в Чикаго, где за каждым столиком за вечер сменяется одиннадцать групп посетителей.

Еще один совет: если вас слишком интересуют показатели, представьте себе игрока в теннис, который не сводит глаз с турнирной таблицы. Да он же не сможет выиграть ни одного матча! Мне нельзя смотреть только на результаты, я должен сосредоточиться на клиенте, должен понимать, как у него дела.

Теперь второй принцип: каждый вносит вклад в общее дело. По сути, здесь нужно добиться, чтобы сотрудники ушли от стремления понравиться руководству. Чтобы они думали не о том, как угодить начальнику, а о том, способствует ли их личный вклад выполнению задачи предприятия. Это похоже на оркестр: не важно, на чем я играю — на треугольнике, на литаврах или, может быть, я вторая скрипка, — моя партия всегда представляет собой часть единой музыкальной пьесы.

Обеспечить такую согласованность нам помогают две вещи. Первая — это система начисления премий. Львиная доля премий выплачивается тогда, когда общий результат соответствует намеченному, когда валовая операционная прибыль составляет как минимум 31% (см. с. 87). Ведь небольшие компании не могут сорить деньгами.

Второе, о важности чего я уже говорил, — наша культура. Мы

применяем одни и те же принципы в отношениях друг с другом и с клиентами, культивируем в людях сознание участия в общем деле. Например, если на предприятии принято, чтобы не очень сильно загруженные в данный момент сотрудники помогали в других отделах, возникает подход: «Прежде чем нанимать временного работника, я спрошу в соседних отделах, не согласится ли кто-нибудь оттуда ко мне прийти». И наоборот, при слабом сознании общего дела создаются условия для соперничества и неуважения друг к другу, а чувство сплоченности исчезает.

Если бы мои менеджеры могли в сумме заработать намеченные 12 000 евро, заботясь только о своих цифрах, то руководительнице ресторана было бы совершенно все равно, полон отель или пуст, есть ли где-то еще жалобы. Она бы видела только свой отдел. Но таким образом можно получить только 8000, и средством для достижения общей цели становится взаимопомощь. Тогда происходят такие разговоры: «Я слышал, у тебя вчера что-то случилось? Даже в нашем отделе об этом говорят. Могу я тебе чем-нибудь помочь? Что здесь можно сделать? Тебе никак нельзя терять клиентов!»

Когда же значение общего результата переоценивается, индивидуальные достижения отходят на второй план. Всё быстро обезличивается, становится слишком обобществленным, точь-в-точь как в ГДР. Нерадивые работники получают возможность спрятаться. Что еще хуже, невозможно выявить тех, кто на самом деле обеспечивает результат, и их энтузиазм, естественно, вскоре улетучивается. Они говорят себе: «Зачем стараться, ведь я все равно получу не больше, чем этот лодырь, с которым я работаю бок о бок».

Здесь повсюду — динамические поля. Обсуждаемые качества необходимы на предприятии во вполне определенном объеме, их не должно быть ни слишком много, ни слишком мало.

Когда вы заслушиваете отчет кого-то из руководителей или ведете с ним переговоры о повышении зарплаты, попросите его ответить на следующий вопрос: «Каков ваш личный вклад в общий успех предприятия?» Или даже еще резче: «За что вам здесь вообще деньги платят?» Результатом должна быть не обида, а ясный и конкретный ответ. Менеджер по банкетам, например, может сказать так: «Я

забочусь о том, чтобы участники 1700 проходящих

у нас семинаров во время короткого обеденного перерыва могли как следует подзарядиться для продолжения занятий». Или так: «Как менеджер по банкетам, я стараюсь, чтобы у молодых людей, вступающих в брак и решивших отметить это знаменательное событие у нас, самый прекрасный день их жизни прошел наилучшим образом, чтобы они всем остались довольны». Тогда это будет вклад в общее дело. Но не так: «Я тут начальник, я руководитель, я заведую банкетами!»

Переходим к следующему принципу Малика: сосредоточиться на немногом.

Здесь стоит опять процитировать гуру менеджмента Питера Друкера: «Эффективный менеджер важные дела делает в первую очередь, а второстепенных не делает вовсе».

Наверное, всем вам известно имя знаменитого немецкого предпринимателя Вольфганга Группа, главы компании Trigema, который всегда появляется перед телекамерой со своим шимпанзе. Так вот, Групп говорит, что две секретарши, которые работают у него в приемной, получили четкую инструкцию: не распечатывая, класть 40% входящей почты в «большую круглую емкость». И это вполне резонно. Конечно, при такой «сортировке» может быть выброшено какое-то важное письмо, но тогда отправитель напишет еще раз.

Л большинство писем, которые мы получаем, просто крадут у нас время. Это массовая рассылка печатных материалов, ее можно опознать по внешнему виду: адрес, напечатанный на наклейке (и почти наверняка купленный отправителем), штамп франкировальной машины вместо марки, дешевый однослойный конверт. Такие письма можно спокойно выбрасывать.

В сущности, дело прежде всего в том, что на нас обрушивается во много раз больше информации, чем мы можем переварить. Ни один компьютер в мире не выдержал бы такого. Если кому-то придет в голову прочесть номер *New York Times* от первой до последней страницы, то, пока он будет это делать, успеют выйти два новых номера.

Таким образом, нам нужен фильтр, помогающий решить, что существенно, а что нет. Я должен иметь возможность не тратить время

и силы на определенные вещи, а отсеивать их с помощью фильтра. Если отсеивать недостаточно, происходит так называемое «выгорание» (burn-out), и вместо положительного стресса (эустресса) наступает отрицательный — дистресс. Не удастся сосредоточиться, цели размываются и вообще исчезают из поля зрения.

Противоположная ситуация складывается, когда руководитель бывает в офисе один, два или три раза в месяц по полдня. Этого мало, и в моем случае (а я уже говорил, что мой распорядок именно таков), конечно, тоже. Я теряю общую картину, а в обсуждении многих вопросов не могу принимать осмысленного участия просто потому, что нахожусь слишком далеко. И значит, мне необходимо подумать, сколько времени я могу — и сколько должен — посвящать своему предприятию.

Четвертый принцип руководства: опираться на свои сильные стороны.

На мой взгляд, это понятно. Надо выявить сильные стороны сотрудника и поручать ему то, в чем он наиболее силен. Если бы я исполнял обязанности бухгалтера, наша компания через год обанкротилась бы! У меня хорошо развито правое полушарие головного мозга, отвечающее за интуицию, а в том, что требует аналитического мышления и активности левого полушария, я относительно слаб.

Все наши сотрудники проверились по системе HD1 (Herrmann-Dominanz-Instrument, по-английски она называется HBDI — Herrmann Brain Dominance Instrument), разработанной американцем Недом Херрманном. Методика Херрманна, технически реализованная как анкета из 120 пунктов, служит для самоанализа, нацеленного на выявление предпочтительных типов мышления и поведения субъекта. Четыре основных типа обозначаются четырьмя цветами.

Синему цвету соответствует рационалист, склонный анализировать, умеющий мыслить логически, хорошо справляющийся с цифрами и проявляющий интерес к технике. Желтому — экспериментатор, творческий, инициативный, готовый к риску, любопытный, любящий сюрпризы и игру (к этому типу отношусь я). Зеленому — ценитель надежности, добросовестный, пунктуальный,

способный структурировать, планировать и доводить всякое дело до конца. Наконец, красный цвет — это личность, чувствующая другого; такие люди эмоциональны, экспрессивны, разговорчивы и всегда готовы прийти на помощь.

Результаты тестирования вывешены на почтовых ящиках сотрудников, чтобы, взглянув на них, сразу можно было понять, какой цвет преобладает у человека — синий, желтый, зеленый или красный. Никто не может переделать себя, а значит, надо всем давать задания в соответствии с их сильными сторонами.

То же верно и в отношении сильных сторон предприятия. В Schindlerhof мы определили ровно три одинаково значимых преимущества. Первое из них — наше здание, памятник архитектуры в сочетании с современностью. Сама по себе историческая ценность еще ничего не значит, в городе Ротенбурге сейчас каждый дом охраняется как памятник. Но смесь старого и нового на небольшом пространстве очень интересна и включает в себе очевидное конкурентное преимущество. Два других преимущества мы рассматривали в связи с качеством обслуживания — это сердечность сотрудников и сумма мелочей.

Замечу: о стратегически выгодной позиции можно говорить только тогда, когда конкурент, решивший атаковать предприятие в лоб, сможет сравняться с ним не ранее чем через три года. Если вам на ум приходит что-то, что другая фирма при необходимости сумеет скопировать за полгода, это не настоящее конкурентное преимущество. В нашем случае понятно, что найти в сельской местности здание, которое охраняется как памятник архитектуры, и перестроить его так, как это сделали мы, — задача не из простых.

Добиться нашего уровня сердечности сотрудников нелегко само по себе — ведь это бесконечная история. С каждым, кто приходит к нам работать, приходится все начинать с нуля. Сейчас у нас как раз приступили к работе двенадцать стажеров, и с ними мы двенадцать раз будем проходить азы нашего ремесла. А достигнув того уровня, который нам нужен, новичок превращается в опытного работника и куда-нибудь уходит. Тем не менее сердечность — наше конкурентное преимущество, в чем мы убеждаемся уже много лет подряд.

Подражать нам в деталях не менее сложно. Чтобы скопировать какую-то одну из них, хватит и трех месяцев, но построение комплекса, включающего полторы сотни разбросанных повсюду мелочей, потребует многих лет.

Недостаточное использование предприятием своих сильных сторон приводит к отсутствию у него четкого профиля; возникает своего рода яйцекладущее млекопитающее. А теперь обратимся к сотрудникам: что происходит, если работа поручается им без учета их сильных сторон? Тогда они не реализуют полностью свой потенциал, и всё, что они делают, обходится вам дороже. Руководитель не приносит предприятию той пользы, какую мог бы, не достигает максимальной эффективности, а зарплату получает по полной ставке.

Если же, наоборот, проявлять слишком много внимания к слабостям, теряется возможность возложить задачу на того, кто выполнит ее посредственно. В результате сотрудники начинают даже кокетничать отсутствием у них таланта к какой-либо деятельности. Например, заявляют, что у них интуитивное мышление, поэтому баланс — не по их части! Это означает, что они перестали развиваться. Так, конечно, нельзя: всем нам нужно время от времени преодолевать себя и говорить: «Вот занятие, которое мне с первого раза не освоить, но я попробую». Многие люди моего возраста до сих пор толком не научились обращаться с собственным видеоплеером, а на ПК смотрят словно кролик на удава. Они не знают, как пользоваться автомобильным навигатором, не умеют послать электронное письмо. Они практически не приспособлены к современной жизни, а все потому, что постоянно повторяют: все эти штуки—для молодых. Тем самым в использовании сильных сторон сотрудников не следует доходить до потакания их слабостям.

Пятый принцип: доверие. Здесь, наверное, стоит процитировать Гёте, безусловно, одного из умнейших немцев: «Когда обращаешься с людьми исходя из того, какие они есть, они становятся хуже. Когда обращаешься с ними исходя из того, какими они могли бы быть, они становятся лучше».

Если вы недостаточно доверяете людям, они перестают верить в себя, становятся робкими, чувствуют, что их недооценивают. Недооценивая человека, вы лишаете его самостоятельности. Это хуже, чем предъявлять к нему завышенные требования. Ведь получив сложную задачу, сотрудник может работать над собой и мобилизовать дополнительные силы, а поручить ему слишком простое дело — все равно что сказать: «Я не верю в твои способности, все равно ты с серьезным делом не справишься. Занимайся-ка лучше мелочами, как раньше».

Так вы и лишаете сотрудника самостоятельности. В результате он утрачивает интерес к работе и разучивается брать на себя ответственность, потому что хорошо усвоил: ответственность всегда лежит на ком-то другом.

Если же руководитель, наоборот, будет чрезмерно доверять людям, они с большой вероятностью начнут немилосердно злоупотреблять этим доверием. Вас станут считать наивным, и вы потеряете авторитет. Все мы люди. Доверия, как и всего остального, тоже должно быть не слишком много и не слишком мало, а в определенной точке непременно необходим какой-то вид контроля.

Впрочем, доверие возникает только тогда, когда у вас все в порядке с чувством юмора. Не следует превращать работу в ожесточенную борьбу! А я думаю, это типично для нас, немцев, с нашей тевтонской манерой: сжатые зубы, настороженный взгляд.

Будьте свободнее! Это самое важное. Доверие возникает, когда вы направляете сотрудника и реально помогаете ему, когда умеете ответить, почему и с какой целью поручили ему эту работу, какой вклад он может внести в общее дело и можно ли найти его способностям еще лучшее применение.

Доверие возникает в обстановке поддержки. Райнхарл Шпренгер выразил эту мысль, может быть, несколько плакатио, но очень точно: «Партнерство — это то, что создает партнеров». Так оно и есть.

Несколько лет назад Герхард Шмид, основатель немецкого Mobilcom, реализовал одну замечательную идею, которую мы тоже взяли на вооружение. Мы награждаем не только сотрудника, сделавшего лучшее предложение по усовершенствованию, но и того,

кто совершил самую большую ошибку. Благодаря такой практике люди перестают бояться ошибок и с готовностью в них признаются.

Проверьте своих менеджеров — наверняка у вас, как и у меня, есть один-два человека, которые в жизни не признали ни одной своей ошибки. Их нужно три раза подряд ткнуть носом, прежде чем они согласятся, что были не правы. Почему?

В процессе создания нашей культуры работы над ошибками я немало об этом узнал. Разумеется, отношение к ошибкам различается в зависимости от отрасли. В аптеке, например, если фармацевт вместо 0,001 грамма вещества положит лекарство 0,01 грамма, это может стоить пациенту жизни. Пять лет назад в Лугано хирурги в больнице ампутировали пациенту нету ногу. Это явно неподходящий случай, чтобы премировать кого-то за самую крупную ошибку месяца.

Но в принципе мужество — необходимое качество, следует настраивать людей так, чтобы они не опасались пробовать что-то новое и не падали духом при поражении, чтобы неудачи закаляли их и делали крепче. Нужна атмосфера доброжелательности, общее понимание, что ни с кого здесь за ошибку голову не снимут.

Наконец, последний, шестой принцип руководства, предложенный Фредмундом Маликом, — позитивное мышление. О нем, пожалуй, не стоит говорить слишком долго. Его недостаток приводит к тому, что мрачные прогнозы сбываются, — возникает известный эффект «самоисполняющегося пророчества», причем только в отношении негативных ожиданий. Есть люди, которым достаточно прочесть в газете: «В Гамбурге началась эпидемия гриппа», и на завтра они уже не идут на работу — заболели. Несчастья прямо-таки притягиваются к ним, как к магниту.

Слава Богу, бывает и наоборот: люди притягивают удачу. Но слишком полагаться на силу позитивного мышления, конечно, тоже опасно: вера в нее ослабевает, когда надежды не оправдываются, когда осуществлению планов мешают непредвиденные трудности.

Вчера я цитировал Уолта Диснея: «Можешь представить — можешь и сделать». Разумеется, не следует понимать эти слова буквально. Я могу действовать только в рамках возможностей, данных мне от природы. Вообразите курицу, которая постоянно повторяет

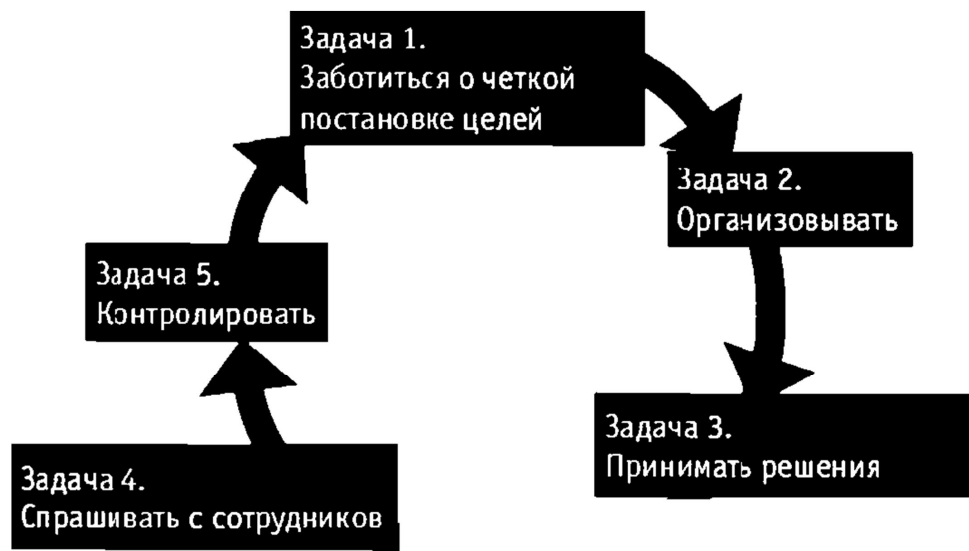
себе, что может научиться летать как орел! Она все равно не будет летать. Наши возможности ограничены. Не все, что можно представить, осуществимо. Это как раз неверно.

Перейдем теперь к задачам руководства, которые, на мой взгляд, важнее, чем принципы. В чем же отличие? Формулируя принципы руководства, мы отвечаем на вопрос, как руководить, формулируя задачи, — на вопрос, что именно должен делать руководитель. Разница действительно глубокая и, я бы сказал, философская.

У наших руководителей перечень их задач вписан прямо в органайзеры; он помещается на одном листке соответствующего формата. Разберем эти задачи подробнее.

В качестве примера снова рассмотрим супермаркет. Такого рода примеры представляются мне очень плодотворными, поскольку они хорошо иллюстрируют проявление принципов предпринимательства в повседневной деловой жизни.

Пять задач руководства



Итак, предположим, что я руковожу одним из филиалов сети супермаркетов. В первую очередь мне необходимо позаботиться о четкой постановке целей.

Я хочу довести нашу выручку от продажи молочных продуктов до

3 евро в пересчете на одного клиента (в данный момент эта сумма составляет лишь 2,1 евро). Это вполне ясная цель: надо добиться, чтобы каждый покупатель в нашем магазине тратил на молочные продукты в среднем на 90 центов больше, чем сейчас.

Теперь я перехожу ко второй задаче руководства и организую выполнение первой задачи.

Есть руководители, которые, уяснив цель, начинают действовать по-ковбойски, в духе героев Джона Уэйна — тут же выхватывают пистолет. Немедленно запрашиваются деньги: там мы ставим новый дисплей, тут заменяем систему полок, а вот здесь перестилиаем полы. И все — отступать некуда. Пиф-паф — стреляю от бедра! Иногда кто-то куда-то попадает, но, как правило, пули летят мимо цели.

На самом деле надо сначала заняться организацией. Самое замечательное, что для этого не нужны деньги — требуется только серое вещество! У большинства оно есть.

Третий барьер, третья задача — принять решение.

Умение принимать решения для руководителя обязательно. Ему нельзя ежечасно бегать к шефу и спрашивать, какой дисплей тому больше нравится и какая система полок кажется более красивой.

Уважаемый руководитель, распорядитесь, пожалуйста, сами. Это вы здесь управляете, а не я. Только тогда будут выделены деньги. Не раньше.

И вот перед нами четвертая задача, с которой большинство не справляется. Она заключается в том, чтобы спрашивать с сотрудников. Допустим, всё было сделано правильно и шеф одобрил принятые решения. Однако результат не достигнут: клиенты тратят на молочные продукты не по 3, а только по 2,7 евро. И мы пожимаем плечами: ведь мы действовали как положено, разве нет? Мы попробовали; значит, не получается.

И вот тут-то начинается собственно работа. Сейчас я должен раскинуть мозгами. Как я могу усилить впечатление, производи

мое товаром? Что улучшить в способе презентации? Действительно ли мои сотрудники активно рекомендуют товар покупателям? Не стоит ли на пару дней отправить в этот отдел лучшего продавца? Или на неделю? Только чтобы посмотреть, не сработает ли такой способ. Сразу сдаваться нельзя.

А пятую задачу мы в процессе руководства выполняем постоянно: это контроль. Он в действительности не имеет ничего общего с постоянными проверками и перепроверками, как мы, немцы, привыкли это понимать: «Вы должны положить эту вещь сюда. Я уже два раза вам сказал, ее место здесь». У многих руководителей есть это стремление указывать по мелочам, и те, кому они хотят таким образом помочь, становятся их жертвами. Бедняги утрачивают способность к самостоятельным действиям. Подлинный контроль заключается в том, чтобы регулировать и направлять.

В шестидесятые годы у меня одно время был английский спортивный автомобиль с карбюраторным мотором. Механик, который регулировал карбюратор, обычно ограничивался тем, что открывал крышку, запускал мотор и прислушивался. В карбюратор он залез только тогда, когда мотор стал работать неровно, и наладил его. Это и есть контроль: не трогать механизм без необходимости, направлять — и не более того.

Разумеется, не исключено, что нам придется скорректировать исходную цель. Может быть, продажи молочных продуктов удастся довести только до 2,9 евро на покупателя, а может быть, наоборот, даже до 3,1 евро. А контроль должен присутствовать постоянно, это наша пятая задача.

И сейчас я от себя добавлю еще пару правил, которые следует иметь в виду руководителю.

У очень многих (мы еще вернемся к вопросам работы с персоналом) реакция на хороший результат практически *нулевая*; их девиз — если я ничего не говорю, значит, все в порядке.

Но ведь подумайте: чем больше внимания обращают на поведение человека, тем чаще он так себя ведет. Я очень многому учусь у четвероногих созданий — двуногие не сильно от них отличаются. Сейчас у меня живет молодой лабрадор. Он должен научиться

аккуратно носить предметы в зубах. Когда идешь с ним на прогулку, у него, естественно, иногда оказывается в зубах палка. Тут важно не заводить с ним игру, пытаюсь отобрать палку, а просто игнорировать это нежелательное поведение. Тогда он сам выпустит палку из пасти: чем меньше интереса вы проявите к предложенной им игре, тем скорее он перестанет ее предлагать.

Как видите, этот принцип действует не только с положительными, но и с отрицательными аспектами поведения. Тому, кто не хочет поощрять неправильное поведение, с самого начала следовало не тратить времени на борьбу с ним. Здесь мы снова затрагиваем тему программирования личных установок. Сейчас я расскажу вам, какими они когда-то были у меня. И ведь я этим даже гордился.

В 70-80-е годы я увлекся идеями Тома Питерса об управлении путем личных встреч и все время ходил по своему предприятию. Так вот, при этом у меня открылся чудовищный талант: стоило мне куда-то подойти, как там гарантированно обнаруживалось какое-нибудь упущение! Я хорошенько распекал подчиненных, а потом мысленно хлопал себя по плечу и говорил себе: если бы не я! Ведь я единственный заметил, что у них что-то не ладится.

Но сейчас мои установки изменились. Если теперь, проходя через зал нашего ресторана, я вижу, как стажер роняет на пол стопку из пяти сервировочных тарелок, то делаю крюк, чтобы обойти это место стороной. Сейчас его оплошность заметят все — но пусть дело обойдется без меня! Бедняга наверняка сердится на самого себя сильнее, чем сержусь на него я. Так зачем мне на него набрасываться, когда он и без того чувствует себя виноватым?

Если принять такую установку, то со временем становится понятно, что похвалы намного эффективнее. Лучше повторять что-нибудь вроде: «Потрясающе, ты был великолепен, я в восторге от того, как ты убедил клиента». Или: «Кто это так красиво накрыл стол? Как, вы у нас только первый год? Поздравляю. Вы все сделали просто замечательно».

С того момента, как вы их похвалите, люди начинают снова и снова повторять то поведение, которым заслужили лестный отзыв, — потому что вы обращаете внимание на их успехи. И еще имейте в

виду: если человек выполнил работу лучше, чем от него ожидали, или сумел исправить совершенную ошибку, его следует хвалить особо, чтобы подбодрить.

Вот свежий пример: Таня, стажер первого года, сегодня утром опоздала на работу; разумеется, это безобразие! Но только сам я, честно говоря, в 18-летнем возрасте абсолютно не отвечал критериям приема на работу в Schindlerhof. Меня бы наверняка сюда не взяли. Нам, людям старшего поколения, надо бы иногда задумываться о том, как часто мы сами опаздывали. Ведь на самом деле это не такой уж страшный проступок. Разумеется, систематические опоздания недопустимы, но если провинившийся исправился и больше не опаздывает, его стоит несколько раз похвалить просто за то, что он явился вовремя, — так вы поможете ему закрепить полезную привычку. А вот постоянно напоминать ему о прежнем проступке, беречь старые раны совсем ни к чему.

Если же кто-то продолжает вести себя недопустимым образом, мы должны как можно скорее и конкретнее объяснить ему, что его поведение по тем-то и тем-то причинам нас категорически не устраивает и мы этого терпеть не намерены.

Я в таких случаях не кривлю душой и всегда открыто проявляю свое раздражение. Некоторые коучи считают, что человек должен владеть собой и сдерживаться. Но я если уж раскричусь, так раскричусь, и сотрудникам это хорошо известно. Впрочем, они, надо полагать, прекрасно знают и то, что потом гнев проходит. Намного хуже, на мой взгляд, быть непоследовательным в руководстве, применять двойные стандарты: на кого-то орать за то, что он опоздал, а кому-то не говорить ни слова, хотя, может быть, тот, второй, перенес бы вспышку гораздо лучше. Вот что такое двойные стандарты.

Мне вспоминается совершенно неприличный эпизод — те из вас, кто постарше, тоже должны его помнить. Франц Йозеф Штраус, обладатель истинно баварского темперамента, потерпел свою самую большую свою неудачу на выборах в Бундестаг тогда, когда послушался консультанта по связям с общественностью — тот велел ему ни в коем случае не выходить из себя во время традиционных вечерних теледебатов накануне голосования. Несчастный втянул

голову в плечи, так что его шея, и без того короткая и толстая, вовсе исчезла, и только кивал. Волк вел себя смирнее, чем ягненок. Это был не он!

Короче говоря, не притворяйтесь. Когда с вами происходит что-то, что для вас естественно, с этим ничего не поделаешь. Но независимо от того, резки вы или мягки, под конец разговора человеку должно быть ясно, что вы критикуете не его самого, а только его поведение. Женщинам, как я уже говорил, это удастся намного лучше, чем большинству мужчин. Хотя в делах они весьма жестки, в сфере личных отношений у них всегда на первом месте любовь и забота.

Здесь мы переходим еще к одной очень непростой теме: критика и отрицательные отзывы, как бы осторожно вы их ни высказывали, неизбежно наносят ущерб вашим отношениям с их адресатом. Я вовсе не считаю, что никого и никогда нельзя критиковать (на практике это неосуществимо), но нужно быть осмотрительным и прежде чем кого-то критиковать, подумать, нельзя ли как-либо еще избежать назревающего конфликта. К примеру, я планирую обязанности сотрудника. Может быть, мне стоит забрать у него парочку задач и возложить их на кого-то другого. Он будет рад, потому что эти задачи ему тоже не доставляли удовольствия, и конфликт не состоится.

Есть только один способ заставить человека сделать то, чего вы от него хотите, — надо установить с ним доверительные, позитивные отношения. В очень концентрированной форме эту идею сумел выразить Винценц Бальдус. Руководство, по его словам, сводится к трем понятиям.

Первое из этих понятий — направление. Мы, предприниматели и менеджеры, его задаем.

Второе — правила. Руководитель устанавливает их вместе со своей командой или для команды, определяя, как должно выполняться действие.

Наконец, третье — это ритуалы. В нашем мире их почти не осталось, и образовавшуюся пустоту требуется чем-то заполнить. На предприятии всегда есть масса замечательных поводов для маленького торжества. Можно отмечать первый рабочий день сотрудников, делать им символические подарки по возвращении из

отпуска, вручать шоколадного Санта-Клауса на Рождество, букет цветов и поздравительную открытку ко дню рождения и т.д. А когда вы привозите домой очередную принцессу, нужен большой праздник для всего коллектива — ведь результат достигнут совместными усилиями.

Дальше мы переходим к совершенно новой теме. Жизненный цикл есть не только у продуктов, но и у людей. Фазам классического жизненного цикла продукта — запуску, росту, зрелости, спаду и обновлению — соответствуют вполне определенные фазы биографического цикла.

Посмотрим, как он выглядит (см. рисунок). Сначала мы растем, фантазируем, узнаем новое — это детство. Потом учеба, профессиональное образование, а по окончании — поступление на работу по специальности. Следующая стадия — вхождение в коллектив, которое у молодых людей происходит очень быстро. Они усваивают культуру предприятия и с этого времени ведут себя так, как там принято. Дальше начинается борьба за признание — или даже, пожалуй, за существование. Каждый молодой руководитель может много об этом рассказать, ведь он живет между молотом и наковальней. Бывалые менеджеры говорят про такого: «Он еще новичок в нашем деле, пусть докажет, что на что-то годится». Отношение рядовых сотрудников тоже настороженное — ведь этот человек больше не один из них, а высший по рангу.

Затем наступает самая прекрасная фаза: продолжительная работа на предприятии. Это чудесное время, период свершений — тот, когда моя жизнь обретает смысл, когда я могу сказать: «Для формирования этого предприятия я сделал нечто конкретное, я оставил после себя след. Он будет замечен и через двадцать, а может быть, даже через сто лет».

И тут наступает кризис среднего возраста. Когда-то он настигал только мужчин, а теперь и женщин не обходит стороной. Например, женщина моего возраста заводит себе двадцатилетнего секретаря: раньше бывало только наоборот — пожилой мужчина и молоденькая секретарша. Хорошо, конечно, что здесь кое-что изменилось. Но: кризис придет, его не миновать. В какой-то момент вы с ним

столкнетесь. И понятно, что это еще не все, впереди маячат другие печальные события. Есть от чего впасть в уныние.

Жизненный цикл продукта



Жизненный цикл личности

- Фаза 1: расти, фантазировать, узнавать.
- Фаза 2: получение общего и специального образования.
- Фаза 3: поступление на работу по специальности.
- Фаза 4: вхождение в коллектив.
- Фаза 5: принятие.
- Фаза 6: продолжительная работа на предприятии, оставляющая заметный след.
- Фаза 7: кризис среднего возраста.
- Фаза 8: сохранить воодушевление, вернуть его или дать ему пойти наспад.
- Фаза 9: отставка.
- постепенный отход от дел.
- Фаза 10:

Оказавшись в таком положении, задумайтесь, хватит ли у вас пороку на ближайшие десять лет и сколько еще времени вы хотели бы работать в полную силу. Следует ли что-нибудь предпринять, чтобы вновь обрести утраченное воодушевление? Или, может быть, пусть себе уходит?

Здесь становится существенной маленькая разница между человеком, работающим по найму, и самостоятельным предпринимателем. Наемный работник не может заявить: «Я уже тридцать лет гну спину на эту фирму, они должны быть мне благодарны. На оставшееся время я объявляю итальянскую забастовку». Разумеется, у него есть право перейти на положенный ему по возрасту неполный рабочий день, но тогда и денег будет меньше. А супругам — владельцам семейного предприятия — ничто не мешает сказать: мы сорок лет сеяли, а теперь хотим пожинать плоды. Спору нет, желание вполне законное.

Затем наступает пора отойти от дел. Здесь на меня произвели огромное впечатление слова одного из моих наставников, старого Джозефа Шмидта. Я их никогда не забуду: «Кульминация жизни предпринимателя — это передача предприятия наследнику».

Кто наследник, в общем-то, все равно. Возможность оставить фирму собственным детям следует рассматривать как редкое и неожиданное везение, рассчитывать на это изначально невозможно. Но не страшно, если новым владельцем станет покупатель, сотрудник или еще кто-то. Главное — с самого начала настроиться на то, что именно данный момент — кульминационный в вашей жизни предпринимателя. Иначе вам не избежать тяжелой депрессии.

Почему высшие менеджеры так часто умирают сразу после выхода на пенсию, когда у них, казалось бы, как раз появляется время сделать все то, что они уже так давно хотели сделать? Потому что они больше никому не нужны («Я — груда металлолома, которой пора на свалку»). Зачем дальше оставаться на этом свете? А вот если вам удастся своевременно найти себе новые сферы деятельности, хобби, если у вас появятся новые интересы, то вы сможете наслаждаться заслуженным отдыхом, возможно, еще пару десятилетий. Ведь продолжительность жизни постоянно растет.

Для детей, которые сегодня рождаются в Европе, она составляет 95-100 лет, т.е. намного больше, чем для моего поколения, но так или иначе, когда-нибудь всех нас призовет могила. Моя находится в Бамберге, моем родном городе, — я купил ее двенадцать лет назад и регулярно вношу соответствующую плату. Это могучий склеп, выстроенный на века, просторный — там могут поместиться тридцать два гроба. Так что вот уже двенадцать лет в моем компьютерном календаре стоит: подновить склеп, заплатить за него, но пока не переселяться! Так я там записал.

Итак, мы перечислили фазы жизненного цикла личности. А теперь попробуем соотнести их с очень похожим графиком жизненного цикла продукта. Для начала рассмотрим вот какой пример. Представьте себе, что вы открыли новый супермаркет и взяли на работу совсем молодого, «свеженького» руководителя филиала. Он только что назначен, вы от него в полном восторге, но внезапно он сбегает от вас посреди испытательного срока.

Стабильная Аристократия



Такое всем нам знакомо. Случайная связь, интрижка: он на эту работу не «клюнул».

Теперь допустим, что молодой человек не у водилсы и вместе со своим предприятием вступил в фазу развития. Он чувствует себя на своем месте, но на самом деле это не так: задачи усложнились, и его квалификации уже недостаточно. Он угодил в «ловушку для первопроходцев».

Довольно часто это происходит, когда мы предъявляем к молодому сотруднику завышенные требования и поручаем ему дело, слишком сложное для его опыта и квалификации. Другой вариант «ловушки для первопроходцев» подстерегает слишком смелых новаторов. Например, вы решаете открыть при своей фирме, торгующей продуктами питания, интернет-магазин—сайт, на котором можно заказать продукты с доставкой на дом. Но оказывается, что идея опередила свое время. В «ловушку для первопроходцев» легко попасть и с недостаточно зрелой идеей. Выступив с ней слишком рано, вы только зря потратите деньги и без толку замучаете людей. Известно несколько подобных попыток, в том числе в сфере тренинга, где проекты E-learning (дистанционного обучения через Интернет) оказались несвоевременными и обанкротились.

Теперь вообразим, что наш молодой руководитель благополучно миновал «ловушку для первопроходцев» и вместе со своим филиалом вступил в пору расцвета. Для него настал момент, когда он может совершить нечто по-настоящему значимое — например, создать чудесный новый рынок. Здесь-то его и подстерегает самая грозная опасность — синдром выгорания.

Наши лучшие работники — честолюбивые молодые люди, стремящиеся получать результаты и продвигаться по службе, — могут стать трудоголиками. Так называют тех, кто проводит на работе по четырнадцать часов в день, а домой возвращается полностью выжатым и в ответ на расспросы жены только бурчит что-то невнятное, так что ей интереснее беседовать с собакой или кошкой. Позднее вы непременно столкнетесь с этой проблемой. Я считаю, что колы скоро на нас, предпринимателях, лежит социальная ответственность, то наш долг — придержать не в меру разгулявшийся

трудовой энтузиазм и вернуть его в разумные рамки.

В свое время — между 28 и 35 годами — я сам был трудоголиком. Это самая настоящая мания, очевидная для всех, кроме того, кто ею страдает: трудоголик — точно так же, как и алкоголик, — разумеется, не признает, что болен. И я считал, что со мной все в порядке, пока не заметил, что во время быстрой езды на машине у меня появляется колющая боль слева, в области сердца, до того сильная, что приходится продолжать путь, управляя только одной рукой. А вечером после второго стакана виски боль всегда проходила. Тогда врач терапевт прописал мне бета-блокаторы — как свинье перед убоем: одну таблетку утром и одну вечером. После этого боли в сердце прошли. И сейчас их у меня нет — просто потому, что я себя больше не перегружаю.

Перегруженного человека легко опознать и по такому признаку, как заваленный письменный стол. Если хотите, загляните ко мне в кабинет, и вы увидите, что мой стол практически пуст. На нем три фотографии — собаки, лошади, жены (именно в таком порядке), — да чашка свежесваренного кофе. И всё — никакой груды бумаг.

Возвращаемся к нашему примеру: пусть молодой человек вступил в период расцвета, удачно избежал превращения в трудоголика и процветает. Тут его подстерегает следующая опасность — рутина. В какой-то момент он выстроил рынок напитков, но в будущем ему, скорее всего, ничего столь же значимого сделать не удастся. Руководитель достиг «потолка» и, как следствие, не получает сложных задач, а без них выпадает из канала потока (см. с. 40) и оказывается в зоне комфорта.

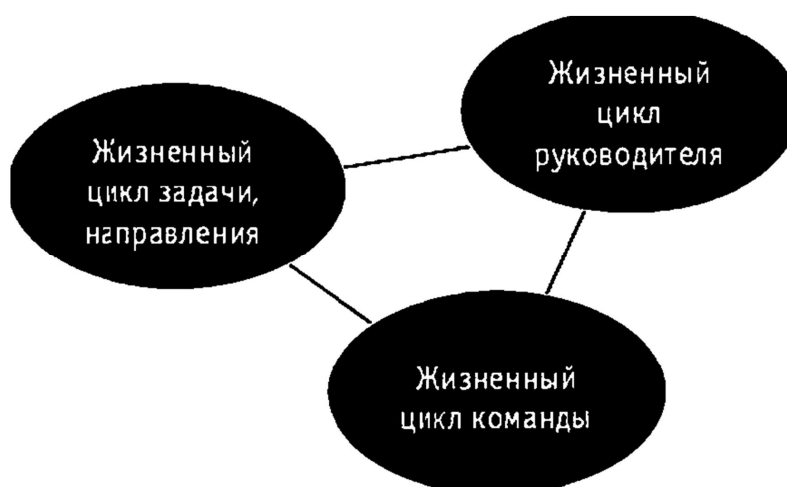
И тут человек начинает защищаться — переходит в аристократию, в разряд менеджеров, которым в 11 часов 23 минуты следует трижды постучать в дверь и подать капучино с одной ложечкой сахара, перемешанный по часовой стрелке. И горе сотруднику, который придет минутой позже. В наказание он будет лишен высочайшего расположения. У руководителя не осталось настоящих задач, и он с помощью такого поведения утверждает свою значимость.

Если глава фирмы не заметит вовремя перемен, произошедших с нашим героем, тот закономерно скатится из аристократии

в бюрократию. Такое развитие кажется мне неизбежным. Молодой человек, только что попавший на конвейер служебной карьеры, поначалу может быть в высшей степени заинтересованным. Это в порядке вещей. Но когда он в 28 лет станет, скажем, начальником отдела регистрации автомобилей, а в 30 лет окажется в первой строке ведомости на зарплату, в какой-то момент единственной доступной ему на его посту радостью будет отправить домой клиента, пришедшего регистрировать машину и забывшего какую-то бумажку. Вот что печально. Без постоянного притока новых сложных задач мы обязательно выпадем в зону комфорта.

То, что говорилось здесь про одного человека, справедливо, разумеется, и для команд. Для них, кроме того, важен сбалансированный состав. Представьте себе на минутку футбольную команду, где одиннадцать одинаковых Лотаров Маттеусов. Смогут ли одиннадцать ветеранов хорошо играть вместе? Нужно, чтобы в команде был кто-то опытный и кто-то, склонный к риску, в ней не обойтись без человека со стратегическим мышлением, человека

Жизненный цикл человека должен соответствовать жизненному циклу поручаемого ему проекта!



с широким кругозором и без борца. Именно правильно составленная смесь играет решающую роль.

Руководитель группы должен подбираться с учетом жизненного цикла: следует определить, на каком этапе находится он сам, на каком — направление, которое он должен возглавить, и насколько одно согласуется с другим. Точно так же роли остальных членов команды должны отвечать их жизненному циклу. Посмотрим, как это происходит на практике.

Но сначала — чуть-чуть теории. Я думаю, что в будущем именно жизненный цикл будет играть ключевую роль. Ведь если нечто хорошо зарекомендовало себя в последние несколько лет, отсюда еще не следует, что оно и в дальнейшем будет оправдывать ожидания.

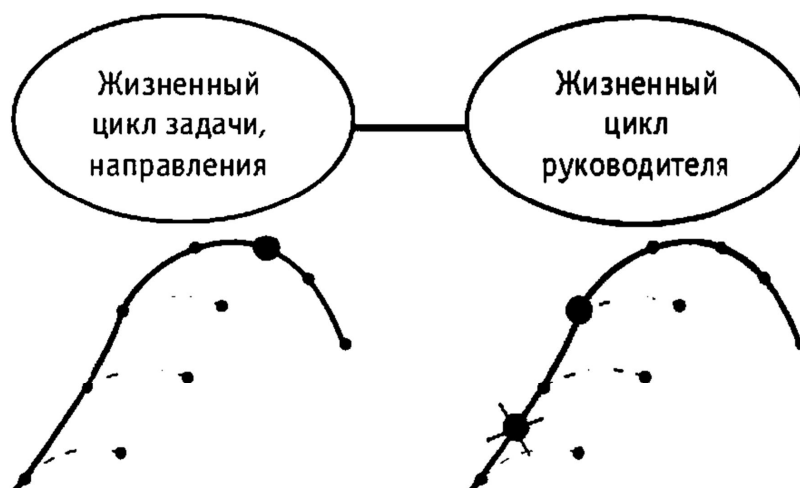
Как поступить, например, когда блестящий руководитель явно начинает сдавать? Скорее всего, глава фирмы, заметив проблему, скажет: «Этот человек пятнадцать лет был у нас лучшим работником. Наверное, у него какой-то кризис, и через три месяца все опять придет в норму. Оставим его в покое». Но как раз этого и нельзя делать: очень вероятно, что сама собой ситуация не выправится. Работа перестала ладиться, поскольку она больше не соответствует фазе жизненного цикла. Мы склонны недооценивать этот фактор применительно к своим ключевым сотрудникам.

Конечно, здесь играет свою роль малодушие. У нас есть эмоциональные барьеры, мешающие прямо сказать человеку: «Послушай, на нынешнем этапе своего жизненного цикла ты не подходишь для этой работы, попробуем придумать для тебя что-то другое». Поэтому мы обращаемся к коучу, к психологу, проводим семейные или корпоративные тренинги по системе Хеллиингера. Бедняги оказываются в клинике только из-за нашей трусости, из-за того, что мы боимся сказать: «Ты постарел и больше не соответствуешь своей должности».

Все это надо перестроить, не имитировать попытки помочь человеку, а по-настоящему ему помогать. Вот что могло бы происходить на практике. Представим себе магазин парфюмерии в городе с населением 10 000 человек, очень зрелый бизнес, достигший

высшей точки развития, — именно сюда приходят за духами состоятельные

**Проект должен подходить тому
руководителю, которому вы его
поручаете!**



дамы. В ассортименте — Kanebo, Shiseido, Sisley и даже кое-что подороже. Предположим теперь, что заведующая филиалом собралась замуж или на пенсию и главе фирмы нужна замена.

Как вы считаете, правильно ли будет в такой ситуации назначить на вакантное место молодую женщину? Разумеется, результат может получиться хорошим, но необязательно окажется таковым. Когда магазин зрелый, его лучше доверить более зрелому человеку. Почему? Да потому, что молодые люди хотят только одного — изменений! Им надо все изменить, чтобы отличиться, чтобы совершить что-то заметное. Молодая руководительница войдет в магазин и заявит: «Что это еще за будуар в стиле Лауры Эшли? Здесь нужны решительные преобразования». Она закажет новый дизайн — стекло, сталь, бетон и т.п. — и распугает прежнюю клиентуру. Состоятельные дамы не одобряют перемен — ведь они привыкли к другой обстановке.

Более простым решением, конечно, было бы подыскать кого-

нибудь, кто находится как раз на нужной стадии жизненного цикла. Следовательно, при назначении сотрудника нам нельзя ограни

чиваться только стандартными характеристиками, образующими его профиль, — непременно следует также удостовериться, что стадия жизненного цикла человека соответствует предполагаемой должности.

Кандидату нужно разъяснить, в чем особенности его (ее) задач и чего от него (от нее) хотят. Эти требования следует в процессе обсуждения целей зафиксировать письменно, например: «Вы при немаете под свою ответственность зрелое предприятие, и здесь нет речи о том, чтобы постоянно наращивать производительность или внедрять инновации». В этом суть: действительно ли нужно постоянно что-то менять? Нет. Бывают и зрелые предприятия, где далеко не всегда необходимы немедленные преобразования, где надо вести себя очень осмотрительно.

Состав команды должен быть сбалансированным



Следующий шаг — составить команду для проекта. Очень важно понимать, что стадия жизненного цикла не имеет отношения к возрасту. Одни в 60 лет рвутся в бой, другие в 21 год ведут себя как дряхлые старики и готовы превратиться в законченных бюрократов. Возраст, как известно, измеряется не числом прожитых лет.

Важно лишь, чтобы эти шесть или семь человек могли работать вместе и подходили друг другу. У нас, как вы видели, очень большой процент стажеров, практически на грани допустимого. И предприятию, в штате которого 22 практиканта и 53 профессионала, совсем не помешает парочка зрелых специалистов. Я бы сказал, что принять их было бы очень предусмотрительно.

Надеюсь, что этот раздел, посвященный руководству, прояснил смысл моих вчерашних слов о построении самообновляющейся системы управления и развитии культуры предприятия. Это не просто болтовня, нам действительно нужны сильные личности в качестве руководителей.

Ориентация на людей

Следующая тема — ориентация на людей (People Orientation) — имеет самое непосредственное отношение к качеству обслуживания, к третьему критерию по модели EFQM. Мы еще не обсуждали самый мощный фактор качества — то воздействие, которое сотрудники оказывают на клиентов. Возникающий здесь резонанс — очень тонкая материя. Часто для него хватает зрительного контакта поверх трех рядов полок или короткого рукопожатия — это просто что-то, что неосознанно затрагивает чувства человека.

Согласно результатам недавнего (2006 г.) исследования компании Gallup, лишь 13% немцев, работающих по найму, любят свое дело; 69% просто выполняют свои обязанности «от звонка до звонка» и после 40 часов рабочей недели чувствуют усталость, а 18% в глубине души уже уволились. Иными словами, снова налицо нехватка характера: задор иссяк, но человек остается на работе, потому что надо же на что-то жить — и ни по какой другой причине.

У меня имеются результаты аналогичных исследований для других германоязычных стран: в Австрии доля людей, любящих свою работу, составляет не менее 19%, а в Швейцарии их даже 22%. Интересно, есть ли взаимосвязь между богатством страны и тем, что называют «степенью заинтересованности рабочей силы». Корреляция во всяком случае налицо: австрийцы и швейцарцы в данный момент, бесспорно, живут лучше, чем немцы.

По моему убеждению, сердечности невозможно научиться: это

талант, он либо есть, либо его нет. Есть люди, которые обладают

способностью к эмпатии, к сопереживанию. Хорошая аптекарша всегда в определенной степени сочувствует покупателю, когда тот излагает ей свою проблему, и это чувствуется. А хороший врач не может не сочувствовать пациенту.

Есть люди, которым интересны окружающие и их судьба, — у них-то и стоит развивать сердечность. Для такого развития, безусловно, существуют специальные семинары, тренинги и т. п., но без таланта занятия ничего не дадут. Человек, у которого нет таланта, наверное, научится растягивать губы и может быть, даже очень похоже изображать улыбку. Но тот, кто озабочен исключительно размером своих чаевых, не будет улыбаться от души. И если результаты исследований Gallup хотя бы отчасти соответствуют действительности, то нам всем рекомендуется очень тщательно подбирать сотрудников и ни при каких обстоятельствах не позволять себе хвататься за первую попавшуюся кандидатуру.

Есть наниматели, которые в ситуации, когда им срочно нужен работник, говорят: «Подойдет любой, лишь бы у него руки-ноги были на месте». Но такая политика найма в корне ошибочна, особенно у нас, в Германии, где от человека, принятого в результате такого кадрового промаха, потом очень долго не удастся избавиться. На самом деле никто уже не может держать штат, представляющий собой просто репрезентативную выборку населения. Это больше не проходит.

Расскажу теперь, как мы добираемся до этих 13% людей, любящих свою работу. У нас есть двуязычная брошюра для потенциальных сотрудников, озаглавленная (по названию известной песни) *Good vibrations*. Ее мы рассылаем в гимназии здесь, на территории северной Баварии, в промышленные и торговые палаты, где проводятся экзамены на степень магистра по нашей специальности, и в наиболее престижные европейские училища для гостиничных работников, с просьбой распространить среди выпускников.

И дальше есть две возможности. Первый вариант выглядит так: преподаватели нам звонят и просят разрешения привезти свой выпускной курс (или курс годом младше) в отель на экскурсию или

предлагает кому-либо из наших сотрудников прийти в школу и рассказать о возможностях работы в сфере гостиничного бизнеса. Разумеется, мы идем им навстречу, и вот результат. В общей сложности в 2005 г. у нас побывали в составе небольших экскурсионных групп 875 школьников и студентов. Это огромная работа. Такие посещения проводятся по воскресеньям, мы угощаем ребят кофе и пирогами, перед ними обязательно выступает кто-нибудь из наших руководителей, и они беседуют с несколькими сотрудниками.

От преподавателей я знаю, что данные Gallup не врут. По дороге домой ученики по большей части заявляют: «Ни за что бы не пошел к ним работать». Но, по словам тех же преподавателей, всякий раз находятся и исключения — два-три человека говорят: «Мне у них почему-то очень понравилось, попробую после школы устроиться туда на работу».

Дальше снова цифры. За последний год мы получили (без запроса с нашей стороны) 210 заявлений о приеме на работу классического типа и еще 82 — через Интернет. Из 292 соискателей мы теперь отбираем самых подходящих — прежде всего нас интересуют люди, обладающие способностью к эмпатии.

При определенных обстоятельствах, когда нам нужны люди определенной квалификации, мы можем дать и объявление в профессиональном издании. Верхнюю треть такого объявления всегда занимает один и тот же текст: «Family owned, proudly independent! (Семейное предприятие, гордое и независимое!). На самом деле мы не гостиница, мы — бизнес-школа для будущих предпринимателей. Несколько лет работы в составе нашей легендарной команды менеджеров дадут вам все необходимое, чтобы обрести независимость или сделать любую другую карьеру. У нас есть следующие вакансии с возможностью дальнейшего роста — для талантливых и энергичных соискателей, желательно без опыта работы в корпорациях».

После этого к нам обращаются совсем немногие — но только те, кто нам действительно подходит.

Раньше я копировал объявления Hennes and Mauritz или Douglas — там прекрасные тексты. Соответственно, заголовок выглядел у меня так: «Вы сегодня уволились?» или «Сохраните работу, но смените начальника!». А вот мое любимое: «Представьте себе: работа приносит удовольствие, и вы на нее поступили!» Но это была неудачная идея. Приходило сто заявлений, я губил на них три рабочих дня, а в результате — ноль.

Из нашего нынешнего объявления тот, кто умеет читать между строк, сразу поймет, что здесь требуют настоящей работы и не дают никаких поблажек. Это в действительности очень специфическая рабочая обстановка.

Лучше, когда желающих поступить к нам немного, но все они заранее знают, на что идут. Поэтому мы последовательно сужаем круг претендентов. На входе — заявления, в промежутке — девять фильтров, на выходе остаются единицы.

Сразу же должен предупредить: наш метод — ни в коем случае не догма. И я не предлагаю вам поступать так же, как и я, — делайте то, что вам подходит. Я показываю, как это организовано у нас и что мы в результате получаем. А вы уж решайте, как действовать.

Итак, первый фильтр: мы представляемся. Получив заявление о приеме на работу, мы в ответ отправляем свое — перечень наших основных принципов, где соискатель прочтет: «Работа — на первом месте, заработок — на втором» и «Наши двери открыты,

Фильтры для соискателей

1. Мы представляемся соискателю.
2. Ознакомительные экскурсии для выпускников назначаются на выходные дни.
3. Подробная экскурсия по всем закоулкам предприятия.
4. Анализ партнера.
5. Личное собеседование (симпатия? горящие глаза? нетли опыта работы в крупной корпорации?).

6. Пробная работа в течение двух дней.
7. Графологическая экспертиза (чаще всего для руководителей).
8. Игровое соглашение и правила игры.
9. Продолжительный испытательный срок.

когда это удобно гостям». Уже после этого 10% отказываются от своего намерения.

К письму прилагается подробная схема нашей организационной структуры, где вакантная должность, о которой идет речь, помечена крестиком. Соискатель сразу видит, как именно организовано предприятие, сколько у него будет начальников и коллег, в каком отделе ему предстоит работать.

Кроме того, я вкладываю в пакет свою биографию на трех страницах с описанием всех этапов моей предпринимательской карьеры, а также предупреждение, смысл которого сводится к следующему: «Пожалуйста, внимательно изучите эти тексты — ведь не только для нас, но и для вас речь идет о принятии важного решения. Готовы ли вы стать частью нашего предприятия и принять его цели как свои? Если нет, вам лучше подыскать себе другое место».

Дальше идет следующее препятствие. В письме сказано: «Ввиду исключительного характера нашей модели трудоустройства мы получаем очень много заявлений о приеме на работу. Безусловно, вы с пониманием отнесетесь к тому, что мы не оплачиваем соискателям дорогу при поездке на первое собеседование».

У меня нет ни малейшего желания финансировать туристические путешествия по Германии. Разумеется, бывают и исключения. Например, звонит студент из Гамбурга и говорит: «Я на машине, и у меня всего 20 евро на бензин». Тогда дежурный администратор, который взял трубку, отвечает: «Приезжай, сохрани квитанции, мы их оплатим». Но сначала это все-таки отпугивает, так что соискателей становится уже на 15% меньше. Опять я сэкономил свое время. На собеседование попадают только те, кто не дал себя испугать.

Фильтр номер два предназначен специально для выпускников: ознакомительные беседы с ними мы всегда назначаем на воскресные или праздничные дни — и треть не является. Некоторые даже не

звонят, чтобы предупредить, что их не будет. Иногда звонит мать: «У сына на воскресенье назначена встреча, я только хочу сказать, что он не придет».

Молодому человеку нужно хорошенько обдумать выбор профессии — так помогите ему принять верное решение. Например, владельцу мясной лавки стоило бы проводить ознакомительные беседы с будущими учениками в пять утра в понедельник, и не где-нибудь, а на бойне, у конвейера, где забивают животных, а владельцу булочной — в четыре утра, ибо именно в это время будет ближайшие двадцать лет начинаться рабочий день булочника.

А если бы у меня была строительная фирма, я бы устраивал эти встречи с учениками в ноябре, когда идет проливной дождь, в недостроенном здании без крыши — надо проверить парня на «водостойкость». Если вам не повезет, он потом будет разгуливать с плакатом, требуя себе надбавку за работу в плохую погоду, рождественскую премию, оплаченный отпуск — как будто все это растет на деревьях!

Следующий фильтр—это наша честность: для соискателя проводится подробная экскурсия по всем закоулкам предприятия, так что он знакомится с трудностями предстоящей работы. В нашем случае проблемы в основном связаны с тем, что мы являемся собственными учредителями, а все наши постройки охраняются как памятник архитектуры. Я не имею права ни расширять окна, ни ломать стены.

Соответственно, общая площадь нашей кухни, включая посудомойку, — 33 м². Чистый оборот кухни составляет 2 млн евро, все должно быть готово минута в минуту. Можете себе представить, что даже зимой там порой бывает +40°C, а летом и того жарче. Некоторая кухонная мебель у нас — как на подводной лодке: стальные рабочие поверхности, которые можно убирать, чтобы освободить проходы.

Я считаю, что простая честность велит нам показывать это заранее, а не только улыбаться, демонстрировать парадную сторону предприятия и затем переходить в кабинет шефа.

Если соискатель не сбежит сразу после такой экскурсии, мы угощаем его кофе и переходим к так называемому «анализу партнера». Соискатель заполняет подробную анкету, и там идет речь о вещах, о которых никогда не спрашивают при обычной процедуре приема на работу.

В конце процедуры «анализа партнера» соискатель указывает, какую зарплату он хотел бы получать. В принципе наши специалисты сами назначают себе зарплату, с одной лишь оговоркой: мы просим их указать разумную цифру с учетом того, сколько они получали на прежней работе. Консультанты по персоналу скажут вам, что человек, который уволился и поступает на новую работу, вправе запросить на 15% больше. Ведь глупо переходить с места на место, ничего при этом не выигрывая. Я, со своей стороны, тоже могу предложить соискателю зарплату примерно на 15% выше предыдущей.

Но я не силен в таких расчетах. А вот мои руководители между собой установили так называемый коридор зарплаты, т. е. определили для каждой должности минимальную и максимальную ставку. И если требования соискателя вписываются в этот коридор, мы берем его на заметку. Если же он себя переоценивает, то ему не повезло. Я ведь не лошадиный барышник, чтобы говорить: «Не согласитесь ли вы сбавить цену?» Такого у нас не бывает!

«Анализ партнера» становится основой для фильтра номер пять — личного собеседования. Сейчас с соискателями разговаривает моя дочь, иногда — жена, а раньше я всегда делал это сам.

Фактически нас интересуют три вещи. Первая — взаимная симпатия. Сродство душ — обязательное условие долгой совместной работы. Ведь не исключено, что между нами в какой-то момент возникнет спор или что-нибудь в этом роде—тогда взаимная симпатия, и только она, поможет благополучно разрешить ситуацию. Во-вторых, мы смотрим, загораются ли у соискателя глаза, когда с ним заводят речь о его профессии. По человеку — по его мимике, жестам, осанке — сразу видно, предан ли он всем сердцем своему делу или просто ищет работу, потому что ему нужны деньги. Третье, что мы выясняем, — это опыт работы в корпорациях. Здесь действует

мое личное письменное указание: прием людей с таким опытом допускается только в особых случаях, при наличии веских оснований. Как правило, тот, кто успел поработать в корпорации, для предприятий малого и среднего бизнеса уже не годится. Исключение составляют руководители. У менеджеров в корпорации день, как и у нас, ненормированный, они привыкли много работать, и это нам подходит.

Но так называемые специалисты, пришедшие из корпораций, уверены, что время на посещение туалета должно учитываться как рабочее. Они в первый же день осведомляются, где у нас совет предприятия и с каких это пор в стране разрешили сверхурочную работу. И ваше полное право — их браковать, выбирая из шести миллионов возможных кандидатов тех, кто вам подойдет.

Личное собеседование — самый важный фильтр. По его результатам наша семья имеет право наложить вето на прием сотрудника, заявить: «С ним (или с ней) мы не сработаемся». Если мы этого не делаем, то дальнейшая «фильтрация» происходит без нашего участия.

Соискатель становится практикантом и пробует в течение двух дней поработать в том отделе, в который хочет попасть. (Потом ему на самом деле придется побывать в нескольких разных отделах.) Чтобы клиенты были предупреждены, он прикалывает значок с надписью: «Акция в поддержку практического обучения». Когда практикант, например, приносит гостю бутылку красного вина, тот сразу видит, что молодой человек сегодня тренируется. Но мы выделяем практикантов только на два дня.

После пробной работы команда решает, кого оставить. Ее выбор не всегда совпадает с моими предпочтениями, и я не протестую — ведь это команде, а не мне предстоит изо дня в день работать с новым сотрудником. Я считаю такой подход исключительно важным, поскольку благодаря ему создаются условия, исключающие коллективную травлю — моббинг.

Моббинг может возникнуть, только если ввести в высокоэффективную команду инородное тело, не спросив ее мнения.

Кто болеет сам, заражает других. «Старожилы» начинают отпускать по адресу новичка мелкие колкости, которые быстро перерастают в самую настоящую травлю.

Следующий фильтр — очень спорный; это графологическая экспертиза. Я беру страничку анкеты, которую соискатель заполнил на этапе анализа партнера, и отправляю ее нашему графологу, а тот, исследовав ее, высылает мне свое заключение. По почерку человека можно судить о его характере, состоянии здоровья и многом другом. Впрочем, если вы не верите в графологию, вам нет смысла обращаться к эксперту.

А потом кое-кто дрожит, и этот кое-кто — я. Мы посылаем соискателю текст соглашения, которое у нас называется не «трудовым», а «игровым», и наши правила игры. Там, в частности, написано, что рабочее время определяется потребностями предприятия, что оно составляет 45 часов в неделю, а в случае необходимости и больше, причем сверхурочные часы не будут оплачиваться дополнительно.

И последний фильтр, который отсеивает уже совсем немногих, — это стандартный испытательный срок. Для стажеров он составляет всего 4 месяца, согласно предписаниям Торгово-промышленной палаты, для всех остальных — как правило, полгода.

Итак, вы познакомились с жесткой стороной нашего предприятия. Кто-то, наверное, думает сейчас: «Вот типичный представитель раннего капитализма, предъявляющий непомерные требования к своим работникам». Потерпите чуть-чуть — совсем скоро я покажу вам и другую, радостную сторону. Но прежде чем я это сделаю, несколько слов об исследовании рынка работодателей.

Все мы проводим исследования рынка по клиентам. Мы точно знаем, что люди все меньше и меньше уходят в отпуска, что существует тенденция покупать себе вторые часы, что есть спрос на новые книги. Чего только не исследуют! Почему же мы не делаем этого в отношении потенциальных сотрудников, почему так мало знаем о том, что им, собственно, нужно?

Сейчас передо мной два исследования. Одно было выполнено

очень давно в берлинском Institut für betriebliche Weiterbildung (Институте повышения квалификации на производстве), но его данные регулярно обновляются. Из этих данных совершенно очевидно, что большинство руководителей все еще не знают, чего сегодня хотят их подчиненные. А именно: многие из них полагают, что на первом месте в десятке главных критериев идет высокая зарплата, а за ней — хорошие условия работы. На основе такого подхода заключаются коллективные договоры, когда коммунисты, с одной стороны, и дряхлый президент компании работодателя, с другой, приходят к соглашению о том, чтобы было меньше рабочих часов и больше денег.

По мнению многих руководителей, благодарность за хорошую работу находится на предпоследнем месте! Пусть, мол, сотрудники решают, что им больше нужно — деньги или любовь, но одно

с другим несовместимо. И таким руководителям даже в голову не приходит, что сотрудников может интересовать формулировка целей предприятия. Завтра мы закроем или продадим фирму, сотрудников можем распустить, а можем продать вместе с прочими активами, о том, как решено с ними поступить, они узнают из газет, как раз вовремя. Почитайте газеты — каждый день мы убеждаемся, что на практике все выглядит очень похоже.

А что же думают сами работники? Оказывается, в ответ на прямой вопрос о том, что для них самое важное в профессиональной жизни, они на первом месте называют «благодарность за хорошую работу»!

Еще Дейл Карнеги говорил: сильнее всего люди хотят быть значимыми. Меня ценят, во мне нуждаются. Главное средство для удовлетворения этой первой и важнейшей человеческой потребности — короткое волшебное слово «спасибо». Но как же тяжело его вымолвить — особенно нам с нашими швабскими манерами: не ругают — значит хвалят, и этого достаточно. Если ты сделаешь что-то не так, я тебе скажу. Пока ты все делаешь правильно, мне незачем с тобой разговаривать.

На втором месте идет ясное понимание целей предприятия. Чтобы дать его работникам, нужны только личная честность руководства, прозрачность бизнеса, да еще немного смекалки. Соберитесь с мыслями, сформулируйте долгосрочные цели предприятия, доведите до всех сотрудников годовой план целей, добавьте прозрачности. Делая это, наниматель удовлетворяет вторую по важности потребность работников!

На третье место попала готовность работодателя пойти навстречу сотруднику при возникновении личных проблем. Работающие в Schindlerhof, если им срочно необходимы деньги, могут получить у нас беспроцентную ссуду — правда, небольшую, не более 2-3 тысяч евро, так как закон ограничивает размер суммы, которую разрешается выдать без процентов. Однако для горничной, которая работает на полставки и разводится с мужем, подобная финансовая поддержка может стать настоящим спасением.

Если кто-то из моих руководителей покупает жилье, я беру на себя

поручительство за него, а перед тем организую для него консультацию у специалиста по налогам (для квартир в домах, охраняемых как памятники архитектуры, можно списать до 90% налога, но об этом надо сначала узнать). Если руководителю понадобится кредит, я поручусь за него и позабочусь о том, чтобы банк предоставил ему выгодные условия кредитования. Наша готовность помочь не означает, что мы специально вынюхиваем, у кого что не в порядке, но если человек сам приходит к нам и говорит: «У меня проблема», то его проблема становится и нашей.

Возвращаемся к потребностям сотрудников. Хорошая зарплата оказывается только на четвертом месте. Фредерик Герцберг в своей двухфакторной теории мотивации относит деньги к числу гигиенических факторов. Я скажу даже резче: деньги — это средство гигиены, вроде лосьона после бритья или (в случае женщины) ночного крема. Если лосьона (крема) будет чуть больше, кожа быстро привыкнет к дополнительному уходу, и всё: никаких существенных изменений в жизни человека не произойдет.

Средства гигиены должны быть подходящими, и очень плохо, когда это условие не выполнено. Тот, кто расплачивается с работниками земляными орехами, быстро окажется в окружении одних шимпанзе — причинно-следственная связь очевидна. И тут даже я должен выступить сторонником коллективных договоров. Может быть, это все-таки хорошо, что существуют профсоюзы, поскольку в ряде случаев гигиенические факторы явно неадекватны.

Я проводил сравнение Schindlerhof с другими отелями той же категории. Оказалось, расходы на персонал везде составляют около 28% общей суммы издержек, а у нас — 32%. Мы позволяем себе тратить на зарплаты чуть больше. Я не могу требовать от сотрудников высочайших достижений, а ставки при этом держать на среднем уровне — нет, так не пойдет. Одно должно подходить к другому.

Интересно, что хорошие условия работы стоят в списке пожеланий на предпоследнем — девятом — месте. Еще никто не утгел от нас из-за слишком продолжительной рабочей недели. Те, кого она не устраивает, просто не начинают у нас работать. А уж если кто-то

решает к нам поступить, вопрос о том, чтобы работать на 3-4 часа в неделю больше или меньше, волнует его в последнюю очередь.

Теперь перейдем ко второму исследованию — опросу выпускников высших учебных заведений о факторах, побуждающих их работать. На первом месте оказалась самостоятельность — ее назвали 72% отвечавших. Мы уже говорили об этом: поручая человеку какое-либо дело, надо наделить его соответствующими полномочиями и возложить на него ответственность за выполнение.

На втором месте — хорошие отношения с коллегами. У нас эта потребность удовлетворяется с помощью двухдневной пробной работы, после которой команда решает, кого из кандидатов оставить. На третьем месте — сложные задачи. Мы хотим привозить домой принцесс! Мы хотим соревноваться, побеждать и вырабатывать эндорфины. И лишь вслед за ними идет высокая зарплата — ее упомянули 34% участников опроса.

А сейчас я, как и было обещано, перейду к рассказу о достойном вознаграждении. Награды у нас начинаются с момента подписания трудового договора. Сразу же после этого на белой доске возле почтовых ящиков прикрепляется объявление с фотографией и таким текстом: «Сердечно приветствуем наших новых игроков! Это Элиза, с 5 сентября она ассистентка на семинарах». Так как коллектив небольшой, все сразу запоминают, как зовут нового сотрудника и как он выглядит. Мне кажется, это ужасно, когда человеку в первый рабочий день три раза подряд разные люди говорят одно и то же: «А кто вы, собственно, такой, я вас еще здесь у нас не видел». И бедняга вынужден каждый раз представляться. А у нас все наоборот: «Как хорошо, что вы с нами, Элиза. Мы рады, что вы к нам пришли». И уже на «ты»: «За обедом приходи за наш стол». Чуть позднее организуется небольшое торжество. Раньше мы устраивали отдельное мероприятие для каждого сотрудника, а сейчас стали объединять их и проводить примерно раз в полтора месяца сразу для нескольких человек. Мы собираемся во второй половине дня, пьем вместе с новыми коллегами шампанское, вручаем им план Нюрнберга, путеводитель по лучшим кафе и барам города, свои визитные карточки с домашним и рабочим

адресами (это — только после окончания испытательного срока).

Кроме того, каждому дарят сертификат на две персоны на угощение традиционными нюрнбергскими колбасками и солидный букет цветов. Стажеры получают дополнительно коробку с тетрадями для отчетов, сладостями, литературой по менеджменту и сертификатом на консультацию стилиста (включая стрижку) в лучшем салоне города.

Вчера мы приняли в свою среду двенадцать новых стажеров. На празднике в их честь будет от 70 до 80 человек. Мы приглашаем не только самих ребят, но и их родителей, и в большинстве случаев они приходят в полном составе. Как-то отец одного из стажеров опоздал на полчаса и объяснил, что только что прилетел из Токио — приземлился во Франкфурте и тут же сел в поезд на Нюрнберг: ему хотелось во что бы то ни стало присутствовать при официальном вступлении своего сына в коллектив предприятия.

Я поразился: «Боже мой, сколько же вы в общей сложности уже провели на ногах?» Он ответил: «Двадцать два часа».

Но все-таки он не захотел пропускать наш вечер и приехал, чтобы хотя бы на часок заглянуть, посмотреть. У родителей сегодня большой интерес к тому, как их дети устраиваются в профессиональной жизни, и это может быть весьма значимо для культуры предприятия.

Мы организовали шефство над молодежью — у новичков всегда есть «крестный» или «крестная» из числа более опытных работников. Чем сложнее культура предприятия, тем важнее, чтобы всегда был кто-то, готовый помочь новичку советом и ответить на его вопросы: «А если я после 22 часов захочу выпить виски, надо будет заплатить полцены или полную цену? А если я приду в наш ресторан с друзьями, мне сделают скидку для персонала?»

По случаю первой зарплаты я посылаю сотрудникам и первое благодарственное письмо: «Я очень рад перевести вам вашу первую зарплату; очень скоро она может стать пятизначной или шестизначной, и это целиком и полностью зависит от вас». От меня, как я все время им говорю, это вовсе не зависит. Потому что зарплату им плачу не я — клиент! Также они получают в подарок

книгу Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей». Понимать, что там сказано, — по сути наше основное требование (мы с вами

об этом уже говорили). Без этого работника нельзя и близко подпускать к телефону!

По окончании испытательного срока проводится первый небольшой опрос сотрудников. Это еще не «360-градусная» обратная связь, мы стремимся только уловить общее настроение. Опрос продолжается всего 10 минут: «Как тебе у нас нравится? Как ты оцениваешь климат предприятия? Что тебя здесь приятно удивило? Что стало неприятным сюрпризом? Что тебе больше всего нравилось на предыдущей работе? Что бы ты предложил нам оттуда перенять?» Мы охотно подхватываем идеи, которые возникли на других предприятиях и были принесены к нам их бывшими сотрудниками. Когда колесо уже изобретено, совершенно необязательно изобретать его заново — можно прекрасно использовать и имеющееся.

Далее мы спрашиваем: «Какое дело тебе особенно по душе? Какие у тебя есть пожелания по поводу дальнейшей работы у нас?» Весь разговор занимает совсем немного времени — столько, сколько нужно, чтобы выпить по чашке кофе, — и происходит только после окончания испытательного срока. Именно в этот момент становится окончательно ясно, что мы хотим и дальше работать вместе — иначе бы мы расстались как минимум днем раньше.

А если сотрудник решил остаться, он дает честные ответы. Лично я не очень высокого мнения об анонимных опросах, из которых социологи потом пытаются что-то извлечь. Когда же за дело берутся психологи, у меня волосы встают дыбом. Я ни за что не стал бы выставять напоказ свое грязное белье, но если кто-то желает это сделать, почему бы ему заодно и не назваться?

Очень важным стимулом для сотрудников становятся путешествия. Например, стажеры, которые в свободное время подготовили документацию по ISO 14.001, были, как я уже рассказывал, премированы поездкой в Санкт-Мориц, в отель Waldhaus на берегу озера. (В этом отеле находится самый большттой виски-бар в мире, занесенный в Книгу рекордов Гиннесса.)

В другой раз лучшие стажеры побывали на экскурсии в Лондоне, причем поездка проходила под девизом «Поиск идей для создания

собственного бизнеса». В больших городах мне известны места, в которых первыми проявляются новые тенденции, и именно такие заведения в Лондоне были нашей целью. Так, мы посетили Мото — любимый ресторан певицы Мадонны.

С тех пор наши детки постоянно думают о том, какую идею они положат в основу своего бизнеса и когда смогут это осуществить. Одна молодая дама, которая тогда тоже ездила с нами, в настоящий момент находится в Новой Зеландии. Она просто влюбилась в некий магазин, принадлежащий к одной из тамошних торговых сетей, и решила, что это место как раз для нее. В таких случаях я прибегаю к помощи своей сети контактов (специальные журналы, главные редакторы и т. д.) и забочусь, чтобы мои подопечные действительно смогли найти подходящую работу в той стране, куда они хотят отправиться.

Два раза в год организуются поездки для всех стажеров. В одну из них мы, например, посетили пятизвездочные отели в городе Асконе, кантон Тессин. Молодые люди смогли своими глазами увидеть, какие возможности открываются для них в Швейцарии по окончании стажировки.

Пятерых самых лучших стажеров ждет еще одно путешествие. Однажды я встретил своих деток в дублинском аэропорту, и потом мы осмотрели пару ирландских гостиниц в стиле деревенского домика. Параллельно мы беседовали с владельцами о возможностях профессиональной карьеры на зеленом острове для тех, кто сейчас стажирuется в Schindlerhof. Кроме того, в таких поездках мы, конечно, и несколько расслабляемся, так что в Дублине побывали и в Cogarty, и в Temple-Bar, где слушали ирландскую живую музыку и пили пиво Guinness.

Перед каждым отпуском сотрудник получает письмо с выражениями благодарности за работу в течение года, а также подарок, всякий раз другой. Это может быть, например, брелок для ключей Tiffany или дорожные шахматы, роман про Гарри Поттера, какая-нибудь научно-популярная книга или даже швейцарский ножик с запиской: «Осторожно, не порежь себе пальцы». А тому, кто

возвращается из отпуска, приходит другое письмо: «Надеемся, что ты не порезал себе пальцы и так же рад своему возвращению, как и мы. Эти конфеты должны немного подсластить тебе переход от отпуска к повседневности. Мы счастливы вновь приветствовать тебя на работе!»

И дело здесь совершенно не в стоимости подарка. Это, конечно, может быть, например, венский торт «Захер» в деревянной коробке или, как в данном случае, дублинские шоколадные конфеты с начинкой, но точно такую же роль с успехом сыграет и упаковка жевательного мармелада в форме медвежат (однажды жарким летом мы действительно сделали такой подарок). Главное — именно сам поступок. Сотрудник думает: «С ума сойти, они думают обо мне, все знают, что я завтра возвращаюсь из отпуска». А сколько потрачено денег, не так уж и важно.

Когда человек выходит на работу в свой день рождения, с семи утра его ждут на рабочем месте свечка, пирог, небольшой подарок и огромная именинная открытка с подписями всех сотрудников. (Перед тем она две недели ходила из одного почтового ящика в другой.) Если у сотрудника в день рождения выходной, я ему звоню. У меня в компьютере дни рождения всех сотрудников занесены в календарь с пометкой «ежегодно повторяющееся событие».

На следующей неделе календарь напомнит мне о дне рождения одного из наших новых стажеров, который начал работать вчера. Так что благодаря компьютеру я ни о ком не забываю. В нем есть и номера телефонов — мобильного и стационарного. И где бы я ни был, я всегда найду пару минут, чтобы позвонить.

К первой годовщине работы специалиста устраивается празднование во второй половине дня, мы выпиваем по бокалу шампанского. Это просто ритуал. Юбиляр получает в подарок серебряную брошь Strahlemann.

К трехлетнему юбилею тоже вручается брошь, но уже золотая, в 18 карат, к пятилетнему — классическая авторучка Montblanc с выгравированной на ней датой прихода к нам на работу. Десятилетние юбилеи в гостиничной отрасли исключительно редки; в этом случае

наттт сотрудник отправляется в двухнедельный круиз на лайнере «Аида».

Такое морское путешествие, естественно, совершенно официально рассматривается как бенчмаркингový проект. Ведь корабль — это в конечном счете не что иное, как плавучая гостиница. И сотрудники действительно привозят с собой прекрасные новые идеи. (А вот я бы на их месте ехал только в одну сторону, назад бы не возвращался!)

Чтобы сотрудники почувствовали, что их любят, достаточно мелких знаков внимания, таких как те, о которых я сейчас говорил: небольшого торжества по случаю первого рабочего дня, благодарственного письма перед отпуском, шоколадки после отпуска, учебной поездки со стажерами, поздравлений с днем рождения. Может быть, стоит еще добавить рождественский праздник. И я уверен, что многие из вас скажут: «Мы все это делаем уже давно».

И правильно, только учтите еще вот что: здесь непременно нужно быть последовательным! Будем честны: наверное, не раз случалось, что в январе начальник говорит: «На нас в декабре навалилось столько работы, что нам было не до празднования Рождества, но на будущий год мы его обязательно отметим». Одного поздравил с днем рождения, а о другом забыл. Это приводит к результату, противоположному ожидаемому. Пусть лучше ритуалов будет меньше, самое главное — это чтобы они проводились систематически!

Если же вам нужны собственные идеи для таких вот небольших ритуалов, подумайте в первую очередь о том, как это происходит в семье. Семейные ритуалы можно и нужно перенимать. Шестого декабря мы кладем каждому сотруднику в почтовый ящик шоколадную фигурку Санта-Клауса, в начале декабря — предрождественский календарь с открывающимися окошками. Тем, кто работает на Пасху, — пасхальное яйцо. Ведь в семье мы всё это делаем, разве не так? И ритуалы не обесцениваются от долгого употребления: они — часть нашей культуры.

Иногда руководители боятся, что, однажды начав, они потом

будут вынуждены постоянно делать все больше и больше. Нет, ритуалы сохраняют свое значение. Когда друзья в десятый раз приглашают вас в госгги, вы ведь все равно приходите с цветами, правда? И хозяева вовсе не говорят: «Опять они явились с цветами, неужели им ничего лучшего в голову не приходит?», а каждый раз радуются. Все это входит в нашу культуру. И вы очень скоро заметите, что люди отвечают вам еще большей лю

бовью и вниманием. При таком отношении с их стороны учет рабочего времени может строиться целиком на доверии, а оплата сверхурочных часов перестает быть темой для обсуждения, потому что вы и без того щедры.

Когда производительность еще немного вырастет, можно добавить такую меру поощрения как право руководителя выбрать марку служебного автомобиля. У меня этим правом пользуются пять человек. Одно время наш шеф повар ездил на Mercedes 300 SL, потом на Porsche, а сейчас ездит на Dreier BMW, потому что ему так нравится. Мы берем напрокат только Audi, BMW и Mercedes, поскольку у них выше остаточная стоимость, а значит, плата за прокат сравнительно невелика.

Для молодых людей здесь есть два больших преимущества. Первое — налоговые льготы, которые полагаются при налоговой ставке класса 1 молодому человеку без семьи и детей. Второе — то, что менеджер в возрасте двадцати трех лет еще не может позволить себе арендовать такой автомобиль самостоятельно. А шикарная машина, конечно, поднимает человека в глазах друзей, которым, кстати, совершенно не обязательно говорить, что она только взята напрокат — ведь она почти его собственная.

Следующий компонент заинтересованности — такназываемые *fringe benefits*, дополнительные льготы. Они всегда невелики — на их долю приходится, может быть, 3% общей суммы выплат, — и их значение не следует переоценивать. С них нельзя начинать в обычной команде, это нечто особенное.

Дополнительные льготы помогут «выжать» пару добавочных процентов производительности, когда заинтересованность уже достаточно высока. Чуда здесь ждать не стоит, но в эту возможность встроен свой маленький моторчик.

Когда мы получили Европейскую премию качества, десять наших руководителей, включая руководителей второго уровня, получили в подарок швейцарские часы Jaeger-LeCoultre Reverso (с переворачивающимся корпусом), на обратной стороне которых было вручную выгравировано название премии: European Quality Award.

Разумеется, мы слетали в Париж на зафрахтованном самолете Learjet на церемонию вручения премии.

Может быть, вы сейчас подумали: «Полет в Париж — это никакая не мелочь». Но ведь Европейская премия качества тоже не была мелочью. Особые достижения и отмечать надо особо.

У меня в команде 80% женщин, и модный дом Louis Vuitton стал, так сказать, нашим фирменным: сумочки от Louis Vuitton — мой излюбленный подарок для женщин-менеджеров к дням рождения и юбилеям.

Вопрос не в том, что мелочь, а что нет, а в том, чтобы выразить особую признательность. И тут вам понадобится максимум фантазии и изобретательности.

Вот еще один пример: у нас как-то заболели одновременно два человека, и всем пришлось некоторое время работать по шесть или семь дней в неделю. Мы вознаградили работников так: «Проведите ближайший свободный вечер в лучшем итальянском ресторане Эрлангена; ужин, разумеется, на двоих, напитки включены. Вас будут принимать как VIP-гостей)*.

Недавно у нас во второй половине дня заказали мероприятие на вечер того же дня. Понадобился дополнительный человек. Мы позвонили домой двум сотрудникам (одному штатному и одному стажеру), у которых был выходной, и оба ответили совершенно одинаково: «У нас были планы на сегодняшний вечер, но сейчас это не играет роли, через полчаса мы будем на месте». За это они снова получили отменяло такому же сертификату на две персоны на посещение эксклюзивного итальянского ресторана.

Я думаю, что теперь вам вполне ясно: дружба и лояльность — это улица с двусторонним движением. Если предприниматель не старается ради сотрудников, то и они не будут лезть вон из кожи. Суть здесь в основном принципе равноправных взаимоотношений между людьми, в том, чтобы давать, не скупясь, и брать, не стесняясь, действуя по внутреннему побуждению, по велению сердца.

Именно поэтому я не раздаю на семинарах, где затрагивается данная тема, образцы писем с пожеланиями счастья или словами

благодарности: перенимать стиль письма у другого человека элементарно опасно. Ваш стиль должен соответствовать вашей личности, культуре предприятия, тому, чего от вас ожидают.

И задумайтесь вот о чем: настроение на предприятии в общем и целом важнее любых знаний и капиталов. В настоящий момент у Schindlerhof еще имеется задолженность в 5,8 млн евро, а был момент, когда эта цифра составляла даже 13 млн. И все-таки я ночами сплю совершенно спокойно, потому что, пока у меня хорошая команда, долг меня не тревожит. С такой командой можно горы своротить. А есть предприниматели, у которых, наоборот, нет вообще никаких долгов, полный шкаф патентов, куча золота в банке, но лицо у них постоянно мрачное, и в глазах сотрудников тоже сквозит тоска. С точки зрения перспектив на ближайшую пару лет положение этих фирм намного опаснее нашего. Вот какую роль играет настроение.

Есть и еще одна причина, по которой я рекомендую действовать подобным образом. Она совсем проста. Все вы давно уже решили для себя, что будете дифференцироваться в конкуренции через качество обслуживания, потому что другая стратегия сейчас вряд ли осуществима. Вспомните, что я рассказывал о качестве обслуживания в аптеке. Для выдающегося качества необходимо, чтобы сотрудники работали с воодушевлением, иначе у вас ничего не получится.

Когда они просто довольны, схема не действует. И, кстати, дамы и господа, довольный клиент — это тоже мало. Сам он, наверное, придет к нам снова, но уже новых клиентов не приведет. Это все тот же тест барного табурета: весть о вашей компании разносится благодаря энтузиазму клиентов. А чтобы он возник, мы должны в первую очередь зажечь сотрудников, чтобы искры летели и дальше.

И последняя — по порядку, но не по значимости — наша тема: продолжение образования. Это тоже важнейший компонент ориентации на людей.

У нас в Schindlerhof есть своя собственная академия, которая раз в квартал рассылает сотрудникам список планируемых семинаров. Раньше мы делали это только раз в год, но оказалось, что интерес успевает улетучиться.

Сейчас мы каждый квартал объявляем семинары, которые состоятся в течение этого квартала, и т. д. Правила игры всегда одни

и те же: Schindlerhof тратит на семинары деньги, а сотрудники — свое свободное время. Все семинары принципиально устраиваются в нерабочие часы.

На многих предприятиях такого порядка нет. Но я вам рекомендую однажды вынести на обсуждение вопрос о том, насколько разумно проводить образовательные мероприятия в рабочее время. Ведь люди учатся для себя, для саморазвития. Мы в Schindlerhof просто не можем себе позволить оплачивать людям время занятий. Но мне еще ни от кого из наших сотрудников не приходилось слышать: «Я не согласен повышать квалификацию в свое свободное время». А если бы кто-то такое сказал, это значило бы, что он нам не подходит.

Половина семинаров в академии Schindlerhof — сугубо профессионального характера: разделка мяса, защита окружающей среды, санитарные нормы, ISO, TQM. Другая половина — это семинары для личностного развития.

Так, все наши сотрудники могут бесплатно посещать семинар Fit forever («Всегда в форме»), который ведут доктора медицины Томас Вессингхаге и Михаэль Шпицбарт, помогающий научиться сознательному отношению к своему здоровью в самом широком смысле. Там рассказывают о здоровом образе жизни, о том, как правильно питаться, как избежать гиподинамии и т. д. Есть также семинары по риторике — базовый и продвинутый. Их могут у нас посещать все, кто общается с клиентами и работает на телефоне, но, разумеется, сотрудник должен выделить на это время. Свое свободное время.

Один наш стажер в первый год пребывания у нас прослушал 11 семинаров, потратив таким образом на дополнительное обучение около двадцати дней. Он пожертвовал двадцатью свободными днями, чтобы сделать что-то для продолжения своего образования. А теперь представьте себе, что он проделывает такое в течение трех лет подряд, а потом приходит в конкурирующую фирму и рассказывает о себе менеджеру по персоналу — да тот просто свалится со стула!

В заключение я хотел бы еще чуть-чуть поговорить о смысле и потенциальном воздействии таких семинаров, как этот.

Я с огромным удовольствием посвятил целых два дня всего двум темам и был очень рад видеть перед собой одновременно столько внимательных и заинтересованных слушателей. И мой профессиональный взгляд, конечно же, отметил разделение, которое всегда присутствует в аудитории семинаров. У кого-то из вас загорались глаза, когда речь заходила о ясности целей, у кого-то — когда мы касались упорства, необходимого для осуществления замыслов.

Эти два признака можно объединить в матрицу. Мы постоянно сталкиваемся с людьми, у которых цели кристально ясны, но — дух бодр, плоть же немощна. Это мечтатели, левый верхний угол матрицы. Бывают такие лошади собманчивой внешностью: у них хорошая рысь, и они так резво бегают по выгону, что кажется, должны поскакать как бешеные. А когда наденешь на них седло, они идут в темпе швейной машинки.

Философ Айн Рэнд (1905-1982, по происхождению — американка из семьи русских эмигрантов) считала, что в жизни мы должны опасаться лишь двух смертных грехов. Первый — желать, но не действовать. Если я чего-то хочу, но не предпринимаю для этого никаких действий, само по себе ничего и не происходит. Подобное время от времени встречается. Однако большинство владельцев малых и средних фирм — другой случай: у них нет ясных целей, зато есть трудолюбие. Их место — в правом нижнем углу матрицы. От работы должно все болеть, вечером надо ощущать усталость. Раньше все, кто просто сидит за письменным столом, вызывали у меня подозрение: наверное, это просто ленивая скотина. Сегодня я понимаю, что со мной было: моя лихорадочная активность свидетельствовала о духовном застое. Еще никому не удалось чего-либо добиться благодаря одному лишь усердию. Упорно работать, разумеется, необходимо, но будьте осторожны — не попадите в ловушку трудоголизма.

Это и есть второй смертный грех по Айн Рэнд — действовать без цели. Если бы меня в то время, о котором я говорю, спросили: «Почему ты сейчас открываешь такое-то предприятие?», я бы не знал,

что ответить, даже уже после того, как подписал договор. Может быть, я сказал бы: «Если я этого не сделаю, это сможет сделать конкурент. Нельзя упускать такую хорошую возможность».

Стремление непременно использовать все хорошие возможности очень быстро приведет вас прямиком в правый нижний угол матрицы. Надо научиться говорить «нет». А я старался, чтобы вы почувствовали вкус к ее правому верхнему углу, которому соответствует Business Excellence — деловое совершенство. Оно возникает автоматически, когда ясные цели сочетаются с упорством в стремлении их достигнуть. Подумайте сами, где вам есть над чем поработать — скорее в сфере ясности целей или в сфере упорства?

А потом — просто действуйте, работайте! В моем родном городе Бамберге есть поговорка, которую я выучил в девятилетнем возрасте, будучи причетником местной церкви. Да, я вырос в Бамберге, между главной кирхой и кафедральным собором. Тогда в Бамберге было 27 церквей и 28 пивоварен — церкви, разумеется, есть и сейчас. Эту сентенцию я никогда не забуду: «Каждый человек время от времени воодушевляется, у одного воодушевления хватает на тридцать минут, у другого — на тридцать дней. Но добиться чего-то в жизни удастся только тому, у кого воодушевление длится тридцать лет».

Ведя семинар, я видел свою задачу в том, чтобы поддержать маленькую искорку в вашем костре и пораздуть ее немного вместе с вами с разных сторон. Взовется ли из этой искорки пламя до небес, превратится ли она в нечто по-настоящему значительное, теперь зависит не от меня. Я могу только держать за вас кулаки, чтобы этот огонь не угас, чтобы вы смогли использовать его себе во благо. Сердечное вам спасибо!

Рекомендуемая литература

Bruch, Heike, Vogel, Bernd. Organisationale Energie. Wie Sie das Po-

tenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005.

Collins, James C, Porras, Jerry I. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Random House, New York 1998. (Коллинз, Дж., Поррас, Дж. Построенные навечно. — СГ16.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.)

Csikszentmihalyi, Mihaly. Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper and Row, 1990.

Rath, Tom, Clifton, Donald O. How Full Is Your Bucket? Positive Strategies for Work and Life. New York: Gallup Press, 2004. (Рат, Т., Клифтон, Д. Позитивные стратегии для работы и жизни. Зачем и как наполнять ведра? — М.: Изд-во МЦНМО, 2006.)

Seligman, Martin E.P. Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. New York: Free Press, 2002 (Селигман, Мартин Э. П. Новая позитивная психология: научный взгляд на счастье и смысл жизни. — Москва — Киев: София, 2006.)

Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. New York: Currency/Doubleday, 1994. (Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

Кобьёлл Клаус

ИСКРЕННИЙ СЕРВИС

Руководитель проекта *А. Деркач*
Технический редактор *И. Лисицына*
Корректор *Е. Аксенова*
Компьютерная верстка *Л. Фоминов*
Художник обложки *Е. Мамонтова*

Подписано и печать 15.10.2008. Формат 60х90 V₆. Бумага
офсетная № 1. Печать офсетная. Объем 12,5 печ. л. Тираж
3000 экз. Заказ 176

Альшш Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28