

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

John Timpson

Dear James

Secrets of Success from
a Management Maverick

Caspian Publishing
London

Джон Тимпсон

Письма о главном

Ваши клиенты

Ваши сотрудники

Ваша карьера

Перевод с английского

Ирины и Юлии Юрчик

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Москва, 2007

УДК 658.3
ББК 65.290-2
Т41

На русском языке издается впервые
с разрешения издательства Caspian
при поддержке торгово-производственной компании «Паяна»

Под редакцией М.С. Иванова

Дизайн выполнен в Студии Артемия Лебедева

Тимпсон, Д.

Т41 Письма о главном : Ваши клиенты. Ваши сотрудники. Ваша карьера / Джон Тимпсон; пер. с англ. И.И.Юрчик, Ю.И.Юрчик; [под ред. М.С.Иванова]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 320 с.

ISBN 978-5-902862-28-4

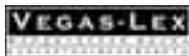
Джон Тимпсон — владелец одной из крупнейших в Великобритании частных компаний. Эту книгу он написал в форме писем своему сыну Джеймсу, которому предстоит занять пост ее руководителя. Каждое письмо — это интересный урок, кладесь блестящих идей и мудрых советов по управлению компанией, подбору персонала, построению корпоративной культуры, организации производства, финансовым стратегиям и многому другому.

Если вы собственник бизнеса или собираетесь им стать — эта книга для вас.

УДК 658.3
ББК 65.290-2

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»



ISBN 978-5-902862-28-4 (рус.)
ISBN 1-901844-20-X (англ.)

© John Timpson, 2000
© Перевод на русский язык,
издание на русском языке, оформление.
ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2007

Содержание

От партнера русского издания	7
От издателей	9
Введение. Почему я написал эту книгу	11
Часть 1. На посту исполнительного директора	13
Письмо 1. В чем заключается твоя работа	13
Письмо 2. Следуй намеченным правилам	21
Письмо 3. Принимай простые решения	33
Письмо 4. Собрания совета директоров	42
Письмо 5. Собственность	48
Письмо 6. Поглощения	60
Письмо 7. Финансы	69
Письмо 8. Помни: преимущество частного бизнеса — это независимость	77
Часть 2. Как удивить клиентов	81
Письмо 9. Как розничная торговля завоевала дурную славу	81
Письмо 10. У каждого свое представление о хорошем обслуживании	88
Письмо 11. Как обучить хорошему обслуживанию	92
Письмо 12. Жалобы приветствуются	95
Письмо 13. Оказывать услуги можно бесконечно	104
Часть 3. Как руководить людьми	110
Письмо 14. Заботься о своих людях	110
Письмо 15. Достойное жалование	116
Письмо 16. Необычная модель менеджмента «снизу вверх»	124
Письмо 17. Компания, в которой хочется работать	130
Письмо 18. Прислушивайся к мнению специалистов	136

6 Содержание

Письмо 19. В компании не должно быть дефицита талантливых сотрудников	142
Письмо 20. Как правильно составить учебное руководство	150
Письмо 21. Польза от обучения	153
Часть 4. Что значит быть лучшим	159
Письмо 22. Стремись быть лучшим	159
Письмо 23. Как стать лучшим	165
Письмо 24. Главный совет	174
Часть 5. Важность коммуникации	183
Письмо 25. Информация, которой стоит поделиться с сотрудниками	183
Письмо 26. Подготовка к выступлению	190
Письмо 27. Корпоративный журнал	196
Письмо 28. Еженедельный бюллетень	201
Письмо 29. Особенное послание	206
Письмо 30. Собрание территориальных управляющих	212
Письмо 31. Посещение всех филиалов	218
Письмо 32. Корпоративный ужин	222
Письмо 33. Посвящается PR	227
Часть 6. О чем не пишут в книгах по бизнесу	235
Письмо 34. Будь более открытым с персоналом	235
Письмо 35. Знай свое дело	240
Письмо 36. В поисках новых идей	247
Письмо 37. Как воплотить идеи в жизнь	255
Письмо 38. Относись с уважением к своей команде и делегируй полномочия	259
Письмо 39. Семейный бизнес	264
Письмо 40. Не забывай об отдыхе	272
Письмо 41. Не всегда все идет гладко	276
Письмо 42. Воспринимай все проблемы спокойно	285
Письмо 43. В заключение	287
Выражение признательности	289
Приложение. История компании Timpson	www.m-i-f.ru/Book020.htm

От партнера русского издания



В жизни все случайности закономерны. Тринадцать лет назад я, человек очень далекий от мира производства и продажи обуви, окончивший Уфимский нефтяной институт и работавший тренером по теннису, абсолютно случайно (читай — закономерно) попал по рекомендации своего партнера по теннису на обувную фабрику. И вот уже тринадцать лет мы с моей супругой (закончившей в Москве медицинский институт по специальности стоматология) производим и продаем обувь под нашей торговой маркой «Паяна» («папа + Яна» — имя нашей дочери) и не понаслышке знаем, что такое семейный бизнес (у нас собрание акционеров каждый день).

Три года назад я случайно (как читать, уже знаем) взял с полки книгу, подаренную моему сыну Мише. Это был «Маркетинг на 100%» Игоря Манна. В то время слово «маркетинг» и все, что с ним связано, вызывало у меня улыбку человека, умудренного десятилетним опытом успешной работы на рождающемся российском рынке товаров и услуг. Но, к моему удивлению, книга меня увлекла настолько, что теперь я стал обладателем целой библиотеки максимально полезной литературы и не только отлично ориентируюсь в методах и терминах сегодняшнего бизнеса, но и нахожу им практическое применение в повседневной работе.

Мне очень захотелось познакомиться с автором, что мы с супругой и сделали, побывав на семинаре Игоря Манна. А сегодня мы, уже абсолютно закономерно, издаем совместно еще одну полезную книгу — «Письма о главном».

Эта книга уникальна. Она не сможет оставить равнодушным никого, кто имеет отношение к бизнесу, ну а для семейных компаний это просто настольное пособие! В книге описан опыт семейного предприятия, которое за более чем 140 лет работы в жестких условиях рынка Великобритании не потеряло своей самобытности. Она содержит советы и ответы на многие вопросы, с которыми семейные компании сталкиваются в повседневной работе и, что еще более важно, при разработке стратегии развития. Очень сложно провести грань между личной жизнью и семейным бизнесом, но пример компании Timpson (у которой было 250 обувных магазинов, 150 мастерских по ремонту обуви и фабрика, выпускающая 22 000 пар обуви в неделю) поможет избежать многих ошибок. Наша компания почерпнула из этой книги большое количество полезных идей, и мы уже начали претворять их в жизнь.

Можно позавидовать тем, кому закономерно попадет в руки эта исключительно полезная книга. Они с большой пользой для своего бизнеса потратят драгоценное время: ведь семейный бизнес — это большая привилегия, которой нужно умело пользоваться.

*Овчар Е.Г.,
генеральный директор Торгово-производственной компании
«Паяна»*

От издателей

Timpson — одна из крупнейших частных компаний Великобритании. Ее история насчитывает более 140 лет. Со дня основания фирмы изменилось многое, в том числе и ведущее направление ее деятельности: создававшаяся как предприятие по производству обуви, сегодня Timpson занята в сфере обслуживания, и список оказываемых ею услуг насчитывает десятки пунктов.

Но мы решили взяться за эту книгу вовсе не из-за диапазона деятельности Timpson. Нам кажется не столь важным, в какой именно области работает эта компания: продает ли она обувь, изготавливает ключи, ремонтирует часы или гравировывает памятные надписи. Гораздо более значимым, на наш взгляд, является господствующий в ней стиль руководства, а также ее удивительная способность (обусловленная во многом именно умелым руководством) не просто приспосабливаться к любым изменениям (будь то перемены в моде, политике, социальной сфере), но и обращать их себе на пользу.

Исходя из этих соображений мы позволили себе некоторую вольность в отношении оригинального текста. В первой части английского издания подробно излагается история компании Timpson: как прадед Джона Тимпсона открыл свой первый магазин в 1865 году и как компания процветала на протяжении более чем ста лет, пока в 1972-м отец Джона,

став жертвой интриги, не был насильно отправлен в отставку, а сама компания продана за 28,6 миллиона фунтов. Джону Тимпсону при этом досталось лишь управление убыточными магазинами, которые даже не принадлежали его семье. Тем не менее десятью годами позже ему удалось, имея на счету мизерную для этого сумму в 20 тысяч фунтов, осуществить выкуп компании и завладеть контрольным пакетом акций. Автор описывает годы кризиса, обрушившегося на бизнес после выкупа и заставившего его продать все магазины, и полосу процветания, сменившую период упадка в 80-х и сопутствующую компании Timpson по сей день.

Мы позволили себе не заострять внимание на исторических фактах и, опустив первую часть, начать книгу с главного, на наш взгляд, — с рецептов столь невероятного успеха. Впрочем... переверните страницу, и Джон Тимпсон расскажет вам обо всем сам. А если захотите узнать больше — читайте историю компании Timpson во всех подробностях на сайте издательства: www.m-i-f.ru/Book020.htm

Введение

Почему я написал эту книгу

*Дорогой Джеймс,
надеюсь, эта книга
поможет тебе постичь
истину.*

За двадцать пять лет управления компанией я достиг больших успехов, но в моей карьере были и тяжелые времена. Ты, Джеймс, пришел в компанию в момент ее расцвета, и в твоей практике были только годы подъема. Тебе будет трудно действовать и принимать верные решения в кризисной ситуации. Безусловно, ты столкнешься с неудачами и поражениями. Не исключено, что тебя ждут и минуты отчаяния, когда будет казаться, что дела в бизнесе уже никогда не наладятся. Именно в такие моменты эта книга будет тебе полезна.

Ты ведь сам знаешь, насколько непредсказуема, например, игра в гольф. Как только игра пошла и тебе кажется, что все легко и просто, у тебя вдруг опять ничего не клеится. И стоит игре не заладиться — уже перестаешь понимать, что именно ты стал делать не так, как раньше. И вот в такие моменты эта книга придет тебе на помощь. Я многому научился за последние годы. И я все еще продолжаю учиться. Иногда даже не верится, каким наивным я был всего пять лет назад. Так я думал, когда мне было тридцать, и так я продолжаю думать теперь, когда мне пятьдесят семь.

Надеюсь, эта книга будет для тебя полезной. Пусть она станет для тебя сборником советов твоего предшественни-

ка. Мне кажется, что идеи, которые прекрасно работали на протяжении моей двадцатипятилетней карьеры, это самое ценное, что я могу передать тебе. Но не стоит забывать, что это всего лишь книга, всего лишь руководство, скажем так. Добавь в нее свои собственные идеи, подстрой ее под себя, под свой характер. Ведь невозможно руководить компанией только по учебнику.

Я учился не только на ошибках, но и на достижениях. Тем не менее большинство идей, изложенных в этой книге, — это примеры из практики, когда я что-то делал неправильно. Даже когда я знал, как следует поступать в той или иной ситуации, я не всегда следовал своим знаниям. Поэтому возьми, пожалуйста, на заметку мои слова, а не поступки. Но всегда оставайся верен себе, принимай решения самостоятельно, а книгу воспринимай лишь как руководство.

Мне нравится, что книга получилась немного необычной. За последние годы я купил несколько книг по менеджменту (в основном в аэропортах, в последнюю минуту перед вылетом на отдых). Многие из них с трудом дочитываешь до тридцатой страницы. В наши дни люди больше смотрят картинки, чем читают. Они предпочитают желтую прессу и телевидение. Надеюсь, эта книга будет легко читаться.

В ней ты найдешь много советов, идей, несколько важных рекомендаций. И все-таки самую важную роль в бизнесе играют сотрудники, которые воплощают все эти идеи. Помни: девяносто пять процентов нашего персонала лучше нас разбираются в изготовлении ключей, поэтому тебе и нужна их поддержка. Твоя задача — помогать им, ведь они работают на твою компанию и на тебя.

Часть 1

На посту исполнительного директора

Письмо 1. В чем заключается твоя работа

*Дорогой Джеймс,
чем бы ты ни занимался,
предоставь повседневную
смету другим.*

Не верь тому, что пишут газеты. Руководить бизнесом — это не просто заключать крупные сделки и иметь личного шофера. Это не значит, что ты должен сидеть за столом, принимать срочные решения и все время проводить на совещаниях.

В книгах ты найдешь полезные советы, но не четкие правила: в бизнесе их нет. Бизнес-школы не научат тебя быть исполнительным директором — они дают теорию, а не практику.

Как управлять семейным бизнесом

Читай как можно больше книг по менеджменту, но восемьдесят процентов информации черпай из собственного опыта. В семейном бизнесе есть два огромных преимущества: накопленные знания об отрасли, в которой работает

компания, и тот факт, что ты рискуешь только собственным капиталом.

Когда мне было двадцать восемь лет и меня пригласили работать в Swears & Wells, никто не объяснил мне, как управлять компанией. Все, что я сделал, — это приехал в офис и принялся изучать финансовые показатели, беседовать с сотрудниками и объезжать магазины. К счастью, работая в семейном бизнесе, я успел усвоить три атрибута руководителя компании: это новые идеи, здравый смысл и поддержка подчиненных. Трудные времена научили меня большему, чем преподаватели в бизнес-школе.

Квалифицированные менеджеры, работающие в крупных компаниях, почему-то считают, что независимым семейным бизнесом управляют одни непрофессионалы. Порой мне казалось, что нашей компании действительно не хватает профессиональных менеджеров. В 1985-м, когда для розничной торговли обувью настали трудные времена, я нанял менеджеров из Burton Group, самой успешной компании в розничной торговле в то время. Это было настоящей катастрофой. Они работали больше, чем кто-либо и когда-либо работал в нашей компании, и использовали множество приемов, которые принесли успех компании Burton, — но для Timpson все они оказались бесполезными.

Создай образ компании

Ты не сможешь управлять компанией без поддержки работников. Именно ты формируешь образ компании. Люди хотят знать, на кого они работают, и если они увидят в тебе настоящего босса, то примут твои цели.

Личностные качества руководителя нередко накладывают отпечаток на успешные компании: Body Shop и Anita Roddick, Virgin и Dixons — ни одна из этих компаний не была бы столь успешной, если бы их исполнительные директора не определили четкую линию поведения. Твой энтузиазм

обязательно передастся другим. Если ты ясно представляешь, в каком направлении необходимо идти, остальные последуют за тобой.



Делай то, о чем думаешь

Твоя задача — определить основные проблемы и найти правильные решения. Из множества различных стратегий вполне можно выбрать ту, которая больше всего подходит твоей компании. Совсем не обязательно искать идеальную: многие из них могут дать хороший результат. Просто выбери одну и строго ее придерживайся.

Думать о будущем компании — это твоя обязанность. Ты должен принимать важные решения. Ты должен выбирать, в каком направлении стоит двигаться, когда необходимо что-то изменить. И тебе же придется думать о том, каким образом внести эти изменения.

Как бы великолепна ни была идея, от нее мало толку, если ее невозможно воплотить в жизнь. Одна из твоих задач — расчистить путь к осуществлению своих идей. Как только ты захочешь что-либо изменить, ты непременно столкнешься с сопротивлением.

Еще в 1990 году я хотел открыть мастерские по ремонту часов: мне казалось, что именно этого не хватало в перечне услуг нашей компании. Однако тогда мы не смогли найти квалифицированного мастера, поэтому моя идея не была

реализована. Лишь через семь лет мы поняли, что нам придется обучить собственный персонал. В 1998 году Часовой институт разрешил нашу проблему. Их тренинги убедили наших работников в том, что они могут стать квалифицированными специалистами по ремонту часов. Так моя идея стала реальностью. «Делай то, о чем думаешь» — так большинство компаний называют свои бизнес-планы.



Не ошибайся в людях

Исполнительный директор не должен заниматься повседневными делами компании и вдаваться в детали. Так как ты не можешь находиться в 300 мастерских одновременно, тебе следует доверять своим людям и полагаться на них. Все равно они будут ремонтировать обувь лучше тебя. Главное — выбрать правильных людей.

Я люблю преуспевающих сотрудников. Продвигай настоящего победителя, а не просто хорошего управляющего, отличного оратора или того, кто выглядит умницей, но в деле бесполезен. Лучшие менеджеры работают в самых прибыльных филиалах.

За последние тринадцать лет мы ни разу не наняли менеджера со стороны. В течение всей моей карьеры я наблюдал, как наша компания сама выращивает успешных работников. Следи за тем, сколько работников принимается извне. Постоянный успех сопутствует лишь тем компаниям, которые вводят изменения постепенно. Бизнес процветает в стабильных условиях. Если сотрудник тебя не устраивает, постарайся найти ему замену внутри компании.

Когда я занимался закупкой обуви, мне посчастливилось сотрудничать с двумя очень уважаемыми в нашей отрасли закупщиками. Это были Том Хауэл и Том Хардмэн. Первый закупал детскую обувь, а второй — женскую. Оба начали работать сразу по окончании школы. Считается, что всю жизнь проработать на одну фирму — непрестижно. Но у нас все по-другому.

Все наши территориальные менеджеры и трое региональных начинали свою карьеру в мастерских по ремонту обуви. Технические директора — Майк Донахью и Джим Джардин — также пришли к нам сразу после окончания школы и проработали у нас более двадцати пяти лет.

При расширении компании мы можем нанимать больше выпускников учебных заведений. Но не ум выпускников является для нас самым важным критерием. Мы ищем личность, человека, который будет выполнять свою работу на «отлично».



Забиться о сотрудниках

Никогда не смешивай работу и личную жизнь. За пределами работы я редко общаюсь со своими коллегами-управленцами — не потому, что они мне не нравятся, а потому, что между этими двумя сферами должна быть четкая грань.

Тем не менее тебе следует интересоваться не только профессиональными достижениями своих сотрудников. Ты должен иметь полное представление о личности каждого сотрудника, а это невозможно, если ты не знаешь ничего о его семье и хобби. Но это не значит, что ты должен вмешиваться в его личную жизнь. Также ты должен быть готов прийти на помощь в нужный момент. Болезнь, тяжелая утрата, финансовые и семейные проблемы — во всех этих ситуациях ты можешь оказаться как раз тем человеком, к которому он обратится за помощью.

Наилучший способ позаботиться о персонале — дать ему возможность больше заработать. Стремись повышать заработную плату. В последние годы именно наша система бонусов помогла нам расшириться. Каждую неделю мы выплачиваем премию в размере 15 процентов от той суммы, на которую был превышен плановый показатель оборота. Плановый показатель оборота рассчитывается как общая сумма заработной платы, выплачиваемая в данном подразделении, умноженная на 4,35. Таким образом, у нас нет ограничений на сумму бонусов, которую работник может получить. На этой неделе максимальная премия составила 654 фунта.

Эта простая система помогает одновременно поощрять и качество работы, и производительность. Мы регулярно спрашиваем работников, хотят ли они изменить данную систему, и в ответ всегда слышим: «Нет!»

Если ты искренне скажешь: «Моя работа заключается в том, чтобы найти возможности повысить вам зарплату», — ты увидишь, что все будет на твоей стороне.



Стремись быть лучшим в своем деле

Изначально наш бизнес по ремонту обуви являлся сетью фабрик, которые обслуживали наши обувные магазины и не были рассчитаны на простого потребителя. Когда же в 70-е годы мастерские по ремонту стали доступны населению, рабочие вышли из своих фабричных цехов и сделали первый шаг к объединению с розничной торговлей. Однако оформление мастерских все еще базировалось на фабричных принципах 50-х.

В 1979 году, всю неделю объезжая наши мастерские по ремонту обуви, я обнаружил, что бизнес отстает от стандартов розничной торговли. Мастерские выглядели как фабрики: полки были грязными, половина работников ходили небритыми, а пепельница на прилавке была всегда переполнена. И тогда я ввел новые правила. Я запретил курить в мастерских и оставлять чашки с чаем на прилавке. Приказал постоянно вытирать пыль с полок и витрин и регулярно мыть туалеты. Самым же существенным нововведением было то, что я заставил мужчин носить галстук. Галстук стал

символом наших новых стандартов в розничной торговле; чистота и порядок стали частью имиджа Timpson.

Внешний вид наших мастерских изменился, но это никак не повлияло на другие мастерские отрасли. Большинство частных мастерских остались такими же грязными, как те, которые я видел у себя в 1979 году. Те, кто ушел от нас к конкурентам, спустя полгода уже снова работали в грязи, окружив себя переполненными пепельницами.

Следи за тем, чтобы у тебя не работало слишком много управляющего персонала. Стоит управленцам почувствовать свободу, как они сразу же направляют все усилия на сокращение расходов и изобретение правил, которые приводят к сосредоточению власти в головном офисе. В нашей компании мы стремимся делегировать полномочия непосредственно тем, кто обслуживает покупателей.

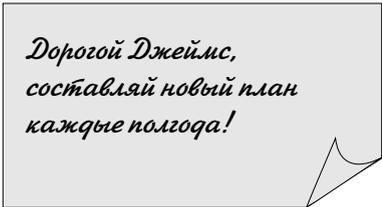
Другими словами, стремись быть лучшим в том, что ты делаешь. Ставь перед компанией ясные цели. Но если ты сам не будешь стремиться их достичь, не жди этого от других.

Делись информацией

Каждый сотрудник имеет право знать, что происходит в компании. И эту информацию он хочет получать из первых рук. Исполнительный директор всегда должен всех выслушать и всем обо всем рассказать. Люди хотят знать и видеть того, на кого они работают. Не жди, что работники, которые знают своего исполнительного директора лишь по подписи в служебной записке, будут ему доверять.

Умей выслушать, диктуй свои правила, следуй установленным правилам и информируй об этом других. Дай каждому возможность преуспеть, работая на твою компанию.

Письмо 2. Следуй намеченным правилам



*Дорогой Джеймс,
составляй новый план
каждые полгода!*

В университете на занятиях по экономике предприятия я не понимал, почему наш преподаватель постоянно задавал такие элементарные вопросы. Например: «В чем заключается ваш бизнес?», «В чем ваши преимущества?», «Что в вашем бизнесе самое главное?». Ответы казались очевидными. Наша семейная компания занималась обувным бизнесом. У нас хорошо получалось торговать обувью. Самым важным было закупить пользующуюся спросом обувь и правильно распределить ее между магазинами.

Эти же вопросы я задаю себе и сегодня. Поскольку в мои обязанности сейчас не входит выполнение повседневной работы, я могу абстрагироваться от нее и подумать о будущем. Если глубоко уйти в работу, то, как говорится, за деревьями не увидишь леса; между тем отличный бизнес-план можно создать, только опираясь на здравый смысл. Часто верный ответ лежит на виду. Неожиданно то, что казалось само собой разумеющимся, превращается в отличную идею, которая может вдохновить тебя на дальнейшие победы. При этом совсем не обязательно быть гением, достаточно просто иметь голову на плечах!

Смена сферы деятельности

Долгие годы мы пытались бороться с падением спроса на услуги по ремонту обуви. Мы поддерживали прибыль компании за счет продажи смежных товаров. Кроме средств по уходу за обувью мы стали продавать трикотажные, кожаные

изделия, холщовые сумки, соломенные корзинки для покупок. Так продолжалось до тех пор, пока продажа этих товаров не составила сорок процентов общего оборота.

Торговля сопутствующими товарами принесла и характерные для этого бизнеса проблемы: небольшая прибыль, постоянное снижение цен, необходимость контролировать состояние складских запасов. Пришлось нанять сотрудников для выкладки товара, для оформления заказов, а также дополнительный административный персонал. А вот изготовление ключей, наоборот, оказалось более прибыльным, чем ремонт обуви, и больше соответствовало традиционным навыкам обувного мастера. Вскоре после успешного начала доход от изготовления ключей достиг десяти процентов от общего объема продаж. Так в 1985 году эта простая на первый взгляд идея стала нашим самым выдающимся решением и мы наконец нашли ответ на вопрос, чем уравновесить падение спроса на услуги по ремонту обуви.

Когда в середине 80-х из моды вышли шпильки, спрос на ремонт обуви упал еще больше и заставил нас задуматься. Во время короткой беседы с управляющим директором Китом Грином я вдруг понял одну вещь: изготовление ключей на сумму 1 миллион фунтов выгоднее, чем продажа товаров на ту же сумму. Если прекратить торговлю и переключиться на изготовление ключей, то можно повысить прибыльность. Мы решили попробовать. Мы изменили планировку некоторых наших филиалов: убрали сумки, а на их месте разместили огромный стенд, весь увешанный ключами. Результат был ошеломительным: выручка удвоилась, что позволило увеличить оборот и прибыль в этих филиалах. Воодушевленные таким успехом, мы переоборудовали еще десяток магазинов и добились таких же результатов. Где бы мы ни размещали стенды с ключами, выручка везде увеличивалась вдвое. Хотя мы и сами не понимали толком, что делаем, неожиданно нам улыбнулась удача. Чтобы полностью заполнить новый, более

крупный стенд, пришлось значительно увеличить ассортимент изготавливаемых ключей. Казалось, мы действовали вопреки логике: восемьдесят процентов продаж приходилось на десять процентов всех образцов, четверть — на один образец, и согласно классическому бухгалтерскому подходу, необходимо было сузить ассортимент и уменьшить складские запасы. Но как раз-таки большой выбор ключей и позволил нам расширяться. Мы превратились в специалистов по изготовлению ключей.

Радуюсь такому успеху, мы еще больше увеличили размеры стендов. Ведь с расширением ассортимента ключей мы расширяли и наш бизнес. С того момента, когда впервые была внедрена эта идея, оборот увеличился в десять раз. Сегодня на долю нашей компании приходится пятнадцать процентов рынка по изготовлению ключей в Великобритании.

Как найти блестящую идею?

Внедрение стратегии изготовления ключей, решительным образом изменившей наш бизнес, было одной из немногих идей, которые пришли мне в голову, пока я находился в офисе. Идеи редко появляются у людей, сидящих за столом в своем кабинете, — вдохновение приходит как раз тогда, когда ждешь его меньше всего. На планерках можно сидеть часами, и за это время в разговоре не промелькнет ни одна стоящая мысль. В 70-х было популярным всей командой менеджеров уезжать на какой-нибудь солнечный курорт для разработки перспективного планирования: считалось, что такая идеальная обстановка будет благоприятствовать появлению новых идей. На самом же деле такие поездки могут быть крайне опасными: зачастую они организуются именно тогда, когда наблюдаются низкие продажи, и могут усугубить положение. Между тем чаще всего вдохновение приходит именно тогда, когда занимаешься делом. Ты можешь натолкнуться на отличные идеи, объезжая филиалы.

Но маловероятно, что на пляже за тысячи миль от ближайшего магазина тебя осенит блестящая идея о том, как сделать компанию процветающей.

Есть ли польза от совещаний?

Я не люблю совещания. Но мы разработали свою собственную манеру проведения собраний, помогающую генерировать новые идеи. Обычно мы собираем хороших специалистов, то есть людей, чьи знания мы уважаем.

Так, однажды мы собрали менеджеров самых прибыльных филиалов и спросили у них, как им удается так хорошо вести дела. Просто удивительно, сколько нового можно узнать, всего лишь спровоцировав дискуссию между своими сотрудниками! То собрание помогло нам увеличить продажи мастерских по ремонту часов процентов на двадцать.

Оптимальное количество людей для собрания — шесть человек. При этом следует подбирать таких сотрудников, которые знают, о чем говорят. Не выбирай участников согласно занимаемой ими должности: структура правления не указывает, кто обладает необходимой компетентностью.

Часто дискуссия может пойти в неожиданном для тебя направлении. Однажды мы обсуждали с нашими сотрудниками будущее компьютерной гравировки. Мы узнали многое о компьютерах, но одно открытие стало для нас поистине важным: нам объяснили, что наш принцип ценообразования был неправильным. Гравировка — одна из тех работ, на выполнение которых требуется много времени. При этом установленные нами цены на эти услуги были очень низкими, и работники понимали, что получают более высокую премию, изготавливая ключи или ремонтируя обувь. Именно по этой причине многие отказывались заниматься гравировкой. Сразу после собрания мы подняли цены на эти услуги, и наши продажи возросли на четверть.

Поездки по филиалам

Лучшие идеи приходят во время посещения филиалов. Именно поэтому я объезжаю мастерские по крайней мере раз, но обычно два раза в неделю. Мои незаменимые друзья — фотоаппарат и блокнот. За день посещения мастерских я могу исписать восемь страниц в блокноте. Если тебе в голову вдруг пришла новая идея, никогда не полагайся на память. Не сделаешь пометки — к концу дня она наверняка вылетит у тебя из головы.

ПОЕЗДКИ ПО МАСТЕРСКИМ

Посещай несколько мастерских в неделю.

Посещай все мастерские раз в год.

Поездки по мастерским оказали большое влияние на наш бизнес. В 1990 году я увидел, что один из наших лучших мастеров по ремонту обуви установил над оборудованием полку и выставил на нее целый ряд отреставрированных туфель и ботинок. Он ремонтировал больше обуви на кожаной подошве, чем кто-либо другой в нашей компании, — и это при том, что его мастерская находилась в пригороде! В течение года мы таким же образом расположили полки во всех наших мастерских. За последующие восемь лет наш бизнес по ремонту кожаной обуви расширился вдвое.

Вскоре после поглощения Automagic я познакомился с двумя людьми, которые посоветовали нам заняться ремонтом часов. Рядом с нашей мастерской в Стивенэйдже мы сдавали небольшие площади в субаренду Джону Лайонсу, опытному часовщику. Он согласился обучить нас этому делу. Вскоре после знакомства с ним я встретился с Гленом Эдвардсом, который только что перешел к нам из конкурирующей фирмы. Я узнал, что он очень интересовался ремонтом часов.

Глен убедил меня подумать над созданием мастерской в этой сфере. Сегодня Глен управляет часовой мастерской в Вулвергемптоне и является признанным специалистом нашей компании. Сейчас бизнес Timpson по ремонту часов развивается быстрыми темпами. За три года, прошедших с момента моей встречи с Джоном и Гленом, прибыль выросла с нуля до 3 миллионов фунтов.

Что читать во время отпуска

Многие идеи я почерпнул из книг по бизнесу (хотя мне более интересна практика, нежели теория). Лучшие книги по бизнесу написаны людьми, которые управляли собственным делом.

Во время отпуска я бы рекомендовал почитать книги о таких компаниях, как McDonalds, Body Shop, Starbucks. Это могут быть книги и о любых других компаниях — главное, чтобы в них было написано о секретах их успеха. За свою карьеру я использовал идеи из книг, рассказывающих об успехах авиакомпании Southwest*, сети универмагов Nordstrom**, компании — производителе мороженого***. Наша программа по найму работников под названием «Приведи на собеседование друга»; наш фонд «на черный день», которым могут воспользоваться работники при возникновении финансовых затруднений; наша система вознаграждений сотрудников, проявивших себя с наилучшей стороны во время визитов «мнимых клиентов»**** — эти идеи были позаимствованы

* “Nuts! Southwest Airlines’ Crazy Recipe for Business and Personal Success” by Kevin Freiberg, Jackie Freiberg.

** “The Nordstrom Way: The Inside Story of America’s #1 Customer Service Company” by Robert Spector, Patrick D. McCarthy.

*** “Ben Jerrys Double Dip: How to Run a Values Led Business and Make Money Too” by Ben Cohen, Jerry Greenfield.

**** Сотрудник фирмы или представитель поставщика, посещающий магазины под видом покупателя и проверяющий работу продавцов, качество обслуживания и эффективность используемых розничными торговцами приемов выкладки и продажи товара. *Прим. перев.*

из книги Джулиан Ричер*. Иллюстрированные книги по садоводству навели меня на мысль добавить иллюстрации и в наши учебные пособия. В результате у нас появилась целая библиотека нестандартных учебных пособий, которые действительно нашли своего читателя.

Всегда будь готов записать новую идею

Хорошие идеи можно найти в самых неожиданных местах. Обращай внимание на другие магазины, а не только на свои. Одно время мы активно рекламировали свои услуги при помощи «сэндвич-щитов»**. Но потом местные власти запретили такую форму рекламы. Однако мы нашли ей замену, когда наткнулись на рекламные флаги Dixons (в то время это была фотостудия). Мы переняли у них эту идею и используем ее до сих пор. А флаг этот так до сих пор и называем — «наш Диксонский флаг».

Мы привыкли называть идеи именем той компании, места или предмета, которые нас на них вдохновили. Другой рекламный трюк мы назвали «Овестрийский стенд». Одна его половина висит на стене нашей мастерской, а другая — на стене прилегающего магазина. Впервые я увидел это на здании магазина подарков в городе Овестри.

Рекламные брошюры очень полезны, но иногда они создают ужасный беспорядок. Решить эту проблему нам помогла компания Early Learning. Она использовала невысокие тумбы, на которые выкладывались каталоги. Двадцать процентов людей, заказавших у нас вывески с гравировкой, узнали об этой услуге из брошюр, захваченных с таких рекламных тумб.

Никогда не знаешь, когда в голову придет очередная удачная мысль, поэтому всегда держи блокнот под рукой.

* “The Richer Way” by Julian Richer.

** Двусторонние рекламные щиты. Закрепляются на плечах агента, разгуливающего по улицам в качестве «живой рекламы». «Сэндвичи» часто используются как форма агитации участниками акций протеста и членами различных религиозных групп — вероятно, это и есть причина запрета, о котором здесь идет речь. *Прим. ред.*

Записывай и храни все идеи

Не жди, что все встретят твои идеи с распростертыми объятиями. Люди остерегаются нового. Они придумывают кучу аргументов, демонстрирующих бессмысленность твоих задумок.

Самым ярким примером этого был случай, произошедший в одном из магазинов Norvic в Виндзоре в 1975 году. В связи с закрытием магазинов мы собирались организовать тотальную распродажу. Менеджер не хотел отступать от своих традиционных взглядов и до последнего пытался доказать нам неразумность нашей затеи. Обычно такого рода распродажи были настолько успешными, что очередь стояла уже с самого утра, еще до открытия магазина. Мы вполне могли ожидать, что за первые два дня объем продаж в десять раз превысит средний показатель за неделю, и, чтобы справиться с таким потоком людей, выставили на полки всю имеющуюся обувь, а стулья и скамейки для примерки обуви убрали. Менеджер был, мягко говоря, не в восторге: он не мог представить, как можно продавать обувь при полном отсутствии элементарного сервиса. Он утверждал, что покупателям это не понравится, а мы отвечали, что в других местах этот прием всегда работал. С выражением озабоченности на лице он сказал: «Но ведь невозможно примерять обувь стоя». Мы пытались объяснить ему, что стулья будут только мешать. Последний его аргумент убил нас наповал: «А если к нам придет одноногий человек?» Региональный менеджер проигнорировал его возражения, убрал все стулья и заполнил весь магазин полками. Виндзор замер в ожидании распродажи. В 9:30 около Виндзорского замка скопилась очередь. И первым человеком, стоявшим в очереди, был... одноногий мужчина.

Не сбрасывай со счетов ни одну идею, так как никогда не знаешь, когда она тебе пригодится. Записывай все свои идеи, даже если другие поднимают их на смех.

Несколько лет назад я пытался придумать, как улучшить наш бизнес по изготовлению ключей. Мы уже были лидерами на рынке, но нам все еще было необходимо улучшить наши знания и тем самым еще больше повысить репутацию. Ответ казался очевидным: нам стоило переключиться с изготовления ключей на слесарные работы. Часть мастерской я хотел переоборудовать под прилавок, на котором бы лежали кодовые замки, редкие образцы ключей и специальные слесарные инструменты.

Идея никому не понравилась. И все-таки решили попробовать (как-никак я занимал пост председателя совета директоров). Но эксперимент был заранее обречен на провал, так как в нем никто не был заинтересован. Через полгода все забыли о прилавке со слесарными товарами, и эта задумка на какое-то время была похоронена в папке с грифом «Идеи».

А за последний год торговля слесарными товарами пришла всем по душе, и сейчас ее рассматривают как естественное продолжение в развитии наших услуг по изготовлению ключей. Мы разработали специальный курс, известный как «Академия слесаря». У нас появились передвижные слесарные услуги, под которые сейчас задействовано девять грузовиков, обслуживающих территорию Манчестера и Ливерпуля; в следующие семь лет мы планируем охватить всю страну. Мы также работаем над изменением внешнего вида наших мастерских — тридцать из них уже оформлены согласно нашим последним дизайнерским задумкам, включая и слесарный прилавок.

Мозговой штурм

Каждые полгода составляй планы на будущее. Найди все свои записи с идеями и раздели их на две группы: перво-степенные и второстепенные. Выпиши самые важные идеи, выдели их в качестве заголовков, а под ними перечисли все второстепенные. А теперь сядь и подумай. Спроси себя:

«Что необходимо сделать в первую очередь, чтобы улучшить дела в компании?» Заголовков не должно получиться много — в идеале должна быть одна концепция, объединяющая все интересные идеи.

Большинство идей предлагают решение существующей проблемы; твоей же главной задачей является определение самой проблемы, что не всегда просто.

У нас ушли годы на то, чтобы наладить услуги гравировки. Мы никак не могли понять, что так сдерживало рост продаж. Проблема заключалась явно не в рынке: спрос на этот вид услуг был достаточно высоким. Мы пытались по-другому выставлять товар на полках, выпустили специальные брошюры, модернизировали оборудование, но оборот так и не вырос. Оказалось, что персонал не был заинтересован в гравировке: предлагаемые бонусы были слишком низкими для такой трудоемкой работы. Теперь можно было искать решение этой проблемы.

Не важно, сколько времени и сил у тебя уходит на составление планов и решение проблем. Если никто не поддерживает твою идею, она обречена на провал; если же она нашла поддержку, то не мешкай, действуй как можно быстрее, потому что рано или поздно найдутся причины, по которым кому-то она все же покажется неэффективной.

Нужна идея? Оглянись назад!

В большинстве книг и автобиографий много пишут об успехе и совсем мало о неудачах. Плохие решения быстро забываются, и мы вспоминаем лишь старые добрые времена. В книгах чуточка везения может быть представлена как блестящее управленческое решение, зато роковая ошибка может быть опущена вовсе.

Самой крупной неудачей для нас стал проект под названием Keycall. В 1994 году мы узнали о новой компьютерной технологии, которая позволяла вытаскивать ключи, не имея

КАК НАПИСАТЬ БИЗНЕС-ПЛАН



оригинала: клиенту нужно было только назвать кодовый номер. Идея принадлежала South African; мы предложили им совместно работать над проектом. Для привлечения покупателей мы применили методы прямого маркетинга.

Мы считали, что обладаем современным продуктом, в изготовлении которого нам помогут современные технологии, и что этот продукт будет пользоваться спросом. На проект Keucall у нас ушло свыше 100 тысяч фунтов. Мы разместили рекламу в газете Sunday. Но хотя мы изучили рынок и наняли хорошего специалиста по прямому маркетингу, нам удалось привлечь всего 15 клиентов, среди которых были я, моя жена Алекс и моя тетя. До сих пор не могу понять, почему идея не сработала. Люди с радостью страхуются от утери кредитных карточек, так почему то же самое не происходит с ключами? Все это стоило мне больших денег, но многому научило:

1. Очень сложно создать совершенно новый бизнес.
2. Не стоит сразу полностью бросаться в новое дело — для начала сделай пробные шаги.
3. Исследование рынка не может заменить проведение пробных акций на нем.
4. У тебя будет гораздо больше шансов заработать денег, инвестируя в то дело, с которым ты уже знаком.

Бывает так, что твоя блестящая идея не срабатывает не по твоей вине. В 1997 году мы четыре месяца вели переговоры о покупке магазинов розничной торговли Sketchley. Нам казалось, что их бизнес схож с нашим; им только не хватало хорошего управления. Sketchley запрашивала высокую цену; но даже после того, как мы сошлись на приемлемой для обеих сторон сумме, мы не нашли банк, который бы согласился с нашей оценкой. Я до сих пор не разуверился в том, что выкупленные у Sketchley магазины принесли бы нам невероятный успех. Но этому просто не суждено было случиться.

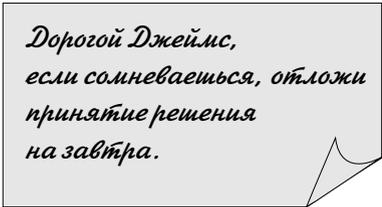
В 1990 году мы планировали предоставление услуг юридическим лицам. У нас было несколько возможностей по

продвижению наших услуг напрямую крупным клиентам: покупателями вывесок могли стать парки, значков — другие розничные торговцы, услуг по ремонту обуви — Министерство обороны. За шесть лет мы мало продвинулись в этой сфере. Теперь у нас есть команда, которая отвечает за расширение продаж среди крупных компаний и делает в этом успехи.

Некоторые отличные идеи стоят того, чтобы их постоянно повторяли. Наш конкурс на лучшего продавца всегда помогал улучшить обслуживание клиентов. Этой идее более двадцати лет, но мы не перестаем ею пользоваться.

Ты не можешь перестать думать о бизнесе. Каждый план кажется идеальным, когда ты только составил его, но на деле очень редко получается следовать намеченным правилам: вскоре тебе захочется что-нибудь изменить. Несовершенный план намного лучше, чем ничего. Даже если тебе придется каждые полгода вносить какие-нибудь изменения, план обязательно должен быть. Он указывает цель компании.

Письмо 3. Принимай простые решения



*Дорогой Джеймс,
если сомневаешься, отложи
принятие решения
на завтра.*

Как бы я хотел прочитать эту главу двадцать лет назад, а не писать ее сейчас! Я бы не беспокоился о вещах, которые не имеют никакого значения, не мучился из-за решений, которых я не принял, и в результате сэкономил бы кучу времени. Мой тебе совет, Джеймс: избегай принятия решений, если они мучительно тебе даются. Принимай лишь очевидные решения, то есть такие, в которых ты абсолютно уверен.

Что делать, если тебя беспокоят по мелочам

Люди будут толпами приходить к тебе в надежде переложить груз своих проблем на твои плечи. Самую большую проблему создают автомобили. Несмотря на тщательно продуманную политику компании относительно служебного транспорта, некоторые постоянно требуют машину подороже и получше. Лучше той, которую они имели в прошлый раз, лучше, чем у сотрудника соседнего офиса, и лучше, чем у соседа. В качестве аргументов они будут приводить экономию на амортизации, меньший расход топлива и более низкие затраты на обслуживание. Это как раз один из тех вопросов, решать которые ты не обязан.

Персонал магазинов всегда требует немедленных решений. «Мы можем закрыться в Страстную пятницу?» «Не могли бы вы модернизировать оборудование для вытаскивания ключей?» «Можно разместить рекламу на оборотной стороне квитанций гастрономов Sainsbury?» «Мой территориальный управляющий заявляет, что не даст мне четыре недели отпуска, чтобы навестить дочь в Южной Африке. Разве это справедливо?»

НЕ ПРИНИМАЙ РЕШЕНИЯ ЗА ДРУГИХ



Советуй

Убеждай

Докучай вопросами

Но принимать решение
предоставь другим

Избегай принятия решений по всем этим вопросам. Не подрывай авторитет тех людей, которые обладают реальными на то полномочиями.

Делегируй полномочия

Ты не сможешь управлять компанией, не делегируя полномочия. Предоставь своей команде право принимать решения. Хотя это и тяжело, никогда не принимай решений за других, особенно если знаешь, что именно нужно предпринять.

Для начала попробуй давать советы. «Вот идея, которая может помочь...», «Чтобы поправить дела, вы можете предпринять следующее...», «А вы не думали о?..». Если такой ненавязчивый совет не помогает, попробуй сформулировать свои предложения более настойчиво: «Если вы назначите Джорджа, выбор остальных членов команды станет очевидным», «Только не говорите мне, что не знаете ответа на этот вопрос».

Наконец, если правильное решение подчиненным так и не найдено, будь более настойчив. «Мне необходимо решение, чтобы огласить его на совете директоров», «Когда вы собираетесь опубликовать новый прейскурант? Он нужен нам до Рождества», «Спорим на фунт, что вы не сделаете этого до пятницы». Однако, что бы ты ни делал, не принимай решения сам. Побереги себя для решения более крупных проблем.

Важные решения

Важные решения, которые существенно влияют на будущее, приходится принимать не так уж часто. На мою карьеру повлияли всего восемь решений.

Моим первым серьезным решением было предложение Алекс выйти за меня замуж. Она поддерживала меня и предлагала свои идеи по всем остальным важным решениям, которые последовали за первым. Я сделал ей предложение спустя двенадцать месяцев после знакомства.

Мой опыт работы в UDS после поглощения Timpson доказывает, что уклонение от принятия решения часто срывает. Я решил остаться с UDS и не предпринимать никаких изменений, и вскоре все само собой наладилось.

Самым крупным моим решением был выкуп компании командой ее же управляющих. Требуется определенное мужество, чтобы обратиться к своему боссу с подобным предложением — между вами уже никогда не будет прежних отношений. Мне понадобилось три месяца, чтобы набраться храбрости.

Решение заняться изготовлением ключей стало основой нашего теперешнего успеха. Сама идея возникла после получасовой беседы, но на ее реализацию ушло десять лет.

Примером того, как логические доводы взяли верх над эмоциями, может служить продажа обувных магазинов в 1987 году. Как только я объективно взглянул на наш бизнес, стало ясно, что большинство доводов было не в пользу розничной торговли обувью. И все же мне понадобилось еще полгода, чтобы смириться с реальным положением дел и выставить магазины на продажу.

После продажи обувных магазинов я планировал руководить небольшой компанией и иметь достаточно свободного времени на отдых и игру в теннис. Однако уже через четыре месяца мы осуществили первое поглощение, и вскоре в список своих хобби я добавил розничную торговлю.

Покупка полного пакета акций в 1991 году стала превосходным решением — которое, кстати, было мне навязано. В действительности оно было принято тремя годами ранее, когда Алекс отговорила меня размещать акции компании на фондовом рынке.

Единственным нашим спонтанным решением была покупка Automagic. Комиссия, назначенная для ликвидации этой компании, продала ее за три недели, и у нас было всего двенадцать часов на то, чтобы предложить окончательную цену. Мы наблюдали за деятельностью Automagic семь лет и в течение пяти лет являлись их крупным акционером.

Итак, за свои тридцать восемь лет в бизнесе я принял восемь важных решений, и лишь одно из них было принято в спешке.

Как найти верное решение

Легко говорить о прошлых успехах, но как заранее определить, какое из решений является правильным? Никак! Если ты собираешься принять решение и оно кажется тебе судьбоносным, поверь: скорее всего оно таковым не является.

В большинстве случаев необходимость принимать решение может отпасть сама по себе, если много работать: чем больше знаешь о бизнесе, тем меньше сомнений одолевает тебя, когда нужно сделать выбор. Правильный путь очевиден, если ты в курсе всего, что происходит вокруг; только в этом случае ты можешь принимать правильные решения интуитивно.

Таким образом, есть три способа избежать принятия решений:

1. Если не знаешь, как разрешить проблему, не принимай решение вообще.
2. Как можно больше делегируй полномочия по принятию решений другим.
3. Старайся получить наиболее полные знания о своем бизнесе, чтобы принятие решений стало интуитивным.

В каких вопросах твое участие обязательно

Несмотря на то что я советую уклоняться от принятия решений, нельзя делать это все время. Мой метод уклонения от принятия решений поможет уменьшить стресс, но не стоит постоянно обманывать себя. Твоя задача — управлять и определять направление дальнейшего развития компании, и ты обязан принимать решения по следующим вопросам:

1. *Поглощение другой компании или продажа части своего бизнеса.* Крупные сделки требуют много времени и затрагивают столько различных нюансов, что можно легко забыть, зачем вообще ты заключаешь эту сделку.

Помни, что ты всегда можешь передумать, пока не подписан последний документ.

2. *Инвестиционные проекты.* В нашем бизнесе проекты, требующие больших капиталовложений, такие как программа по переоборудованию подразделения или внедрение компьютерной гравировки, очень сложны по своей структуре. Они состоят не из одного заказа, а из нескольких небольших заказов, распределяемых между множеством филиалов, и затягиваются на долгие месяцы. Даже если проект получил одобрение правления, это еще не значит, что в него нельзя внести коррективы.
3. *Изменения продукта компании.* Представление нового товара или услуги может значительно повлиять на весь бизнес. Внедрение услуг по ремонту часов изменило имидж компании. Если раньше она воспринималась как грязная и кустарная, то сейчас — как чистая и квалифицированная.
4. *Небольшие нововведения, приводящие к серьезным переменам.* Мелкие решения оказывают на бизнес эффект домино. Настойчивое требование носить галстуки существенно изменило отношение сотрудников к чистоте и порядку и помогло нам заявить о себе как о приверженцах высококачественного обслуживания.

Трезво смотри на вещи

Всякий раз, когда тебе необходимо принять решение, составь список. Перечисли все аргументы «за» и «против».

Свой самый важный список я составил в 1986 году, когда мы все еще занимались розничной торговлей обувью. Я задал себе вопрос: «Думаешь, твой обувной бизнес выживет?» И быстро набросал длинный список аргументов, свидетельствующих о том, что шансов нет.

1. Большое количество обувных магазинов.
2. Большое количество других магазинов, торгующих в том числе и обувью.
3. Низкие цены на обувь, вызванные дешевизной импортных товаров.
4. Низкая оборачиваемость товарных запасов и скопление их на складах.
5. Значительные скидки.
6. Потребность этого бизнеса в больших торговых площадях.
7. Рост арендной платы и постоянное изменение условий аренды.
8. Рост расходов на заработную плату.
9. Непостоянство моды.

В тот момент я пытался найти хоть какое-нибудь доказательство того, что наш бизнес имеет будущее, и не смог найти никаких аргументов, кроме собственной решимости сделать семейный бизнес успешным. Стоило мне взглянуть на этот список — и все мои сомнения рассеялись. Было неразумно открывать новый магазин. Если бизнес перестает расти, он начинает чахнуть. Несомненно, нам пора было продавать обувные магазины. Тот список изменил мою жизнь — он подвел меня к одному из самых лучших решений, которые я когда-либо принимал. Теперь я всегда излагаю на бумаге все «за» и «против», прежде чем принять решение.

Одна голова хорошо, а две лучше

Я уже говорил и повторю еще раз: избегай принятия решений, в которых нет необходимости. Большинство вопросов вовсе не требуют решения, некоторые решаются сами собой, а какие-то следует поручить другим. Если в конечном счете

остались вопросы, по которым принять решение должен ты, никогда не делай этого сам. Без помощи других людей твоё решение не сработает. Поэтому хорошо бы привлечь к этому процессу свою команду. Заручившись её поддержкой, ты сможешь успешно воплотить свою идею в жизнь.

Ты не будешь испытывать недостатка в комментариях по поводу того, почему твоё блестящая идея не увенчается успехом. Люди не любят перемен и всегда предпочитают существующее положение вещей. Вот несколько аргументов, которые мне приводили в своё время, чтобы отговорить от бизнеса по ремонту часов.

1. «В представлении покупателей мы не ассоциируемся с ремонтом часов».
2. «Слишком высока конкуренция в этой области».
3. «У нас нет квалифицированных работников».
4. «Наши мастерские слишком грязные для этого».
5. «Нам негде хранить часы в ночное время».
6. «Мы никогда не сможем конкурировать с ювелирами».

Несмотря на все эти убедительные доводы, ремонт часов имел большой успех. Но нам пришлось приложить много усилий, чтобы склонить на свою сторону тех, кто критиковал нашу идею и сулил ей провал. Услуги по ремонту часов вводились постепенно; с каждым последующим успешным экспериментом они все больше становились частью нашего бизнеса. Многие из тех, кто критиковал идею вначале, теперь заявляют, что именно они сыграли важную роль в развитии этого успешного бизнеса.

Но как бы хороша ни была твоё идея, оставь её, если она натолкнется на серьёзное сопротивление. Выбирай те идеи, которые поддержит большинство. Это делает жизнь легче, а бизнес успешнее.

Не спеши

Не спеши принимать решения и не позволяй никому устанавливать неразумные временные рамки. Большинство решений можно обдумывать неделями; в это время часто всплывают новые факты.

Не так уж плохо быть нерешительным. Лучше проверяй идеи шаг за шагом, а не бросайся в них с головой — в течение испытательного срока становится ясно, приведет ли идея к успеху и что можно улучшить. Со временем первоначальное отрицательное мнение коллег может измениться, так что, если у тебя есть превосходная идея, которую отвергли, не унывай — продолжай над ней работать, пока не появится еще кто-нибудь с таким же мнением. Зачастую самый яростный критик в итоге принимает твою идею как свою собственную. В независимом бизнесе, где акционеры тоже управляют компанией, можно принимать решения очень быстро; но если они оказываются неверными, то в такой поспешности нет смысла.

Люди ожидают услышать от тебя «да» или «нет», но ты всегда можешь сказать «поживем — увидим». Не обращай внимания, если кто-то назовет тебя трусом. Мужество часто требуется не только для того, чтобы изменить свое решение, но и для того, чтобы вообще ничего не предпринимать!

Развивай свой бизнес, осуществляя множество мелких нововведений и принимая как можно меньше крупных, болезненных решений.



Избегай
мучительного
принятия
решения

Если
сомневаешься,
не принимай
решение
вообще

Письмо 4. Собрания совета директоров

*Дорогой Джеймс,
собрание совета директоров
выполняет дисциплинарную
функцию.*

Я ненавижу собрания и не люблю делать все по шаблону. У нас нет сторонних акционеров. Так почему же мы должны каждый месяц проводить собрание совета директоров?

Порядок должен быть во всем

Всем нам в жизни необходим порядок. Начало этому было положено, когда седьмой день недели был объявлен выходным. Я решил развить эту идею дальше. Прежде всего, четыре раза в год я езжу в отпуск. Каждое утро в субботу играю в гольф, раз в неделю играю в теннис, ежемесячно принимаю участие в двух матчах лиг по теннису на закрытом корте. Раз в год я стараюсь объезжать все филиалы и каждые полгода хожу к стоматологу.

Ежемесячные собрания совета директоров входят в мой личный распорядок. Это гарантирует ежемесячный анализ работы всей компании.

Чтобы собрания совета директоров приносили пользу, необходимо знать некоторые правила.

1. Все капитальные вложения и крупные проекты должны быть утверждены советом директоров.
2. Каждый старший менеджер должен подготовить к собранию отчет.
3. На собрании можно обсуждать все, что угодно, и все, что нужно.

4. На собрании не следует принимать новые решения, стоит лишь утверждать те, которые предлагались ранее.
5. На собрании не стоит проводить голосования.

Рутина

Чтобы внести порядок в собрания совета директоров, следуй установленному графику. Я для себя выбрал третий понедельник каждого месяца, так как к этому времени уже известны показатели прошлого месяца.

Требуй подробного отчета от каждого. Обычно это очень проблематично: трудно без опозданий собрать все необходимые документы.

Протокол помогает полностью охватить процесс собрания. У нас нет секретаря, так что роль составителя протокола берет на себя кто-либо из директоров. Безусловно, это дополнительная работа, но она предельно важна: повестка следующего собрания будет в значительной степени зависеть от протокола предыдущего. Наши протоколы отличаются краткостью, но при этом передают основной смысл.

Самый длинный и детальный протокол, который я когда-либо встречал, был составлен Британским советом по ремонту обуви — небольшой организацией, в учреждении которой я когда-то принимал участие. Он поминутно описывал все детали, начиная от соревнований на Кубок сапожника и заканчивая ежегодной конференцией. Единственным важным событием, которое организовал этот совет, был обед для представителей палаты общин. Он получил название «Палате общин от сапожников».

Собраниям совета директоров можно найти еще несколько применений.

1. Они могут пригодиться для установления крайних сроков выполнения заданий («Я должен получить это к собранию совета директоров»).

2. Они могут быть уважительной причиной задержки («Мы обсудим это на собрании совета директоров. Но оно состоится не раньше июля»).
3. На совет директоров можно сослаться как на высший орган власти («Да, мне нравится идея, но ее должно одобрить собрание совета директоров»).

Подготовка к собранию совета директоров

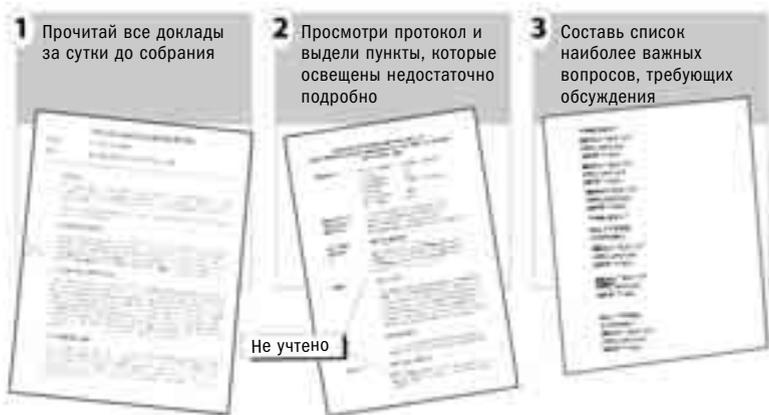
Ты обязан прочесть все документы. В первую очередь просмотри отчеты, подготовленные менеджерами, и отметь вопросы, которые стоит поставить на обсуждение. Затем пройди по протоколу прошлого собрания. Проверь, все ли его пункты освещены в подготовленных документах. Просмотри все бумаги дважды, помечая во второй раз вопросы, которые требуют детального обсуждения. У тебя уйдет не менее четырех часов на то, чтобы составить хороший план, который поможет тебе в ходе собрания.

Само же собрание не должно длиться более четырех часов. Не прерывайтесь на ланч. Во время собрания можно выпить кофе и съесть пару бутербродов.

Даже если на повестке собрания стоит очень важный вопрос, уделите первые десять минут тому, чтобы «пройтись» по протоколу прошлого собрания. Но не более десяти минут. В конце 70-х я был членом BSRC*. Иногда мы тратили два часа только на обсуждение протокола прошлого собрания. Мы собирались раз в три месяца и каждый раз обсуждали одно и то же: представители профсоюзов жаловались на работу, производители жаловались на импорт, а вместе они жаловались на розничных торговцев. Чиновники же только и говорили о том, как замечательно, что у нас есть возможность подискутировать. Но дальше дискуссий дело не заходило.

* British Shoe Repair Council — Национальный комитет по ремонту обуви.
Прим. ред.

Однажды мне все это надоело, и я решил положить конец этой бесконечной истории. Я составил документ под названием «Обязательства розничных торговцев», в котором продавцам было предписано решать проблемы с импортом и помогать работникам. Этот документ должен был покончить с нескончаемыми жалобами профсоюзов и производителей. Результат получился неплохой: следующие три собрания никто не жаловался, и даже наметился прогресс в решении проблем отрасли. Но через год все вернулось на круги своя, и вновь первые два часа собрания мы обсуждали все те же протоколы.



Избегай мелочей

Обсудите все важные пункты в течение первого часа собрания. Мой юрист и независимый директор* компании Роджер Лэйн-Смит всегда очень занят, и он терпеть не может сидеть без дела. Как только я позволяю директорам говорить о мелочах, он встает и уходит. Обсуждение продаж висячих замков, запаса шнурков для коричневой обуви, цен на безалкогольные напитки в нашей столовой заставит Роджера немедленно собрать свои бумаги.

* Non-executive director (англ.) — лицо, входящее в совет директоров и участвующее в планировании и разработке политики деятельности, но не осуществляющее повседневное управление организацией. Прим. ред.



Как председатель собрания ты должен управлять процессом обсуждения, не давая ему уходить от обозначенных в повестке пунктов, и при этом дать каждому возможность высказаться. В частности, помоги составителю протокола, подытоживая обсуждение каждого вопроса.

Кто в твоей команде?

В 1969 году я совершенно неожиданно стал директором. Компания тогда была в тяжелом положении: прибыль за первые шесть месяцев была очень низкой, да и результаты за год не предвещали ничего хорошего. Изменение в составе совета директоров показало акционерам, что какие-то шаги все-таки предпринимались. Я был одним из четырех директоров, которых, как я теперь понимаю, выбрали по политическим соображениям. Я, несмотря на свою молодость, стал директором магазинов женской обуви, потому что был сыном председателя совета директоров. Торговец мужской обувью вошел в состав совета директоров, так как его отец был начальником отдела персонала. Новый управляющий имуществом был правой рукой Джеффри Ноукса, который боялся быть вытесненным отцом и мной. Наконец, управляющего компьютерной техникой приняли в состав совета директоров лишь потому, что это было модно в то время.

Теперь у меня нет необходимости беспокоиться о «политических» вопросах. Я могу назначать именно тех директоров, которые вносят весомый вклад в наше дело.

Нет необходимости иметь более пяти управляющих директоров. Совет директоров нужен не для того, чтобы решать повседневные дела компании — для этого можно создать отдельный управляющий совет. В совет директоров должны входить те, кто разбирается во всех основных сферах компании: управляющий директор, управляющий недвижимостью и финансовый директор — обязательно; назначение других кандидатур зависит от того, насколько ты доверяешь их мнению.

Не выбирай только тех людей, которые во всем с тобой соглашаются. Помни, что и ты не обязан ни с кем соглашаться. Не давай им возможности голосовать, и со стопроцентной долей акций последнее слово всегда останется за тобой.

Независимые директора

В частном бизнесе не обязательно иметь независимых директоров, так как в нем нет сторонних акционеров, чьи интересы нужно защищать. Тем не менее я хочу, чтобы в моей компании были такие люди, так как они заботятся обо мне.

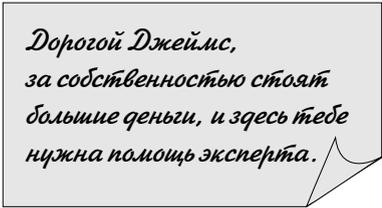
Выбирай на эту роль людей, которым ты полностью доверяешь. Безусловно, они должны быть заинтересованы в успехе твоей компании, но что еще важнее — они должны быть на твоей стороне. Выбирай тех, к кому ты в любую минуту можешь обратиться за советом и чей совет ты ценишь. Частный бизнес может быть очень закрытым. Мы живем в своем маленьком мире, работаем на узком рынке и сами готовим менеджеров. Независимые директора расширяют наши возможности. Назначь их заниматься делами комитета по заработной плате — и они помогут тебе принять решения в тех ситуациях, когда ты не можешь консультироваться с

управляющим директором, который имеет свои собственные интересы и слишком вовлечен в бизнес, чтобы помочь тебе. Тебе нужен человек, с которым ты мог бы обсудить, к примеру, заработную плату тех же управленцев или премиальную систему.

В заключение

Даже без голосований и принятия решений собрания совета директоров имеют большое значение: они предоставляют возможность оценить итоги деятельности компании за месяц. Собрания информируют, напоминают о проблемах и заставляют думать. Все это помогает упорядочить работу председателя совета директоров частной компании.

Письмо 5. Собственность



*Дорогой Джеймс,
за собственностью стоят
большие деньги, и здесь тебе
нужна помощь эксперта.*

Хотя на арендную плату и коммунальные платежи уходит восемнадцать процентов нашей прибыли, первые двадцать два года в бизнесе я ничего не знал о недвижимости.

Особый отдел

Работники отдела недвижимости редко разговаривали с нами, общаясь в основном с другими специалистами в этой области. Они никогда не выходили из офиса, но знали каждую мелочь на центральной улице любого города, а путешествуя по стране, запасались картами всех городских центров.

Окончив школу, я практиковался в роли продавца и сапожника. Полгода я провел на обувной фабрике. Я работал с территориальными менеджерами и бухгалтерами, помогал устанавливать новую компьютерную систему. Но в отделе недвижимости я не бывал. Как и для большинства людей, моей первой сделкой с недвижимостью стала покупка дома. Когда покупаешь дом, кажется, что все подобные сделки носят травмирующий характер. Приобретя такой опыт, я стал с большей симпатией относиться к отделу недвижимости. Я понял, насколько стрессовая у них работа. Ведь они возлагали на себя тяжкое бремя дел компании, не получая при этом никакой помощи от остальных.

Я не сталкивался с вопросами собственности до 1982 года. С тех пор я узнал несколько секретных приемов при заключении сделок с недвижимостью и теперь с уверенностью могу заявить, что управление собственностью компании — вовсе не такой стресс, как покупка дома. Большинство удачных сделок совершаются благодаря простому чувству здравого смысла, но для этого необходимо быть в курсе всех тонкостей этой сферы.

Собственность UDS

Мое первое решение, связанное с недвижимостью, было полной комедией. Когда в 1975 году я стал управляющим директором Timpson, всеми вопросами собственности занимался отдел недвижимости UDS в Лондоне. Почти каждую неделю от UDS приходил список адресов, по которым располагались здания, выставленные на продажу. Мы должны были осмотреть их и предоставить отделу недвижимости детальную оценку. Это было пустой тратой времени, так как разрешение на инвестиции мы могли получить только отправив специальный запрос в финансовый отдел UDS, а он очень редко давал положительный ответ. В конце 1975 года нас попросили оценить магазин на Парламент-стрит

в Хэнли. К нашему удивлению и радости, мы получили разрешение на его приобретение.

Неделю спустя из отдела недвижимости пришло сообщение, что была допущена ошибка: они послали сведения не о том магазине. Мы сделали оценку магазина на Парламент-стрит, 43, а магазин, который предлагали они, находился на Парламент-стрит, 41, и арендная плата за него была ниже. Мы вновь подали запрос, указав те же объемы продаж, но более высокую прибыль, которая получалась за счет более низкой арендной платы. Каково же было наше удивление, когда во втором прошении нам отказали: UDS считала, что планируемый нами объем продаж был завышен. После многочисленных протестов нам удалось заставить их изменить решение. Этот магазин до сих пор приносит нам прибыль.

Владение собственностью

Отдел имущества UDS обладал большими полномочиями. В 70-х большинство розничных торговцев могли похвастаться хорошими показателями балансовой отчетности, основные позиции которой были представлены недвижимым имуществом. Это сегодня работа розничных торговцев оценивается уровнем прибыли, узнаваемостью бренда и месторасположением их магазинов, а тогда аналитики в первую очередь принимали в расчет стоимость собственности. У UDS, Sears и, конечно, у Timpson — у всех в портфеле имелась дорогая собственность.

Под властью собственности

Отдел недвижимости UDS мог отвергнуть любое решение, принятое дочерней компанией. В Сканторпе мы просто мучились из-за этого! В 1978 году многие из наших мастерских находились в задней комнате, на верхнем этаже или в подвале обувных магазинов. Когда мы переезжали на главную улицу, наши показатели улучшались. Один из таких переездов

состоялся в Сканторпе. UDS удалось найти нам подходящее место. Экспертная группа Timpson четыре раза приезжала, чтобы его осмотреть, и только после четвертого посещения предложение было принято и одобрено UDS.

В обязанности Timpson входила подготовка новых магазинов к открытию. Однажды при открытии очередного магазина на месяц вперед был разработан подробный план действий. Менеджер по развитию компании Алан Чатэртон приехал за день до открытия с рулеткой и с перечнем вопросов, чтобы удостовериться, что все готово. Его визит был генеральной репетицией перед приездом исполнительного директора Майкла Франка, от которого мы должны были получить окончательное одобрение. Мы должны были встретить Майкла на следующий день в 11:00 на вокзале. Таким образом, у Алана было достаточно времени, чтобы все закончить. В начале десятого Алану позвонили из отдела недвижимости и спросили, когда будет готов магазин. Алан ответил, что он уже готов. Тогда они спросили, когда мы собирались его открыть. Алан ответил, что сегодня. Нам не повезло: UDS поступило предложение, от которого она не могла отказаться, так что в течение следующих десяти дней магазин предполагалось продать. Думая об этой странной новости, Алан пошел на вокзал. Непокколебимый Майк Франк выполнил свои обязанности. Он осмотрел магазин, удостоверился, что все в порядке, а через десять дней магазин закрылся.

Не уппусти свой шанс

В течение десяти лет моей работы в UDS осмотр недвижимости и оценка магазинов становились все более бесполезным делом. Прибыль постоянно снижалась, а деньги уходили на выплату дивидендов, так что на капитальные вложения ничего не оставалось. Некоторое время в 1980 году на счету UDS в банке находились денежные средства,

которые образовались в результате дополнительной эмиссии акций. Но все они были выброшены на покупку сети магазинов Van Allan, которые обошлись UDS в двадцать миллионов фунтов. На них так ничего и не заработали, и два года спустя их закрыли.

Не имея средств для расширения, мы стали играть по другим правилам. Многие компании UDS терпели убытки, поэтому очень быстро оказывались вне игры. При этом UDS никогда не продавала свои активы, и, как только закрывалось очередное подразделение, остальные тут же выстраивались в очередь на приобретение лакомого кусочка освободившейся недвижимости. Но здесь присутствовал элемент везения. Если, к примеру, ты был в отпуске во время ликвидации очередной компании, тебе могло вообще ничего не достаться из ее собственности; с другой стороны, если у тебя случайно была назначена встреча в UDS в день объявления о ликвидации, тебе тут же предлагали на выбор 5—10 зданий.

Я хорошо умел играть в эту корпоративную игру «Не зевай». Когда закрыли Grange Furnishing, я получил два прекрасных магазина. С ликвидацией Alexandre the Tailors в состав Timpson вошли десять новых торговых точек, в том числе великолепные магазины в Глазго и Глостере. Провал Van Allan тоже стал хорошей новостью для Timpson. Мы получили четыре магазина. В 1976 году я поручил управление Swears & Wells Джеку Максвеллу, управляющему директору Richard Shops. Спустя год этот бизнес начал терпеть убытки и еще через полгода был закрыт. Для Timpson это означало возможность открыть еще три филиала в Шотландии. В одной из них я получил первый опыт надлежащего управления недвижимостью. Магазин Suede Centre имел очень удачное месторасположение, и в нем было небольшое служебное помещение в конце коридора, немногим больше кладовки. Я превратил его в мастерскую по ремонту обуви, и в 1999 году она принесла мне прибыль в сорок пять тысяч фунтов.

Сделки по продаже недвижимости с правом ее дальнейшей аренды

Когда мы группой управляющих выкупили компанию, я узнал много нового о недвижимости. Моим наставником был Пол Орчард-Лайл из компании Healey & Baker. Мы встретились дважды, и каждый раз наша беседа продолжалась не более часа. За это время Пол объяснил мне суть сделок по продаже недвижимости с ее последующей арендой. Я впервые столкнулся с такими понятиями, как ставка кредитования, рыночная арендная ставка и значение договоренности. Я начинал изучать неизвестный мне ранее язык отдела недвижимости.

Большинство розничных торговцев не понимало моих намерений продать недвижимость. Но нам бы никогда не удалось выкупить компанию, если бы мы не сделали этого. Timpson уже тогда платила аренду UDS за принадлежащую ей недвижимость. До поглощения наша прибыль составляла 2,5 миллиона фунтов. Хотя нам пришлось дополнительно заплатить 800 тысяч фунтов, чтобы гарантировать сумму в 30 миллионов, которые мы получили от продажи недвижимости, наша прибыль все еще составляла 1,7 миллиона фунтов. Все казалось так просто: взяв в аренду свое проданное имущество, мы получили большую сумму денег, необходимую для выкупа. О некоторых просчетах мы узнали позже.

Как заработать на недвижимости

Четыре года спустя недвижимость сыграла ключевую роль в сделке по продаже наших магазинов. Мы продали их Olivers за 15 миллионов фунтов стерлингов. Так как мне принадлежало более половины акций, мой личный доход от продаж составил 7,5 миллиона. Однако самым важным моментом сделки стала покупка мастерских по ремонту обуви. Мы распланировали сделку заранее. Прибыль мастерских Timpson составляла 450 тысяч фунтов. Все это предполагало, что приемлемой ценой за нашу компанию будет сумма в 3 миллиона.



Для выкупа Timpson нам необходимо было продать недвижимое имущество, а потом взять его в аренду. Хотя большая часть собственности была продана, небольшая ее часть у нас все же осталась. Как показали расчеты, приблизительная стоимость мастерских составляла 1,5 миллиона фунтов. Часть собственности не была непосредственно вовлечена в бизнес: ее арендовали у нас третьи лица. Получалось следующее: стоимость не вовлеченной в дело собственности наряду с мастерскими составляла 3 миллиона фунтов, что равнялось цене, за которую мы планировали выкупить бизнес Timpson по ремонту обуви. Некоторые мастерские были убыточными; продав их собственность, мы получили 550 тысяч фунтов. Мастерскую по ремонту обуви в городе Лэй перенесли в один из магазинов Timpson. Поначалу эта мастерская и магазин со всей их собственностью были переданы в управление Olivers; мы заключили контракт на их аренду сроком на полгода. Через полгода мастерскую и магазин закрыли, а мы получили сумму в 503 тысячи фунтов от продажи их собственности. Наши помещения в Линкольне мы сдавали в аренду магазину открыток; арендная плата составляла 80 тысяч фунтов, что стало значительным вкладом в прибыль нашего нового бизнеса. В целом от продажи собственности мы выручили 2 миллиона фунтов. Прибегнув к помощи банка, за дело по ремонту обуви мы смогли заплатить Olivers 3 миллиона. При этом нам не пришлось привлекать капитал инвесторов.

Не упускай мелочей

Каждый год мы получаем прибыль от нашей недвижимости. Обычно это происходит, когда мы стоим у кого-то на пути и можем извлечь из этого пусть небольшую, но все-таки выгоду.

В Брайтоне наш магазин находился рядом с магазином Body Shop. Они планировали расширяться, и наш магазин был для них единственным вариантом. Вначале они хотели арендовать у нас это помещение за плату в размере 20 тысяч фунтов. Мы отказались. Но они поднимали цену, и, когда она доросла до 100 тысяч фунтов, мы приняли их предложение: все равно этот наш магазин не приносил прибыли.

Один из наших киосков располагался прямо под эскалатором. Арендодатели хотели переместить эскалатор в другое место, для этого нам тоже нужно было переехать. Нам предложили полное покрытие расходов по переезду, а также более удобный магазин за ту же арендную плату. Плюс ко всему, договор аренды был заключен на пятнадцать лет, без пересмотра арендной платы в течение этого срока.

На центральной улице Шеффилда наш магазин также не вписывался в планы соседей. Мы согласились переехать в конец улицы только тогда, когда арендную плату там снизили с 31 тысячи фунтов в год до всего 1 тысячи, без пересмотра этой суммы в течение двадцати лет.

Крепкое словцо

Однажды я получил письмо от одной компании по недвижимости, в котором меня просили «собрать вещи и убраться» из собственного магазина. Я был в ярости. Но на завтра я узнал, что подобные выпады совершенно нормальны в переписке между участниками рынка недвижимости. Таким образом они пытались получить право на участие в переговорах при перезаключении договора аренды.

Торговля недвижимостью — безнравственный бизнес. В нем не существует джентльменских соглашений — ты

следуешь только букве закона. Не рассмотрел, что написано мелким шрифтом, — готовься к большим неприятностям. Эксперты по недвижимости с нетерпением ждут любого промаха, чтобы тотчас же воспользоваться ситуацией. Например, если договор расторгнут или несчастный арендатор на день опоздал с продлением договора.

Недвижимость — игра не для любителей. Оставь ее для экспертов. Пусть специалисты беспокоятся об изменении арендной платы и состоянии арендуемых помещений. Твоя задача — следить за торговлей.

Стоит ли открывать новый магазин?

Даже и не думай об открытии магазина, пока ты сам и еще два человека не посетили его дважды.

Компьютеры, конечно, тоже могут проделать эту работу: определить предположительное количество покупателей, основываясь на социологических данных о социально-экономической структуре клиентов и их покупательной способности. Я же предпочитаю пройтись по центральной улице и увидеть все своими глазами. Компьютеры опускают многие детали. В течение многих лет мы применяли сложную систему оценки новых магазинов. Мы прогнозировали объем продаж на следующие пять лет и до мелочей рассчитывали сумму всех расходов. Затем компьютер на основе этого прогноза рассчитывал коэффициент окупаемости инвестиций при помощи сложного метода дисконтирования денежных потоков. Окончательный набор цифр выглядит слишком научно. С трудом верится, что он зависит от точности твоего прогноза объема продаж.

Я использую два других метода. Первый, самый простой (для нашего бизнеса), заключается в прогнозировании недельного оборота и умножении его на десять. Если полученная цифра выше, чем годовая сумма аренды, ты сможешь заработать на этом деньги.

Если этот метод кажется тебе слишком упрощенным, у меня есть еще один. Выбери тот филиал, который больше всего похож на вновь приобретаемый. Посчитай его расходы, сумму аренды замени стоимостью приобретения, и в результате получишь прогнозируемую прибыль.

В конечном счете я полагаюсь на свою интуицию. За тридцать пять лет прогулок по главной улице города начинаешь чувствовать, стоит ли покупать тот или иной магазин. Но, хотя договор аренды подписать несложно, все может измениться в худшую сторону.

Никогда не открывай новую точку, если ты не уверен в правильности этого решения на сто процентов. Свой самый неудачный опыт в этом деле я имел в Кингстоне. Мы сделали предоплату в размере 30 тысяч фунтов. Сразу после того, как мы въехали в этот магазин, условия были пересмотрены и годовая аренда увеличилась почти вдвое. За первый год мы потеряли 25 тысяч фунтов. Пока мы осознали свою ошибку, произошло ослабление на рынке недвижимости, и нам бы пришлось заплатить обратную премию, чтобы избавиться от этого филиала. Мы продолжали торговлю. За десять лет мы потеряли 60 тысяч фунтов, но сегодня наш филиал в Кингстоне приносит прибыль.

Смотри не переплати

В центре Ливерпуля есть магазин, который мне когда-то предлагали выкупить. Тогда я отверг это предложение, а теперь каждый раз, проходя мимо, думаю, что решение было неправильным: он мог бы стать настоящим золотым прииском. Но, увы, вместо нас богатеют наши конкуренты. Есть еще парочка магазинов, об отказе от которых я сожалею. Но это не так уж трагично. Упустить всего пять хороших возможностей за двенадцать лет — об этом не стоит и волноваться.

В 1989-м я поддался буму на рынке недвижимости и согласился было на покупку шести магазинов Visionhire за

150 тысяч фунтов. Все они имели очень хорошее месторасположение, и я был уверен в успехе. Хорошо, что сделка не состоялась, в противном случае я бы потерял сон: плата за аренду была сильно завышена, сумма запрошенной премии — возмутительна. Мы потеряли бы много денег.

Мы зарабатываем деньги тем, что ремонтируем обувь и изготавливаем ключи. Но от этих доходов ничего не останется, если отдавать такие огромные суммы арендодателю. Не плати слишком много за недвижимость. Высокая аренда повышает риск и осложняет жизнь.

Трудно конкурировать с сегодняшними быстроразвивающимися представителями розничной торговли. Высокие арендные ставки сейчас готовы платить рестораны и салоны мобильной связи. В прошлом цены диктовались магазинами джинсовой одежды, Sock Shop, the Burton Group и многими другими. Им всем было присуще одно — желание побыстрее «продвинуть» новую идею.

У менеджера, ответственного за расширение, есть список зданий по всей стране, расположение которых идеально подходит для розничной торговли, и их агенты находят все новые такие места. Но высокие арендные платежи становятся серьезным бременем, и не на один год. Как только идея о продвижении нового товара устаревает, высокая аренда губит компанию. Даже если ты без ума от какого-то здания, никогда не плати больше того, что оно стоит.

Стоит ли закрывать магазин?

Мы закрываем от пяти до десяти филиалов в год, нравится это нам или нет. Любой переезд, каким бы нежелательным он ни казался вначале, в будущем может вывести бизнес на новый уровень. Иногда мы закрываем точку в силу ее убыточности. Но не спешите сам принять это решение: найдется достаточно людей в вашей компании, которые хотят этого закрытия больше, чем ты. Территориальные менеджеры

рассматривают закрытие как радикальный способ решения самых сложных проблем филиала.

Учреждение и открытие магазина занимает много времени, а чтобы закрыть его, достаточно пяти минут. Не будь опрометчив, чтобы не потерять репутацию и клиентов! Делай все, чтобы избежать ликвидации, но прислушивайся к здравому смыслу и не будь сентиментален. Первый закрытый мной магазин был первым магазином, открытым моим дедушкой на Ольдхам-стрит в Манчестере, когда он только начинал свой бизнес. Еще через два года мне пришлось закрыть магазин в Алтринхэме, в котором начинал когда-то я сам.

Прежде чем решиться на закрытие, ответь на четыре вопроса:

1. Сможет ли опытный менеджер спасти ситуацию?
2. Если закроется конкурент, повлияет ли это на бизнес?
3. Не временный ли это спад, вызванный, например, дорожными работами или перенесением парковки?
4. Можно ли изменить ситуацию, приобретя магазины конкурента?

Если хотя бы на один вопрос ты ответишь «да», значит, ты не совсем уверен в своем решении, и будет лучше, если ты оставишь магазин.

Оставайся в розничной торговле

Не бойся вопросов недвижимости: в конечном итоге от сделки с недвижимостью ты выиграешь больше, чем потеряешь.

Пока ты хорошо разбираешься в своем бизнесе, ты сможешь принять правильное решение и по этому вопросу. Оставь юридические термины своему отделу недвижимости — твоя задача заключается в том, чтобы знать все о своих магазинах и управлять ими должным образом.

Письмо 6. Поглощения

*Дорогой Джеймс,
на сделках по поглощению
можно заработать
большие деньги.*

Компания не будет прибыльной, если ты не разбираешься в ее повседневных делах. Но есть еще одна возможность значительно увеличить ее прибыль — поглощения.

Простой способ роста компании

Открытие новых магазинов — не самый лучший способ расширения бизнеса. Поглощение проще и прибыльнее. За одну ночь поглощение Automagic увеличило нашу сеть в полтора раза, а в течение двух лет объем продаж увеличился вдвое. С 1980 года путем небольших поглощений нам удалось приобрести 120 новых магазинов. Группа из 12—35 филиалов позволила увеличить общую прибыль без увеличения накладных расходов.

Хорошо зная свою отрасль, ты сможешь выбрать подходящие для выкупа торговые точки. В свою очередь, лучше узнать отрасль позволят посещения филиалов. Большинство розничных торговцев утверждают, что хотя бы один день в неделю посвящают этому, но зачастую это не так. Некоторые исполнительные директора крупных известных магазинов понятия не имеют, где они расположены.

Нам везло с поглощениями. До сих пор каждая покупка оправдывала наши ожидания по прибыли.

Конечно, немного везения никогда не помешает. Но это все равно что играть в гольф в Gary Player*: чем лучше ты знаешь поле, тем больше вероятность, что тебе повезет.

* Gary Player Country Club — известное поле для гольфа в Южной Африке, где проводится самый богатый турнир в мире — Nedbank Golf Challenge, в котором двенадцать сильнейших гольфистов соревнуются за приз в 2 миллиона долларов. *Прим. ред.*

Ищи альтернативные варианты

Выгодные сделки часто совершаются в результате выкупа небольшой части крупной компании. Однако покупка этой небольшой части может оказаться более тяжелым делом, чем ожидалось.

Нашей самой прибыльной сделкой было поглощение небольшой части магазинов корпорации British Shoe. В то время British Shoe имела две тысячи обувных магазинов, контролировала двадцать два процента рынка розничной торговли обувью, а также владела тридцатью пятью мастерскими по ремонту обуви, которые терпели убытки. Никому в этой компании не был интересен бизнес по ремонту обуви, да никто и не разбирался в нем достаточно хорошо. British Shoe хотела избавиться от него. Мне повезло быть знакомым с Филипом Хаммерсли, ответственным за продажу. Мы выкупили 35 мастерских, включая наш флагман в магазинах Selfridge в Лондоне, заплатив 175 тысяч фунтов. Большинство зданий магазинов находилось в собственности British Shoe, поэтому мы заключили договоры аренды. В результате British Shoe покинула отрасль по ремонту обуви, но продолжала получать годовой доход от аренды в размере 350 тысяч фунтов. Мы, в свою очередь, смогли быстро увеличить объем продаж и достичь прибыли на уровне 360 тысяч фунтов, а все расходы окупились быстрее чем за полгода. Нам обоим эта сделка пошла на пользу — классический пример того, как обе стороны оказываются в выигрыше. Прежде чем подписать контракт, я дважды посетил все мастерские и, возможно, узнал об этом бизнесе намного больше, чем действующие менеджеры. Эти знания помогли гарантировать успех сделки.

Гламурный бизнес

Процесс заключения сделки по поглощению приносит удовольствие, в нем есть некий гламур. Бухгалтеры обожают эти сделки, для них это равнозначно участию в финале кубка

или в конных скачках Grand National; юристы зарабатывают на них большие деньги; деятельность банков значительно зависит от их объема.

Но будь осторожен: громкие сделки в конечном итоге могут оказаться убыточными. Поглощение Van Allan оказалось полной катастрофой для UDS — через два года убыток составил 20 миллионов фунтов. Покупка Suprasnaps выбила из колеи Sketchley: вместо того чтобы решать проблемы своих химчисток, они выкупили новую сеть, где тоже было полно недостатков.

Я подозрительно отношусь к сегодняшним сделкам по поглощению, финансируемым банками и венчурными компаниями, у которых нет недостатка в деньгах, но которым очень не хватает управленческих навыков. Каждой компании необходим предприимчивый руководитель, способный вдохновить ее на успех. Финансового инжиниринга и строгого контроля над управленческим учетом недостаточно, чтобы вывести компанию из кризиса.

Когда ты слышишь, что в деловой части Лондона поговаривают о готовности вложить деньги в какие-нибудь крупные сделки, помни: часть этих денег наверняка будет потрачена впустую. Особенно если компании выкупаются «профессиональными менеджерами», которым не хватает таланта изменить компанию и добиться успеха.

Прежде чем вступить в переговоры, ответь на семь вопросов.

1. Соответствует ли это твоей стратегии?

Слухи о сделке такие многообещающие, что они втягивают тебя в проекты, которые не соответствуют выбранной тобой стратегии. Мы, британцы, все еще убеждены, что можем завоевать мир. В 1988 году я посетил мастерские по ремонту обуви во Франции, Германии, Голландии, Ирландии и США и пришел к выводу, что самое лучшее для нашего бизнеса — это остаться в пределах Соединенного Королевства.

Наш бизнес основывается на людях, работающих в нем. Успех зависит от 800 сотрудников, обслуживающих наших покупателей и разбросанных по 315 филиалам по всей Великобритании. Я знаю, как можно мотивировать сотрудников в Англии, Шотландии и Уэльсе. Но я не имею ни малейшего представления, как заинтересовать и поощрить сотрудника в Германии!

Нам постоянно поступают предложения из-за границы. Когда иностранцы посещают наши мастерские, они уверены, что наша модель может быть успешна в любой стране. Я думаю, они правы. Но, единожды решив, что мы не будем продвигать наш бизнес за границу, я даю отрицательный ответ на все эти предложения.

2. Ты уверен, что стремишься к увеличению прибыли?

Нет смысла заключать сделку, если в твои планы не входит наращивание прибыли. Лучше займись делом, в котором успех гарантирован.

Если мы выкупаем компании, то это значит, что нам нужны их магазины, а не головные офисы. В этом случае общая прибыль резко возрастает. Выкупив Automagic, мы сразу же отказались от головного офиса и избавились тем самым от пятисот тысяч фунтов накладных расходов. Прибыль, соответственно, выросла.

3. Знаешь ли ты, как вести этот бизнес?

Не принимай решение о поглощении на основе одних лишь цифр — у тебя обязательно должен быть бизнес-план. Начни думать о бизнесе еще до того, как начнутся переговоры. Перед тем как сделать предложение, разработай четкий план действий на первые двенадцать месяцев; вооружившись им, ты можешь смело приступать к переговорам.

После завершения поглощения не забудь про людей, работающих в этой компании. Ты обязательно должен побеседовать с ними. Они поделятся с тобой подробностями, которые помогут укрепить твою стратегию.

4. Ты знаешь, кого назначить управлять компанией?

Каким бы замечательным ни был твой план, его успех полностью зависит от людей, которые после поглощения окажутся в твоём подчинении. Ты найдешь среди них много талантливых сотрудников. (Треть наших территориальных менеджеров появилась у нас в результате поглощений.) Но как бы ни были хороши сотрудники новой компании, управляющий директор и главный бухгалтер должны быть твоими людьми.

Успех зависит от того стиля управления, который ты установишь. Твой стиль — это ты сам. Это то, что даровано тебе, но что тяжело объяснить другим. Единственный способ установить свою культуру — это назначить своего человека.



СПИСОК ВОПРОСОВ, НА КОТОРЫЕ НУЖНО ОТВЕТИТЬ ПЕРЕД ЗАКЛЮЧЕНИЕМ СДЕЛКИ

- | | | |
|----|---|--------------------------|
| 1. | Соответствует ли это твоей стратегии? | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Ты уверен, что стремишься к увеличению прибыли? | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Знаешь ли ты, как вести этот бизнес? | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Ты знаешь, кого назначить управлять компанией? | <input type="checkbox"/> |
| 5. | Понимаешь ли ты, для чего ты все это делаешь? | <input type="checkbox"/> |
| 6. | Это не рискованно? | <input type="checkbox"/> |
| 7. | Справляешься ли ты с управлением компаний? | <input type="checkbox"/> |

5. Понимаешь ли ты, для чего ты это все делаешь?

Я уже упоминал о той суматохе, которая поднимается из-за поглощения, и о волнении, переполняющем сердца бухгалтеров и юристов. Но ты должен остановиться и задать себе вопрос: «Сделает ли это мою жизнь проще, будет ли это лучше для меня самого?» Иногда чем крупнее бизнес, тем легче им управлять. Поэтому поглощение может сделать твою

жизнь проще, предлагая относительно нерискованный путь к росту. Но ты должен быть уверен, что игра стоит свеч.

6. Это не рискованно?

Я все еще помню определение прибыли, которому нас учили в университете: «вознаграждение за готовность взять на себя риски». Это определение вводит в заблуждение. В любой ситуации риска необходимо избегать. Прибыль скорее получишь при стремлении к тому, в чем уверен. Никогда не подвергай риску свою компанию.

7. Справляешься ли ты с управлением компанией?

Процесс поглощения займет намного больше времени, чем ты предполагаешь. Даже и не думай начинать, пока у тебя нет хорошего бухгалтера и хорошего юриста, а еще запасись терпением.

Если в течение недели я не посетил ни одной мастерской, я чувствую, что теряю связь со своим бизнесом. Но временное отсутствие может оказаться и полезным (обычно дела идут хорошо, когда я ухожу в отпуск). Чем дольше ты отсутствуешь, тем больше узнаешь своих главных менеджеров. Прежде чем приступить к поглощению, ты должен удостовериться, что полностью уверен в них.

Если на каждый из моих семи вопросов ты ответил положительно — можешь начинать процесс поглощения!

Стадии сделки

Выкуп компании занимает больше времени, чем ты думаешь. Это не так просто, как еженедельный поход в магазин, покупка машины или даже дома. Это своего рода штурм, предсказуемая последовательность действий. Многие стадии кажутся ненужными, но здесь бухгалтеры и юристы со мной не согласятся. Как только начинаются переговоры, они играют ключевую роль; ты же появляешься на сцене лишь время от времени.

Не бойся интересоваться, продается ли чей-то бизнес. Не будешь спрашивать — так никогда и не заключишь эту сделку.

Но будь осторожен. Я получал предложения о выкупе Timrson, которые приходили от высокомерных административных служащих, заикленных на одних цифрах. Они работают в государственных компаниях и не имеют ни малейшего представления о предпринимательской деятельности. Они уверены, что предлагают мне цену, от которой я не смогу отказаться, и не в состоянии понять, что для меня эта компания бесценна. А если бы даже это было и не так, то их надменное отношение вынудило бы меня продать компанию кому угодно, только не им.

Обычно никто не ожидает твоего предложения о поглощении, поэтому на первой стадии его всегда отклоняют. Но все же попробуй завязать приятный разговор — тем самым ты подготовишь почву на будущее.

Первый хороший признак — это получение письма о неразглашении коммерческой тайны. Это также сигнал о том, что в дело вовлечены юристы и кто-то оплачивает их услуги.

Твой финансовый директор запросит необходимую информацию у другой стороны и потребует ее так много, что на получение ответа уйдет как минимум десять дней. Если с ответом затягивают, попроси список их филиалов, чтобы не сидеть без дела и начать посещать магазины.

Как можно больше фотографируй и записывай свои первые впечатления. Когда ты наконец получишь цифры, компьютер обработает их. Но ты должен сам решить, стоит ли продолжать дальше. Смотри не запутайся в случайных цифрах. Разберись как следует во всех допущениях, требуемых для составления прогноза.

Поставь себя на место других. Что они думают обо всем этом, что для них важно, что может сделать их счастливыми?

Для заключения сделки необходимо две стороны, и она не будет заключена, пока вы не придете к обоюдному согласию.



Не строй из себя слишком умного. Когда в 1983 году мы выкупили свою компанию у Hanson, Burton тоже вела с ней переговоры — по выкупу Richard Shops и John Collier. Исполнительный директор Burton Ральф Хальперн занял очень жесткую позицию. Каждый раз, когда в Hanson думали, что сделка заключена, Хальперн находил причину для снижения цены. Но в конце концов Hanson отказалась вести с ним дальнейшие переговоры. Richard Shops была продана Storehouse, а John Collier — ее управляющим.

Когда вы договоритесь по основным условиям сделки, не расслабляйся: впереди долгий путь. Ты еще только дал сигнал юристам, что они могут приступить к своим обязанностям. Сначала они отметут твои основные доводы, потом начнется процесс нескончаемых переговоров, и в конечном итоге они завалят тебя кучей бумаг.

Установи крайний срок. Всегда находятся какие-нибудь юридические моменты, подлежащие обсуждению. А так как стоимость каждого заседания оценивается по часам, то чем дольше переговоры, тем дороже они обходятся. И совсем не важно, какую причину ты выберешь для обоснования крайнего срока. Hanson, например, пожелала, чтобы наше объявление совпало с датой объявления их полугодовых результатов, и Тони Александер позвонил обеим сторонам и предупредил, что если через два дня не произойдет обмен необходимыми документами, то они могут спрятать свои документы в папки и забыть про свои вознаграждения. В случае с Olivers крайний срок был установлен их юристом, который собирался в отпуск. Последний документ он подписал в шесть утра, за три часа до вылета.

Будь готов к работе по ночам и в выходные. Юристы почему-то считают, что сделка не была достойной, если не пришлось поработать в неурочное время, хотя сами же на это и жалуются.

СОВЕТЫ О ТОМ, КАК ВЫИГРАТЬ ПРОЦЕСС ПОГЛОЩЕНИЯ

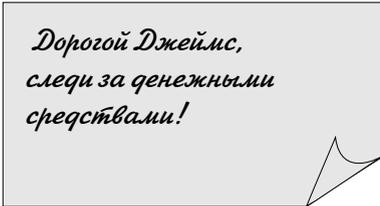
- Совет № 1.* Не стесняйся. Спрашивай управляющих компании, которой ты заинтересовался, не хотят ли они продать свой бизнес.
- Совет № 2.* Подпиши соглашение о неразглашении коммерческой тайны. Не плати за юридические консультации.
- Совет № 3.* Не доверяй прогнозам. Это всего лишь набор случайных цифр, воспроизведенный компьютером.
- Совет № 4.* Уважай вторую сторону сделки.
- Совет № 5.* Выясни, каковы гонорары юристов и кто их оплачивает.
- Совет № 6.* Следуй своему внутреннему инстинкту.

Возвращаясь к делам

После того как бухгалтеры покончат с расчетами, а юристы прекратят обсуждение бесконечных принципов, тебя оставят в покое, и ты, довольный, что весь процесс завершился, сможешь приступить к делу.

Лишь позже ты осознаешь, как много времени и сил ушло на эту сделку. В течение нескольких месяцев ты находился в возбужденном состоянии, а теперь, когда все позади, вдруг понимаешь, насколько же все это тебя вымотало. Тебе захочется никогда в жизни не иметь дело ни с чем подобным. Но поглощение — это возможность дальнейшего роста, и какое-то время спустя ты уже снова будешь обдумывать очередную сделку.

Письмо 7. Финансы



*Дорогой Джеймс,
следи за денежными
средствами!*

Наш банковский менеджер получает полную информацию о деятельности компании. Мы предоставляем ему все данные по бюджету, прогнозам, отчеты за месяц с подробными комментариями Мартина Трейгена, нашего финансового директора. Мы стараемся, чтобы ничто не стало для банка неожиданностью.

У банков есть все основания относиться к своим клиентам с недоверием: очень многие бухгалтерские счета искажают информацию, скрывая правду. Есть на моей памяти несколько субъектов, которые маниакально скупали магазины исключительно для пополнения своих «коллекций», хотя

знающие люди понимали, что деятельность этих предприятий была неэффективна. Между тем банки предоставляли им ссуды и оказывали всяческое содействие до тех пор, пока их проблемы не становились достоянием общественности.

Обанкротившиеся предприятия розничной торговли усложняют жизнь других компаний: имея неприятный опыт с предыдущими клиентами, банки с недоверием относятся к новым бизнес-планам.

Трудный клиент

Владение полным пакетом акций усложняет жизнь: отсутствует необходимая доля акций, чтобы компенсировать риск банка. Получить ссуду — для меня задача не из легких. И в 1991 году, когда я выкупил последнюю часть не принадлежавших мне акций, и в 1995 году, когда мы выкупили Automagic, мне пришлось заложить дом. Когда в 1997-м у нас появилась возможность выкупить Sketchley, я даже не стал спрашивать Алекс, могу ли заложить дом в третий раз.

Банки не делегируют полномочий. Принятие важных решений — прерогатива главного офиса. Ни один банк не может гарантировать, что решение будет принимать тот, кто лично знает меня и мое дело. Когда наступает решающий момент, ссуду предоставляет абсолютно незнакомый мне финансист.

Банк не рассматривает нас как объект, в который стоит инвестировать деньги. Наша компания слишком велика для решений, принимаемых на местном уровне, и слишком мала, чтобы обратиться в Лондон. Всем кажется, что мы просим денег только тогда, когда дела плохи. Считается, что розничная торговля услугами является особенно рискованной.

Наш балансовый отчет в этом деле тоже не помощник. У нас мало активов: лишь незначительное количество недвижимости, небольшой складской запас и капитальные затраты,

которые мы стараемся списывать как можно быстрее. Статус нашей компании как частной представляет наибольшую проблему. Мы никогда не займемся сделкой, связанной с акционерным капиталом.

Что ж, после всей этой критики в адрес банков должен сказать, что уже семнадцать лет мы сотрудничаем с одним и тем же подразделением NatWest. Им мы рассказываем обо всем, а они взамен оказывают нам практическую поддержку. Я — счастливый клиент, который сейчас только и делает, что занимается поиском проектов, которые способно профинансировать наше местное подразделение.

В знак благодарности за длительное и успешное сотрудничество не преподноси своему банковскому менеджеру никаких сюрпризов. Постоянно предоставляй ему самую свежую информацию и не спускай глаз с ежедневного остатка на банковском счету.

Считай деньги

Сальдо банковского счета — лучший барометр для нас. Прежде чем подсчитывать прибыль, бухгалтеры корректируют данные на величину амортизации, будущих расходов и доходов, а также иногда вносят коррективы, связанные с приобретением другой компании. Все это слишком сложно. Определение прибыли на основании сальдо банковского счета — простой и верный способ.

У нас есть огромное преимущество: большинство наших продаж проходит за наличные. У нас небольшой оборотный капитал, и запас товара на складе от месяца к месяцу практически не изменяется. Главными статьями расходов являются заработная плата, которая выплачивается еженедельно или ежемесячно, и арендная плата, выплачиваемая ежеквартально. Таким образом, изменение сальдо банковского счета — это практически прямое отражение нашей прибыли, капитальных затрат и дивидендов.

Хотя ремонт обуви и является одним из тех видов деятельности, где легко управлять денежными средствами, некоторые наши конкуренты (частные компании) умудряются попасть в финансовые затруднения. За первый год работы у них складывается ложное впечатление, что дела идут успешно: ведь они абсолютно забывают о предстоящих обязательствах по уплате налогов и НДС; кроме того, они не откладывают деньги на ремонт оборудования.

Я просматриваю данные о состоянии денежных средств ежедневно. Тут есть один секрет. Он заключается в сопоставлении сальдо банковского счета на текущую дату с сальдо на этот же день прошлого года. Характер платежей и поступлений не изменяется от года к году, и такое сравнение помогает не брать во внимание разницу, связанную с сезонными колебаниями. Изменение денежных средств должно отражать прибыль за вычетом капитальных затрат. Мы разработали эту простую систему девять лет назад и продолжаем пользоваться ею до сих пор.

Чаще всего просмотр отчета о денежных средствах занимает у меня 15—30 секунд. Я задаю себе два вопроса: «Почему он изменился по сравнению со вчерашним?» и «Почему он изменился по сравнению с прошлогодним?» Обычно я знаю ответ. Если нет, то обращаюсь за ним к Мартину.

Серьезно отнесись к составлению бюджетов

У каждой компании есть свой ежегодный ритуал составления бюджета. Весь этот процесс бесконечных собраний, соблюдения сроков, составления пробных вариантов и их переделывания завершается окончательным утверждением бюджета советом директоров.

Многие компании придают огромное значение бюджету. По нему они оценивают свою деятельность за прошедший год и по нему же строят работу в следующие двенадцать месяцев. Я отношусь к бюджету проще: для меня главная его ценность

в том, что он служит своего рода связующим звеном между Мартином и нашим банковским менеджером.

У меня есть два примера, которые предупреждают об опасности чрезмерной зависимости от бюджетов.



В 1971 году мы всерьез увлеклись составлением бюджета для бизнеса по ремонту обуви. Нам очень хотелось указать филиалам некое направление, чтобы они знали, к чему необходимо стремиться. Мы полагали, что если перед каждой мастерской поставить конкретную цель, которая, в свою очередь, будет входить в общий бюджет компании, то вполне вероятно, что эти цели действительно будут достигнуты. Размышляя таким образом, мы на весь год определили бюджеты еженедельного объема продаж для каждого отдела. Головной офис установил общую цель для всей компании, и все мастерские прошли через эту же процедуру. Ушло три месяца, чтобы согласовать все данные. Мы закупили 175 дорогих калькуляторов. Некоторым филиалам пришлось пересчитать все данные шесть раз, пока мы добились гипотетического пятнадцатипроцентного роста продаж. Совет директоров с

уверенностью ожидал нового финансового года. Казалось, рост продаж на пятнадцать процентов — вполне достижимая цель. При инфляции в десять процентов это означало значительный прирост прибыли. Когда за первую неделю нового финансового года мы не достигли запланированной общей для всей компании цели, ожидание сменилось разочарованием. Покупателям было все равно, какой объем продаж мы запланировали, — их расходы оставались на уровне прошлого года.



В 1974 году директора Timpson полагали, что цифры решат их проблемы. Продажи были очень низкими. До конца финансового года оставалось два месяца, а прибыль была ниже уровня, запланированного бюджетом, и уровня прошлого года. Бухгалтеры и управляющие вместе занялись поисками решения и вскоре предложили новую стратегию, которая заключалась в наращивании валовой прибыли. В течение двух недель изучалась статистика продаж, чтобы определить те модели обуви, на которые можно было бы повысить цены. Однако дальнейшее падение продаж требовало еще большего увеличения валовой прибыли, чтобы можно было достичь запланированного уровня дохода. Это означало дальнейшее повышение цен. В течение следующих семи недель продажи падали все больше и больше, а цены становились все выше и выше. И только тогда совет директоров осознал безрассудство своего решения. В начале 1975 года было открыто три

обувных склада, где обувь продавалась со скидками, чтобы избавиться от образовавшегося избытка товара.

Компания получает прибыль, если у нее есть хорошие идеи, если она выбрала правильную стратегию и придерживается ее. Бюджетирование просто дает стоимостную оценку твоим решениям и рискам. Составление бюджета имело более весомое значение во времена высокой инфляции: если цены повышались более чем на двадцать процентов, необходимо было обеспечить соответствующую основу для сравнения. Но с трехпроцентной инфляцией лучше всего проводить параллель с прошлым годом. Никогда не позволяй кому бы то ни было сопоставлять реальные данные с данными бюджета — сравнение всегда должно основываться на прошлогодних показателях. В годовом отчете компании не показывают данные бюджета. Превысить показатели прошлого года — вот главная цель.

Не погружайся в цифры слишком глубоко

Несмотря на мое циничное отношение к бюджетным показателям, я все-таки отдаю распоряжение о проведении процесса бюджетирования, избегая, однако, собраний по этому поводу и не вникая в мелкие подробности. Я слишком много времени провел на напряженных собраниях, которые носят чисто теоретический характер.

Я помню одно странное собрание по вопросам бюджетирования в 1981 году, когда я и еще четверо коллег в течение двух дней обсуждали каждый объект недвижимости в отдельности, чтобы создать общий план капитальных затрат для UDS, у которой в то время не было средств для капитальных вложений.

Окончательного собрания по утверждению бюджета избежать не удастся никому. Главное — чтобы обсуждение не зашло слишком глубоко в детали. Ограничься лишь первой страницей и ответь на три вопроса: «Доволен ли я прибы-

лью?», «Уверен ли в объеме продаж?», «Близки ли расходы к уровню прошлого года?». Если ответ на все три вопроса «да», дальше можешь ничего и не смотреть. Если хоть на один вопрос ответ отрицательный, откорректируй цифры согласно следующим простым правилам.

1. Определи объем продаж на том уровне, который, на твой взгляд, достигим.
2. Назначь минимальную сумму прибыли, которая тебя удовлетворит.
3. Если необходимо, уменьши расходы. Но они не должны быть ниже уровня прошлого года, если у тебя нет на то веских причин.

Когда же начнется финансовый год и бюджет уступит место управленческому учету, все станет намного серьезнее. Каждый месяц отвечай на два вопроса: «Такие ли показатели я ожидал получить?» и «Существуют ли затраты, которые мне не следовало бы нести?». Не вдавайся в подробности управленческого учета — оценивай общее положение дел. Если вы перешли к обсуждению цен в столовой, пора заканчивать такое собрание.

Предвестники беды

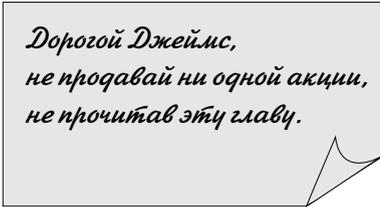
Даже если в твоём офисе есть бухгалтер, это вряд ли прибавит тебе спокойствия. У них отлично получается создать общую атмосферу подавленности и отчаяния. Задача бухгалтера — указывать на возможные проблемы. В их словарном запасе полно таких слов, как «нехватка», «перерасход», «сокращение».

Возможно, финансовый отдел и является предвестником проблем, но без него тебе не обойтись. Несмотря на то что по математике у меня был высший балл, экзамен по бухгалтерскому учету я завалил.

Очень важно иметь хорошего бухгалтера. Им может быть только тот человек, которому ты полностью доверяешь, чтобы поручить ему складывать твои цифры. Ни в коем случае не пробуй разбираться в цифрах сам. Твоя задача — задавать необходимые вопросы, а финансовые ответы пусть ищет бухгалтер.

«Будет ли этот магазин прибыльным?», «Окупится ли эта машина?», «Стоит ли рассмотреть вариант поглощения этой компании?» У финансового отдела всегда есть готовый ответ. Но самый главный вопрос, который ты должен задавать: «Как обстоят дела с денежными средствами?» Если со счетом в банке все в порядке, ты можешь спать спокойно.

Письмо 8. Помни: преимущество частного бизнеса — это независимость



*Дорогой Джеймс,
не продавай ни одной акции,
не прочитай эту главу.*

Обладая опытом работы в компаниях разной формы собственности (семейная компания в форме открытого акционерного общества, дочерняя компания, предприятие в составе холдинга, компания, выкупленная ее управляющими, компания, акциями которой владел совет директоров, и, наконец, частная компания), я с полной уверенностью могу заявить, что все преимущества остаются за частным бизнесом.

Бесценная должность

Бизнес — это не только способ зарабатывать деньги, это наше хобби номер один. Точно так же, как никогда и ни за какие деньги я не смог бы отказаться от игры в гольф, я не смог бы продать компанию. Будучи независимым, я могу заниматься моим любимым хобби так, как мне нравится. Я могу делать это по-своему, применять собственный стиль управления, делать пожертвования на те благотворительные цели, которые я поддерживаю, брать отпуск тогда, когда захочу, и, в конце концов, все ошибки и заслуги относить на свой счет. В отличие от большинства компаний, мы не тратим время зря на обсуждение субъективных принципов и быстро принимаем решения. Это эгоистичная точка зрения. Я стремлюсь к независимости, потому что она устраивает меня самого, но в то же время она имеет преимущества и для наших покупателей и служащих. Основав собственную фирму, ты остаешься преданным ей на всю жизнь. Поэтому преданность персонала и клиентов особенно важна для тебя. Важно, чтобы работники хорошо знали своего босса и были уверены, что и через пять лет они будут работать под его же началом.

Не жадничай

В прошлом году бизнес принес нам четыре миллиона фунтов, которые должны были пойти на выплату дивидендов и на новые капиталовложения. Сколько выделить денег акционерам и сколько на инвестиции? Инвестируй в будущее, не выплачивай дивидендов больше, чем требуется. Мне никогда не везло на фондовом рынке, но деньги, вложенные в Timpson, принесли огромную прибыль. Вложенные мною в 1983 году 137 500 фунтов приносят мне необходимый доход и дают право собственности на компанию.

Настоятельно рекомендую ставить на карту все. Независимость обеспечивает необходимый контроль над темпами

роста. Как бы нас ни прельщали перспективы расширения, наши амбиции сдерживает недостаток денежных средств. Тебе никогда не получить весомую поддержку со стороны банка без вовлечения акционерного капитала. Акции являются наиболее дорогой формой финансирования сделки. На ранних этапах своей деятельности Body Shop и McDonalds продали свыше тридцати пяти процентов своих акций по абсолютно смешной цене. За пять лет мы в два раза увеличили оборот, в четыре — прибыль, и все это за счет собственных средств.

Джеймс, сейчас тебе двадцать восемь. Если начиная с сегодняшнего дня каждые пять лет мы будем удваивать количество мастерских, то, когда в шестьдесят пять ты уйдешь на пенсию, в твоих руках их окажется восемьдесят тысяч. Эта бесполезная на первый взгляд статистика наглядно демонстрирует возможности постоянного роста.

Владение полным пакетом акций ограничит ряд возможностей, которыми можно было бы воспользоваться. Но относись к этим ограничениям как к преимуществам. За всем угнаться невозможно. Тебе придется выбирать. Подумай хорошенько и выбери лучший способ расширения бизнеса.

Счастье — это владеть 100-процентным пакетом акций

Крупные компании, чьи акции котируются на рынке, великолепно делают свою работу. Экономике нужны крупные корпорации-миллиардеры, которые обеспечат нас нефтью, компьютерами, супермаркетами, банками и фармацевтическими исследованиями.

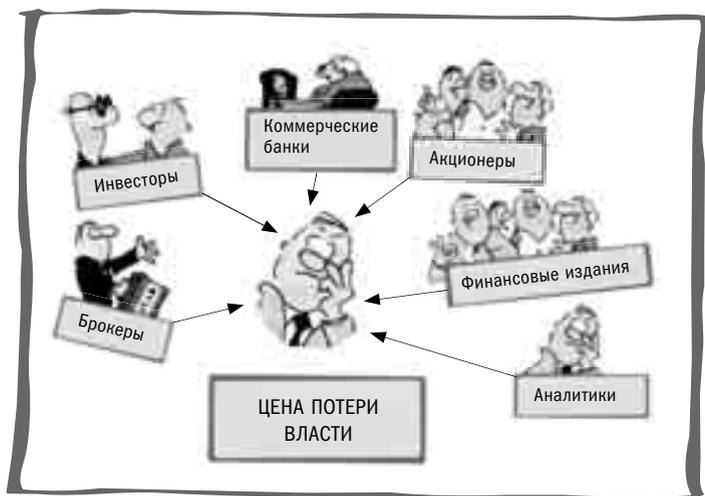
К счастью, лучшая компания по ремонту обуви и изготовлению ключей в Соединенном Королевстве по-прежнему остается в частных руках.

Тебя может искушать тот факт, что владение 51 процентом акций все еще обеспечивает контроль над компанией.

Теоретически да, но ведь это не полный контроль. Как только появляется другой акционер, он стремится защитить свои интересы как меньшинства. Разница между 99,9 и 100 процентами огромна.

Кем бы ни были акционеры — банкирами, инвесторами, физическими лицами, директорами или служащими, — все они хотят знать, какая им от всего этого польза. Они хотят, чтобы ты до предела увеличивал их дивиденды и стоимость акции.

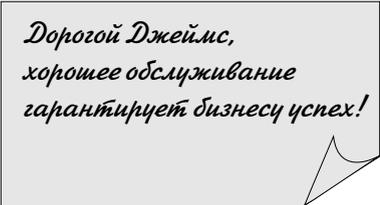
Ты можешь продать акции сторонним акционерам лишь в крайнем случае — если их поддержка нужна тебе, чтобы уцелеть. В остальном же единственным преимуществом продажи акций является возможность развивать бизнес быстрее, чем это позволяют твои собственные денежные средства. Вместе с акционерами в компанию придут ревность и жадность. Поэтому лучше сам выбирай, на какие благотворительные цели делать пожертвования, сам устанавливай свою заработную плату и, что самое главное, разрабатывай свою собственную бизнес-стратегию. У меня совет один: «НЕ ПРОДАВАЙ НИ ЕДИНОЙ АКЦИИ».



Часть 2

Как удивить клиентов

Письмо 9. Как розничная торговля завоевала дурную славу



*Дорогой Джеймс,
хорошее обслуживание
гарантирует бизнесу успех!*

Казалось бы, быть любезным с клиентами — естественно для розничной торговли. Однако, как ни удивительно, продавцы не считают это само собой разумеющимся.

Старые добрые времена

С 1960 года, когда я только начинал работать продавцом, магазины во многом изменились. В те времена у нас были большие витрины, заставленные туфлями. Внутри магазина обувь не выставлялась, вместо нее было полно стульев и коробок. Не было ни самообслуживания (даже для обувных кремов и носков), ни компьютеров — каждый покупатель получал чек, выписанный вручную.

Компания тогда только начала использовать бумажные пакеты для упаковки тапочек, но для другой обуви использовать

их было запрещено. В каждом магазине был большой прилавок для упаковки с огромным рулоном бумаги, мотком веревки и лезвием (нам запрещали пользоваться ножницами). Скотча тогда еще не было. Нельзя было упаковать туфли, не положив их в коробку, поэтому в шестидесятых в каждом доме было множество обувных коробок. Мне потребовалось четыре недели, чтобы научиться заворачивать покупки!

Этот метод может показаться старомодным, однако он обеспечивал хорошее обслуживание клиентов. Ты не мог продать ботинки, не поговорив с клиентом. Нужно было хорошо знать ассортимент, помнить, какие модели выставлены на витрине и где хранятся соответствующие коробки. Таким образом, требовалось хорошенько разбираться в обуви, чтобы знать, о чем говорить с покупателем, помогая ему с примеркой.

Необходима была также хорошая память. Нам приходилось предлагать клиенту несколько пар обуви, а в наиболее загруженные часы еще и обслуживать нескольких покупателей одновременно. В субботу, когда дел было невпроворот, запросто можно было перепутать высокого мужчину, который хотел черные лакированные туфли 44-го размера, с невысоким, желавшим купить рабочие ботинки 41-го размера, а на третьем стуле уже возмущался покупатель, которому никак не могли принести коричневые ботинки 39-го размера.

Я не припомню, чтобы нам когда-либо не хватало работников. В магазине в Алтринхэме, где я начинал, было двенадцать человек, а в некоторых наших других магазинах — до сорока. В 1960 году у нас было намного больше работы, потому что тогда обувь можно было купить только в обувном магазине. Не было конкуренции ни со стороны Marks & Spencer, ни со стороны Tesco или JJB Sport. Зарплаты были низкими. Моя начальная заработная плата составляла 67 фунтов в неделю, то есть за шесть рабочих дней.

Искусство розничной торговли

К началу 70-х все изменилось. Под руководством дизайнеров магазины стали «театрами» для представления товаров. Широкое распространение получило самообслуживание. Были установлены контрольно-кассовые аппараты, а работников поставили за них. Внедрение компьютеров повысило роль главного офиса: будучи более информированными, его сотрудники взяли на себя функции по контролю над запасами и оформлением витрин. Все это назвали технологией розничной торговли, которая была призвана повысить эффективность.

Когда инфляция сказалась на заработной плате, эти новые методы управления оказались вдвойне востребованными. В 1973 году политика регулирования оплаты труда вызвала самое большое повышение заработной платы, которое когда-либо наблюдалось в розничной торговле. После этого нам пришлось сократить количество сотрудников, обслуживающих покупателей.

Бухгалтеры стали тщательно контролировать уровень заработной платы. Уменьшилось число работников, ухудшилась их квалификация, и в результате пострадало качество обслуживания клиентов. К 1975 году плохое обслуживание стало нормой. Так появилась необходимость в защите прав потребителя.

Лицом к потребителю

В 1975 году, когда я стал управляющим директором Timpson, обувные магазины особенно славились плохой репутацией. Количество жалоб на брак в обуви приближалось к пяти процентам. British Shoe Corporation, владевшая 20 процентами рынка, относилась к обслуживанию покупателей с явным пренебрежением.

Мы отчаянно искали пути совершенствования, которые позволили бы нам конкурировать с таким монополистом, как BSC. Их магазины имели отличное месторасположение,

а ассортимент считался лучшим на всей главной улице. Результаты похода в наши магазины оставляли желать лучшего: нам даже нечем было выделиться. Я решил, что нашим оружием может стать более качественное обслуживание.

Председатель совета директоров Стюарт Лайонс организовал визит в недавно образованное OFT*. Там мы встретились с генеральным директором Джоном Метвеном, который пытался внедрить Кодекс обслуживания в обувной отрасли. OFT вело по этому поводу переговоры с Федерацией дистрибьюторов обуви, представлявшей как частные магазинчики, так и сети магазинов. Однако в переговорах доминировала British Shoe. Кодекс обувной отрасли был одним из пяти первых кодексов, подготовленных OFT, и розничным торговцам обуви совсем не хотелось выступать в роли подопытных кроликов. Они оспаривали каждый пункт, чтобы не ставить покупателя в более выгодное положение.

Мы были первыми розничными торговцами, которые сами изъявили желание встретиться с Джоном Метвеном. Его обрадовало наше положительное отношение к защите прав потребителей. Эту радушную встречу мы покинули с проектом кодекса, недавно предложенного дистрибьюторам обуви. Он был написан формальным языком, длинными бессмысленными предложениями. За две ночи я переписал проект, изложив его простым языком и добавив пару своих идей, после чего мы отнесли мой вариант в OFT и сказали, что решили подготовить свой собственный Кодекс обслуживания компании Timpson. Нас охотно поддержали: ведь именно это было необходимо OFT, чтобы навести порядок в обувной рознице. Мы обнародовали Кодекс обслуживания Timpson на совместной пресс-конференции. И по сей день забота о покупателях является нашим самым успешным маркетинговым инструментом.

* Office of Fair Trading (англ.) — Британский антимонопольный регулирующий совет. *Прим. ред.*

Хорошее обслуживание — успешный бизнес

В наших магазинах большую роль играет управляющий. Успех зависит от его знаний и опыта, а также его честности. Хорошие управляющие стремятся увеличить оборот, а лучшие из них уделяют огромное внимание покупателям. Если дела у магазина идут плохо, проверь качество обслуживания клиентов.

Меня раздражают сегодняшние недостатки в обслуживании. Розничные торговцы снизили цены и сэкономили время, но утратили личный контакт с покупателями. Можно сделать необходимые покупки, не обменявшись ни с кем и словом, а то и вовсе лишь воспользовавшись компьютером. Когда-нибудь наступит возрождение принципов индивидуального подхода в обслуживании покупателей, однако до тех пор придется терпеть то, что я больше всего ненавижу: очереди у касс; отсутствие ассистентов, готовых помочь с поиском необходимого товара; технические особенности работы кассового аппарата, которые заставляют вас подолгу ждать; персонал, не имеющий достаточно полномочий сделать что-то нетипичное без разрешения управляющего.

Звание продавца предполагает, что он находится в магазине, чтобы помогать покупателю, однако немногие следуют этому определению. (Вспомните, сколько раз вы слышали: «Если этого нет на витрине, значит, нет в наличии», «У вас нет денег помельче?» или «Эта касса закрывается, милочка».) Хорошим продавцам нравится удивлять покупателей высоким уровнем обслуживания. Они дают сдачу при оплате телефонного разговора или парковки. Они принимают оплату кредитной картой, даже если покупается всего лишь баночка крема для обуви. Они открывают магазин стучащему в дверь покупателю даже после закрытия. Они разрешают воспользоваться служебным туалетом. Если необходимо, они доставляют покупку клиенту на дом. К счастью, такие вещи случаются, и я, конечно, надеюсь, что так поступают

в наших филиалах, потому что такое обслуживание приносит дополнительный доход.

Гораздо интереснее заниматься поиском новых путей улучшения качества обслуживания, чем внедрением технологий, направленных на снижение затрат. Продавцам нравится работать в магазине, где проповедуется качественное обслуживание. Если они любезны с покупателями, то и покупатели любезны в ответ. И главное — такие магазины зарабатывают хорошие деньги.

ПРИЗНАКИ ПЛОХОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ



ТО, ЧТО ПРИЯТНО УДИВЛЯЕТ



Отличное обслуживание гарантирует успешный бизнес. Наша задача — обеспечить хорошее обслуживание в более чем 300 магазинах каждый день и для каждого покупателя.

Письмо 10. У каждого свое представление о хорошем обслуживании

*Дорогой Джеймс,
рассказывай своим
подчиненным, как можно
удивить клиента.*

Когда меня только назначили управляющим директором, я потратил две недели на то, чтобы посетить как можно больше магазинов. Я был потрясен. Магазины были грязными, а клиентам не уделялось должное внимание. Посещая очередной магазин, я записывал все его недостатки: с покупателями никто не беседовал, продавцы жевали жвачку, а обувь не продавалась просто из-за того, что они не утруждали себя ее поиском на складе.

Я вызвал всех территориальных управляющих и поделился с ними своими впечатлениями. Это было очень эмоциональное собрание, особенно когда я сказал, что мне очень грустно от того, что магазины с таким плохим обслуживанием носят мое имя. Я дал им одно простое поручение: «Идите и проследите за тем, чтобы наши покупатели обслуживались лучше».

В течение нескольких последующих недель я не видел никакого улучшения. Территориальные управляющие заявляли, что они делают все возможное, чтобы довести мое поручение до сотрудников. Прошел не один месяц, прежде чем я понял: все, что я сделал, — это определил проблему. Но я не нашел решения.

Ты должен четко объяснить, что значит хорошее обслуживание. Бесполезно говорить людям, что они должны работать лучше, если ты не уточняешь, что значит это «лучше». В конце концов я понял, в чем дело, и, опираясь на свой опыт продавца, написал документ, ставший «Кодексом обслуживания компании Timpson».

Кодекс обслуживания

Кодекс обслуживания, написанный мною в 1975 году, сейчас выглядит странно, но в свое время он произвел революцию: сотрудники магазинов не привыкли получать указания по поводу того, как им обслуживать покупателей. Существовало множество установленных главным офисом правил о том, как управлять магазином. Они касались разных аспектов: от инвентаризации и до пользования кассовым аппаратом — и были подробно описаны в толстой книге о правилах внутреннего распорядка, поэтому каждый знал, как их следует выполнять. В то же время полезных советов об обслуживании клиентов просто не существовало.

Я написал десять «золотых правил» вежливого обращения с клиентами в сфере розничной торговли обувью (сегодня я бы назвал их рекомендациями). Среди них были такие: необходимо приветствовать покупателей, улыбаться им, предлагать разные модели обуви, рассказывать об обувных кремах и заканчивать продажу фразой «Спасибо за покупку!». Мы не просто дали продавцам указание быть вежливыми, но объяснили, что под этим подразумевается.

Наши старания не прошли бесследно. Не только покупатели стали получать лучшее обслуживание, но и сами сотрудники открыли для себя, что работа может приносить удовольствие; наши продажи возросли. А наши конкуренты придавали особое значение самообслуживанию, более удачному размещению товара на полках и эффектному оформлению торгового места. Они считали мой подход старомодным и обреченным на провал.

Десять лет мы наслаждались довольно оживленной торговлей и благодаря вежливому обращению с клиентами приобретали хорошую репутацию. В 1985 году, когда я набрал новых управляющих, чтобы справиться с возросшей конкуренцией, мы отступили от своих принципов. Политика качественного обслуживания реализуется лишь в том

случае, если ее продвигает руководство. Однако мои новые менеджеры были заняты совсем другими вещами, а наш Кодекс обслуживания засунули пылиться в шкаф. Уже через полгода качество обслуживания ухудшилось, а через два года наши магазины были так же плохи, как и в 1975 году. Следить за должным обслуживанием клиентов — то же самое, что работать в саду: нужно все время пропалывать и подстригать травку.

Руководство по обслуживанию клиентов

В 1977 году я ввел в обувных мастерских процедуру предъявления жалоб. Однако Кодекс обслуживания для обувных мастерских я написал только в 1996 году. Простые «золотые правила» сыграли свою роль в 1975-м, но оказались бы неэффективными в 1996-м. Мне не хотелось подражать американской системе обслуживания: меня передергивает от одного только вида «заявления о миссии компании», размещенного у кассы, да еще и с фотографией исполнительного директора. Меня не впечатляют огромные бэджи с надписями «Мы заботимся о вас» или «Мы здесь, чтобы помочь» и избитые фразы, как, например, «Добро пожаловать!» и «Удачного вам дня!».

Прежде чем написать наше руководство по обслуживанию клиентов, я хотел выяснить, что в действительности означает хороший сервис в обувных мастерских. Лучшими советчиками в этом деле могли стать наши работники. Я встретился с большим количеством людей, которые знали, как следует обращаться с клиентом. В непринужденной обстановке они рассказали мне о каждом виде сделки и о своих способах удивить клиента.

Мы не говорили об общепринятых вещах (таких как любезное приветствие, улыбка и слова благодарности за покупку), мы обсуждали конкретные примеры: как именно приветствовать клиентов, когда они входят в мастерскую,

как устанавливать плату за нестандартную работу, как поступать с жалобами покупателей.

Я собрал большую коллекцию идей и знал теперь, что должно быть включено в наше руководство. Мне предстояло четко изложить услышанное. Вооружившись своими записями, я на неделю отправился отдохнуть — семь мирных и спокойных дней, чтобы собраться с мыслями и создать пособие по обслуживанию клиентов.

Я не ставил себе целью разработать свод правил, а лишь хотел дать рекомендации людям, преданным нашему делу, по поводу того, как лучше обслуживать клиентов. Это должны были быть не просто советы по стандартным принципам обслуживания — я пытался создать нечто особенное. Как только я осознал, что главным было удивить клиента, задумка была претворена в жизнь.

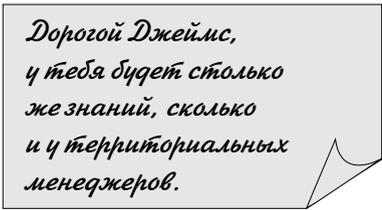
В наших технических руководствах больше иллюстраций, чем текста. Точно так же должно было быть оформлено наше руководство по обслуживанию клиентов. Мы использовали комиксы.

Я вернулся из отпуска с общей концепцией будущего руководства и ее первой черновой версией. Прошло еще полгода, прежде чем я остался доволен окончательным вариантом своего творения. Каждая страница должна была не просто содержать полезную информацию, но и за счет соответствующих иллюстраций вдохновлять на ее прочтение. Каждый черновой вариант я относил нашим работникам, чтобы посоветоваться с ними, будут ли эти идеи полезными, и во время таких бесед меня посещали все новые мысли. Наконец, через восемь месяцев после моего отпуска была организована презентация получившегося руководства по обслуживанию клиентов. С помощью видеозаписей и семинаров мы представили его всем сотрудникам Timpson.

Итак, нам удалось создать подробное описание практических составляющих качественного сервиса. Эффект последовал

незамедлительно: как только мы выпустили руководство, доклады наших «мнимых клиентов» засвидетельствовали значительные улучшения. Так у нас появилось средство передачи опыта в области хорошего обслуживания покупателей. Однако мое руководство не может быть эффективным вечно. Оно должно регулярно обновляться. Когда меняется главная улица, меняются и покупатели. Через несколько лет тебе понадобится другое руководство для определения понятия хорошего обслуживания в 2010 году.

Письмо 11. Как обучить хорошему обслуживанию



*Дорогой Джеймс,
у тебя будет столько
же знаний, сколько
и у территориальных
менеджеров.*

В написанном руководстве дается лишь определение хорошего обслуживания, но это не гарантирует того, что оно будет принято к действию. Найди как можно больше интересных способов распространить свою философию хорошего обслуживания и удостоверься, что каждый знает, как его достичь.

Объясняй, почему обслуживание важно

Никогда не относись к руководству по обслуживанию клиентов как к своду законов — постарайся, чтобы его воспринимали как справочник, помогающий лучше выполнять работу. Распространяй идею о том, что забота о клиентах играет очень важную роль. Большинство людей, которые приходят к нам на работу, хотят быть сапожниками, резчиками

ключей, граверами и часовщиками; но обслуживание клиента подразумевает и другие не менее важные навыки.

Забота о покупателях должна стать высшим приоритетом для компании: это обеспечивает преимущества как для клиентов, так и для сотрудников. Объясняй своим сотрудникам, что хорошее обслуживание делает работу в магазине более приятной для них самих: положительный настрой продавцов находит отклик у покупателей, что обеспечивает магазинам бойкую торговлю; когда же работа идет оживленно, время проходит быстро и каждый рабочий день приносит больше удовольствия; к тому же высокие продажи приносят больше бонусов, и к концу недели каждый получает большее жалование. При высококачественном обслуживании выигрывают все стороны: покупатель, компания и все работники магазина. Руководство по обслуживанию клиентов улучшит жизнь каждого.

Однако не полагайся всецело только на это руководство — для распространения философии компании дополни его устными выступлениями. Для этого идеально подходят видеоматериалы. Мы, например, для представления каждого совета по обслуживанию используем мультфильмы. Видеоролики не только учат более внимательному обращению с клиентом, но и объясняют, почему оно так важно. Это личное послание, поэтому я сам начинаю и сам заканчиваю каждый фильм, объясняя, почему качественное обслуживание представляет для меня такую ценность.

В десять раз легче обучить хорошему обслуживанию того, кто верит в его важность. Продвигай свою идею, прося своих сотрудников встать на место покупателя, по ту сторону прилавка. Мы регулярно делаем обзор магазинов на главной улице и просим своих работников делать то же самое. До прохождения наших курсов по обслуживанию клиентов каждый участник получает десять фунтов на поход по магазинам. Затем он заполняет анкету о своих впечатлениях от совершения покупок, которую потом приносит на занятия.

Курс вежливого обращения с клиентами

Каждый работник мастерской посещает тренинг по вежливому обращению с клиентами. Для нас это довольно дорогая практика. Курс ведет опытный тренер, и в группе не может быть более четырех человек. После внедрения руководства по обслуживанию клиентов мы организовали 200 таких тренингов для 800 работников. Курс обучения проходит каждый новый работник. Ежегодно мы проводим по меньшей мере 75 однодневных тренингов. Вполне понятно, что, когда в группе не более четырех человек, у всех есть возможность высказаться.

Главной преградой к вежливому обслуживанию является нежелание общаться с клиентом. Чтобы задействовать работников-интровертов, мы проводим ролевые игры. Мы начинаем день с их докладов об обзоре магазинов — так мы получаем возможность взглянуть на ситуацию глазами самого покупателя.

Кроме того, курс обучения включает просмотр видео. В конце каждой части фильма преподаватель демонстрирует на слайдах наиболее важные идеи. Затем ролевая игра помогает увидеть, как эти идеи работают на практике. Каждый тренинг заканчивается обсуждением того, что предстоит сделать работникам по возвращении в филиалы. Каждый уходит с собственным списком задач, выполнение которых поможет ему улучшить свое отношение к клиентам.

Во время тренингов мы акцентируем внимание на том, что вежливое обращение с клиентами позволяет сделать собственную работу более интересной. Те, кто применяет свои идеи на практике, получают от своей работы наибольшее удовольствие.

Однодневные тренинги по вежливому обращению с клиентами должны ежегодно посещать все сотрудники, включая работников главного офиса. 225 дней в году работники филиалов обслуживают клиентов — так почему бы не потратить

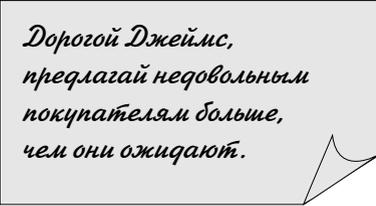
один день на то, чтобы лишний раз напомнить им, насколько важна забота о клиентах?

На дополнительных курсах основное внимание уделяется ключевым моментам, позволяющим отличить хорошие мастерские от обычных. Работник, умеющий удивлять клиента, всегда сможет разрешить жалобу, удовлетворить необычную просьбу и угодить капризному покупателю.

Не уставай всем повторять, почему вежливое обращение с клиентами так важно, и подкрепляй свои доводы примерами из практики. Рассказывай о предыдущих успехах: покажи коллекцию писем с похвальными отзывами, результаты проверок мастерских «мнимыми клиентами» и цитируй своих же работников, которые на собственной практике познали все преимущества хорошего обслуживания клиентов.

Не устанавливай правила — предоставляй руководства. Продолжай демонстрировать, как забота о клиентах может совершенствовать твой бизнес. Если ты перестанешь обсуждать качество обслуживания, оно тут же ухудшится. Никогда не прекращай обучать вежливому обращению с клиентами.

Письмо 12. Жалобы приветствуются



*Дорогой Джеймс,
предлагай недовольным
покупателям больше,
чем они ожидают.*

В 1975 году жалобы покупателей представляли наибольшую проблему. Возросшее количество импортных товаров и появление обуви на платформе значительно увеличили долю брака. Эта проблема касалась всех обувных магазинов, в том

числе и Timpson. В среднем 5 процентов всей проданной обуви возвращали как некачественную, а возвраты среди модельной женской обуви достигали 10 процентов (по некоторым моделям — 20). Но компания продолжала торговать некачественным товаром. Большинство крупных розничных торговцев обувью, особенно British Shoe Corporation, заняли очень жесткую позицию в отношении приема назад брака. Персоналу была дана установка принимать как можно меньше жалоб, а также были введены нормы возврата. В некоторых компаниях многочисленные недовольства покупателей уменьшали сумму бонусов работников.

На стороне покупателя

Став управляющим директором, я за несколько недель разработал свое обещание от имени Timpson. На всех витринах наших магазинов я поместил плакат (см. ниже) со своей фотографией и надписью: «Если у вас есть веская причина быть недовольным купленной у нас обувью, мы вернем вам деньги!» Данное обещание было прорекламировано и на телевидении.



Наши многочисленные конкуренты считали, что я сошел с ума. Управляющий директор British Shoe Corporation заявил, что это все равно что дать бензин поджигателю. Безусловно, у нас возникли временные трудности. Мы изъяли из продажи и вернули производителям те модели, по которым было наибольшее число нареканий, несмотря даже на то, что это были наиболее популярные модели. Безусловно, объемы продаж снизились, но наша позиция обеспечила нам репутацию продавца, который заботится о своих покупателях. За полгода количество жалоб значительно уменьшилось, а продажи стали расти.

Наш подход к рассмотрению жалоб поддержали не только покупатели. Вскоре он пришелся по душе и нашим работникам, хотя они и испытывали поначалу некоторые опасения. Мы взяли на себя решение проблемы, с которой раньше им приходилось бороться самостоятельно. Многие годы им говорили, что количество возвратов должно быть минимальным, и осуждали, если денежные выплаты превышали установленный лимит, — и вдруг у них появилась возможность разрешить любую жалобу в пользу покупателя. Правда, некоторые работники выступали против такого подхода, особенно когда им казалось, что покупатель обманывает их.

На протяжении двадцати пяти лет мне говорили, что найдутся желающие злоупотребить моим подходом и что многие покупатели станут нас надувать, желая поживиться за наш счет; однако обещание Timpson не привело к значительному увеличению необоснованных жалоб. В обувных мастерских я сейчас предоставляю безусловную гарантию: «Если вы недовольны, мы выполним работу заново или вернем вам деньги». Несмотря на пессимистические предсказания, это не спровоцировало рост количества претензий. Вежливое обращение с покупателями всегда приносит больше пользы, чем вреда.

Такой подход к рассмотрению жалоб должен идти бизнесу только на пользу. Большинство жалоб являются справедливыми и отражают истинное положение вещей, поэтому мы

должны быть благодарны клиентам, которые сообщают нам о наших недостатках, тем самым позволяя внести необходимые коррективы. Кроме того, нам представляется прекрасная возможность удивить их уровнем обслуживания. Наилучшие отзывы мы получаем тогда, когда при рассмотрении жалобы удается удовлетворить все прихоти клиента.

Самые серьезные проблемы возникают в тех случаях, когда работники не могут разрешить стандартные жалобы. Большинство людей необыкновенно толерантны, они понимают, что бизнес не бывает идеальным и что-то может идти не так. Но даже самые снисходительные могут взорваться, когда другие пренебрегают справедливой критикой.

При любых обстоятельствах старайся немедленно удовлетворить жалобу. Надели персонал полномочиями общаться с клиентом лицом к лицу. Я позволяю своим работникам самостоятельно принимать решения относительно того, как наилучшим образом удовлетворить претензию покупателя. Они могут потратить на это до 500 фунтов.

Мой подход можно сформулировать как «никаких возражений». Я пытаюсь создать такую атмосферу, в которой сотрудники любезны даже с самыми привередливыми клиентами. Принимаются даже жалобы на работу, выполненную нашими конкурентами. Мы не осуждаем работников за стремление быть слишком вежливым и постоянно хвалим тех, кто склонил недовольных покупателей к написанию благодарственных писем.

Трудные клиенты

Некоторые клиенты не хотят, чтобы их жалобы были удовлетворены, — им просто доставляет удовольствие предъявлять претензии. Это самый тяжелый случай. Обычно мы советуем работникам задавать клиентам следующие вопросы: «Что доставит вам удовольствие? Что я могу для вас сделать, чтобы удовлетворить вашу жалобу наилучшим образом?»

Но это бесполезно в данном случае, когда человеку нравится сам процесс высказывания недовольства.

Их нужно посылать прямо ко мне в офис. Что бы ни пытался сделать работник мастерской, такие клиенты все равно будут недовольны. Бессмысленно посылать их к территориальному управляющему или директору по сбыту — они хотят говорить с самым большим начальником. В нашей процедуре подачи жалоб всего две стадии: если жалобу не удовлетворили в мастерской, клиенты сразу пишут мне.

Некоторые постоянно высказывают свое недовольство, независимо от того, как их обслуживают. Несколько лет назад один клиент позвонил в главный офис, и его соединили со мной. Он жаловался на одну из мастерских. Это произошло как раз перед официальным нерабочим днем, и у меня в офисе не было ни одного собственного мастера. Я решил, что как председатель совета директоров должен встать из-за стола и немедленно решить проблему. Полный энтузиазма, я отправился к месту происшествия, захватив по пути работника из местной мастерской — единственного, которого удалось найти. Проблема была в том, что он работал у нас всего два месяца и едва ли знал об изготовлении ключей больше меня. Однако я был полон решимости помочь клиенту. Мы выточили ключ, но он не подошел. Тогда я сказал клиенту, что вернусь в мастерскую и сделаю другой ключ, после чего отвез своего неопытного сотрудника обратно в филиал, а сам отправился с оригиналом ключа к конкуренту. На тот момент факт изготовления ключа нашим соперником не имел никакого значения; по крайней мере я мог вернуться и предоставить клиенту связку ключей, которые подходили к замку. Я ожидал особых похвал: как-никак сам председатель совета директоров потратил два часа на удовлетворение его жалобы. Не тут-то было! Он прочитал мне лекцию о необходимости обучения персонала и сказал, что в следующий раз пойдет делать ключи в другую мастерскую.

Еще с одним трудным клиентом я столкнулся во время посещения филиала в Глазго. Покупательница отчаянно возмущалась тем, что ей продали не те шнурки, которые она хотела. Она пришла в магазин еще за полчаса до моего приезда, однако наш менеджер в тот момент должен был разобраться с шестью другими покупателями и принять партию обуви. Поэтому он вежливо объяснил, что нужные ей шнурки находятся в новой партии товара и он найдет их, как только магазин освободится от покупателей. Женщина хлопнула дверью и сказала, что вернется через полчаса и надеется, что к тому моменту шнурки будут готовы. Это был сумасшедший день, и менеджер был взвинчен. Когда дама вернулась, он сказал ей, что все это время был занят подготовкой к приезду начальника, который только что прибыл. «Прекрасно! Тогда я поговорю с ним», — сказала она. Мне пришлось лично улаживать проблему. «Что я могу сделать, чтобы удовлетворить вашу жалобу?» — «Увольте менеджера! Его работа никуда не годится!» Я объяснил, что не готов это сделать, но буду рад отдать ей шнурки бесплатно, или предоставить купон на большую скидку, или сделать что-либо другое, чтобы удовлетворить ее жалобу. «Что за безответственность! Кто владеет этой компанией?» — «Я», — кротко ответил я. «В таком случае бесполезно жаловаться в главный офис», — зло сказала она и выскочила из магазина. Мне говорили, что она до сих пор остается постоянным клиентом. Она заходит почти каждую неделю, а каждые три месяца, когда что-то не ладится дома, жалуется на все подряд.

Письма в главный офис

Хотя обычно письменные жалобы и адресованы тебе, найди того, кто будет на них отвечать. У тебя нет времени, опыта и, естественно, терпения, чтобы иметь дело со сложными жалобами. К тому же ты не всегда бываешь в офисе.

Важна скорость реакции. На письмо нужно отвечать в тот день, когда оно было получено. Либо немедленно выплати компенсацию, либо пообещай рассмотреть жалобу в течение десяти дней; в последнем случае пошли следующее письмо не позже чем через неделю после первого. Если ты обнаружил, что клиент полностью не прав, изложи в письме свои доводы и все равно полностью возмести требуемую сумму. Твое мнение не так уж важно. Если клиенты жалуются, их претензии должны быть удовлетворены. Возвращай не просто полную сумму, а добавляй к ней еще немного, чтобы клиент получил больше, чем ожидал.

Даже наш невероятно благородный подход к рассмотрению жалоб не сможет угодить всем. Иногда претензии оказываются нелепыми или основанными на обмане. К примеру, мы нашли якобы утерянную по нашей вине обувь одного из покупателей на полках нашего конкурента. Другой клиент утверждал, что мы испортили туфли, которые стоили 400 фунтов. Когда мы проверили цену в магазинах, оказалось, что они стоили меньше 100 фунтов.

Ты не должен сам отвечать на жалобы, присланные по почте. Передай эту работу другим, но не забывай, что они отвечают на письма, присланные тебе лично. Письма имеют огромное значение. Они не должны выглядеть как шаблонный ответ с избитым текстом. Каждое письмо должно быть личным, должно начинаться со слов «Уважаемый...» и должно быть подписано от руки.

Некоторые жалобы мы принимаем по телефону: к каждому изготовленному ключу прилагается гарантийный талон с телефоном «горячей линии» поддержки. «Горячая линия» предоставляет клиентам возможность быстро разрешить проблему — в том случае, конечно, если она работает!

Вскоре практически все жалобы будут приниматься по телефону. Но это случится не раньше, чем мы будем уверены, что наша телефонная система позволяет клиенту в течение

30 секунд дозвониться тому, кто может решить проблему. Я не доверяю новым телефонным технологиям: они все чересчур усложняют. Нельзя заставлять клиента бесконечно нажимать кнопки или изводить его музыкой Вивальди в ожидании ответа оператора. Мы не хотим, чтобы наша система по рассмотрению жалоб сама давала повод для недовольств.

В случае урегулирования проблемы по телефону мы все равно отправим письмо, чтобы еще раз извиниться и в качестве компенсации предложить купон на скидку.

Жалобы указывают на наши слабые места

Жалобы клиентов помогают сэкономить средства на изучение конъюнктуры рынка. Они указывают на наши промахи. Если мы будем прислушиваться к клиентам, мы узнаем, как улучшить наше обслуживание в будущем.

Мы учимся на жалобах собственных клиентов, а их, в свою очередь, приятно удивляет то, что мы прислушиваемся к ним. На каждую жалобу наши работники составляют отчет: подробно описывают суть проблемы, ее причину, какая была выплачена компенсация и что предпринимается, чтобы предотвратить поступление подобных жалоб в будущем. Клиенту выдается копия этого отчета с просьбой выслать свои комментарии бесплатной почтой в главный офис. В ответ мы высылаем клиенту купон на скидку в пять фунтов со словами благодарности за помощь в улучшении наших услуг.

<i>ОТЧЕТ О РЕКЛАМАЦИЯХ</i>	
Мастерская
Жалоба
Причина проблемы
Предпринятые меры
Компенсация клиенту
Комментарии клиента

ВЫСЛАЙ КУПОН НА СКИДКУ ВСЕМ ОТВЕТИВШИМ КЛИЕНТАМ!

Мы не хотим, чтобы наши работники отмахивались от жалоб. Чтобы поощрить их к рассмотрению претензий, мы выплачиваем два фунта за каждый должным образом составленный отчет о рекламациях. Вместо того чтобы критиковать работников за поступление жалоб, мы платим им за то, что они их улаживают.

Мы составляем такой же отчет, когда клиенты пишут непосредственно в офис, но тогда в нем еще есть вопрос о том, почему жалоба поступила напрямую к нам, а не в филиал. Иногда это обусловлено плохим отношением персонала к клиентам; в таком случае работнику высылается предупредительное письмо. Мы никого не осуждаем за нечаянные

КАК ОБЕРНУТЬ ЖАЛОБУ В ТРИУМФ

1. Предлагай больше, чем клиенты могут ожидать

Дополнительный
бесплатный
ключ



Купон на скидку



Баночка бесплатного
крема для обуви

2. Сделай все возможное, чтобы уладить проблему



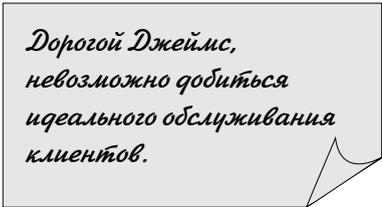
3. Посылай рождественскую открытку всем, от кого ты получил письма с жалобой



ошибки, ведь когда в мастерской собирается много клиентов, то проблем не избежать: какой-то из изготовленных ключей не подойдет к замку, какая-нибудь пара обуви да затеряется. Все это, безусловно, можно понять. Но вот грубости нет прощения.

Не будь равнодушен к вашей рекламационной политике. То, как вы реагируете на жалобы, во многом характеризует ваше обращение с другими клиентами. Приложи все усилия, чтобы обернуть возможную трагедию в триумф. Предлагай клиентам больше, чем они ожидают, — только тогда у тебя появится шанс удивить их. Мы всегда должны быть благодарны клиентам, которые не поленились рассказать нам о своем недовольстве. Каждый год я высылаю каждому, кто прислал нам письмо с жалобой, рождественскую открытку с благодарностью и прикладываю к ней шоколадку и купон на скидку, чтобы клиент дал нам еще один шанс. Некоторые присылали мне ответные поздравительные открытки.

Письмо 13. Оказывать услуги можно бесконечно



*Дорогой Джеймс,
невозможно добиться
идеального обслуживания
клиентов.*

Не так давно я попросил одну журналистку написать статью о нашей программе обслуживания клиентов. Идея заключалась в создании доклада, который мы в дальнейшем могли бы использовать на своих однодневных тренингах. С его помощью мы хотели показать работникам, что наша

программа действительно работает, хотя, безусловно, были возможности ее дальнейшего совершенствования. Я надеялся, что статью напечатают.

Возможности совершенствоваться

Я думал, что статья будет о том, как много сделали сотрудники компании Timrson для улучшения обслуживания клиентов, и надеялся, что мы станем примером для других компаний. Я, правда, понимал, что журналистка опишет компанию такой, какая она есть, без прикрас, и приведет те моменты, над которыми нам надо еще поработать, но полагал, что таковых будет немного.

Я платил ей 500 фунтов в день. Она выспрашивала меня о нашей стратегии, посещала тренинги, а затем отправлялась на главную улицу, чтобы оценить оказываемые нами услуги и сравнить их с услугами конкурентов.

Результат меня шокировал. Вместо того чтобы написать статью, она прислала мне письменный отчет, согласно которому наши мастерские были худшими на главной улице. Каждую мастерскую она оценивала по 50-балльной шкале. Некоторые из филиалов получили даже менее 10 баллов. Надо признать, что один раз она действительно столкнулась с плохим обслуживанием; тем не менее она только и делала, что выискивала наши недостатки, пытаясь при этом найти преимущества у конкурентов. Отчет был субъективным и разносил нас в пух и прах. По ее словам, нам следовало использовать его для обучения персонала, чтобы хоть как-то приблизиться к уровню конкурентов.

Я считал, что зря потратил деньги. Я не мог показать отчет нашим работникам и заявить, что уровень нашего обслуживания был очень низким, — ведь на самом деле это было не так. Этот случай преподал мне урок: всегда есть возможность для дальнейшего совершенствования.

Журналисты испытывают естественную тягу к плохим новостям. Необъективные опросы, проведенные среди узкого круга потребителей, зачастую служат материалом для опубликования сенсационных историй. Любая газета, узнав о нашем отношении к обслуживанию клиентов, с легкостью смогла бы доказать, что мы не так уж безупречны, как сами о том заявляем.

Несмотря на опасность, исходящую от бульварной прессы, я по-прежнему открыт для внешней критики. Я предаю огласке все, что было предпринято для повышения уровня обслуживания, потому что большинство журналистов все же описывают события такими, какие они есть. Мы знаем, что уровень нашего обслуживания вырос, потому что мы измеряем его.

Измеряй результаты

Мы регулярно реализуем программы визитов «мнимых клиентов» в наши магазины. Каждый филиал проходит данную проверку пять раз в год. Иногда мы проверяем и наших конкурентов.

Целью некоторых визитов является контроль качества определенного вида услуг. Таким образом мы можем удостовериться, например, в качестве ремонта обуви или точности изготовления ключей.

Во время каждого визита мы оцениваем уровень обслуживания. У «мнимого клиента» есть подробный список, основанный на нашем руководстве по обслуживанию, который указывает им, на какие детали следует обратить внимание, в то время как система баллов построена на субъективной оценке. Мы просим их ответить на десять вопросов, которые охватывают основные аспекты увиденного ими во время посещения мастерских.

Чересчур подробные системы баллов неэффективны. Както мы прибавляли дополнительные баллы каждому филиалу,

в котором клиента называли по имени. То есть при каждом упоминании имени они получали балл. Даже в случаях, когда говорили: «Не могли бы вы убраться, госпожа Смит?»

Иногда тяжело сделать так, чтобы персонал не узнал «мнимого клиента». Однажды мы хотели проверить услуги по ремонту часов. Хотя сотрудники и не узнали самого покупателя, однако им оказались знакомы его часы. Это были как раз те часы, которые использовались на тренинге за пару недель до этого.

Работники убеждены, что всегда в состоянии опознать «засланного казачка», но на самом деле это не так. Нечто похожее произошло и со мной.

Однажды у одной из наших мастерских в Кембридже возникла серьезная проблема: многие работники ушли на больничный, что привело к нехватке персонала. В мастерской был полный беспорядок, а у сотрудников не было опыта в обслуживании большого количества клиентов. Я счел это отличной возможностью понаблюдать за ситуацией, когда дела идут не по плану. Мне было интересно увидеть, как мы справимся с очередью и надолго ли хватит терпения клиентов.

Понаблюдав несколько минут, я направился в другую мастерскую, находившуюся в центре города, и привел оттуда одного работника на подмогу. Пока я наблюдал за этой суматохой, я даже не догадывался, что один человек из очереди был нашим «мнимым клиентом». В своем аккуратно составленном отчете он высказывал свои замечания, упомянув обо мне как о «пожилом мужчине, который, очевидно, входил в состав правления, но при этом палец о палец не ударил, чтобы помочь покупателям».

Данные отчета мы используем в дальнейшем для двух целей. Каждая мастерская, хорошая она или плохая, получает копию отчета и видит, на сколько баллов ее оценили и какие у нее недостатки. Лучшие (те, которые набрали более

95 баллов) получают специальное вознаграждение — 25 фунтов каждому сотруднику, работавшему в мастерской в день визита «мнимого клиента». Просматривая каждый отчет, мы просим менеджера прокомментировать замечания и рассказать, какие меры предпринимаются для решения той или иной проблемы. И так пять раз в год. Это своего рода напоминание о том, как много для нас значат клиенты.

Вызов хорошему обслуживанию

Вместо того чтобы осуждать плохое обслуживание, при любой возможности вознаграждай вежливое обращение с клиентами. Среди мастерских мы проводим соревнования на лучший пример качественного обслуживания. Они проходят под разными названиями. Например, месячник «Удиви меня» или «Соревнование по преодолению трудностей в обслуживании». Таким образом мы стараемся подчеркнуть первостепенную важность вежливого обращения с клиентом.

Раз в два-три года у нас проходит специальная акция, когда мы особенно усердно работаем над качеством наших услуг. От четырех до восьми недель мы делаем все возможное, чтобы повысить уровень обслуживания. Перед началом акции во всех филиалах страны мы повторно проводим однодневные курсы. В мастерских вывешиваются плакаты, сообщающие клиентам о том, какого обслуживания они могут ожидать от нас, что вынуждает сотрудников быть еще более приветливыми с клиентами. Акция базируется на принципах соревнования. Часть баллов выставляют «мнимые клиенты», однако основным показателем оценки обслуживания являются реальные положительные отзывы. На протяжении всей акции каждому посетителю выдают карточку отзыва, которую те потом могут выслать бесплатной почтой. Каждую неделю пять тысяч клиентов находят время на то, чтобы заполнить карточку и бросить ее в почтовый ящик. Мы внимательно изучаем все отзывы и возвращаем

их в мастерские, чтобы наши люди могли видеть, что о них думают. Почти все карточки (98 процентов) содержат похвальные отзывы. Мы демонстрируем их потом нашим клиентам.

Но мы выдаем карточки отзыва не только во время акции — их можно получить в любой момент. На протяжении трех лет на нашей фирменной упаковке можно было найти информацию о проведении опроса клиентов. Вне акций мы не используем бесплатную почту: отзывы представляют еще большую ценность, если клиент сам купил марку. Однако мы поощряем этот шаг: каждый похвальный отзыв вознаграждается купоном на скидку в пять фунтов. Призы вручаются также и мастерским, которые собрали наибольшее количество положительных высказываний. Мы стремимся показать, что от качественного обслуживания выигрывают все стороны.

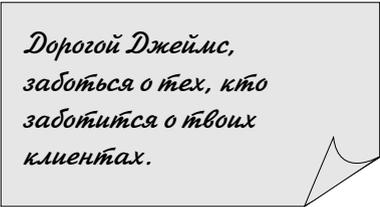
Мы находим и другие способы вознаграждения за отличное оказание услуг: например, пятьдесят фунтов за лучший комплимент месяца и специальные награды за замечательные идеи, поступившие в нашу книгу предложений. Наивысшей наградой является особое упоминание в местной газете (журналисты ведь сообщают не только плохие новости). Благосклонные статьи мы помещаем в рамку и выставляем напоказ клиентам данной мастерской. Это не только повышает гордость работников за выполняемую ими работу, но и в целом идет на пользу компании.

В будущем уровень обслуживания сыграет ключевую роль в успехе компании. Не останавливайся на достигнутом, продолжай поиск новых способов удивить клиента.

Часть 3

Как руководить людьми

Письмо 14. Заботься о своих людях



*Дорогой Джеймс,
заботься о тех, кто
заботится о твоих
клиентах.*

Поначалу я думал, что моя работа заключается в проведении собраний и раздаче всем указаний о том, что и как следует делать. Я полагал, что секрет успеха состоит в принятии верных решений. Однако хороший менеджмент — это нечто другое. Ни один менеджер не может самостоятельно руководить всей компанией.

Вполне очевидно, что невозможно находиться в нескольких местах сразу. От твоей идеи нет толку, если ее не поддерживают твои сотрудники. Они следуют за лидером только тогда, когда верят ему.

Никогда не экономь на своих сотрудниках

Взгляни на некоторые финансовые показатели. В прошлом году наш оборот составил приблизительно 44 миллиона фунтов (6 миллионов из которых ушло на уплату НДС), и

прибыль при этом составила 2,7 миллиона фунтов. Оставшиеся 35 миллионов — это наши затраты.

Существуют три основные статьи затрат. Во-первых, расходы на материалы (кожаные подошвы и заготовки ключей) составляют 4 миллиона фунтов. Во-вторых, арендная плата и коммунальные платежи — 7 миллионов. В-третьих, оплата труда, на которую уходит почти половина затрат компании (17 миллионов фунтов).

В зависимости от того, бухгалтер ты или бизнесмен, у тебя будет разное отношение к этим цифрам. Бухгалтер предпочел бы снизить расходы: «Мы можем сократить персонал, сэкономить на оплате труда и за счет этого значительно увеличить прибыль». У бизнесмена иная точка зрения. Рассматривая сотрудников как наиболее ценный актив, он будет заботиться о них и вкладывать деньги в лучших.

Когда компания испытывает финансовые затруднения, доводы бухгалтера становятся заманчивыми. Я был свидетелем процесса сокращения затрат несколько раз. Ничто в этом процессе не остается незатронутым. Расходы на автомобили, учебный центр, мытье окон, рождественские вечеринки и даже туалетную бумагу в туалетах главного офиса — все это досконально анализируется финансовым отделом и складывается в общую сумму, которая должна обеспечить снижение затрат и спасти компанию.

Редко случалось, чтобы сокращение расходов действительно улучшило ситуацию.оборот не является фиксированной величиной. Слишком частые мероприятия по снижению затрат приводят к уменьшению оборота и дальнейшему падению прибыли. За этим следуют очередные мероприятия по сокращению расходов. Этот процесс может длиться два или три года, пока компания в конечном итоге не будет ликвидирована.

Вместо того чтобы сокращать затраты на персонал, лучше позаботиться о своих сотрудниках и сделай так, чтобы они

были лучшими в отрасли. Стремись к тому, чтобы твоя компания считалась престижным местом работы. Чем лучше твои сотрудники, тем лучше дела у компании. Заботься о тех, кто, в свою очередь, заботится о твоих клиентах.



Полезный опыт

Каждую неделю среди работников наших филиалов я встречаю талантливых людей. Благодаря личным усилиям выдающихся менеджеров многие мастерские буквально преобразились. Поглощение Automagic является примером того, как работники могут влиять на успех компании.

В 1995 году Automagic испытывала кризис. На протяжении четырех лет до того оборот оставался на одном уровне, и компания терпела убытки. Чтобы компания оставалась на плаву, снижались все возможные затраты. Однако правление было настолько слепым, что не замечало основной проблемы, которая заключалась в нем самом: оно отдавало приказы, но не прислушивалось к советам других. Это проявилось, например, в непринятии услуг по изготовлению ключей. Работники филиалов понимали, что спрос на ремонт обуви падает и для будущего процветания необходимо развивать другие услуги, например по изготовлению ключей. Несмотря на то что главный офис запретил выставлять стенды с образцами ключей, менедже-

ры продолжали это делать тайком, пряча их от директора в дальних помещениях мастерской.

К тому времени, как мы поглотили Automagic, количество ее сотрудников сократилось настолько, что мастерские не могли работать ежедневно. За последние три года мало кому из ее работников повысили заработную плату. Телефоны филиалов были настроены таким образом, что могли принимать только входящие звонки (чтобы не тратиться на исходящие). У мастерских не было средств на ремонт неисправного оборудования. Вводились жесткие ограничения на запас материалов на складе. Руководство Automagic отказалось от этого бизнеса просто потому, что у филиалов отсутствовало необходимое оборудование и материалы. Все эти ограничения, вводимые с целью снижения затрат и увеличения прибыли, отрицательно повлияли на оборот. Работники филиалов воровали не только потому, что мало зарабатывали, но еще и потому, что потери в обороте сильно влияли на выплату премий. Некоторые воровали деньги прямо из кассы, чтобы содержать семью. Мелкие кражи провоцировали дальнейшее падение выручки.

Нелегко было все исправить. Двадцать лет управления, основанного на единоличном принятии решений и игнорировании мнения подчиненных, привели работников к мысли, что любой бизнес таков. Четыре месяца мы не могли убедить их, что все изменится.

В свое время они наслушались стольких обещаний, что, когда я объяснял им, насколько все может быть замечательно, мне не верили — продолжали воровать из кассы и спокойно наблюдать, что произойдет дальше.

Переломный момент

Для начала мы решили взяться за центр Лондона. Я впервые видел такое непонимание между работниками и менеджерами. Мастерские, имевшие хорошее месторасположение,

были убыточными. Главной проблемой оставалось воровство: еженедельно некоторые работники брали из кассы до 250 фунтов, и новички по их примеру вскоре начинали делать то же самое. Между тем падал оборот. В силу нехватки средств были приостановлены инвестиции в оборудование и оснащение мастерских. Потенциально лучшие мастерские Великобритании имели худшие результаты в компании. Сотрудники на местах взяли на себя все руководство, управляя мастерскими с выгодой для себя и в ущерб фирме. Я приветствую делегирование полномочий, но не в такой степени, как это было сделано в Лондоне.

Мы создали целевую группу, в которую вошли два приверженца философии Timpson, имевших опыт в увеличении оборота. В каждом лондонском филиале они провели по три недели, чтобы оценить, какого оборота реально достичь. О прибытии целевой группы филиалы были предупреждены в последний момент: в четверг вечером их сотрудникам сообщили, что им придется провести три недели в других мастерских (финансовая неделя в нашей компании заканчивается в четверг вечером), а в пятницу утром целевая группа уже прибыла на место. За короткое время удалось достичь существенных результатов: оборот возрос по меньшей мере на сорок процентов, а в некоторых мастерских даже удвоился. Одним махом нам удалось доказать, что филиалы работали не на полную мощность и что они могли бы быть крайне прибыльными, если бы персонал относился к своей работе должным образом.

Мы решили продемонстрировать свое доверие к лондонским филиалам, предоставив им преимущественное право в получении инвестиций. Через восемь месяцев после принятия первых изменений центральные филиалы Лондона были полностью переоборудованы.

Однако целевая группа добилась лишь временного успеха. Когда сотрудники вернулись обратно в свои филиалы,

оборот превысил уровень прошлого года, но не достиг тех показателей, которые были установлены во время трехнедельной акции. Соблазн воровать из кассы превратился у них в потребность и устоявшуюся привычку. Они и не подозревали, насколько серьезно мы были настроены искоренить систематическое воровство.

Были созданы еще две целевые группы, после чего некоторые работники изменили свое поведение; от закоренелых воров мы избавились. За год оборот лондонских филиалов вырос на сорок процентов, а через два года практически удвоился. Устранение случаев мошенничества сыграло лишь частичную роль в достижении такого успеха — основной вклад внесло изменившееся отношение самих работников. Бизнес был преобразован только благодаря тому, что мы пересмотрели свое отношение к людям.

Многое зависит от людей

Работники мастерских оказывают большое влияние на клиентов. Если я встречаю знакомого, который заходил к нам, или случайно сталкиваюсь с одним из наших клиентов за обедом, они увлеченно рассказывают мне о том, как им делали ключи, о проблемах, связанных с ремонтом их обуви, и о своем опыте посещения мастерских. Разговор со мной они начинают с рассказа о том, какой сервис им оказали.

Именно поведение работников запоминается и формирует образ нашей компании.

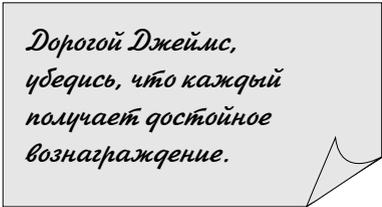
Мы позволяем каждому работнику самостоятельно решать, как лучше всего обслужить клиента. Основная задача территориальных менеджеров и сотрудников главного офиса — помочь и поддержать обслуживающий персонал. Этот простой принцип лежит в основе нашего стиля управления.

Я уже говорил, что не собираюсь издавать свод правил. Мы против того, чтобы каждый последующий покупатель обслуживался так же, как предыдущий, и не приветствуем

употребление избитых фраз типа «добро пожаловать» и «хорошего дня». Наши правила ограничиваются сферой денежного обращения (деньги должны быть положены в кассу, а не в карман!) и трудового распорядка (работники должны выглядеть опрятно и приходить на работу вовремя). По всем остальным вопросам, связанным с управлением мастерской, можно дать лишь какие-то рекомендации. Если работник знает, как лучше обслужить клиента, пусть и дальше действует в том же направлении.

Полное делегирование полномочий — простая модель управления и, кроме того, эффективная. Труднее достичь другого — заставить менеджеров исполнять свои обязанности должным образом. Они предпочитают давать указания и не делиться информацией, а я хочу, чтобы менеджеры делегировали свои полномочия и информировали работников обо всем происходящем. Такая модель управления играет важную роль для достижения успеха, но она приведет к желаемому результату лишь при условии, что каждый менеджер будет уважать талант работников филиала и действительно заботиться о тех, кто заботится о клиенте.

Письмо 15. Достойное жалование



*Дорогой Джеймс,
убедись, что каждый
получает достойное
вознаграждение.*

Если ты действительно заботишься о своих сотрудниках, позаботься об их жалованье. Не жди, что все будут счастливы лишь оттого, что у нас современное оборудование, отличное месторасположение мастерских и растущий бизнес.

Каждый работник хочет знать, что же компания предложит ему лично. Самым важным критерием здесь является заработная плата.

Не будь скрягой

Даже не пытайся экономить на оплате труда путем сдерживания роста заработной платы. Скупость по отношению к своим сотрудникам не приведет ни к чему хорошему.

Компании нужны энтузиасты. Если они зарабатывают меньше, чем заслуживают, то ты за это заплатишься. Automagic не повышала заработную плату в течение нескольких лет, и прибыль за этот период снизилась.

Зачастую самые прибыльные компании в отрасли имеют самый высокий уровень оплаты труда. Это не случайное совпадение. Дело не только в том, что успешные компании могут позволить платить работникам больше. Сама по себе хорошая заработная плата помогает компании добиться успеха. Снижение зарплаты может привести к увеличению прибыли только в том случае, если сокращается количество персонала. Не сдерживай рост заработной платы.

В 1988 году нам удалось сэкономить значительную сумму на оплате труда. В 60-х мы ввели новую кадровую политику. В каждой мастерской тогда работало минимальное количество персонала: менеджер, опытный мастер по ремонту обуви, кассир и молодой стажер. В совсем маленьких мастерских у этой группы из четырех работников оставалось много свободного времени, так что издержки на оплату труда порой достигали 50 процентов всей прибыли. Объем торговли не покрывал расходы. Но за год нам удалось уменьшить затраты на треть без сокращения персонала — мы просто не нанимали новых сотрудников на место тех, кто уходил, и, несмотря на меньшее количество работников, оборот увеличился. Мы повысили уровень основной заработной платы, и наша система бонусов обеспечила более крупные

выплаты; каждый теперь получал больше денег, чем раньше, хотя общая сумма заработной платы снизилась. Прибыль компании возросла, и это позволило улучшить качество предоставляемых услуг.

Выплата бонусов за неделю

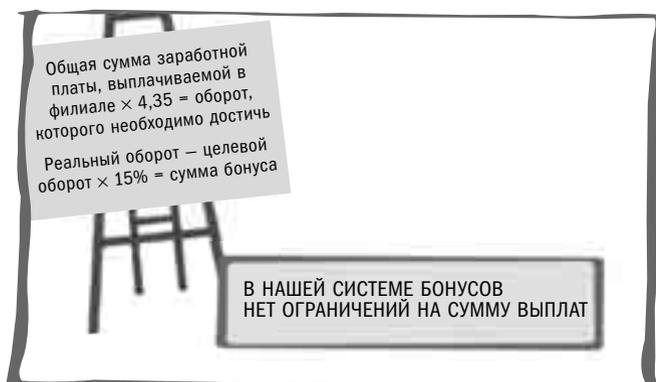
Мы доказали, что оплата труда по конечным результатам действует эффективно. Наша система начисления бонусов почти не изменилась с тех пор, как была введена двадцать лет назад. И наши работники никогда не позволили бы мне изменить ее. Она выгодна для них и приносит немалую прибыль всей компании.

Успех нашей бонусной системы определяется следующими положениями:

1. Бонусы выплачиваются еженедельно по результатам за неделю.
2. Нет никаких ограничений по сумме, которую может получить работник.
3. Эта система одинакова для всех филиалов компании.

Для расчета величины бонуса мы суммируем заработную плату, выплачиваемую по всему филиалу за неделю. Полученную сумму (включая различные дополнительные выплаты) умножаем на коэффициент 4,35 и получаем оборот, которого необходимо достичь. Любые продажи выше этого уровня влекут за собой выплату бонусов в размере 15 процентов. Если кто-то отсутствовал на работе более одного дня, он не получает бонусов за эту неделю. Однако у нас нет больших проблем с отсутствующими.

Общая сумма бонусов, подлежащих выплате, распределяется между сотрудниками согласно установленным баллам. Менеджер получает 6 баллов, работающие полный день — 5, количество баллов для тех, кто работает неполный день,



устанавливается в зависимости от отработанных часов. Стажеры зарабатывают баллы по мере того, как набираются опыта.

Самые опытные работники получают дополнительные вознаграждения. С этой целью мы регулярно проводим оценку навыков. Для каждого основного вида предоставляемых услуг (ремонт обуви, изготовление ключей, гравировка, ремонт часов) вводится четырехуровневая система оценки, где первый уровень означает базовые навыки, а четвертый — профессиональные. Сумма бонуса увеличивается на определенный процент в зависимости от уровня навыков работника.

Эта система понятна нашим сотрудникам и вполне их устраивает.

Гарантия минимального уровня заработной платы

Самым большим недостатком высоких бонусных выплат является их неопределенность. Базовая заработная плата работнику гарантирована, а бонусы зависят от будущего оборота. Поэтому новому работнику трудно сориентироваться, сколько составит его годовой доход. Для постоянных же работников система бонусов представляет проблему, когда при оформлении закладной им необходимо указать

сумму годового дохода. Мы стараемся снизить риск неопределенности путем установления минимальной гарантированной заработной платы. Постоянным работникам мы гарантируем 90% их прошлогоднего заработка. Остальным, включая новых работников, гарантируется минимум, рассчитанный исходя из ответственности, которую они несут за выполняемую работу, и из уровня квалификации. В конце года базовая заработная плата и бонусы каждого работника суммируются и сравниваются с их гарантированным минимумом. Если сумма оказывается меньше, разница тут же возмещается.

Гибкая система оплаты труда

В нашей компании не существует единой системы расчета заработной платы. Мы даем общие указания территориальным управляющим, которые, в свою очередь, наделены полномочиями выплачивать жалование в соответствии с местными особенностями и способностями отдельного человека.

Мы считаем, что система расчета зарплаты не должна мешать территориальному управляющему нанимать подходящих людей. Также мы полагаем, что труд самого слабого и самого талантливого работника не должен оплачиваться одинаково.

Сотрудники постоянно обмениваются информацией, и такая гибкая система оплаты труда приводит к определенным проблемам. Однако мы не имеем ничего против, если кто-то из работников желает доказать, что должен получать больше. Территориальный управляющий должен проверить обоснованность доводов и восстановить справедливость.

Никаких пересмотров заработной платы

У нас не практикуется ежегодное повышение заработной платы для всех без исключения. Пересмотр ее привязывается к дате приема сотрудника на работу. Это позволяет

проследить, на что способен каждый, и избежать одинакового повышения всем работникам независимо от их стараний и достижений.

Недовольные найдутся всегда. Их не устроит ни одна система оплаты. Некоторые работники и за двадцать пять лет ни разу не пожалуются, а другие выражают свое недовольство постоянно. Кое-где такое нытье срывается.

Я заранее могу сказать, кто помрачнеет, услышав о своей новой зарплате. Поэтому-то у меня и нет оснований быть щедрым с ними: зачем платить больше, чем они того заслуживают, если через год опять будут недовольства? Они никогда не задумываются о своей истинной ценности для компании. Поэтому ты должен сделать это за них.

Мало кто шлет мне письма в знак благодарности за повышение заработной платы, а письма от нытиков — это вообще редкость.

Зависть в коллективе

Проблемы появляются не только из-за размера заработной платы. Название чужой должности, марка машины и размер кабинета иногда могут вызвать недовольство других.

Зависть особенно процветает в главном офисе, где много людей работает под одной крышей. Каждый считает, что их отдел самый важный в компании, а другие играют лишь вспомогательную роль.

Создай себе имидж открытого и справедливого человека. Соглашайся обсудить с сотрудником любые проблемы, связанные с оплатой труда. Если ты знаешь свое дело, ты сумеешь определить, какую ценность представляет каждый.

Что должно быть основой для расчета премии*?

Наша еженедельная система начисления бонусов для работников мастерских настолько эффективна, что трудно даже представить что-то лучшее.

Легко разработать систему вознаграждения людей, работа которых оказывает непосредственное влияние на еженедельные объемы продаж филиала. Намного сложнее придумать способ, который бы стимулировал руководителей главного офиса стремиться к увеличению прибыли.

Для высших руководителей частных компаний начисление премии от прибыли — это не просто вопрос поощрения. Это дело совести. Если у компании дела идут хорошо, то у меня еще лучше, ведь я тогда получаю приличные дивиденды. Хотя это и справедливое вознаграждение за вложенные мною деньги и готовность взять на себя риски, но я бы не смог достичь хороших результатов без помощи моей команды, поэтому она тоже должна разделить успех компании.

Я не против высоких премий. Но это не распространяется на вознаграждения, получаемые некоторыми директорами открытых акционерных обществ. Премия никогда не должна быть вдвое больше основного оклада. Мои дивиденды могут быть выше, но я не чувствую вины по этому поводу: я заложил свой дом и инвестировал в дело несколько миллионов фунтов, а сейчас получаю доход со своих инвестиций.

Система начисления премий в зависимости от прибыли никогда не была справедливой и не обеспечивала должного стимулирования, но я еще не придумал лучшего способа вознаграждать работу высших руководителей в конце успешного года. Сложные системы неэффективны, поэтому применяй ко всем один и тот же подход.

* Здесь и далее под «премиями» подразумевается система дополнительных выплат сотрудникам главного офиса компании Timpson, в то время как система вознаграждения обслуживающего персонала обозначается как «бонусы». *Прим. ред.*

Нет необходимости детально расписывать премиальную систему, пока не прошло по меньшей мере два месяца текущего финансового года.

Ежегодно пересматривай правила начисления премий: ведь по мере того как расширяется или сокращается деятельность компании, растет или снижается прибыль, должны меняться и цели компании. Перед установлением новых целей четко определи для себя, какую премию должен получить старший руководитель. (Я предлагаю 20 процентов от основного оклада.) Затем подумай, какой будет предполагаемая прибыль, если дела у компании будут идти так, как ты планируешь. 20 процентов от предполагаемой прибыли ты и должен будешь отдать своим менеджерам. Таким образом ты можешь разработать шкалу вознаграждений, отображающую взаимосвязь между прибылью и премией, подлежащей выплате. Я считаю, что, даже если прибыль упадет на 10 процентов, каждый должен получить небольшую премию. Это и будет нижней отметкой твоей шкалы. Более низкая прибыль не дает права на получение премии. Отметь на шкале возможный диапазон выплат: от 30 до 50—100 процентов.

Оправданны ли такие высокие затраты?

Подсчитай, во сколько компании обходятся сорок работников, занимающих самые высокие посты. Включи в эту сумму не только их заработок, но и все остальные расходы, в том числе на служебную машину. Ты будешь удивлен, сколько стоят твои менеджеры.

Не рассматривай заработную плату как способ снижения затрат и увеличения прибыли. Мы продаем услуги, поэтому наш успех во многом зависит от сотрудников: именно они зарабатывают компании репутацию и приносят доход. Почти половина наших затрат — это расходы на оплату их труда.

Может оказаться, что расходы на некоторых работников завышены. Но это не их ошибка, а наша. Когда-то мы повысили им заработную плату, переоценив их способности.

Ты не сможешь один управлять компанией. Хороших работников нужно ценить. Заботься о тех людях, которые приносят компании успех.



ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ
О ЛЮДЯХ ОБМАНЧИВО

Письмо 16. Необычная модель менеджмента «снизу вверх»

*Дорогой Джеймс,
твоя задача — помогать
сотрудникам.*

Недавно я зашел в зоомагазин за кормом для собак. Так как мне необходимо было купить много корма, я собирался взять тележку. Но у меня не нашлось монетки, чтобы отсоединить тележку, в кошельке были только бумажные купюры. Я пошел к кассиру разменять пять фунтов. «Извините, но нам нельзя самостоятельно открывать кассу», — сказала она.

Я прождал несколько минут, пока подошел начальник смены и разменял мне банкноту, чтобы я мог купить собачий корм. В этот магазин я больше ни ногой.

Такое случается на каждом шагу. Наша жизнь полна бюрократизма. Люди не наделены достаточными полномочиями, и им приходится спрашивать разрешения у руководителя. В розничной же торговле невозможно предоставить хорошее обслуживание, полагаясь лишь на установленные правила.

В нашем бизнесе мы вынуждены делегировать полномочия. При штате в 800 сотрудников, разбросанных по 315 мастерским, у нас просто нет другого выбора. Повсюду говорят о полномочиях. Мне не очень нравится это слово. Как будто менеджер высшего звена уступает что-то, передает работнику особенный подарок, предоставляя ему возможность самостоятельно принимать решения.

У нас это называется «менеджмент снизу вверх». Основную работу выполняют мастерские, делая деньги на ремонте обуви, изготовлении ключей и заботе о клиентах. Отсюда следует, что управление нашей компанией осуществляется в основном работниками филиалов. Все остальные лишь помогают им в этом.

Что бывает, если слепо следовать правилам

Вплоть до 80-х у нас в компании царил военный стиль управления. Существовал четкий свод правил, который назывался «Правила внутреннего распорядка фабрик по ремонту обуви». Ему неукоснительно следовали территориальные управляющие, уполномоченные на то, чтобы заставить всех работников соблюдать эти формальные правила. Культура военного порядка была настолько внушительной, что она до сих пор сохранилась в памяти некоторых наших старых сотрудников.

В этом году в одной из мастерских мне очень не понравилось, как на полке были выставлены средства по уходу за

обувью. «Вам нравится, как выставлен товар?» — спросил я менеджера. «Я лишь делаю то, что от меня требуют», — ответил он, подразумевая, что есть еще территориальный управляющий, ответственный за принятие всех решений. Тогда я спросил, что бы он сделал, если бы ему пришлось самостоятельно принять решение. Работник перечислил все изменения, которые бы он сделал. В этот же день я попросил территориального управляющего не вмешиваться и позволить менеджеру сделать все как он хочет. Управляющий возражал, что мастерская не приносит достаточно денег и поэтому менеджер должен следовать его указаниям. На это я дал ему простой ответ: если он не позволяет менеджеру мастерской проявлять инициативу, то он не вправе критиковать его за низкие продажи. Это сработало. Товар стали выставлять на полки по-другому, и обстановка в магазине сразу же изменилась в лучшую сторону. Менеджер вдруг понял, что теперь успех мастерской зависит от него, и приложил к этому все усилия. В результате продажи возросли.

Большинство людей полагает, что они работают в условиях, где успех определяется способностью соблюдать установленные правила. Как-то сразу после поглощения Automagic я зашел в один из ее филиалов и увидел самодельный стенд для щеток. Я счел это хорошей идеей для стимулирования дополнительных продаж и сфотографировал увиденное. Менеджер выглядел смущенным. «Мы все уберем», — сказал он, полагая, что я сделал фотографию потому, что он нарушил правила.

Новая культура

Мы очень много работали над преобразованием культуры нашей компании. Чтобы четко изложить ее основные идеи, я нарисовал схему, где работники мастерских были показаны вверху, а я — внизу. Данная схема демонстрирует, что каждый сотрудник действительно наделен полномочиями.

Мы можем составить список решений, которые они имеют право принимать.

Каждая мастерская сама заказывает необходимые материалы (в этом деле мы не полагаемся на компьютер). Работники могут потратить до 500 фунтов, чтобы разрешить жалобу клиента без обращения к территориальному управляющему. Они имеют право самостоятельно вносить изменения в прейскурант. Если им кажется, что наши цены слишком завышены или, наоборот, занижены, они могут составить свой собственный прейскурант. Если это помогает увеличить оборот, мы только за.

Недавно мы решили повесить в мастерских плакаты с обращением от моего имени: «Работникам этой мастерской разрешено делать все что угодно, чтобы удивить клиентов».

Все сотрудники посещают однодневные тренинги по менеджменту «снизу вверх». Видеозапись этого курса затем высылается каждому сотруднику домой. Но, несмотря на все наши старания, тяжело добиться надлежащего внедрения принципов менеджмента «снизу вверх»: люди привыкли работать по строгим правилам и не всегда готовы к переменам.

Исполнительный директор должен подавать пример. Согласно нашей философии, он работает, чтобы помогать остальным, поэтому, с какой бы просьбой ко мне ни обращались, я должен ее выполнить. Обычно сотрудники просят устранить какие-либо препятствия в нашей системе. («Мой шлифовальный станок не работает, а из главного офиса пришел отказ на нашу просьбу о покупке нового, так как в нашей мастерской изготавливается слишком мало ключей» или «Местный филиал Cystic Fibrosis Trust просит у нас несколько призов для проведения соревнования. Могу ли я предоставить их?») Почти всегда я соглашаюсь, и это разумно с моей стороны: они знают наш бизнес лучше, чем кто-либо другой. Поэтому каждый раз, поддерживая решения

менеджеров филиалов, я продвигаю нашу модель менеджмента «снизу вверх». И мне не тяжело это делать. Так как своих предложений по улучшению бизнеса у меня нет, то нет и оснований управлять в стиле мачо* лишь для того, чтобы удовлетворить свои амбиции. Сложнее дело обстоит с менеджерами среднего звена.

У нас много мастерских и один главный офис. (Я хочу, чтобы его называли Домом Timpson, но большинство наших сотрудников называет его главным офисом.) Все всегда мечтали работать в главном офисе: раньше здесь принимались все решения. Теперь у него совершенно иная роль: его сотрудники посылают меньше служебных записок и получают больше звонков. Вместо того чтобы диктовать правила, мы превратились в службу поддержки. Все это требует полного изменения взглядов самих сотрудников, а на это нужно время.

Молодые менеджеры приходят в бизнес, полагая, что нескольких недель достаточно для того, чтобы преобразовать культуру компании. Однако в действительности на это уходят годы. Вот уже три года, как я внедряю свою модель менеджмента «снизу вверх», однако каждый месяц в какой-нибудь мастерской встречаю менеджера, который что-то сделал потому, что «так сказали в главном офисе».

Территориальным управляющим менеджмент «снизу вверх» дается особенно тяжело. Все они когда-то были менеджерами филиалов, а затем их повысили до нынешних должностей. И оказалось, что это не та работа, которой они ожидали: вскоре после назначения они осознают, что не могут находиться в двадцати мастерских одновременно и что люди не всегда делают так, как им было сказано. Мы стараемся

* Агрессивный способ управления, сочетающийся с пренебрежением современными, более мягкими методами управления, такими как участие работников в прибылях и собственности, вовлечение работников в процесс принятия решений и др. Термин был придуман Майклом Эдвардсом и стал широко использоваться средствами массовой информации в 80-е годы. *Прим. ред.*

объяснить, что менеджмент «снизу вверх» поможет им достичь успеха, если они будут давать советы, а не приказы, и строить культуру, а не принимать поспешные решения. Они ожидают, что, поработав менеджерами филиалов, затем станут начальниками, а вместо этого мы просим их помогать подчиненным. На то, чтобы они к этому привыкли, уходит много времени.

Признаки успеха

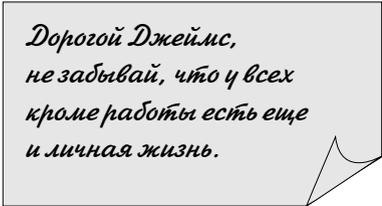
Положительные результаты трехлетнего внедрения нашей новой модели менеджмента уже налицо. При посещении мастерских я слышу фразы вроде «замечательно, когда тебе позволено самостоятельно принимать решения», «главный офис делает, как и обещал» и «здорово осознавать, что тебе помогут в любую минуту».

Мы ни в чем не ограничиваем наших работников для достижения успеха. Так, Боб Нортоувер научил нас заключению контрактных сделок лучше, чем могли научить его мы. Например, он по своей инициативе предоставил купоны на скидку местному зоомагазину, рекомендовавшему своим клиентам нашу мастерскую для заказа собачьих медальонов. Еще одной его идеей было заключение контракта с местным боулинг-клубом. (Сегодня она внедрена во многих мастерских, разбросанных по всей стране, и приносит ежегодный доход в размере ста тысяч фунтов.)

При изготовлении сложных ключей во многих мастерских клиенту предлагают не платить, пока он не сходит домой и не проверит выточенный ключ. Вот это я называю настоящим обслуживанием.

Большинство благодарственных писем приходит в том случае, когда работники проявили инициативу. Клиент ни за что не запомнит мастерскую, в которой персонал слепо следует правилам.

Письмо 17. Компания, в которой хочется работать



*Дорогой Джеймс,
не забывай, что у всех
кроме работы есть еще
и личная жизнь.*

Мы стремимся к тому, чтобы наша компания была «компанией, в которой хочется работать». Следуя этой цели, мы заботимся о наших сотрудниках не только в рабочее время.

У любого сотрудника рано или поздно возникают проблемы, и чаще всего они связаны с деньгами. Необходимость выплаты кредита, расторжение брака, азартные игры — все это приводит к финансовым затруднениям. Для компании выгоднее помочь работникам, нежели смотреть на их проблемы сквозь пальцы, рискуя при этом, что они решат свои финансовые проблемы, ворую из кассы.

Финансовая поддержка

Мы настоятельно просим всех, кто испытывает какие-либо финансовые затруднения, обращаться к нам за помощью. Мы не всегда даем займы, так как не все письма с просьбой о финансовой поддержке правдивы. Но часто мы способны предоставить необходимую помощь.

Если ты задумаешься об этом, то поймешь, что мы находимся в выгодном положении, решая, стоит ли давать кому-либо деньги в займы. Мы знаем своих работников и можем требовать от них возврата долга. Обычно нашими должниками являются около 60 работников, а общая сумма долга составляет около 80 000 фунтов. За пять лет у нас было всего пять безнадежных долгов на сумму 2400 фунтов. Наша финансовая поддержка удержала многих от растраты.

Мы хотим, чтобы наши сотрудники были счастливы. Многие оценивают свое благосостояние по возможности съездить куда-либо в отпуск, купить машину и жить в доме своей мечты. Иногда наши работники сталкиваются с проблемами при взятии ссуды: тяжело получить ссуду под залог, имея скромный основной оклад и высокие бонусы, сумма которых не гарантирована. Работа мастера по ремонту обуви и изготовлению ключей не получила в обществе того статуса, которого она заслуживает. Но мы хотим помочь нашим сотрудникам реализовать свои желания и получить заслуженное вознаграждение за усердную работу. Займы и программы содействия в получении ссуды под залог позволяют нам сделать это.

У нас гибкие методы оплаты труда. Если кто-то хочет, чтобы ему платили ежемесячно, а не еженедельно, мы сделаем это. Если работники хотят, чтобы часть заработной платы поступала на сберегательный счет, так и будет. Поскольку мы решаем их финансовые проблемы, в знак благодарности они делают свою работу лучше.

Собственный телефон доверия

Мы интересуемся личными проблемами сотрудников, но никогда не вмешиваемся в их семейную жизнь. Развод, проблемы с алкоголем, тяжелая утрата остаются личным делом каждого до тех пор, пока это не влияет на работу. Ты должен быть в курсе проблем подчиненных, чтобы понимать их поведение. Если кто-то стал хуже работать, узнай, не случилось ли у него что-нибудь.

Мы предлагаем сотрудникам обращаться к нам за помощью по личным вопросам. Они могут побеседовать с любым из нас, с кем будут чувствовать себя комфортно (своего непосредственного начальника для этого выбирают нечасто). Самое важное для человека, испытывающего трудности, — это возможность посоветоваться, обсудить

наболевшее с кем-нибудь. За многие годы мы приобрели неплохой опыт в этом деле. Если же у нас нет ответа на возникшую проблему, мы можем посоветовать, к кому обратиться. В прошлом году проблемы касались жилья, детей, употребляющих наркотики, угроз, исходящих от соседей, и, конечно, долгов.

Мы практикуем и другой способ поддержки. Компания выделяет деньги на собственный телефон доверия, по которому можно получить конфиденциальный совет по самым различным вопросам, начиная от раковых заболеваний и заканчивая забастовкой. Эта услуга стоит всего 5 фунтов за одного работника в год, но ее значение трудно переоценить.

Кроме того, несколько раз в год каждый сотрудник напрямую обращается ко мне. Со мной не стесняются советоваться благодаря моим поездкам по мастерским. И мне приятно осознавать, что в мою помощь верят. Конечно, я не в состоянии решить большинство вопросов, но я могу найти того, кто сможет это сделать.

Все это приносит пользу не только сотрудникам, но и самой компании. Люди, которые не обременены личными проблемами, делают свою работу намного лучше.

Корпоративные мероприятия

Я поддерживаю идею ведения календаря корпоративных мероприятий. У нас проходят матчи по футболу и гольфу, поездки на морское побережье, дискотеки, марафон, пикники, игры в пейнтбол и соревнования по картингу. Финансирование мероприятий компания берет на себя. Но чтобы они не воспринимались как обязательные, за их организацию полностью отвечают сами сотрудники.

В наших мастерских работает по два-три человека, и они удалены друг от друга на многие километры. Встречи с коллегами идут всем на пользу. Наши мероприятия очень помогают в этом замечательном деле.

Пожертвования на благотворительные цели

Ежегодно мы выделяем около 25 тысяч фунтов на благотворительные программы, предложенные нашими сотрудниками. В нашем еженедельном бюллетене «Управление денежными средствами компании» мы постоянно объявляем о том, что компания ежемесячно предоставляет 500 фунтов на мероприятие, предложенное работниками наших филиалов.

За последние два года мы финансировали женскую футбольную команду, турне музыкантов в Норвегию, лечение маленького мальчика, спонсировали акцию по сбору средств на исследование раковых заболеваний, организованную бабушкой менеджера одного из филиалов, а также 25 других проектов. Зачастую мы помогаем членам семей наших сотрудников: это может быть финансирование футбольной команды или школьного концертного турне их детей, приобретение специальной инвалидной коляски для двоюродного брата или сестры. Спонсируем мы также и благотворительные акции, в которых непосредственное участие принимают сами работники.

Сколько соревнований — столько победителей

Каждую неделю уделяй время тому, чтобы похвалить успешных работников. Не воспринимай усердную работу других как само собой разумеющееся явление. Достижения не должны оставаться незамеченными.

Несколько лет назад я стал собственноручно писать письма в мастерские, показавшие особенно хорошие результаты. У меня не очень разборчивый почерк, и многие жалуются, что не могут разобрать мои записи. Но я обнаружил, что мои письма висели в служебных помещениях по всей стране. Я очень ценю это признание работников, которое я получил, потратив лишь немного своего времени и лист бумаги.

Меня обвиняют в проведении большого количества соревнований, на что сами победители, однако, никогда не жалуются: призы получают настоящее признание за свое мастерство.

Каждый год мы определяем чемпионов компании Timpson по ремонту обуви, изготовлению ключей, гравированию, обслуживанию клиентов и с недавних пор по ремонту часов.

Осенью 1999 года я попросил выбрать среди наших сотрудников кандидатов на премию в шестнадцать различных номинациях: «Лучший мастер по изготовлению ключей», «Лучший менеджер», «Лучший подмастерье» и так далее. По три работника из каждой номинации были приглашены вместе со своими супругами на ланч. Каждый получал памятный подарок, а победителей награждал сам герцог Вестминстера.

Соревнования приносят не только удовольствие победителям, но и успех всей компании в целом. Выставленная на окне мастерской награда привлекает внимание клиентов и сообщает им о мастерстве ее работников. Если в местной газете появляется статья о мастерской с фотографиями ее персонала, продажи возрастают по крайней мере на десять процентов. Мне нравится, когда в мастерских висят рамки с газетными вырезками.

Несложно найти повод для вручения призов. Наш еженедельный бюллетень номинирует мастерскую недели, каждый региональный управляющий выбирает мастерскую месяца, а в корпоративном журнале публикуется список двадцати лучших менеджеров года. В каждом регионе организуются обеды, на которых вручают призы лучшему стажеру, лучшему помощнику менеджера и победителю года в этом регионе. О каждом победителе издается пресс-релиз, а фотографии многих мастерских появляются в местной газете.

Мы поддерживаем участие наших работников в национальных соревнованиях. Если мы выигрываем, то это говорит о многом.

Если клиент прислал тебе похвальное письмо, не принимай его на свой счет — отдай должное тому, кто его обслуживал. Вставь письмо клиента в рамку и отправь в филиал, чтобы его могли показать другим клиентам.

Многолетний труд в компании

Цени сотрудников, которые давно работают в компании. Мой дед стал присуждать награды за многолетний труд в компании Timpson, когда сам проработал 50 лет. С тех пор мы ежегодно награждаем за длительную службу работников со стажем в 25 и 45 лет. В 1950 году это стало огромным событием: были награждены сразу 400 работников. Торжество состоялось в самом большом банкетном зале в Манчестере.

Когда у нас еще были обувные магазины и более 3500 сотрудников, мы ежегодно организовывали большой обед для награждения самых преданных из них. Сейчас у нас работает чуть менее 1000 человек, и мы проводим более скромные ланчи у нас дома.

Вручение наград отмечает 25 и 45 лет службы, но мы не забываем и о других знаменательных датах. Всем, кто достиг 5-, 10-, 20- и 30-летнего рубежа, я посылаю письмо с чеком.

Отличным способом отметить успешную работу может быть телефонный звонок. Подними трубку и позвони в мастерскую: «Я только что видел ваши показатели за прошлую неделю и решил позвонить, чтобы поблагодарить за хорошую работу». Люди не ожидают этого от председателя совета директоров, и это может оказать на них существенное влияние.

Одна из наших наград не относится к определенной номинации и охватывает все группы работников. Ее я называю «награда от председателя совета директоров». Это нечто большее, чем просто чувство долга. Победители в этой номинации получают чек, который я высылаю вместе с письмом, где объясняю, почему была присуждена эта награда. Ее можно получить за какой-нибудь необычный поступок. Например, поздно вечером в пятницу стажер проработал три часа, чтобы закончить чей-то свадебный заказ, не выполненный вовремя ювелиром. Он получил 75

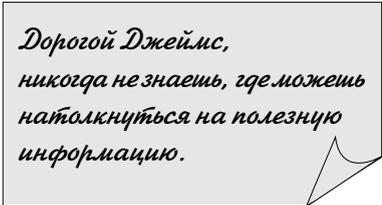
фунтов. Одна из сотрудниц финансового отдела получила награду за разоблачение мошенничества в одном из филиалов. Она сохранила компании 1000 фунтов и получила в качестве награды от председателя 50 фунтов. Менеджер филиала проработал все выходные, чтобы подготовить контракт на изготовление ключей стоимостью в 3000 фунтов. Он получил 100 фунтов. Кому бы я ни посылал награду от председателя совета директоров, не только само письмо, но и конверт я подписываю собственноручно. Письмо отсылается работнику домой.

Гордость за выполняемую работу

В каждой мастерской есть доска объявлений, на которой работники делятся своими успехами. Клиенты видят все достижения, а персонал может гордиться ими.

Пусть клиенты видят похвальные письма, дипломы за мастерство и фотографии победителей, получающих свой кубок. Доска объявлений подчеркивает индивидуальность каждой мастерской. Это демонстрация нашей гордости за выполняемую работу.

Письмо 18. Прислушайся к мнению специалистов



*Дорогой Джеймс,
никогда не знаешь, где можешь
натолкнуться на полезную
информацию.*

Каждую неделю я отвожу в среднем полтора дня на посещение наших магазинов и всякий раз узнаю что-то новое о нашем бизнесе.

Вдохновение от посещения магазинов

Хорошие идеи могут прийти в голову вне офиса. Ты можешь сам проверить, какие проблемы возникают в мастерских и как обслуживают клиентов. Работники наших мастерских — авторы самых блестящих идей.

Десять лет назад Джон Хигс, управляющий мастерской в Чидле, научил меня выставлять отремонтированную обувь на полках, расположенных над ремонтным станком. Он выставлял ее в длинный ряд, повернув к клиентам великолепно отделанными и начищенными подметками. Заимствование этого приема остальными мастерскими изменило наш бизнес — нас стали считать лучшими специалистами по ремонту мужской обуви.

В Лидсе я заметил, как наш менеджер Джиллиан Бригс рекламирует медальоны для домашних животных. Она повесила огромный медальон на симпатичную игрушечную собачку, посадив ее перед прилавком. Продажи таких медальонов в мастерской Джиллиан в три раза превышали средний уровень по компании. Всякий раз, когда наши мастерские выставляли такие милые игрушки, продажи медальонов увеличивались.

Деннис Брамбел из Тенбридж-Вэллз научил меня, как можно усовершенствовать услуги обувных мастерских. Годы мы помогали обувным магазинам разбираться с жалобами покупателей: ремонт мелкого брака избавляет продавцов от возврата и обмена обуви. Однако при этом сотрудникам магазина приходилось отрываться от обслуживания покупателей и нести испорченную пару к нам в мастерскую, а затем возвращаться, чтобы забрать ее. Деннис упростил эту схему, снабдив все местные магазины талонами для покупателей, и те в случае необходимости сами несли туфли в мастерские. Мы их чинили и выставляли счет продавцу обуви. Хотя Деннису и пришлось взять часть проблемы на себя, это позволило удвоить бизнес. Идея быстро распространилась по всей стране.

Сбор новаторских предложений

Сделай так, чтобы каждый в компании мог легко поделиться своими идеями с другими. Самый простой способ — это обмен идеями по рационализации труда. Обычно сначала компании внедряют новые идеи с большим энтузиазмом, но через полгода поток предложений иссякает, а через год система не приносит уже никакой пользы. Наша же система просуществовала четыре года, и мы до сих пор получаем столько же предложений, сколько при ее первоначальном внедрении. Это можно объяснить следующими фактами:

1. Мы публикуем любую рациональную идею, чтобы каждый мог узнать о ней.
2. За каждую опубликованную идею выдается денежное вознаграждение (как правило, от 15 до 150 фунтов).
3. За идеи, которые оказываются эффективными, выплачивается более существенная награда (до 1500 фунтов).
4. Всякий раз, когда это возможно, мы реализуем предложенное на практике.

Гленн Эдвардс из Уэст-Бромвидж предложил не только ремонтировать часы, но и чистить их. Эта идея принесла нам дополнительный доход, а Гленн получил место управляющего в нашем Центре по ремонту часов.

Одно из моих любимых предложений предполагает наличие в мастерских запасных часов, которые выдаются клиентам, пока их собственные часы находятся в ремонте. Именно простые предложения обеспечивают постоянное улучшение. Так, например, на нижней стороне каждого выгравированного нами кубка можно найти наклейку, которая будет напоминать обладателю приза о существовании наших услуг.

Система новаторских предложений способствовала также накоплению мелких технических советов, облегчающих работу. Наше гравирование годами основывалось на сочетании

опыта и интуиции, пока Джон Такер не изобрел новый способ разметки, который помог упростить расчеты при осуществлении гравировальных работ. Пол Дули придумал, как можно рекламировать наши услуги по тестированию часов на водостойкость. После того, как он установил в витрине бак с водой, на дне которого лежали часы, прибыль выросла вдвое. Стиву Рэйли пришла в голову простая идея о стельках. Стельки бывают разных размеров, и не всегда можно найти нужный. Стив изготовил трафарет, с помощью которого можно было вырезать стельки любого необходимого размера.

Прислушивайся к критике

Будь готов выслушать не только новые идеи, но и жалобы, и критику. У каждого нашего сотрудника есть блокнот, на каждой странице которого написано: «Лично для Джона Тимпсона». Записки на этих листах можно пересылать напрямую в кабинет председателя. Некоторые из них касаются совсем незначительных вопросов, но даже если они пустяковые, отвечай каждому, кто потрудился написать тебе.

Благодаря этой системе мы вовремя обратили внимание на несколько важных вопросов: проблема качества новых подошв на клеящей основе, проблемы с нашим курьером и так далее. Записки попадают ко мне напрямую, минуя менеджеров, и иногда я узнаю о вещах, которые скрывает территориальный управляющий. В некоторых компаниях запрещается действовать в обход своего начальника, но у нас это разрешено; мы это даже приветствуем. В некоторых записках работники критикуют своих непосредственных руководителей; мы всегда относимся к такой критике серьезно. Конечно, я предпочитаю открытые замечания по делу, нежели анонимные записки. Анонимки чаще всего необъективны. Если же человек высказывает критику открыто, это обычно свидетельствует о том, что проблема действительно существует.

Мы часто проводим собрания, в которых принимают участие не только менеджеры. Зная, что у линейных управляющих есть склонность сообщать только приятные новости, мы организуем собрания, на которых присутствуют представители всех звеньев, и можем выслушать мнение рядовых сотрудников. Если мы обсуждаем будущее гравировки, я хочу разговаривать не только с территориальными управляющими, но и с теми, кто действительно разбирается в предмете.

Время от времени встречайся с людьми, занимающими разные позиции, без какого-либо конкретного повода. Это помогает разработать совместную стратегию, вместо того чтобы доводить директивы из зала заседаний совета директоров.

Что думают сотрудники о нашей компании?

Ежегодно мы проводим среди наших сотрудников анонимное анкетирование с целью узнать их мнение о компании. Это предоставляет сотрудникам еще одну возможность высказаться, а управляющим — выслушать. Исследование определяет, как изменяется наш бизнес из года в год: стало ли лучше внутрифирменное общение, являемся ли мы все еще хорошей компанией, в которой люди хотят работать, улучшилась ли оплата труда? Сравнение с прошлым годом позволяет получить полную картину, однако особую ценность представляют комментарии сотрудников, приведенные в конце анкеты. Это еще одна возможность высказаться о наболевшем и усовершенствовать наш бизнес.

Если мне звонят из мастерской, я немедленно поднимаю трубку. Никогда не позволяй своему секретарю отвечать, что ты на собрании. Если каждый сотрудник знает, что в любой момент может поговорить с боссом, это свидетельствует о том, что ты заботаешься о людях и ценишь их мнение.

Добросовестное отношение к работе

Мы используем телефонную «линию добросовестного отношения к работе». Сюда сотрудники могут позвонить анонимно, если обнаружат какие-нибудь недостатки. Каждый несет ответственность за общие стандарты. Если кто-то из нас (возможно, в свой выходной) случайно увидит, что мастерская, которая должна быть открыта, на самом деле не работает, он не может пройти мимо, ничего не предприняв. Он должен предупредить кого-нибудь об этом, будь то управляющий мастерской, территориальный управляющий или еще кто-то. В крайнем случае он может позвонить на нашу «линию добросовестного отношения к работе».

Мошенничество

Телефонная «линия добросовестного отношения к работе» позволяет положить конец мошенничеству со стороны нечистых на руку сотрудников.

Мы предпринимаем серьезные меры безопасности. У нас 300 мастерских по всей стране, в каждой из которых в среднем не менее трех человек работают с наличными. Существует огромный соблазн взять деньги из кассы. Сотрудники мастерских знают гораздо больше нас о том, что происходит на месте, и контролировать сохранность денег лучше всего с их помощью. Они видят, кто из их коллег мошенничает, а я узнаю это от них.

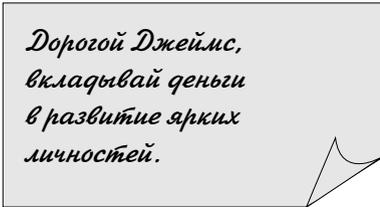
Большинство наших сотрудников, так же как и мы, стремятся остановить факты мошенничества. Наша задача — сделать так, чтобы они могли легко сообщать о преступниках. Телефонная «линия добросовестного отношения к работе» позволяет быстро и конфиденциально положить конец кражам.

Решение проблем

Если ты приобретаешь новый бизнес, начни с беседы с новыми сотрудниками. Они расскажут тебе обо всех проблемах подробнее, чем консультанты или менеджеры среднего звена с их политическими предубеждениями.

Контакт с работниками мастерских обеспечивает мне постоянную осведомленность о состоянии нашего бизнеса. Когда я посещаю мастерские, каждый считает, что я хочу слышать только хорошие новости. Но если все вокруг будут говорить, что мои идеи чудесны, а компания изумительна, мы никогда не сможем усовершенствовать наши услуги. Всегда прислушивайся к тем, кто осведомлен лучше других, — к тем, кто обслуживает клиентов. Они — специалисты в своем деле.

Письмо 19. В компании не должно быть дефицита талантливых сотрудников



*Дорогой Джеймс,
вкладывай деньги
в развитие ярких
личностей.*

Недавно я был потрясен. Я позвонил одному из наших территориальных управляющих, чтобы назначить день посещения филиалов, находившихся у него в подчинении. Он сказал, что не может со мной встретиться, так как из-за нехватки людей вынужден сам управлять одной из мастерских.

Он обвинял во всем рынок труда. «На протяжении трех недель я размещал объявления о вакансии и получил всего один ответ, но тот кандидат так и не пришел». Между

тем проблема нехватки людей может быть связана с самим руководителем — иначе почему некоторые территориальные управляющие понятия не имеют, что такое проблемы с кадрами?

Нехватка персонала может привести к серьезным последствиям.

1. Снижается качество обслуживания.
2. Отсутствует время на обучение.
3. Мы продолжаем нанимать неквалифицированных людей из-за опасений, что не сможем найти лучших кандидатов.
4. Мы предпринимаем поспешные меры и забываем, что наша цель — быть лучшими в том, что мы делаем.

Если ты боишься превысить бюджет оплаты труда и поэтому не нанимаешь необходимое число работников, измени бюджет.

Подбор новых сотрудников

Наш бизнес очень изменился. Десять лет назад мы в основном занимались ремонтом обуви и лишь немного — изготовлением ключей. Теперь спектр наших услуг значительно расширился. Успех нашего бизнеса в ближайшие пять лет будет зависеть от того, кого мы найдем сегодня. Нам нужны сотрудники, которые не просто стремятся быть обычными мастерами по ремонту обуви, но и стараются расширить свои навыки.

Мы работаем в мелкой отрасли. В Соединенном Королевстве всего три тысячи мастерских по ремонту обуви и, наверное, не более семи тысяч квалифицированных специалистов.

Мастеров по ремонту обуви можно разделить на три категории: пройдохи, честные ремесленники и современные

управляющие, которые профессионально обслуживают клиентов. Пройдохи вымогают деньги и небрежно обращаются с клиентами. Ремесленникам тяжело приспособиться к переменам. Современные же управляющие вежливы с клиентами и могут добиться успеха.

Сегодня мы нанимаем людей из других профессий. Если бы мы захотели оценить квалификацию мастеров по ремонту обуви, то только семь тысяч человек по всей стране полностью соответствовали бы нашим требованиям. Но мы не должны отбрасывать остальные двадцать три миллиона!

Переманивание персонала от конкурента традиционно являлось способом заполнения вакансий в нашей отрасли. Претендентов искали в одной и той же группе потенциальных работников; в результате недобросовестные сотрудники просто переходили из компании в компанию.

В поисках талантов

Нет смысла продолжать бизнес, если в нем не появится новое поколение специалистов. Будущее нашего бизнеса не только в ремонте обуви, но и в изготовлении ключей, гравировке и ремонте часов. Успех будет зависеть от компетентности управленческого состава наших филиалов и уровня обслуживания, которое мы предлагаем нашим клиентам. Жизненно важной задачей является найм и обучение новых сотрудников: в нашем деле важны люди. Чтобы найти самых лучших работников, не жалея денег на размещение объявлений о найме: если заманчиво описать вакансию, на собеседование придет достаточно много кандидатов. Не забудь упомянуть о карьерном росте и интересных возможностях. Пока мы размещали скучные объявления о поиске стажеров по ремонту обуви, на собеседования не приходил почти никто. Но стоило разместить броские объявления о том, что приглашаются все желающие обучиться ремонту часов и гравировке, — пришло в пять раз больше кандидатов.

Мы даем объявления не только тогда, когда появляется вакансия, — мы постоянно охотимся за новыми сотрудниками. Всегда лучше иметь резерв потенциальных кандидатур. В окнах наших мастерских всегда висят плакаты со списком «требуется», и мы постоянно раздаем листовки с приглашением на работу. Перед собеседованием каждый претендент получает приветственный пакет с полным набором документов, а также видеозаписи: мы хотим, чтобы, прежде чем решить работать на нас, люди узнали, что представляют собой наши мастерские.

Часто новых сотрудников приводят наши работники. За это мы выплачиваем им дополнительное вознаграждение. Согласно нашей программе «Приведи друга», сотрудник, нашедший для нас нового работника, получает 150 фунтов, если тот остается у нас спустя три месяца, и еще 250 фунтов, если спустя год он все еще с нами.

Категории сотрудников

Мы разработали программу, которая помогает нашим территориальным управляющим выбирать подходящих людей. Все они начинали свою карьеру подмастерьями. Их вырастили в бизнесе, в котором нанимали либо уже полностью обученных мастеров по ремонту обуви, либо шестнадцатилетних учеников. В период с 1980 по 1990 год мы редко принимали на работу мужчин старше сорока лет и практически никогда не нанимали женщин, независимо от возраста!

Правильный подбор персонала — одна из самых важных наших задач. Существует множество сложных способов определить способности человека. Мы могли бы использовать консультантов по найму и психологические тесты, но я предпочитаю полагаться на первое впечатление, здравый смысл и интуицию.

У нас есть четкое представление идеальной личности. Важно сообщить об этом идеальном образе каждому, кто

принимает участие в собеседовании. В помощь я разработал метод подбора сотрудников под названием «Мистер Некто». Это таблица, которая описывает две большие группы людей: те, в которых мы заинтересованы, и те, которых надо сторониться. Это простое руководство, которое существенно влияет на процесс найма и позволяет выбрать лучших кандидатов.

Проблемные люди только тратят впустую время своего руководства. Восемьдесят процентов рабочего времени территориального управляющего уходит на сотрудников, которые не выполняют свои обязанности надлежащим образом.

Провести собеседование, на мой взгляд, — это искусство, а не наука. Таблица «Мистер Некто» облегчает нашу задачу. Техника проста: нужно отметить галочкой того Мистера Некто, которого больше всего напоминает интервьюируемый. Таблица помогает принять решение интуитивно.

Обычно первое впечатление правильно, но лучше узнать еще чье-нибудь мнение. С претендентом должны встретиться по меньшей мере два человека. И не полагайся только на результаты собеседования — предложи каждому подходящему кандидату поработать день в одном из филиалов. Оплати им этот день (эти деньги стоят того, что мы узнаем о них, а они — о нас). Постоянные сотрудники филиала составят исчерпывающий портрет каждого. Существует и другой способ проверки новичков: месячный испытательный срок, по истечении которого территориальный управляющий организует подробное обсуждение. Новички должны определиться, не пропало ли у них желание работать в нашей компании. Нам, в свою очередь, приходится решать, стоит ли инвестировать в них.

НАМ ТРЕБУЮТСЯ ТАКИЕ РАБОТНИКИ:



Мистер Честлюбие



Мистер Довольство



Мистер Дружелюбие



Мистер Энтузиазм



Мистер Доверие



Мистер Честность



Мистер Индивидуальность



Мистер Скорость



Мистер Ловкость

ТАКИХ ЛЮДЕЙ МЫ ОСТЕРЕГАЕМСЯ:



Мистер Не могу



Мистер Растяпа



Мистер Лгун



Мистер Зануда



Мистер Хитрец



Мистер Угрюмость



Мистер Леня



Мистер Тормоз



Мистер Неряха

В первую очередь повышай в должности своих сотрудников

Каждая новая должность предлагается сначала людям внутри компании. Мы предпочитаем продвигать в первую очередь своих сотрудников. Только если у нас не находится подходящий талант, мы начинаем поиски вне компании.

Такая позиция обусловлена тем, что на собеседованиях люди стремятся выставить себя в лучшем свете. Проблемы возникают только тогда, когда они приступают к работе.

Принято думать, что, наняв суперзвезду, можно радикально изменить бизнес. Но это случается нечасто. Лучше все-таки выбирать среди тех, кого хорошо знаешь. Мы знаем, кто работает у нас, и можем судить, заслуживают ли эти люди повышения. В нашей компании много талантов; трудность заключается в том, чтобы заметить их. Как минимум один из десяти—двенадцати сотрудников филиала способен стать управляющим среднего или даже высшего звена, и мы должны выявить таких людей. Мы полагаемся в этом на наших территориальных управляющих, но нельзя полностью возложить поиск талантов на подчиненных.

Не полагайся полностью на суждения своей команды. Управляющие обычно недооценивают способности своих сотрудников. Им трудно поверить в то, что их подчиненные достаточно хороши для получения должности выше, чем их собственная. Здесь не стоит полагаться на интуицию — только на факты. Оцени профессионализм своих сотрудников. Мы ремонтируем обувь, изготавливаем ключи, гравировем и чиним часы, и нам нужны те, кто хорошо умеет это делать.

Мы оцениваем наших сотрудников каждую неделю. В большинстве филиалов работает один или два сотрудника, поэтому мерилom личного успеха может служить показатель продаж в любой понедельник.

Как определить талантливого человека

При оценке работы сотрудников не уделяется должное внимание цифрам. Не поддавайся ничьему обаянию. Взгляни на цифры. Я ценю тех, кто увеличивает оборот.

Избегай продвижения сотрудников, если у них недостаточно способностей для новой должности. Прежде чем окончательно назначить человека, позволь ему сначала временно отвечать за выполнение новых заданий.

В бизнесе существует масса проектов, для которых нужен кто-то на полгода или год. Назначение на какое-нибудь специальное задание предоставляет идеальную возможность понаблюдать, как молодой управляющий будет развивать свои способности. Это не обязательно должен быть новый проект. Можно просто поменять двух человек местами и посмотреть, как каждый из них справится с чужими задачами. Не торопись с назначением на новую должность: если она не соответствует способностям работника, это принесет вред всей компании и превратит жизнь самого работника в кошмар.

Ты можешь вкладывать миллионы в улучшение наших мастерских, тратить месяцы на мучительное принятие ответственного решения, однако самое большое влияние на наше будущее окажут способности людей, работающих на нас. На рынке труда есть хорошие люди, твоя задача — найти их.



Письмо 20. Как правильно составить учебное руководство

*Дорогой Джеймс,
ты должен подробно
описать всю деятельность
компании.*

Мы не можем оказывать высококачественные услуги, не инвестируя достаточно денег в обучение персонала.

Наша компания годами занималась обучением людей. Когда тридцать восемь лет назад я только начинал работать, по меньшей мере двадцать человек в неделю приезжали в Манчестер на курсы. Жили они в общежитии, принадлежавшем компании.

В те времена обучение было дешевым и не было особых трудностей с его организацией. Так как в среднем в каждой мастерской работало не менее четырех человек, а в большинстве обувных магазинов не менее пятнадцати, было несложно освободить стажеров от их ежедневных обязанностей и отправить на обучение.

Для многих из них поездка в Манчестер была первым опытом самостоятельной жизни вдали от дома; некоторые, впервые почувствовав свободу, вели себя не совсем подобающим образом. Каждую неделю в общежитии что-нибудь случалось. За последние пять лет его существования были зафиксированы два ареста за нарушение общественного порядка в состоянии алкогольного опьянения, пять беременностей, два зарегистрированных брака и один случай массового пищевого отравления. Сейчас у нас другая система обучения, а это здание отдано под дом престарелых.

Государственное финансирование

В 70-е годы преобладала государственная форма обучения, которая способствовала формированию среднего класса. Финансирование получали только молодые. Среди молодежи стали выделять категории WEP и YOP*.

Несмотря на то что много времени и сил уходило на административные вопросы (чтобы получить грант, нужно было долго обивать пороги), двухгодичное обучение обеспечивало подготовку большого количества хороших специалистов. После того как эта форма обучения была закрыта, в отрасли по ремонту обуви начался спад, возрос уровень оплаты труда, сократилось количество персонала в мастерских, а обучение отошло на второй план. Мы не могли позволить себе отпустить сотрудников на курсы, поэтому решили положиться на обучение в пределах мастерской. Если нам не хватало людей, мы искали подходящих специалистов с нужными навыками среди работников всей отрасли.

Мы стремились к тому, чтобы квалификация любого мастера соответствовала стандартам отрасли, и хотели, чтобы наши мастерские превратились в хорошее прибыльное дело. Однако в 1996 году это «хорошее прибыльное дело» не казалось мне таким уж хорошим. Для того чтобы стать лучшими, мы должны были отличаться от всех остальных компаний отрасли. Нам нужно было установить для себя новые стандарты.

Найти решение помогла серия книг по садоводству д-ра Хессайона. Эти книги представляют собой справочники для неопытных садоводов и содержат множество иллюстраций, делающих пособие более наглядным. Идея иллюстрированных книг легла в основу руководств по ремонту обуви компании Timpson.

В 1996 году во время пасхальных праздников я начал работать над схематическими рисунками. Работа продвигалась

* Work Experience People (*англ.*) — люди с опытом работы; Youth Opportunity People — молодые перспективные люди. *Прим. перев.*

очень медленно. На написание руководства по ремонту обуви ушло девять месяцев. Затем мы перешли к руководствам по изготовлению ключей, гравировке и обслуживанию клиентов. Через два года были охвачены все сферы деятельности. За это время я разработал целую методику создания такого рода инструкций.

Начинал я с посещения соответствующих курсов. Чтобы написать руководство, не нужно быть специалистом, однако специалист необходим для того, чтобы посоветовать, что именно писать. Я посещал курсы по ремонту обуви, изготовлению ключей и гравировке, тщательно все конспектируя. Используя эти записи, я придумывал заголовки разделам и располагал их в надлежащем порядке. Затем под каждым заголовком я излагал более подробную информацию, обращаясь неоднократно к специалистам, чтобы удостовериться, что я ничего не перепутал. После этого текстовый черновик перерабатывался в картинки, что позволяло сделать мое руководство более наглядным.

Во всех наших руководствах информация представлена в виде картинок; небольшие тексты лишь поясняют их. Чем меньше слов, тем легче понять руководство. Каждый предмет требует своего собственного стиля представления, так что работай с тем, кто действительно понимает, что ты хочешь сказать при помощи той или иной картинки. Это кропотливая работа: у тебя может быть добрый десяток черновых вариантов, прежде чем ты достигнешь конечного результата.

Эти технические руководства оказались такими удачными, что теперь с помощью иллюстраций мы обучаем даже принципам управления компанией. Это непросто, но результаты потрясающие.

Мы готовили это руководство для менеджеров целый год. Комментарии к картинкам были написаны Хелин Шепперд, одним из территориальных управляющих. Я придумывал заголовки, а Хелин неумоимо описывала в мельчайших

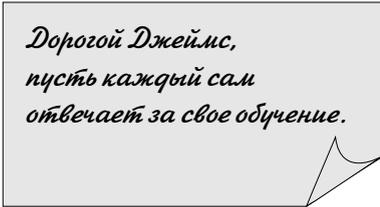
подробностях весь процесс работы в мастерской, стремясь создать руководство, которое бы охватывало все вопросы — начиная с того, как чистить туалеты, и заканчивая тем, как запирать мастерскую.

Руководство для управляющих было с одобрением принято нашим персоналом. Когда слышишь: «Каждая компания должна иметь такое руководство» и «Почему вы не создали его раньше?», то понимаешь, что не зря потрудился.

И хотя подобное руководство не заменит профессионального обучения, оно установит стандарты для твоей компании. Этот документ в доступной форме четко определяет, как стать лучшим в своем деле.

Но не забывай, что тебе еще предстоит создать программу обучения.

Письмо 21. Польза от обучения



*Дорогой Джеймс,
пусть каждый сам
отвечает за свое обучение.*

Когда в 1960 году я только начинал работать, меня учили продавать обувь в старых традициях. Моим учителем был управляющий магазина Билл Бранстон. Тогда курсов еще не было и дипломов нам не вручали. Главным стимулом к учебе являлись премиальные выплаты согласно достигнутым результатам. Мы называли эти премии «щеголями», так как их можно было заработать, продав дорогие туфли или модели, предназначенные для распродажи.

К концу 60-х ситуация изменилась, и неожиданно все стали уделять особое внимание обучению «в рамках магазина».

То тут, то там можно было видеть объявления о том, что магазин закрыт в связи с проведением обучения сотрудников. Думаю, покупателям такая ситуация определенно не нравилась. Но самое главное — частенько никакого обучения на самом деле не проводилось. Сотрудники просто искали благовидный предлог для того, чтобы прийти на работу попозже.

Помни, покупатель — прежде всего. Обучение никогда не должно служить поводом для закрытия магазина.

Кто должен быть инициатором обучения?

Обучение, которое мы предоставляем, основано на руководствах компании Timpson. Это справочники, в которых даются советы о том, как быть лучшими в нашем деле. Но руководства сами по себе ничему не учат. Мы полагаемся на личную инициативу наших сотрудников. У каждого из них есть стимул к самообучению. При успешном прохождении проверки навыков каждую неделю они получают дополнительную премию.

Отдел обучения не отвечает за обучение как таковое — здесь только разрабатывают тесты для проверки навыков сотрудников, пишут руководства, организуют обучающие курсы за пределами мастерских и помогают территориальным управляющим организовать обучение в каждой конкретной сфере деятельности. Отдел обучения предоставляет каждому сотруднику возможность посетить курсы, но никогда никого не заставляет ходить на них. Территориальный управляющий при поддержке специального менеджера по развитию района должен проводить проверку уровня подготовки каждого сотрудника на подведомственной ему территории; к нему можно обратиться за помощью в выборе необходимых обучающих программ. Однако непосредственное проведение курсов не входит в обязанности территориального управляющего и менеджера по развитию района.



КАЖДЫЙ ОТВЕЧАЕТ
ЗА СВОЕ ОБУЧЕНИЕ САМ

Каждый отвечает за свое обучение сам

Мы предполагаем, что сотрудники сами заинтересованы в совершенствовании своих знаний и навыков. Хорошим стимулом для обучения является зависимость размера премий от уровня навыков: за каждый новый сертификат о повышении квалификации сотрудник получает дополнительный процент к еженедельному бонусу. Такая система мотивации позволяет награждать тех, кто развивает свои умения. В результате наши сотрудники с удовольствием стремятся к самообразованию.

В руководствах содержатся разделы «Самостоятельное обучение» с практическими заданиями, которые дают возможность пройти тренинг прямо в мастерской. Обучение сотрудников их старшими коллегами по-прежнему основывается на традиционной системе подготовки на рабочем месте в течение обычного рабочего дня.

Программа для новичков

Краеугольным камнем нашей системы обучения является программа для новичков. Мы отбираем новых работников, основываясь на их личностных характеристиках, и готовим из них настоящих профессионалов.

Благодаря этой программе каждый новый сотрудник получает фундаментальные знания в области ремонта обуви, изготовления ключей, гравировки и ремонта часов. Одновременно мы рассказываем о значимости первоклассного обслуживания клиентов. Квалификация присваивается на основе надлежащего тестирования навыков, а не просто путем проставления галочек напротив заданий, которые, по мнению менеджера, может выполнять сотрудник. Мы никогда не присваиваем квалификацию только за то, что работник прошел курс обучения или давно у нас работает.

В Timpson квалификация присуждается только тем, кто хорошо выполняет свою работу. Контроль уровня знаний — ключевая обязанность наших территориальных управляющих. Они стоят на страже стандартов нашей компании и выдают свидетельства о квалификации только в том случае, если сотрудники их действительно заслуживают.

Обучение за пределами мастерских

Практически все обучение проходит в мастерской. У нас есть семь региональных тренинговых центров, но они предназначены только для проведения занятий, которые невозможно организовать в филиале. Обучение вне мастерской стоит немалых денег. Кроме того, придется оплачивать работнику командировочные и дополнительно платить персоналу за то, что он выполняет обязанности обучающегося во время его отсутствия.

Но когда нужно обучить людей «с нуля», занятия в свободное от работы время оказываются единственно возможными (именно так мы обучали ремонтировать часы и замки). Я думаю, что центры обучения идеально подходят для проведения курсов по таким нетехническим вопросам, как обслуживание клиентов и управление филиалами.

Недавно мы разработали метод обучения за пределами мастерской, который охватывает все аспекты бизнеса и не

требует больших затрат. На четыре недели мы взяли напрокат пять автобусов. Для пятерых преподавателей эти транспортные средства на время стали домом: ночью они в них спали, а днем проводили занятия. Эта инновационная идея полностью окупила себя. Мы назвали эти учебные центры на колесах «автобусами для бесед», так как курс обучения был направлен на улучшение общения между персоналом мастерских и клиентами. Многие до сих пор вспоминают эту оригинальную идею.

Кто должен выполнять преподавательские функции?

Любой сотрудник филиала может предоставить стажерам обучающие руководства нашей компании. Работники с опытом готовы передать свои знания новому поколению. У нас имеются обучающие программы для будущих преподавателей.

Мы постоянно акцентируем внимание на том, с какой целью мы проводим обучение. Главная цель — подготовка квалифицированных специалистов, которые хорошо выполняют свою работу и безупречно обслуживают клиентов. Проверка навыков, проводимая территориальными управляющими, гарантирует достижение поставленной цели. Задача преподавателя — помочь каждому повысить уровень квалификации.

У нас разработана система поощрений для тех, кто становится преподавателем. Каждый раз, занимаясь с новым учеником, он получает дополнительное жалование. Обучать других — работа не из легких, и преподаватели заслуживают поощрения, ведь они играют главную роль в будущем процветании нашего бизнеса.

Гордость за свою работу

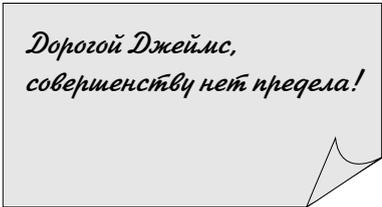
Мы хотим развить в нашей компании культуру уважения и поощрения знаний. Наш успех зависит от качества выполняемых работ и уровня обслуживания клиентов. Этого можно добиться лишь с помощью подготовки хороших сотрудников.

Программа обучения работает эффективно только в том случае, если человек сам хочет учиться. Наш отдел обучения занимается тем, что отвечает на запросы сотрудников по организации необходимых тренингов, а не насаждает их насильно. Мы помогаем людям овладеть мастерством, чтобы они смогли внести максимальный вклад в успех нашей компании.

Часть 4

Что значит быть лучшим

Письмо 22. Стремись быть первым



*Дорогой Джеймс,
совершенству нет предела!*

Многие годы мы были компанией второго плана, находясь в тени конкурентов, которые были лучше нас.

В розничной торговле обувью господствовала British Shoe Corporation, владевшая более чем двадцатью процентами рынка. Ее магазины были расположены в лучших местах, и у нее была самая сильная команда по закупкам. Однако масштаб деятельности не всегда означает качество предоставляемых услуг. Два не столь значительных по размаху своей деятельности конкурента — Russell & Bromley и John Farmer — были лучшими по показателям качества и уровня обслуживания.

Даже работая в Swears & Wells, я продолжал завидовать конкурентам. Пожалуй, мы были лучшими в розничной торговле кожаными и меховыми изделиями, но объемы продаж постоянно снижались, и большинство конкурентов

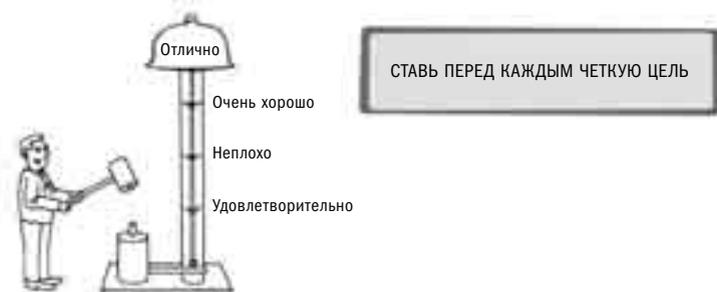
ушло из этого бизнеса. Мне приходилось конкурировать с оставшимися компаниями, занимавшимися производством и продажей одежды. Поэтому каждый раз, проходя по главной улице города, я ревностно смотрел на Richard Shops, Top Shop, Wallis и Dorothy Perkins, которые были гораздо лучше нас.

Только одному суждено быть лучшим

Наконец, спустя 38 лет, я с уверенностью могу заявить, что работаю в лучшей компании в своей сфере. Выкупив 110 мастерских Automagic, мы превратились в крупнейшую компанию по изготовлению ключей, ремонту обуви и гравировке во всем Соединенном Королевстве. Но, став самой крупной компанией, мы стремимся быть к тому же и лучшей. Мы можем ремонтировать больше обуви, чем кто-либо другой, но если мы не будем поддерживать высокие стандарты качества и должный уровень обслуживания, то потеряем ведущие позиции.

После того как в 60-е годы спрос на ремонт обуви упал, мы вынуждены были диверсифицировать свою деятельность: нам удалось успешно запустить услуги по изготовлению ключей и гравировке. Я боялся, что, предоставляя разнообразные услуги, мы превратимся в мастеров на все руки, но настоящими специалистами ни в одной конкретной области не будем. Ни на миг не забывая об этом риске, я решил, что мы будем предоставлять услуги только в той сфере, где нам нет равных. Это стало безусловным правилом нашей работы. При внедрении услуг по ремонту часов я тоже опирался на этот принцип, благодаря чему смог избежать равнодушного отношения работников к этому делу. Мы стремились к тому, чтобы наши мастерские по ремонту часов гарантировали клиентам более полный набор услуг и более быстрое обслуживание, чем кто-либо другой. Мы следили за конкурентами — ювелирными мастерскими и

немногочисленными мастерскими по ремонту часов. Даже если кто-то был профи, мы были уверены, что можем стать еще лучше. Такой подход установил те требования к обучению, оборудованию и комплексу предоставляемых услуг, которым мы следуем и до сих пор.



Бери пример с лучших

Когда я занимался закупкой модной обуви, две недели в год я проводил в Италии. Все друзья мне завидовали. Во время этих поездок я посещал Рим, Флоренцию, Болонью, Милан, Верону, Падую и Венецию. Однако свое время я проводил не где-нибудь на Понте Веккьо или на площади Святого Марка, а в обувных магазинах. Итальянцы — признанные законодатели моды во всем мире, и витрины их магазинов были главным источником наших новых идей. Каждый год вместе с другими торговцами из Америки, Германии, Франции и Австралии я толкался у витрин, пытаясь запечатлеть все на фотографиях. Я был всего лишь последователем моды, восхвалявшим лучших дизайнеров мира.

Мне бы польстило, если бы иностранные конкуренты фотографировали наши мастерские. Я пообещал, что, если однажды возле нашей витрины увижу фотографа, я отдам ему то, что он будет фотографировать. Два года назад у одной из наших лондонских мастерских возле станции Виктория был замечен фотограф. С тех пор мы видели и дру-

гих иностранных фотографов, интересовавшихся дизайном наших мастерских. Подражание — это истинная форма лестии и признание нашего превосходства в той сфере услуг, в которой мы когда-то пообещали стать лучшими во всем Соединенном Королевстве.

На главной торговой улице только один магазин может быть лучшим, остальным приходится копировать то, что они видят. Если ты сможешь предоставить наилучшее обслуживание, тебе не надо будет волноваться о конкуренции — пусть конкурентов волнует качество твоей работы. Когда ты лучший, ты сам диктуешь цены и получаешь прибыль, которую можно инвестировать в развитие производства и улучшение качества обслуживания.

Компания № 1

Компаниям, не занимающим лидирующих позиций, приходится снижать цены и затраты для увеличения продаж и получения большей прибыли. Что касается сферы услуг, то стратегия снижения цен здесь неуместна. Люди обычно согласны платить за то, что работа будет выполнена качественно, и низкие цены наведут на мысль, что их обманывают. Единственный шанс сэкономить — минимизировать те затраты, которые компания никогда бы не понесла, будь она № 1. Но будь осторожен: снижение расходов может привести к ухудшению качества выполняемых работ и обслуживания.

В компании все должны стремиться быть лучшими. Это позволяет развить у сотрудников чувство гордости за выполняемую работу. Каждому хотелось бы быть работником компании, имя которой ассоциируется с высоким качеством. Твоя задача заключается в том, чтобы вдохновить каждого на участие в создании имиджа компании не просто соблюдая определенные стандарты, но и предлагая инновационные идеи.

Успех компании зависит от квалификации сотрудников, от умения руководства привлечь новых хороших работников. В то же время именно тогда, когда вы сами завоеуете репутацию лучших, вы можете надеяться, что к вам придут лучшие люди.



Дай определение понятию «лучший»

Объясни сотрудникам, что значит быть лучшим.

Мы начали с того, что попытались стать лучшими в изготовлении ключей. Лозунг «Любой ключ в любое время» поставил перед мастерами цель вытачивать ключи любой формы, гарантируя при этом качество работы. Это определило курс развития мастерских и превратило их в бизнес, приносящий пятнадцать миллионов фунтов в год. Аналогичные задачи были поставлены и перед другими нашими подразделениями. Что касается ремонта обуви, то здесь мы действуем по принципу «мы выполним любую работу, и отремонтированная обувь будет выглядеть как новая». В гравировании у нас действует «правило королевской гарантии»: работа должна быть выполнена так, как будто ее заказывала сама королева.

На первый взгляд кажется, что в розничной торговле нет мелочей и что достаточно иметь общее представление о

рынке. Но это не так. Если хочешь быть лучшим, не упускай мелочей. Посещая очередной магазин, снова и снова ищи что-то, что можно изменить и усовершенствовать. «Быть лучшим» — этот принцип можно применить к чему угодно. Он касается не только ремонта обуви и изготовления ключей, но и оформления витрин, службы доставки и даже администрации.

Как председатель совета директоров ты должен неустанно стремиться быть лучшим, но тебе не достичь этого в одиночку. Стремление быть лучшими должно стать неотъемлемой частью культуры самой компании. Сделай так, чтобы высоким стандартам следовали все без исключения, ведь это будет вызывать у работников чувство гордости за свою работу и мотивировать их на изобретение способов стать еще лучше.

Боязнь потерпеть неудачу

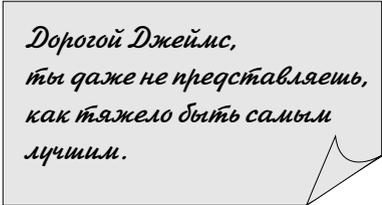
Возможно, мои высказывания в этой главе показались тебе надменными и самоуверенными. Я считаю, мы вполне можем быть довольны результатами за последние десять лет. Но если мы остановимся на этом, то потеряем лидирующие позиции. Я посещаю филиалы каждую неделю, а все потому, что неустанно ищу возможности быть еще лучше. Быть лучшим — значит постоянно стремиться к совершенству, ведь это поможет компании добиться успеха.

В моем опыте было несколько неожиданных неудач. Впервые это случилось, когда мы потеряли контроль над семейным бизнесом, затем когда United Drapery Stores стала мишенью многих компаний, намеревавшихся ее выкупить, и позже, когда я вынужден был продать наши обувные магазины. Недавно я наблюдал раскол в компаниях Sears & Wells и несокрушимой когда-то British Shoe Corporation, а самым невероятным стал упадок Marks & Spencer. Поэтому неудивительно, что меня постоянно преследует чувство страха перед возможностью потерпеть неудачу.

В определенных ситуациях я испытываю панический страх. Когда я гулял с детьми по причалу в Блэкпуле, я боялся слишком близко приблизиться к перилам. Меня бросает в дрожь при мысли о прыжке с парашютом или с моста на эластичном тросе. И так же сильно я боюсь провала в бизнесе. Я знаю, что еще ни одной компании не удалось достичь абсолютного успеха. Боязнь остановиться на достигнутом — единственное, что сдерживало меня перед написанием книги.

Итак, чтобы позиция моя была абсолютна ясна, я позволю себе написать главную идею книги заглавными буквами: **СОВЕРШЕНСТВУ НЕТ ПРЕДЕЛА.**

Письмо 23. Как стать лучшим



*Дорогой Джеймс,
ты даже не представляешь,
как тяжело быть самым
лучшим.*

Каждый сотрудник должен внести свой личный вклад в успех компании. Но чтобы компания стала лучшей в своей отрасли, исполнительный директор должен понимать значимость высоких стандартов и беспрекословно следовать им. Он должен знать, к чему необходимо стремиться. Определи для себя, что значит быть лучшим, и двигайся в этом направлении.

Не выпускай из виду мастерские, которые в чем-то опережают твои. Постоянно отслеживай информацию о своих конкурентах. Каждая успешная мастерская постоянно пытается внедрить новые идеи. Если хочешь быть лучшим, ты сам должен диктовать правила игры. Не ограничивайся наблюдениями только в своей стране, изучай конъюнктуру

рынка за границей. Зарубежные поездки предоставляют возможность очистить твой рабочий стол от ненужных бумаг, а голову — от ненужных мыслей. Повидав развитую розничную торговлю Бостона, ты скорее почерпнешь множество интересных идей, чем если продолжишь сидеть в пригороде Манчестера.

Поведай всем

Если ты определил цели, изложи их на бумаге. Убедись, что у тебя есть четкое понимание того, что значит «лучше всех». А затем объясни это всем остальным.

В определении целей сегодня нам помогает учебное руководство. Руководства создаются не только в просветительских целях. Так как их иллюстрации отображают стандарты компании, они имеют и практический характер. Они дают точное определение понятию «лучше всех». Быть лучшим не означает просто изготавливать ключи, которые всегда подходят к необходимым замкам. Это также значит заниматься хозяйственными вопросами мастерской, обслуживать клиентов и рассматривать жалобы.

Учебные руководства не единственный способ предоставления информации сотрудникам. Частенько они пылятся на полках. Стандарты, к которым компания стремится, должны быть постоянно на слуху у всех работников компании. Обращайся к ним снова и снова в информационных бюллетенях, видеосюжетах, во время посещений мастерских. Не надейся, что если четкое представление концепции есть у тебя самого, то она понятна и другим. Если ты не будешь общаться со своими сотрудниками, они не будут знать, в каком направлении необходимо развиваться дальше.

Обеспечь своих специалистов необходимым оборудованием

После выкупа Automagic мы потратили около двух миллионов фунтов на новые машины. Ремонтировать обувь на том оборудовании, которым они располагали, было непросто. А машины для вытачивания ключей находились в таком запущенном состоянии, что изготовленные на них ключи не подходили к замкам. Неудивительно, что объем продаж Automagic так резко снизился — чего еще можно было ожидать от неисправных машин, дешевой кожи, каблучков низкого качества и неточных образцов ключей? Более того, складские запасы всегда поддерживались на минимальном уровне. Работа приостанавливалась из-за простой нехватки необходимых материалов.

Если ты хочешь быть лучшим, не жалея денег на инструменты, которые позволяют делать работу должным образом. Это, конечно, не касается случаев, когда капиталовложения не приводят к улучшению качества. Не экономь там, где этого делать не стоит. Из дешевого материала получается второсортный товар.

Не планируй расширение за счет снижения финансирования в существующий бизнес. Открытие новых мастерских — замечательная идея, но самое главное — поддерживать на должном уровне существующие филиалы. На протяжении тридцати лет Russel & Bromley являлась одной из немногих компаний, которые имели постоянный успех в розничной торговле обувью. Они редко открывали более одного магазина в год. Они никогда не приостанавливали капиталовложения в существующие магазины, выделяя деньги на обучение персонала и повышение уровня обслуживания. Russel & Bromley стремилась, чтобы о ней судили по ее худшим, а не лучшим магазинам. Поэтому они делали все возможное, чтобы каждый их филиал считался самым-самым в городе. У них всегда работало больше персонала,

чем в каком-нибудь другом обувном магазине. Три раза в неделю проводилось обучение, результаты которого были совершенно очевидны.

Стоило мне задуматься о расширении, как Алекс сразу же возвращала меня на землю: «Прежде чем думать о покупке новой мастерской, организуй надлежащим образом работу существующих». Наша задача — стать не самыми крупными, а лучшими.

Центры качества

Я рад, что не работаю в компьютерном бизнесе. Я бы не смог идти в ногу с технологическим развитием, при котором каждые пять лет нужно модернизировать собственный бизнес. Лучше вращаться в тихой заводи изготовления ключей, где изменения происходят не слишком часто. Но даже традиционные отрасли должны обновляться. Чтобы превосходить наших конкурентов в технологическом плане, мы создали центры качества, которые поддерживают работу каждой из отраслей нашей деятельности. Эти центры выступают в роли «горячей линии», помогая работникам филиалов разобраться с возникающими у них вопросами, а также отвечают за совершенствование технологической базы. Как и большинство изобретений, центры возникли случайно.

Когда в 1989 году в гравировке стали использоваться компьютеры, это потребовало от нас ответных действий. Первый компьютер был установлен в помещении над мастерской в Танбридже. На нем мы хотели изготавливать таблички для домов, высылая их по почте в любую точку Великобритании. Однако этот эксперимент не удался. Мы обещали выполнять услуги в течение десяти дней, но иногда нам не удавалось доставить товар и за три недели. Небольшой команде было не под силу справиться даже со скромным количеством заказов, а работники вместо того, чтобы обратиться за помощью, наоборот, скрывали проблему. Несмотря на огромный спрос

на такую работу, в наших мастерских стали относиться к изготовлению табличек без особого энтузиазма, и вскоре этот вид услуги исчерпал себя.

Большинство экспериментов начинается с проблем. Чтобы преодолеть первоначальные трудности, ты должен запастись решимостью. После неудачного эксперимента в Танбридже мы создали еще один компьютеризированный центр гравировки в Сент-Хеленс. Эта попытка оказалась более успешной. Первоначально предоставляя услуги только на севере Англии и в Шотландии, постепенно центр стал известен и в других регионах. Три года спустя мы закрыли мастерскую в Танбридже и открыли небольшой промышленный центр в пригороде Сент-Хеленс, основав там центр качества, ежегодный оборот которого составляет в настоящее время один миллион фунтов.

Компьютеризация не миновала и изготовления ключей, подтолкнув нас к созданию еще одного центра качества. С помощью кодового слова компьютер задает необходимые размеры ключа и указывает адрес, на который должен быть выслан изготовленный ключ. У центра качества по изготовлению ключей есть своя «горячая линия» поддержки. Если работники мастерской не могут самостоятельно решить проблему, по телефону они получают оперативный ответ от небольшой группы экспертов. Клиенту при этом нет необходимости по несколько раз приходить в мастерскую. Успех от внедрения «горячей линии» не заставил себя долго ждать. Количество звонков, поступающих за неделю, возросло. Если вначале мы получали около пятидесяти звонков, то сейчас их редко поступает меньше тысячи. Центр качества помог филиалам сдержать наше обещание изготавливать любой ключ в любое время. Наши мастерские по изготовлению ключей стали лучшими в стране.

Следствием поглощения Automagic стала организация еще одного центра качества, на этот раз по ремонту обуви.

У Automagic был заключен контракт на ремонт обуви с Timberland. Мы создали специальную фабрику и добавили в список наших клиентов другие известные бренды, такие как Cats, RM Williams, Henry Lloyd. Мы также ремонтируем дорогостоящую обувь и не перестаем удивляться спросу на ремонт, который обходится клиентам вплоть до 65 фунтов. Мы называем его лучшим ремонтом обуви в мире.

Для ремонта часов понадобился еще один центр качества, и он был основан. Его ежегодный оборот достигает пятисот тысяч фунтов, а общая стоимость часов, находящихся в ремонте, составляет самое малое пять миллионов фунтов.

Ранее я считал нецелесообразным тратить средства на обучение сотрудников, которые не работают непосредственно с клиентами. Но теперь я понимаю, что наши внутренние эксперты играют немаловажную роль, помогая нам идеально выполнять работу. Их работа — совершенствование технологической базы. Многие из работников наших филиалов настолько увлечены своим делом, что для них профессиональное совершенствование превращается в хобби. Им не нужно искать знания вне нашей компании. Наш технический менеджер по ремонту обуви Джон Хиггс проработал в компании сорок лет, прежде чем получил нынешнюю должность. Последние тридцать лет он был менеджером филиала и за это время написал несколько учебников по ремонту обуви, создал собственное специализированное оборудование для ремонта и внедрил специальные услуги по ремонту профессиональной спортивной обуви.

Иан Оукс, наш технический менеджер по изготовлению ключей, двадцать лет проработал в наших филиалах, прежде чем создать центр качества по изготовлению ключей. Иан был просто помешан на ключах и замках и стал ходячей энциклопедией в этом вопросе. Теперь его знания доступны всем сотрудникам нашей компании, стоит лишь набрать номер «горячей линии».

Высокие стандарты

Клиенты дают тебе лишь один шанс. В каждом отдельном случае предоставления услуги репутация всей компании стоит на кону, а наши заявления о том, что мы лучшие, подвергаются проверке каждый раз, когда в мастерскую входит клиент. Кто, как не клиенты, определяет, на самом ли деле мы лучшие? Ежегодно мы получаем тысячи писем с благодарностями, но основной критерий нашего успеха — это объемы продаж. Для нас важен каждый отдельный случай предоставления услуги. Мы должны обслужить по самому высокому стандарту всех клиентов: и того, который в 9:30 зашел в нашу мастерскую в Элгине, и того, который в 10:30 посетил мастерскую в Эксетере, и того, кто в 11:30 заглянул в мастерскую в Эдинбурге... Но когда в компании насчитывается 315 мастерских, глупо полагать, что все они безупречны.

Не думай, что все всегда идет гладко, и не мирись с низкими стандартами. Если ты хочешь оставаться лучшим, тебе постоянно придется следить за тем, что происходит в компании. В год мы тратим по меньшей мере двести тысяч фунтов на проверку наших мастерских, поскольку только квалифицированные сотрудники позволяют нам оставаться лучшими. После окончания тренинга все работники проходят обязательный тест на определение их навыков и лишь потом получают диплом. Кроме того, регулярно проводятся повторные тестирования — клиентов ведь не интересуют дипломы, они просто хотят получить отличное обслуживание.

О чем ты обязан рассказать клиентам

Не уставай твердить, что твоя компания — самая лучшая. И это не проявление высокомерия, это всего лишь отличный ход в бизнесе. Рассказывай о принятых в компании высоких стандартах в распространяемых среди сотрудников

бюллетенях, а также на плакатах в мастерских. Так клиенты узнают, чего они могут ожидать от обслуживания, а работники — к чему они должны стремиться. Когда мы повесили плакат, гласивший, что мы удивляем клиентов своим уровнем обслуживания, оно вмиг улучшилось, и тысячи клиентов прислали нам благодарные отзывы.

Улучшить качество работ, выполняемых по ремонту обуви, позволил другой плакат. На нем мы показали, что представляет собой идеальный ремонт обуви, указав стрелками, на что именно клиенту стоит обращать особое внимание. Если мы размещаем плакат, сообщающий о том, какие мы хорошие, клиенты верят в это, а работники относятся к качеству выполняемой работы более серьезно.

Ты не можешь требовать от работников повышения стандартов, не поощрив их за уже достигнутые результаты. Проводи соревнования на самый высокий объем продаж, на самую качественную работу, на лучшее оформление мастерских, на получение лучшего отзыва от клиентов. Отмечай хорошо проделанную работу в бюллетене компании, а самым преуспевшим работникам посылай письма лично. Чтобы повысить стандарты, придется приложить много усилий, и это не так просто, как кажется.

Справедливая похвала — не напрасная трата времени. Те, кто приложил немало усилий для повышения стандартов в этом году, продолжают в том же духе и в дальнейшем.

Всегда стремись к лучшему

Не уставай делать все еще лучше, чем раньше. Постоянно ищи новые лучшие материалы, лучшее оборудование, лучшие технологии и лучшие способы обслуживания клиентов.

Если хочешь сохранить репутацию лидера, без новых идей не обойтись. Все будут ждать от тебя именно этого. Если перестанешь внедрять новшества, все подумают, что ты потерял интерес к своему делу.

Каждый день я посещаю наши магазины, исписывая при этом несколько страниц в своем блокноте. Я обращаю внимание не только на проблемы, но и записываю новые идеи. Иногда приходится сталкиваться с не совсем приятной действительностью: не все мастерские соответствуют нашим стандартам. Но в некотором роде это и хорошая новость, ведь она показывает наличие возможностей для совершенствования. И сколько мы ни совершенствуемся, складывается впечатление, что каждый год у нас появляется в два раза больше идей, чем в прошлом. Однако проблема не только в том, чтобы найти новые мысли для дальнейшего развития бизнеса, что само по себе очень просто: ходи по мастерским и выслушивай работников. Самое сложное — осуществить придуманное на практике.

Каждый год в сентябре мы проводим специальную кампанию среди мастерских по изготовлению ключей. Это время мы выбрали потому, что именно на раннюю осень приходится больше всего работы. Вторая неделя сентября приносит оборот, который на десять процентов выше среднего недельного показателя. Причина — в начале учебного сезона.

Наша акция, направленная на продвижение услуг по изготовлению ключей, каждый год немного меняется. Изменения могут коснуться расположения стенда с образцами ключей, каталога продукции, заготовок для ключей или обучающих программ. Также мы устраиваем соревнования на самый большой объем продаж и самый лучший отчет от «мнимого клиента». Таким образом, всеобщими усилиями и стараниями за эти два месяца нам удастся значительно повысить стандарты обслуживания при оказании услуг по изготовлению ключей.

И хотя невозможно одновременно охватить все виды услуг, нельзя забывать, что, если пустить дела на самотек, они будут постоянно ухудшаться. Процесс непрерывного совершенствования бизнеса напоминает мне цирковой номер, когда

жонглер одновременно вращает несколько закрепленных на шесте тарелок. Если он расслабится хоть на секунду, тарелки упадут. Так же и в услугах, где необходим постоянный контроль и стоит только отвернуться, как тут же что-нибудь обрушится у тебя за спиной. Я исполнял роль жонглера на протяжении двадцати пяти лет, но до сих пор так и не нашел способа заставить их вертеться самостоятельно.



Письмо 24. Главный совет

*Дорогой Джеймс,
от решений, принимаемых
главным офисом, зависит
успех работы
мастерских.*

Если крупная компания сталкивается с трудностями, в этом виноваты не работники филиалов — проблема кроется в главном офисе.

Учись на чужих ошибках

Еще задолго до того, как о банкротстве Sears заговорили в газетах, мы знали, что принадлежавшие им обувные магазины испытывали серьезные трудности. Продавцы рассказывали нам, что у них не было того запаса и ассортимента, который нужен был покупателям. British Shoe, принадлежавшая магнату Чарльзу Клору, на самом деле была создана Гарри Левисоном, исключительно талантливым обувным экспертом. Когда он ушел на пенсию, British Shoe контролировала 20 процентов обувного рынка Соединенного Королевства. Следующие два десятка лет компания практически не развивалась и в конце концов пришла в полный упадок, попав под руководство шести сменявших друг друга исполнительных директоров, ни один из которых не мог сравниться с талантливым Гарри Левисоном. В компании напрочь отсутствовал творческий подход, все определяли цифры, бизнес всецело основывался на планировании. Полный контроль принадлежал главному офису, который и представления не имел о своих клиентах.

Вот еще два примера. В Automagic менеджеры высшего звена игнорировали просьбу работников филиала начать оказывать услуги по изготовлению ключей. Многие аналитики единодушны в своем мнении о том, что фирма Marks & Spencer пострадала в силу того, что главный офис потерял контакт с работниками на местах.

Стоит только главному офису начать думать, что он знает больше, чем все остальные в компании, он начинает вводить довольно странные правила. Я слышал, что в одной крупной компании новое правление было настолько уверено в успехе своих нововведений, что преднамеренно игнорировало советы других сотрудников, особенно тех, у кого за плечами был большой опыт работы. Кроме того, они никогда не повышали в должности тех сотрудников, которые проработали в компании более года.

Он на совещании

У меня есть собственная теория о том, что успех компании находится в обратной зависимости от времени, проводимого руководителями на совещаниях. Позвони в любую компанию, у которой дела идут не совсем хорошо, и тебе скажут, что ее руководители на совещании. Из меня никогда не вышел бы хороший государственный служащий, ведь я терпеть не могу собрания.

Период моего участия в заседаниях различных комиссий и комитетов пришелся на 70-е годы, когда я представлял в официальных и общественных организациях наш бизнес. Мой ежедневник был полностью исписан. Я постоянно присутствовал на собраниях BSI, MSRA, FDF и NEDO*. С 1987 года на протяжении пяти лет я входил в состав всех комитетов по предоставлению услуг по ремонту обуви в Великобритании.

Посещая собрания всех этих организаций, я заметил, что некоторые члены комитетов никогда не выступали с речью. Они всегда приходили на собрание с заранее подготовленными документами, но ни разу не приняли в них активного участия.



* British Standards Institute — Британский институт стандартов; Multiple Shoe Retailers' Association — Ассоциация обувной розничной торговли; Footwear Distributors Federation — Федерация дистрибьюторов обуви; National Economic Development Organization — Национальная организация экономического развития. *Прим. ред.*

Большинство собраний проходило в Лондоне. Я добирался туда поездом и во время пути любил наблюдать за пассажирами. Мне казалось, что я участвую в каком-то спектакле. Позавтракав, напыщенные руководители доставали свои папки и начинали готовиться к собраниям. Если бы ты захотел выяснить, куда направляются все эти господа, тебе не пришлось бы даже подслушивать их разговоры. Достаточно было бы бегло взглянуть на их бумаги, чтобы догадаться: одни направлялись на собрание деловой ассоциации, другие — на собрание профсоюза или комитета, финансируемого правительством. Особое удовольствие я получал, когда поезд опаздывал. Это теперь находчивые руководители со всей помпезностью сообщают о своем опоздании по мобильному телефону. А в 70-х им просто приходилось сидеть и ждать, терзая себя вопросом, успеют ли они. Когда поезд прибывал, все бросались к такси. В итоге разгоряченные встревоженные делегаты приезжали на собрание. А зачем? Ведь половина из них, я уверен, и слова не вымолвила на этом заседании. Тем не менее в жизни не обойтись без собраний. Что действительно важно, так это собрание совета директоров, однако старайся избегать членства в постоянных комитетах. От них нет никакого толку. Специальные собрания, созданные для обсуждения конкретного вопроса, наиболее эффективны. Не забывай, что каждый присутствующий в этот момент оторван от выполнения своих непосредственных обязанностей.

Дельный совет

Если работа главного офиса хорошо налажена, то он превращается в самого важного помощника для всех филиалов. Слишком часто работники рассматривают главное управление компании как источник конфликта, который чинит всевозможные препятствия. Я хочу, чтобы наш офис был своего рода бюро советов, чьей помощью можно воспользоваться в любое время.

Для решения вопросов мы используем факс и электронную почту, но все равно жизнь в Timpson по-прежнему вертится вокруг телефона. Телефонные звонки помогают главному офису лучше узнать мастерские, и в некоторых случаях это даже очень хорошо получается: за последние десять лет у нас внутри компании Timpson было два романа, которые возникли благодаря телефонному общению и в конечном итоге закончились свадьбами. Современные телефонные сети устроены так, что за звонок платит звонящий. Нагрузки на сети растут, и дозвониться нужному человеку становится все сложнее. Зачастую приходится нажимать множество кнопок и выслушивать автоматические сообщения. Все это очень затрудняет процесс общения, а поскольку главная цель нашего офиса — оперативно предоставлять необходимую помощь, мы должны позаботиться о тех, кто нам звонит. У нас нет музыкальных заставок, потому что мы никогда не вынуждаем звонящего оставаться на линии в ожидании ответа. Я запретил использовать голосовую почту, потому что тот, кто звонит, хочет незамедлительно получить ответ на свой вопрос. У нас до сих пор работают телефонистки, которые приятным голосом представляются и сообщают, куда человек дозвонился: «Доброе утро. Главный офис компании Timpson. Миссис Мур слушает».

Кроме того, очень важно знать, с кем ты беседуешь. Я мотивирую всех работников офиса проводить хотя бы один день в году в наших мастерских. В результате они не только лучше узнают сам бизнес, но и знакомятся с людьми, которых консультируют по телефону. Для этих же целей мы сейчас готовим фотогалерею всех работников мастерских. Чтобы звонки оставались не просто звонками, а помогали решить возникшую проблему, на каждом столе лежит по блокноту, в котором для каждого вопроса отведена отдельная страница. И не важно, поступил вопрос по телефону, факсу или электронной почте, сотрудник офиса должен описать

в блокноте суть вопроса и указать, что было предпринято для его решения.

Затем этот бланк отсылается в филиал, чтобы работники знали, как реагируют на их вопросы, и могли оценить оказанные услуги.

Мы ввели балльную систему, как только начали вести записи в блокнотах. Помощь главного офиса оценивалась по пятибалльной шкале, начиная от оценки «очень хорошо» и заканчивая «очень плохо». Данная система помогла улучшить отношения между работниками офиса и филиалов. Однако она не получила поддержки со стороны самих сотрудников: меня обвинили в увеличении объемов бумажной работы, а возмущенная команда офиса заявила, что не нуждается в таком способе напоминания о своем предназначении обслуживать мастерские. Но я не сдаюсь. Мы должны постоянно напоминать о нашей модели управления «снизу вверх». Вскоре я собираюсь испробовать еще один способ.

Несмотря на эти проблемы, наша линия поддержки играет очень важную роль. Офис прилагает дополнительные усилия, чтобы помочь филиалам. Раньше специально заказываемые розовые шнуры или очень длинные обувные ложки высылались в упаковках по шесть или двенадцать штук. Сейчас же мастерские могут заказывать их поштучно и именно в тот момент, когда они им нужны. Мы не хотим навязывать филиалам свой график поставок. Если им срочно нужен определенный товар, они его получают. Мы в компании строим такие отношения, когда на твою просьбу отвечают «Да, без проблем», а не «Нет, это невозможно».

Общайся с работниками и не забывай хвалить их

Что бы ты ни сделал, сотрудники офиса скажут: «А нам никто ни о чем не рассказывает». Воспринимай это спокойно. Если твои коллеги требуют больше информации, предоставь им ее, даже если на самом деле они в ней не

нуждаются. Это особенно важно, ведь от офиса зависит работа всех филиалов.

Глупо осыпать похвалами тех, кого ты видишь каждый день, но если человек действительно хорошо сработал, не поленись выразить ему свою признательность. Письма со словами «отличная работа!» и специальные награды председателя совета директоров должны ежемесячно высылаться работникам главного офиса. Интересуйся у руководителей групп, как идут дела, чтобы при случае ты мог лично похвалить сотрудников. И старайся, чтобы этот процесс был не разовой акцией, а происходил непрерывно. Одним из вариантов поощрения у нас, например, стала организация специального места на автомобильной стоянке для работника месяца.

Ох уж эта устрашающая администрация!

Хотя меня и страшно раздражают административные вопросы и все, что с ними связано, их не избежать. Офис не может выполнять лишь вспомогательные функции, оказывая исключительно информационную поддержку. Роль некоторых отделов нельзя недооценивать, в особенности финансового отдела, отдела информационных технологий и отдела недвижимости. Без них развитие бизнеса невозможно. Но для тех работников, которые не занимаются административной деятельностью, работа менеджеров представляется малопонятной. Поэтому необходимо выработать общую систему, понятную для всех сотрудников, включая не только сотрудников главного офиса, но и непосредственно мастеров-исполнителей. Причем эта система изначально должна создаваться с учетом работы мастерских, а не пытаться вписать мастерские во вновь изобретенную систему.

Обычно мастерам по ремонту обуви и изготовлению ключей административные дела кажутся скучными. Однако нам удалось найти решение этой проблемы. Учебное руководство «Справочник менеджера» содержит все, что нужно знать для

управления мастерской. Все советы в руководстве представлены в виде картинок. Чтобы написать его, нам пришлось много потрудиться. Руководство помогло упростить нашу административную систему. Мы избавились от ненужной работы и упростили самые важные моменты. Но наши сотрудники по-прежнему находят решение административных вопросов скучным занятием, а злейшим врагом считают заполнение бумажек.

Надеюсь, что, когда у каждого появится ноутбук, бумажная работа исчезнет. Между тем наши компьютеры обрабатывают больше информации, чем кто-либо в состоянии прочесть. Парадокс: задача информации — помочь нам улучшить управление бизнесом, а она вместо этого лишь создает дополнительные трудности. Поэтому я недавно выслал каждому менеджеру по новой мусорной корзине и разрешил им выбрасывать туда любые служебные записки.

Служебные отношения

В компаниях со стопроцентной частной собственностью практически отсутствуют строгие правила служебных отношений, но все же они есть. Когда я только начинал работать, для меня не было ничего хуже, чем правила рассылки служебных записок. Существовала определенная классификация, согласно которой каждую группу записок следовало составлять на бумаге определенного цвета: директора использовали голубую, высший управленческий персонал — розовую, помощники управляющих — зеленую, а все остальные использовали обычную белую. Устанавливались также правила рассылки, определявшие тех, кто должен получать копии. Работники, которые занимали самые низкие посты, вообще не получали служебных записок, но по мере продвижения по карьерной лестнице количество получаемых писем росло. Если в рассылке значилось имя твоего подчиненного, то это автоматически означало, что там стоит и твое имя.

У исполнительного директора никогда не было достаточно времени, чтобы прочесть всю почту. Все получатели записок перечислялись по старшинству. Если руководителей записывали в неверном порядке, служебная записка отзывалась и перепечатывалась.

Похожие правила применялись к проведению собраний и процессу принятия решений. Личный успех был намного важнее прибыли компании и оценивался положением, которое занимал работник. Должность определяла марку служебной машины, размер кабинета и место, где ты обедал. Так же определялась информация, к которой у тебя был доступ, и собрания, которые ты мог посещать. В нашей компании отчасти отсутствуют правила служебных отношений. Для них просто нет места в нашей модели менеджмента «снизу вверх». Тем не менее полностью избежать их невозможно.



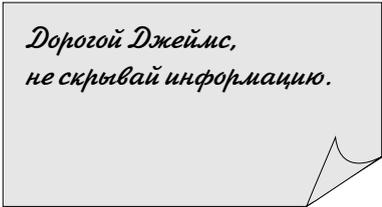
Мечта

Когда можно положиться на поддержку главного офиса, жизнь становится намного проще. Руководители помогают решать проблемы, а не указывают другим, что делать. Офис поддерживает связь с филиалами, и работники мастерских ценят его вклад. Менеджмент «снизу вверх» должен превратить офис в главного помощника и постоянно напоминать о самом важном в нашем бизнесе — обслуживании клиентов.

Часть 5

Важность коммуникации

Письмо 25. Информация, которой стоит поделиться с сотрудниками



*Дорогой Джеймс,
не скрывай информацию.*

Когда в семнадцать лет я стал продавцом, я все еще жил со своими родителями. Однажды вечером, когда они уже пошли спать, я обнаружил копию протокола заседания совета директоров, забытую отцом на столе, и не смог удержаться, чтобы не прочесть ее. К своему удивлению, я узнал, что компания собиралась открыть десять новых магазинов и разрабатывала компьютерные системы (это был 1960 год). Основные инвестиции предусматривалось делать в развитие услуг по ремонту обуви. Наш новый главный офис ожидал визита принца Филиппа. Как и все продавцы, я понятия не имел о том, что происходило в компании, хотя и был сыном председателя совета директоров!

К чему такая секретность?

Тридцать пять лет назад информация была достоянием высшего руководства, а персонал пребывал в неведении. И хотя теперь мы живем в более просвещенное время, большинство компаний по-прежнему либо боится информировать сотрудников о том, что происходит, либо делает это с неохотой. Мы переживаем информационную революцию, с помощью Интернета мы можем найти практически любые факты, но управляющие до сих пор предпочитают сохранять информацию в секрете.

Трудно понять причины такой секретности. Иногда данные не разглашаются по вполне понятным причинам, особенно если это, например, конфиденциальные сведения. Многие компании панически боятся, что информация попадет в руки конкурентов. Мой жизненный опыт показывает, что причин для беспокойства нет: новости компании, ее планы и идеи мало кому интересны за пределами компании. Для большинства конкурентов эта информация бессмысленна, они не верят ей и не знают, как использовать ее для собственной выгоды.

На протяжении двадцати лет компания Automagic наблюдала за тем, как мы развивали свой бизнес по изготовлению ключей. И даже когда было заявлено о ликвидации Automagic, они все еще полагали, что увлечение изготовлением ключей нанесет непоправимый вред нашему бизнесу по ремонту обуви.

Мы не скрываем, а, наоборот, открыто заявляем о росте нашей прибыли и увеличении доли рынка. Однако некоторые конкуренты обвиняют нас в искажении цифр. Мы еженедельно публикуем данные об обороте наших лучших филиалов, но мало кто из наших конкурентов поступает так же.

Директора опасаются, как бы сотрудники не узнали слишком многого, рассуждая при этом так: плохие результаты могут подорвать моральный дух, а хорошие — привести к

чрезмерным требованиям повышения заработной платы. На самом деле это не так. Если ты открыто говоришь сотрудникам о плохих временах, тем самым ты даешь им возможность проявить себя и предложить свои решения по выходу из сложившейся ситуации. Возможность участвовать в жизни компании повышает преданность работников ей.

Соблюдение секретности импонирует средним и старшим руководителям. Управляющие считают, что их власть и влияние в компании увеличиваются, если они обладают какой-либо эксклюзивной информацией и держат ее при себе.

Сделай информацию общедоступной

Я не предлагаю тебе строить демократию в нашей компании. Принимать ключевые решения — это твоя прерогатива. Однако ты, конечно же, не должен устанавливать диктатуру. Без поддержки сотрудников нельзя добиться успеха. По возможности доверяй каждому сотруднику необходимую информацию и привлекай его к процессу принятия решений.

Нам не нужен персонал, который слепо следует приказам, наш стиль управления основывается на делегировании полномочий. Цени сотрудников своей компании, большинство из них умные и активные люди, они хотят быть полностью задействованы в развитии компании. Предоставь им для этого всю необходимую информацию.

Посещая мастерские два года назад, я услышал от одного управляющего: «Я понимаю, к чему стремится компания, и более того, я вполне с этим согласен. Хорошо, когда тебе говорят о том, что происходит. Тогда я чувствую свою значимость для компании». Чем больше информации мы сообщаем, тем выше наши шансы на успех.

Рассказывай о происходящем не только своим сотрудникам, но и их женам, мужьям, возлюбленным, матерям и отцам. Все они заинтересованы в процветании компании и стремятся узнать, что происходит. Информировуй и своих

поставщиков. Несмотря на всеобщее убеждение, они не поднимут цены, если узнают, что у тебя хорошо идут дела. Скорее всего они предложат хорошие скидки при увеличении объемов заказов. Когда после покупки Automagic нам нужен был пролонгированный кредит, я получил стопроцентную поддержку наших поставщиков. Они доверяли мне, так как я открыто сообщал им о наших успехах.

Сделай информацию о результатах деятельности компании общедоступной. Еженедельно докладывай сотрудникам об обороте. Но не следует предоставлять просто общие цифры по всей компании, пусть каждая мастерская имеет доступ к данным любой другой мастерской. Знание о том, как работают другие и каких успехов они добиваются, стимулирует конкуренцию. Регулярно предоставляй обновленную информацию о прибылях и ежеквартально докладывай о результатах компании. Каждые полгода сообщай каждому филиалу подробные данные о прибыли мастерской, в которой они работают.

Регулярное предоставление информации пресекает слухи. Всякий раз, когда ты пытаешься скрыть факты, сотрудники начинают подозревать самое страшное.

Оглашай свои планы

Распространяй информацию не только о настоящих событиях, но и о своих планах и идеях. Пусть все знают, почему компания идет тем или иным путем. Поделись своими размышлениями, которые привели тебя к определенному решению. Проверяй идеи на ранних стадиях: реакция сотрудников подскажет тебе, идешь ли ты правильным путем. У работников компании есть множество собственных предложений, не упускай шанс воспользоваться ими.

Нашей главной проблемой было превратить обыкновенных сапожников в персонал, предлагающий высококачественное обслуживание. Самым трудным было объяснить, почему

сапожники, всю жизнь ремонтировавшие обувь, должны изготавливать ключи. Постоянные разговоры о снижении активности на рынке подтолкнули их к освоиванию таких новых занятий, как изготовление ключей, гравировка и ремонт часов. Они поддержали новые направления нашего бизнеса, так как чувствовали, что являются частью этого решения.

Будь готов к разочарованиям. Не исключено, что иногда твою открытость будут неверно истолковывать. В 1997 году в средствах массовой информации появились упоминания о том, что мы с Алекс являемся приемными родителями. Многие отнеслись положительно к тому, что этот факт получил огласку в деловом мире, и рассматривали нашу родительскую заботу как знак нашей заботы о людях. Однако так считали не все. Один клиент из Престона написал мне о том, что вместо того, чтобы тратить деньги на заботу о чужих детях, я должен снизить цены на наши услуги по ремонту обуви. В другой раз, после телевизионной программы, в которой упоминалось о нашем отдыхе на Карибах, я получил письмо от одного из работников с советом прекратить тратить столько денег на отдых, а вместо этого увеличить заработную плату.

Не обращай внимания на мнение меньшинства, открытость и честность приносят больше добра, чем зла. Главное — всегда заботься о том, чтобы твои старшие менеджеры первыми узнавали любую информацию. Занимаемый статус до сих пор ассоциируется со степенью осведомленности сотрудника, поэтому, если ты будешь действовать за спиной своих управляющих, это подорвет их авторитет.

Каналы передачи информации

Единожды убедившись, что распространение информации является мощным средством управления, ты вскоре поймешь, что существуют различные способы использования этого средства. Классическим способом являются публикации

в периодических печатных изданиях. Не доверяй их составление PR-компании, так как в результате ты получишь лощеный буклет, составленный кем-то совершенно незнакомым с повседневным бизнесом.

Наш еженедельный бюллетень стал главным информационным изданием компании. Большая его часть написана нашими сотрудниками. Это еженедельное собрание новостей из всех подразделений. После чека с заработной платой это вторая по важности вещь, получения которой наши сотрудники ждут с нетерпением.

Мне не нравится идея рассылать сотрудникам главного офиса циркуляры. Если необходимо о чем-либо сообщить, лучше сделать это в форме бюллетеня. Есть лишь единственное исключение: служебные записки, рассылаемые мной лично! Но они очень редко печатаются (если вообще когда-либо печатались). Я пишу их от руки, чтобы они были особо замечены.

Для передачи информации отлично подходят видеозаписи. Люди воспринимают картинки лучше, чем слова. Мы часто рассылаем видеозаписи всем сотрудникам на их домашние адреса. Таким образом, мы общаемся не только со своими сотрудниками, но и с их семьями.

Званые обеды компании также позволяют напрямую обратиться к женам, мужьям и возлюбленным сотрудников. Это отличная возможность продемонстрировать, что наша компания является хорошим местом работы.

Несколько последних лет я организовывал обеды для поставщиков, которые способствовали налаживанию взаимоотношений со всей отраслью.

Грамотный PR через средства массовой информации воздействует не только на клиентов, но и на самих сотрудников. Люди верят в то, о чем они читают в газетах. Поэтому информационное освещение жизни компании в прессе имеет гораздо большее влияние, чем служебные записки.

Ну и, конечно же, лучший способ донести информацию — это непосредственные встречи с сотрудниками. Я делаю это регулярно во время своих еженедельных посещений мастерских. За последние одиннадцать лет я пять раз совершал трехнедельные поездки по всей стране, во время которых проводил до двадцати встреч с сотрудниками компании. Это отличный способ донести информацию до всех подразделений, особенно если в компании предстоят какие-либо перемены. Однако имей в виду, что это очень дорого (если суммировать все связанные с путешествием расходы), отнимает много времени и не должно повторяться слишком часто, иначе такие поездки приобретут дурную репутацию.

Обсуждать стратегию компании мне больше всего нравится на собрании территориальных управляющих. Оно проводится четыре раза в год и позволяет публично выработать стратегию компании, одновременно гарантируя, что управляющие высшего звена получают информацию первыми.

Существует множество каналов распространения информации, а значит, и множество способов сказать каждому сотруднику все, что необходимо. Но главное здесь не процесс распространения, а то, какую информацию ты пытаешься довести до сведения. Ты должен четко формулировать свои идеи, чтобы быть уверенным в правильной интерпретации твоих сообщений.

Как только ты начинаешь серьезно относиться к распространению информации, становится понятно, что это занятие отнимает неимоверно много времени. Но оно заставляет тебя думать и помогает лучше узнать бизнес. Совершенствуя процесс передачи информации, ты тем самым составляешь четкий план развития компании.

Письмо 26. Подготовка к выступлению

*Дорогой Джеймс,
грамотное написание даже
короткой речи требует
цены времени.*

Большинство из нас не являются ораторами от природы. Те немногие, кто может владеть аудиторией, обнаруживают свои способности еще в раннем возрасте. Обычно это звезды местного дискуссионного клуба и активные участники школьных мероприятий. Однако умение подготовить речь — очень важный инструмент управления. К счастью, можно самостоятельно научиться ораторскому искусству, и чаще всего залог успеха заключается в практике.

Готовя устное выступление, докладчик должен хорошенько разобраться в теме разговора и набросать план.

Подготовка плана выступления

Тщательно обдумывай содержание каждого выступления. Иногда твоя речь будет заранее predetermined. Если тебе предстоит выступить во время долгого официального обеда, твоя задача — сказать теплые слова в адрес слушающих, чтобы доставить им удовольствие и вселить чувство гордости за то, что они там присутствуют. На званом ужине компании ты должен убедить своих сотрудников и их супругов, что они работают в лучшей компании страны. Разговаривая с банковскими работниками и инвесторами, ты должен убедить их в том, что в твою компанию и в твой бизнес стоит вкладывать деньги.

На общих заседаниях руководящего состава ты волен выбрать предмет обсуждения самостоятельно, но в твоём выступлении должна четко прослеживаться основная

тема. Ограничь себя одной основной идеей. Перед тем как написать речь, определись, что именно ты хочешь сказать. Поговори с коллегами и узнай, чему, по их мнению, должно быть посвящено твое выступление. К вопросам, важным для бизнеса, относятся следующие:

1. Почему мы должны быть лучшими в своем деле и как этого можно достичь?
2. Как оставаться лучшей компанией, в которой хотели бы работать специалисты?
3. Как повысить наши стандарты в розничной торговле?
4. Насколько важны диверсификация и обучение работников новым навыкам?

Выбрав тему, можешь приступить к написанию речи. Отведи на это побольше времени. Даже если твоя речь займет всего пятнадцать минут, на ее подготовку можно затратить более четырех часов.

Запиши все вопросы, приходящие тебе в голову и касающиеся выбранной темы. Подготовь длинный список, в котором вопросы будут расположены в случайном порядке. Если ты выбрал тему значимости ремонта часов, то примерный список должен выглядеть так:

1. Легко ли обучить ремонтировать часы?
2. Какова конкуренция в сфере услуг по ремонту часов?
3. Насколько велик рынок этих услуг?
4. Как должны выглядеть мастерские?
5. Сколько дополнительной прибыли мы можем получить?
6. Краткая история этого вида деятельности.

7. Какой опыт уже имеется у нас в этой сфере?
8. Какую позицию мы занимаем на рынке?
9. Какие преимущества это дает сотрудникам мастерской?
10. Какие требуются инвестиции?

Расположи свои идеи в логической последовательности и обрати особое внимание на то, как начинается и как заканчивается твоя речь. Определив, в каком порядке должны освещаться вопросы, проговори их вслух, а затем предложи одному из коллег оценить весь список. После такого тщательного процесса подготовки начнет вырисовываться твоя речь.

Используй наглядный материал в своем выступлении

Ты должен решить не только о чем говорить, но и как это делать. Выбери манеру выступления, соответствующую событию, к которому оно приурочено, и максимально удобную для тебя самого.

Если хочешь облегчить себе задачу, напиши всю речь подробно, без сокращений и прочитай ее вслух слово за словом. Этот способ подготовки прекрасно подойдет для дебюта, однако не следует обращаться к нему часто. Лучше использовать кратко сформулированные основные мысли, которые обеспечивают более непринужденный стиль выступления, особенно когда ты ориентируешься в теме и знаешь, что хочешь сказать. Записанных мыслей не должно быть много — это позволяет сделать речь более естественной и произвольной, но их должно быть достаточно для того, чтобы ты мог придерживаться темы. Никогда не распространяй свои записи до того, как ты начнешь выступление, иначе потеряешь аудиторию, не начав говорить.

Избегай использования кодоскопа. По собственному опыту знаю, что неумелое использование этого метода визуальной

поддержки приводит к тому, что, как только включается этот несчастный аппарат, вся аудитория начинает дружно зевать. Допустимо использовать кодоскоп для демонстрации рисунков и картинок, но ни в коем случае не текста. Нет ничего хуже, чем слушать того, кто проецирует на экран полный план доклада (который является копией пометок, подготовленных к выступлению), а затем начинает комментировать один пункт за другим. Еще хуже, если выступающий закрывает текст листом бумаги и постепенно открывает пункт за пунктом, давая свои нудные комментарии.

Я предпочитаю традиционные стенды, к которым крепятся плакаты с текстом, рисунками, чертежами и другими демонстрационными материалами. По крайней мере, они создают впечатление, что ты приложил хоть какие-то усилия к подготовке своего выступления.

Можешь использовать видео, но будь осторожен: часто это расценивается как боязнь произнести речь самостоятельно. Ты сам должен произносить речь, а не перекладывать эту задачу на видео. Позаботься о том, чтобы визуальная поддержка дополняла твое выступление, а не заменяла его.

Презентации при помощи проектора

Больше всего мне нравится делать презентации при помощи проектора. Тридцать лет назад, посещая компьютерную выставку, я увидел большой черный ящик, который превращался в автономный проектор и экран. Я ничего не знал о компьютерах, но я купил черный ящик и использую его до сих пор. Проектор помог мне провести презентации для многочисленных сотрудников, пенсионеров, групп потребителей, министерств и будущих инвесторов. Он сыграл решающую роль в привлечении средств для осуществления внутреннего управленческого выкупа и был использован четырнадцать лет назад во время выкупа компании Automagic.

ПЕРЕЧИСЛИ ВСЕ ИДЕИ,
КОТОРЫЕ ПРИХОДЯТ В ГОЛОВУ

ПРИДЕРЖИВАЙСЯ ТЕМЫ

Тема: Как быть лучшими в своем деле

Обучение
Обсуждение качества
обслуживания
Проверка оборудования
Новые материалы
Начинающие работники
Упаковка
Быстрота оказания услуг

Услуги по ремонту
Обучающие руководства
(справочники)
Мнимые клиенты
Гарантия
Время работы
Складские услуги
Положительные отзывы



НАПОМИНАНИЕ
Какую идею ты
хочешь донести
до слушателей?

ДЕЛАЙ ПОДРОБНЫЕ ПОМЕТКИ

РАЗБЕЙ ИДЕИ ПО ГРУППАМ И ДАЙ КАЖДОЙ ГРУППЕ
НАЗВАНИЕ

Введение
Обслуживание клиентов
Руководство
Мнимые клиенты
Жалобы

Материалы и оборудование
Текущий ремонт
Новые технологии
Новые материалы

Внешний вид филиалов
Рекомендации по
оформлению витрин
Поддержание порядка в
мастерских
Переоборудование

Высококачественные
услуги
Склад
Телефонные звонки
Бумажная работа

Обучение
Тестирование навыков
Обучающие курсы
Обучающие руководства

Сохранение достигнутых
результатов
Мнимые клиенты
Жалобы
Показатели продаж
Вывод



ПОПРОСИ КОГО-НИБУДЬ
ОЦЕНИТЬ ТВОЙ ПЛАН

ЕСЛИ ВОЛНУЕШЬСЯ, НАПИШИ
ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ВЫСТУПЛЕНИЯ

РЕПЕТИРУЙ!
РЕПЕТИРУЙ!
РЕПЕТИРУЙ!



Введение
- Почему мы лучшие?
- Что играет важную роль?
- Качество
- Обслуживание
- Внешний вид
- Надежность



Подготовку слайд-шоу начни с того, с чего бы ты начал любое другое выступление, то есть с определения главной темы и составления подробного конспекта своей речи. Весь фокус заключается в том, чтобы превратить все краткие пометки в картинки. Эти картинки становятся своего рода подсказками для твоего выступления. Когда я только начинал использовать слайды, я заготавливал много разных картинок. Это были изображения вывесок, витрин, конкурентов и людей, которые позволяли наглядно представить все вопросы, затрагиваемые мною в выступлении. В настоящее время у меня собрана огромная коллекция картинок, однако каждое новое выступление нуждается в новых идеях.

Подготовка слайд-шоу требует многочисленных проб и репетиций. Ты должен знать, что означает каждый слайд и какую информацию он несет! Просмотри слайды несколько раз, вслух проговаривая свои комментарии, пока не запомнишь их очередность. В этом случае слайды станут твоими подсказками: даже если ты собьешься с мысли, следующий слайд напомнит тебе, о чем должна идти речь дальше.

Ни в чем не полагайся на волю случая. Много может пойти наперекос. Организаторы часто не предоставляют обещанного оборудования. Не лишним будет захватить собственный удлинитель и дополнительную проекторную лампу. Всегда перед самым выступлением проверяй, все ли работает.

Время, потраченное на подготовку, потрачено не зря

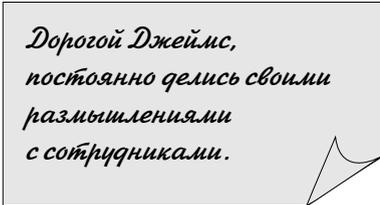
Основательно готовься к каждому выступлению. Чем больше времени ты потратишь на репетиции, тем лучше будет твоя речь. Приезжай заранее на место выступления. Не обращай внимания на некоторую нервозность и не употребляй алкоголь для снятия напряжения. Легкое волнение лишь взбодрит тебя, чего нельзя сказать о выпивке.

Тщательно продумай вступление и заключение. Хорошее начало практически всегда гарантирует успех, но не менее важно знать, как закончить речь.

Не спеши. Многие выступления терпят провал, потому что выступающие слишком быстро говорят. Но в то же время не будь скучным и нудным, следи за поведением аудитории: по ее реакции ты сразу поймешь, все ли тебя слушают. Когда ты наберешься опыта, то научишься менять темп своей речи и даже ее содержание в зависимости от типа аудитории. Помни: ты выступаешь для того, чтобы продать себя и свою идею. Общение — это двусторонний процесс. Ты разговариваешь с людьми, а не со стенкой или со своими записями, поэтому ты должен поддерживать постоянный зрительный контакт с аудиторией.

По окончании выступления проанализируй, что прошло хорошо, а что плохо, какие наглядные пособия были эффективными, а какие нет. В следующий раз ты сможешь использовать уже свой собственный опыт. Однако никогда не будь слишком самоуверенным. Каким бы опытным ты ни был, подготовка хорошего пятнадцатиминутного выступления все равно займет четыре часа.

Письмо 27. Корпоративный журнал



*Дорогой Джеймс,
постоянно делись своими
размышлениями
с сотрудниками.*

С 1954 года компания Timprson издает свой собственный журнал — трижды в год. Я внимательно прочел все выпуски.

Эти журналы — отличный экскурс в историю компании, они рассказывают о том, чем она занималась и что планировала сделать. Раздел, посвященный работникам, отображает современную корпоративную культуру компании.

Зачем нужно издавать корпоративный журнал?

Всегда помни, для чего предназначен корпоративный журнал. В первую очередь это информационное издание совета директоров, обращенное ко всем сотрудникам компании. Оно рассказывает о текущей деятельности и планах компании на будущее, а также анализирует ее стратегию. Кроме того, в подобном издании много внимания должно уделяться достижениям сотрудников.

Недостаточно просто сообщить о том, что происходит. Необходимо объяснить, почему так происходит. В своем журнале ты обращаешься к сотрудникам, пенсионерам, поставщикам, потенциальным инвесторам, посетителям главного офиса и семьям своих работников. Прочитав его, они должны расширить свои знания о компании, о текущих результатах ее деятельности и планах на будущее.

Это серьезные темы, но манера подачи информации не должна быть скучной. Люди обращают внимание на картинки, а не на слова, и они не будут читать журнал, в котором много текста и почти нет иллюстраций. Стиль твоего журнала должен быть ближе к *Daily Mail* и *The Sun*, чем к *The Times* или *Guardian*.*

* *Daily Mail* и *The Sun* — самые известные бульварные газеты Великобритании, которым присущи броскость заголовков, обилие иллюстраций, малый объем статей. *The Times* и *Guardian*, напротив, представляют собой серьезные издания. Прим. перев.

Главный редактор

Никогда не допускай, чтобы твой журнал издавался PR-компанией или отделом кадров! Ты должен делать это сам. Тебе придется быть и журналистом, и редактором, и фельетонистом, и даже фотографом. Журнал должен отображать культуру компании, поэтому ты как исполнительный директор формируешь его стиль. Альтернативы действительно нет: ты, и никто другой.

Однако пусть это задание не внушает тебе особого страха. Если ты будешь следовать простым рекомендациям, которые я дам тебе в этой главе, ты создашь первый черновой вариант журнала уже через четыре часа, и за это время ты сможешь заодно поразмыслить над будущим компании.

Начни с составления списка тем, которые ты бы хотел осветить. В первую очередь ты должен осветить все важные события, произошедшие со времени выпуска последнего номера журнала, а также мероприятия, запланированные на ближайшее время. Также для работы тебе понадобится финансовый отчет, где будут отражены оборот и прибыль компании. С его помощью ты сможешь проанализировать каждую из основных сфер деятельности компании. Удели достаточно внимания новостям, особенно тем, которые касаются твоих сотрудников: человек обязательно прочитает публикацию, в которой упоминается его имя.

Обозначив основные темы, определись, в каком порядке они будут освещены (в нашем журнале восемь страниц). Придумай заголовок для первой полосы. Первые страницы посвящай серьезным вопросам, например финансовым, а на трех последних лучше разместить новости о сотрудниках.

Подготовка рукописного варианта

Возьми два листа бумаги формата А4 и сложи их пополам. Скрепи их вместе, и ты получишь восемь страниц формата А5. Используй свои пометки, чтобы составить общий план журнала. Напиши заголовки для каждой темы и пометь, где должны быть иллюстрации.

Проверь этот черновой вариант несколько раз, чтобы убедиться, что заголовки привлекают внимание читателя и что каждая полоса достаточно интересна (для этого должно быть много иллюстраций). Удостоверься, что содержание отражает главную идею выпуска.

Теперь ты можешь приступить к написанию статей. Используя диктофон, подготовь по статье к каждому заголовку. Когда я только начинал издавать журнал, я допустил ошибку, попросив других людей участвовать в написании статей. Приходилось подолгу ждать, пока коллеги сдадут написанный материал. Я считаю, что гораздо проще сделать все самому.

Чтобы статья была более интересной, я использую множество цитат (например, «Для компании это значительный шаг вперед», — такой комментарий дал управляющий директор Кит Грин» или «Мы получили от наших клиентов уже несколько положительных отзывов о качестве нашего ремонта», — сказал Питер Смит, управляющий в Хаддерсфилде»). Эти цитаты, конечно, исключительно продукт моей фантазии, записанный с моих же слов на диктофон. Однако перед тем, как опубликовать эти слова, я связываюсь с людьми, которым они якобы принадлежат, и ставлю их в известность.

Интервью — еще один хороший способ донести важную мысль до читателей. Для его подготовки я тоже использую диктофон, но в этом случае выступаю как в роли интервьюера, так и в роли интервьюируемого. Несколько раз я даже печатал интервью с самим собой.

TSR News: — Итак, Джон, каковы ваши самые крупные достижения за последний год?

Джон Тимпсон: — Я уверен, что нашим главным успехом стало превращение Automagic в часть компании Timpson в кратчайшие сроки.

TSR News: — Благодаря чему вам удалось добиться такого результата?

Джон Тимпсон: — Благодаря совместным усилиям сотрудников Automagic, которые быстро перестроились на наш стиль мышления.

TSR News: — Сколько филиалов Automagic вы уже посетили?

Джон Тимпсон: — По разу я был уже в каждом из них, а в большинстве даже по два и три раза.

И так далее.

Редактирование

Тщательно продумай рубрику журнала, посвященную сотрудникам. В ней должны быть упомянуты те, кто совершил нечто выдающееся или добился высоких результатов в работе. Не забывай и о частной жизни сотрудников. Очерки об их увлечениях, участии в благотворительных акциях сделают журнал более ярким и живым и покажут, что в компании работает множество интересных людей.

Твоя обязанность — не только набросать черновой вариант, но и выбрать иллюстрации. На некоторых из них будут изображены мастерские по изготовлению ключей и ремонту обуви, но большинство иллюстраций должно посвящаться людям. Избегай излишнего количества фотографий председателя совета директоров и управляющего директора. Твои читатели хотят увидеть фотографии тех, кто на самом деле выполняет всю работу!

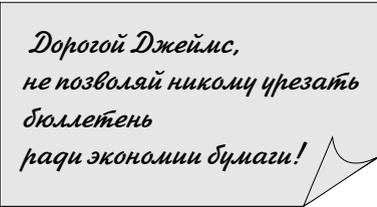
После того как материал будет напечатан, тщательно перепроверь его и сократи в объеме. Во время диктовки обычно

бываешь многословным, но для журнала хороша краткость, поэтому многие истории можно рассказать с помощью заголовков и фотографий.

Теперь пришло время передать твой черновой вариант в издательство. Объясни, что это срочное дело. Журнал должен быть напечатан как можно скорее, иначе он станет неактуальным. Настаивай на том, чтобы на каждой стадии печатался черновой вариант, и сам внимательно проверяй его, так как ошибки найдутся всегда.

Продумай способ распространения журнала. Не посылай его вместе с обычной еженедельной почтой. Если хочешь, чтобы он был прочитан, вышли его каждому сотруднику домой. Возможно, рассылка потребует дополнительных расходов, однако это гарантирует, что твой труд принесет результаты.

Письмо 28. Еженедельный бюллетень



*Дорогой Джеймс,
не позволяй никому чrezать
бюллетень
ради экономии бумаги!*

Наш еженедельный бюллетень был создан совершенно случайно, однако за два года он стал самым важным средством распространения информации в компании.

Как все начиналось

В начале 1996 года во время поездки по стране, организованной в целях знакомства персонала Automagic с нашей моделью управления, я раздал каждому по блокноту «Записки

лично Д. Т.». Это предоставило каждому прямой доступ в кабинет председателя.

Личный блокнот оказался очень эффективным. Каждый понедельник я получал от десяти до двадцати записок со всей страны, которые в основном содержали в себе критические замечания по абсолютно разным поводам. Анализ этих записок позволял выделить самые важные аспекты, но в то же время из-за них новая неделя всегда начиналась для меня с головной боли. Я решил, что проблемы необходимо разбавить какими-нибудь хорошими новостями.

Для улучшения настроения я послал каждому сотруднику по блокноту «Хорошие новости», который, в отличие от блокнота с личными записками, был предназначен специально для радостных известий. Блокнот «Хорошие новости» мгновенно завоевал популярность. За первую неделю я получил сорок записок, в основном из мастерских, в которых докладывали об отличных показателях по товарообороту. Из двух филиалов написали о закрытии конкурентов, а один управляющий сообщил мне, что в его семье родился ребенок. В каждую мастерскую я выслал письмо, в котором поделился всеми полученными мною хорошими новостями, а лучшую новость недели наградил призом в двадцать фунтов стерлингов. Так появился наш еженедельный бюллетень.

Сбор новостей

На протяжении следующих четырех месяцев по понедельникам я собирал записки с хорошими новостями и на их основе составлял еженедельный бюллетень. Помогала мне в этом моя секретарша Барбара. Как-то раз она сказала, что я отобрал слишком много новостей и им не хватает места на одном листе бумаги. Она хотела знать, какие новости можно было сократить. Я попросил добавить еще один лист бумаги и оставить все хорошие новости без исключения.

В большинстве компаний компьютеры забиты статистическими данными, которые тем не менее не дают представления о том, что происходит на самом деле. Мои же блокноты предоставили мне информацию, которую не смог бы сообщить ни один компьютер, и большая часть этой информации касалась хороших новостей. Я решил, что нужно разослать еще больше блокнотов. При этом мне пришла в голову интересная идея.

Неделя перед пасхальными каникулами прошла у нас под лозунгом «Удиви меня». И в это же время я назначил приз в две тысячи фунтов за новость об успехах филиала, которая удивит меня больше всего. Каждый получил блокнот с надписью «Джону Тимпсону. Это удивит Вас. Я требую свой приз!» Результат превзошел самые смелые ожидания: количество полученных писем было просто невероятным, и, что удивительно, значительно улучшились продажи за неделю.

Чуть позже в том же году я использовал другой блокнот для проведения конкурса на самую необычную услугу. Результаты были опубликованы в еженедельном бюллетене, и, так как речь шла о необычных услугах, результаты были еще более удивительными. Наши мастера чинили обувь клоунам, изготавливали ключи к наручникам и медальоны для слонов.

Четыре года спустя после первого выпуска бюллетеня мы по-прежнему получаем от пятидесяти до ста записок с хорошими новостями в неделю, а наш бюллетень увеличился в объеме до шестнадцати страниц.

Распространение новостей

Позже в бюллетень мы добавили много новых рубрик. Каждый выпуск содержит подробную информацию о продажах компании и список двадцати филиалов, добившихся наилучших результатов по каждому из наших основных

видов деятельности (ремонт обуви, изготовление ключей, гравировка, ремонт часов и торговля смежными товарами). Я сам лично комментирую данные о результатах деятельности за предыдущую неделю.

В бюллетене мы сообщаем о вакансиях, упоминаем о значительных событиях в жизни сотрудников: браках, рождении детей, а также отмечаем тех, кто уже долгие годы служит в нашей компании.

Информация всегда сопровождается большим количеством фотографий, чтобы читатели могли видеть, о ком идет речь. Если в статьях рассказывается о жизни филиалов, то помимо фотографий мы помещаем также выдержки из местной прессы, относящиеся к нашим мастерским.

Одна из рубрик посвящена главному офису компании. В нашей компании не приветствуется рассылка служебных записок: предполагается, что управляющие должны использовать для этого бюллетень.

Некоторые рубрики появляются, а некоторые исчезают. Раньше, например, мы проводили конкурс заголовков, размещали фотографии домашних любимцев наших сотрудников и материалы о сотрудниках, имеющих необычные увлечения. Теперь мы публикуем поздравительные письма и рассказываем о знаменитых клиентах, особенно тех, кто согласился оставить автограф на кожаных подметках, которые мы потом выставляем в витринах. Мы продолжаем рассказывать о необычных услугах и даже цитируем самых привередливых клиентов. У нас есть сотрудник, который постоянно рисует комиксы для бюллетеня, а одно время мы даже печатали новости со скачек.

Издание должно быть интересно тем, кто его читает

Девяносто процентов нашего еженедельного бюллетеня основывается на регулярных записках о хороших новостях, получаемых от сотрудников филиалов. Мы публикуем каждое

такое сообщение и гарантируем, что новость, полученная нами в понедельник, уже на следующий день будет опубликована в бюллетене. У сотрудников всегда есть возможность получить денежный приз, который еженедельно присуждается за лучшую новость, а также приз лучшему филиалу недели.

Бюллетень завоевал такое признание, что теперь мы начинаем добавлять специальные приложения для освещения важнейших нововведений компании.

Издание имеет огромный успех. Его читают не только все сотрудники компании, но и члены их семей. Теперь меня даже просят издавать большее количество экземпляров — по одному для каждого сотрудника, чтобы они могли взять его домой и показать своим женам, мужьям и родителям.

Наш бюллетень стал настолько успешным, что поставил под сомнение необходимость издания корпоративного журнала. Еженедельные новости своевременно и в полном объеме освещались в бюллетене, и я не видел оснований для дальнейшего издания журнала.

Однако я забыл, что журнал читали наши бывшие работники и поставщики. Нам больше не нужен был журнал внутри компании, но мы по-прежнему должны были общаться с внешним миром.

Кажется, мы нашли решение этой проблемы: каждые два месяца мы издаем сборник еженедельных бюллетеней. Причем его читателями являются не только пенсионеры и поставщики. Наибольший интерес этот сборник вызывает у наших клиентов, сидящих в мастерской и ждущих выполнения своего заказа. Благодаря маленькому дешевому блокноту хороших новостей наш бюллетень внес огромный вклад в развитие культуры компании.

Письмо 29. Особенное послание

*Дорогой Джеймс,
если у тебя есть важная
новость, сообщай ее
в необычной форме.*

Несколько раз в год необходимо делать специальную рассылку для всех сотрудников. Но нельзя рассылать подобные сообщения слишком часто, ведь тогда они перестанут быть особенными. О таких крупных событиях, как кардинальные изменения в руководстве или покупка другой компании, нужно сообщать в необычной форме. Для того чтобы сделать послание особым, можно использовать различные способы. Вот несколько идей, которые оказались весьма эффективными.

Индивидуальный подход

Самый простой способ — написать циркуляр. Однако необходимо позаботиться о том, чтобы он не был погребен под кучами другой корпоративной почты.

Я рассылаю циркуляры, написанные мною собственноручно. Иногда на конверте я помещаю фотографию или карикатуру (часто на самого себя), чтобы подчеркнуть важность письма. Мой почерк сложно разобрать, даже мой секретарь Барбара иногда затрудняется это сделать. Поэтому при рассылке циркуляра я стараюсь писать более разборчиво, чтобы каждый смог прочитать мое послание. Это дает сотрудникам понять, что письмо было написано специально для них и лично мной, а не менеджером по связям с общественностью. Я использую авторучку, и написание писем у меня уходит много чернил. Этой же ручкой я пишу сотрудникам письма, в которых выражаю благодарность за хорошие результаты,

письма с соболезнованиями или, наоборот, поздравительные письма по случаю рождения ребенка. Даже если основной текст письма напечатан, я все равно от руки пишу постскрипту! Послание должно быть личным.

Наша система рассылок организована таким образом, чтобы экономить на почтовых расходах. Почта, предназначенная для филиалов, рассылается из офиса по вторникам и пятницам, поэтому, если письмо было написано в любой другой день, оно будет отложено до следующего дня отправки почты. Посылай свое письмо отдельно от остальной почты, а чтобы сделать его действительно личным, используй марки и сам подписывай конверты. Если особое послание будет воспринято надлежащим образом, значит, все затраты были понесены не зря. Письма сотрудникам лучше отправлять на их домашние адреса. Самая быстрая доставка почты всем восьмистам работникам нашей компании обойдется немного дороже двухсот фунтов. Это наиболее дешевый способ, гарантирующий, что каждый получит свое письмо.

Выбор подходящих заголовков

Для еженедельного бюллетеня я обязательно пишу или первую полосу, или приложение.

Наиболее эффективный способ оформления первой полосы — это краткий заголовок на всю страницу. Именно так мы объявили о приобретении Automagic. Одними из последних примеров использования этого метода стали сообщения о предоставлении услуг по ремонту часов, о случаях мошенничества и о рекордных показателях продаж за неделю.

Если ты хочешь сообщить о предстоящих событиях, например о внедрении услуг по ремонту ювелирных изделий или о новой серии материалов для ремонта обуви, издай приложение к бюллетеню в виде журнала. Это может быть журнал, состоящий из четырех полос формата А5, посвященный какому-то одному вопросу. Такое приложение мы

выпустили, например, в 1998 году для того, чтобы сообщить о внедрении новой системы обучения, а в 1999-м — чтобы доходчиво объяснить сотрудникам, почему мы занялись ремонтом часов.

Самое серьезное испытание в плане общения с персоналом нам предстояло после приобретения Automagic. Последний тур торгов состоялся в четверг утром, и мы были практически уверены, что наш главный конкурент Mr. Minit обойдет нас.

Проведя в нервном ожидании двадцать восемь часов, мы неожиданно выиграли. В 14:30 в пятницу мы подписали соглашение, которое с девяти утра следующего понедельника делало нас владельцем ста десяти мастерских Automagic.

К счастью, сотрудники главного офиса были настроены более оптимистично, чем я. Уверенные в положительном исходе этой сделки, они заранее подготовили полный информационный пакет, который включал не только необходимые для наших новых сотрудников сведения, но также и все документы, без которых выручка новых мастерских не могла бы сразу поступать на банковский счет Timpson.

Мы хорошо понимали, что подобные послания нельзя просто отправлять по почте. Поэтому в выходные дни все наши территориальные управляющие, а также некоторые добровольцы прибыли в Уитеншоу, чтобы забрать информационные пакеты. В понедельник к трем часам дня сто мастерских получили всю необходимую информацию от одного из членов управленческого состава Timpson. Остальные мастерские были проинформированы до одиннадцати утра следующего дня. В среду я лично отправился в поездку, чтобы за следующие четыре недели посетить все сто десять мастерских, влившиеся в нашу компанию.

Важные вопросы

Сегодня наш еженедельный бюллетень — самый важный источник формирования общественного мнения внутри компании. Поэтому на первой полосе должны размещаться самые значимые материалы, а заголовки — быть максимально броскими.

Когда мы предложили свою поддержку в деле привлечения средств для Национального общества борьбы против жестокого обращения с детьми, на первой полосе нашего бюллетеня был изображен ребенок, а заголовок гласил: «Пожалуйста, помогите!» Опросу по проблеме наркотиков, проводимому во всей компании, была посвящена передовица, озаглавленная «Проблема наркотиков. Что мы можем сделать?».

Одной из самых важных проблем для нас является мошенничество. Мы работаем в отрасли, где мелкие преступления стали почти традицией. Для того чтобы обнаружить мошенников, мы используем «мнимых клиентов» и скрытые камеры. Но мне недостаточно просто взять преступника с поличным — я хочу положить конец подобным явлениям в нашей компании.

Для решения этой проблемы я прибегаю к жестким мерам. Надеюсь, что моя борьба против краж, совершаемых сотрудниками, будет так же успешна, как и кампания против управления автомобилем в нетрезвом состоянии. За первые два месяца 1999 года мы поймали шестнадцать человек, которые занимались воровством. Я нанес им ответный удар, написав разгромную статью для первой полосы бюллетеня. Всеобщее внимание сразу привлек ее заголовок: «Предательство». Ничто и никогда ни до, ни после этого не звучало так серьезно, как это единственное слово.

Наши фильмы

Некоторые наши идеи были очень удачно представлены в фильмах. Мы тесно сотрудничаем с одним режиссером, который снимает качественные фильмы за разумную плату.

Нам не нужна дорогостоящая киностудия, на которой снимаются фильмы, где главная роль отводится артистическому таланту. Не подходит нам и домашнее видео: любительские съемки не являются достаточно качественными. При создании видео следуй тем же правилам, что и при подготовке устного выступления или корпоративного журнала. Однако используй этот метод коммуникации только в том случае, если тебе действительно нужно сказать что-то очень важное. Прежде чем встретиться с режиссером, четко определи главную идею сюжета, а также составь список всех вопросов, которые ты хотел бы осветить в фильме.

Работай вместе с режиссером. Рассказывай ему все обо всем, что касается проекта: не только мелкие подробности, но и то, как этот проект вписывается в общую стратегию компании.

Помни, что никто не застрахован и от провалов. Однажды мы взяли на себя смелость пригласить собственных сотрудников в качестве актеров. У большинства из них не получалось играть, и впоследствии пришлось переделывать весь фильм.

До того как посвятить один из фильмов заботе о клиентах, мы долго спорили, почему этот сюжет так важен не только для самих клиентов, но и для сотрудников. Дискуссия помогла нам сделать фильм таким образом, чтобы он не только подчеркивал необходимость заботы о клиентах, но и популяризировал идею о том, что хорошее обслуживание делает работу более интересной, гарантирует преданность клиентов и увеличивает размер бонусов каждого сотрудника.

В самом начале мы определяемся с форматом фильма. Привлекаем мы актеров или реальных людей? Даю я интервью,

сидя за своим столом, или в фильме звучит только мой голос? Буду ли я вообще задействован в этом фильме? Для того чтобы фильм произвел желаемый эффект, необязательно тратить целое состояние. Как правило, на один фильм мы стараемся расходовать не более четырех тысяч фунтов, и этого вполне достаточно.

Если режиссер предлагает внести какие-нибудь коррективы в наши задумки, я всегда принимаю его подход к созданию фильма, ведь он — специалист в этом деле. Но в любом случае я внимательно просматриваю сценарий, чтобы убедиться, что сохранена основная идея и используется правильная терминология.

Очень часто я сам даю интервью в фильме. После установки света, камер и телесуфлера сама съемка занимает менее часа. В этом и заключается ее основная прелесть: она не требует много времени.

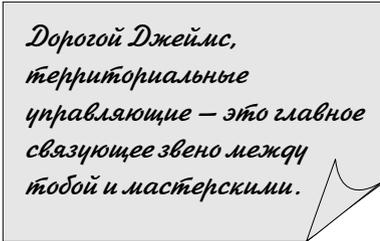
Первые наши фильмы показывались на совещаниях, во время поездок по стране или при посещении мастерских территориальными управляющими. Когда же я узнал, что переписать фильм стоит всего полтора фунта, мы избрали новую тактику. Отныне мы рассылаем фильмы всем работникам компании на их домашние адреса. Вначале я переживал, что рассылка фильмов может быть воспринята как вмешательство в личную жизнь, но, похоже, это не стало проблемой. Только обязательно нужно следить за тем, чтобы фильм был надлежащим образом упакован. Первые созданные нами фильмы мы рассылали в простых коричневых конвертах, после чего четверо сотрудников сказали, что их жены приняли эти конверты за почтовую рассылку с фильмами сомнительного содержания. С тех пор мы никогда не забываем сделать на упаковке надпись о том, что находится внутри!

Стоит ли тратить на это время?

Написание заголовков для бюллетеня или обсуждение сценария фильма — все это может показаться совершенно ненужными занятиями для исполнительного директора. Однако общение с людьми — одна из самых важных выполняемых мною функций.

Наш стиль управления основан на убедительной аргументации и делегировании полномочий. Каждый сотрудник компании должен быть в курсе происходящих событий. Важные сообщения необходимо четко формулировать и доводить до всех сторон — в этом и заключается задача руководителя компании.

Письмо 30. Собрание территориальных управляющих



*Дорогой Джеймс,
территориальные
управляющие — это главное
связующее звено между
тобой и мастерами.*

Самая важная роль в нашем бизнесе отводится территориальным управляющим. Их основная задача — заботиться о тех, кто, в свою очередь, заботится о наших клиентах. Они следят за соблюдением мастерами установленных стандартов и воплощают в жизнь идеи офиса. Однако, несмотря на столь высокий пост, территориальные управляющие зачастую остаются в неведении относительно некоторых других событий, происходящих в компании. Поэтому для них необходимо проводить регулярные собрания, на которых они смогут узнать о текущих делах компании, ее планах,

высказать свое мнение по поводу новых идей и, что самое главное, встретиться с коллегами.

В год должно быть организовано четыре собрания территориальных менеджеров. Они даже важнее, чем собрания совета директоров. Поэтому день их проведения должен быть определен заранее и зафиксирован в ежедневнике каждого управляющего.

Принятие повестки дня

Обычно собрания начинаются около одиннадцати утра и продолжаются до обеда следующего дня. В самом начале я объявляю, какие изменения были внесены в наши бизнес-планы. Кроме самого собрания обязательно проводятся закрытые заседания, где территориальные управляющие могут обсудить проблемы, которые они видят в политике компании и в работе главного офиса. Эта информация является сугубо конфиденциальной и передается лишь мне и управляющему директору.

Главной частью собрания является ужин, во время которого территориальные управляющие могут поделиться друг с другом своими мнениями. Этот процесс не требует твоего вмешательства. Меньше всего они хотят, чтобы главный офис организовывал для них официальное мероприятие.

Цель таких встреч — помочь региональным менеджерам лучше делать свою работу. И не стоит в это время давать наставления, лучше рассказать о том, что люди хотят услышать. Помоги им разобраться, в каком направлении движется компания и какие у нее планы. Не просто выдавай информацию о выбранных приоритетах, а поясняй, почему компания остановилась именно на них. Старайся приглашать к участию в собраниях внешних экспертов, чтобы управляющие могли узнать о чем-то новом. Поскольку каждое заседание должно быть посвящено одному главному вопросу, заранее продумай, какую тему стоит обсудить. Задай себе два вопроса:

что поможет территориальным управляющим повысить прибыль? Как я могу облегчить их работу? Ответы и станут главной темой собрания, ведь оно должно быть направлено на укрепление основных положений политики компании. Территориальные управляющие могут легко запутаться в деталях и упустить главные моменты. На одном собрании, посвященном теме «Как стать лучшими в своем деле?», управляющие единогласно высказались в поддержку нашего стремления стать квалифицированными мастерами по ремонту часов, а не просто теми, кто меняет в часах ремешки и батарейки. Главенствующая роль в реализации задуманного отдавалась обучающим программам. Мы объяснили, что хотим быть лучшими в своем деле и что это позволит нам стать лидером на рынке, лидером, который не полагается в своей политике на низкие цены. Наше предложение было принято с энтузиазмом. Два дня управляющие рассказывали нам, как можно добиться поставленной цели, и ни разу мы от них не услышали, почему это может не получиться.

ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ СОБРАНИЙ

1. Не начинай собрание рано утром.
2. Заканчивай вовремя.
3. Всегда определяй главную тему.
4. Докладывай о состоянии дел компании.
5. Не задерживайся долго на обсуждении незначительных вопросов.
6. Приглашай выступить внешних консультантов.
7. Предоставь возможность открыто высказать замечания.
8. Отведи время на обсуждение вопросов, нацеленных на упрощение работы территориальных управляющих.
9. Изложи решения, принятые по основным вопросам.

Сделай собрание приятным событием

Тебе хочется, чтобы управляющие с нетерпением ждали каждого собрания? Здесь большое значение имеет то, насколько хорошо были спланированы предыдущие. Аудитория только тогда будет с нетерпением ожидать очередной встречи, если все прошедшие до этого были интересными, важными и упрощающими работу территориальных управляющих.

Не менее важно и то, как ты подойдешь к организации встречи. Не экономь на мелочах. Выбери уютный отель с хорошим центром досуга. Узнай личные предпочтения приглашенных. Раз в год мы устраиваем специальные мероприятия, приуроченные к собранию, — развлечения, позволяющие управляющим отвлечься от работы. Пейнтбол, картинг, стрельба — отличные варианты.

Выбирай хороших докладчиков

Не позволяй собранию превратиться в импровизированную трибуну, за которой выступают лишь руководители главного офиса. Любой докладчик должен уметь продать свою идею. Многие годы я поучал главный офис, что его работа состоит в поддержке и обслуживании филиалов. Этот стиль менеджмента должен быть отражен и на всех собраниях. Каждый выступающий должен убеждать, объяснять, но ни в коем случае не давать наставлений. Все должны быть заинтересованы в комментариях территориальных управляющих.

Ни один вопрос не должен обсуждаться дольше сорока минут, а всем выступающим следует придерживаться отведенного времени и заранее подготовленного текста. Собрание должно быть тщательно спланировано, а речь каждого выступающего отрепетирована.

Очень важно то, как сделан доклад. Доверь это дело профессионалам. Каким бы хорошим ни был работник, если он не умеет выступать, найди того, кто с этим справится. Это станет для твоих сотрудников стимулом научиться

качественно делать презентации. Ты должен присутствовать на протяжении всего собрания, прислушиваясь к каждому слову. Будь готов вмешаться, если вдруг что-то пойдет не так. Наибольшую проблему представляет соблюдение отведенного регламента. Некоторые выступающие даже не догадываются о том, что им давно пора закругляться! Но чем дольше они говорят, тем дальше они уходят от темы. Твоя задача — удержать обсуждение в рамках выбранной темы. Как председатель ты должен дать слово каждому территориальному управляющему, ведь новые идеи предложат именно они, а то, что скажет главный офис, тебе уже и так известно.

Если ты и в самом деле хочешь, чтобы собрание удалось, научи свой высший управленческий персонал делать презентации. Убедись, что они понимают, насколько важны в презентации наглядные материалы и то, что на подготовку их сорокаминутного выступления уйдет по крайней мере шесть часов.



Вступительное слово

Отведи несколько часов на то, чтобы подготовить собственную вступительную речь. Постарайся как можно больше рассказать о текущем положении дел в компании, а затем перейди к ее политике.

За последние десять лет я не менее сорока раз выступал перед территориальными управляющими и рассказывал о планах компании на будущее. От собрания к собранию суть моего выступления кардинально не меняется. Главное — быть последовательным и логичным. Люди не хотят работать в компании, у которой нет четкого пути развития, и они не любят, когда их заставляют немедленно выстроить замок, а спустя минуту разрушить его. Команда приобретает уверенность, когда видит, что идеи эффективно внедряются на практике, а политика компании, направленная на достижение успеха, постепенно совершенствуется.

На протяжении десяти лет я говорил о спаде в сфере услуг по ремонту обуви и о том, какие меры необходимо предпринять. Я предложил совершенствовать навыки наших мастеров по изготовлению ключей и гравировке. До этого наш бизнес по изготовлению ключей приносил два миллиона фунтов в год, а по гравировке — скромную сумму в двести пятьдесят тысяч фунтов. Повысив профессионализм работников, мы увеличили нашу прибыль: сегодня это пятнадцать миллионов и четыре миллиона фунтов соответственно. За те десять лет рынок мастерских по ремонту обуви сократился на семьдесят процентов, но это не помешало нашей компании набирать обороты.

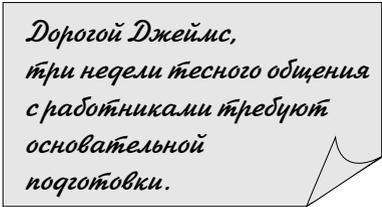
Были и другие идеи, с которыми я обращался к работникам. Я всегда внушал им, что мы должны стремиться стать лучше, чем есть, чтобы гарантировать превосходство качества наших услуг по сравнению с конкурентами. Я отмечал, что это дает нам шанс назначать более высокую цену и противостоять кризисным явлениям на рынке. Кроме того, я постоянно всех призывал как можно лучше обслуживать клиентов и вот уже на протяжении многих лет мотивирую территориальных управляющих к созданию команды профессиональных работников, используя показатели оборота для определения успеха.

Все эти идеи я использовал в течение десяти лет, и сегодня они так же актуальны, как и тогда, когда впервые пришли мне в голову.

Не пренебрегай собраниями. Во-первых, они заставляют тебя развивать стратегию компании, а во-вторых, служат хорошим средством доведения сути стратегии до работников. Четыре раза в год, готовя свою речь, ты должен будешь весь день размышлять о путях развития твоего бизнеса.

Твои основные задачи как президента компании — разработать стратегию и довести ее до сотрудников. А собрание — это форум, который объединяет эти задачи в одно целое.

Письмо 31. Посещение всех филиалов



*Дорогой Джеймс,
три недели тесного общения
с работниками требуют
основательной
подготовки.*

Существуют ситуации, когда лучше всего встретиться с сотрудниками лично. Наиболее приемлемый для этого способ — посещение филиалов.

Зачем посещать филиалы по всей стране?

Это необходимо во времена больших перемен. После того как в 1987 году мы продали обувные магазины, я лично объяснил всем работникам, почему мы заключили эту сделку, и объявил о наших планах относительно мастерских по ремонту обуви.

Когда в 1995 году мы купили Automagic, нам пришлось объяснить, что смена собственника означает перемены к

лучшему. Поездка по всей стране была идеальным способом продемонстрировать культуру Timpson.

Мы организовывали поездки и в других случаях, когда необходимо было познакомить работников с той или иной составляющей нашей стратегии. Этот метод оказался эффективным, когда мы пропагандировали качественное обслуживание в нашем новом проекте «Как удивить клиентов». К тому же мы получили возможность напрямую поговорить о кражах.

К таким поездкам нужно относиться серьезно. Это все равно что большим молотом расколоть маленький орех. Четыре недели уходит на планирование, три недели — на саму поездку, а когда все заканчивается, оказывается, что ты за все это время всего-то и сделал, что донес до всех работников одну-единственную идею.

Тебе может показаться, что хорошо оформленный бюллетень или грамотно составленный видеосюжет могут привести к такому же результату. Но если поездка организована безупречно, то всего за три недели ты сможешь встретиться с большинством работников и своими глазами увидеть, какое настроение царит в филиалах.

Прежде чем отправляться в поездку, еще раз убедись, что точно знаешь, какую задачу тебе предстоит решить. Мало того что тебе предстоит объехать всю страну, за три недели придется к тому же провести по меньшей мере пятнадцать собраний. У тебя практически не будет времени на свою повседневную работу.

Не советую совершать такие поездки каждый год. Вполне достаточно одной раз в три года. И то только в том случае, если твое сообщение чрезвычайно важное и стоит того, чтобы потратить на него три недели.

Программа поездки

Прежде чем заказать конференц-зал, подумай о цели поездки. И здесь вопрос заключается даже не в том, что ты потратишь три недели на беседы с работниками филиалов. Самое главное — определить, стоит ли отрывать работников от обслуживания клиентов ради того, чтобы они выслушали тебя.

Важно подобрать хороший отель или конференц-зал (не забывай, что во время поездки тебе придется останавливаться в отелях). Убедись, что отель легко найти и возле него имеется большая автостоянка. Выбери тот, который обеспечит все необходимые условия для проведения конференций. Несколько раз мне пришлось столкнуться с неприятной ситуацией, когда дешевые отели не могли предоставить обещанную технику. Заранее убедись, что место собрания соответствует уровню проводимой презентации.

Никогда не выступай на собраниях в одиночку. Я провожу презентацию вместе с Китом Грином. Мы разработали стандартную схему собраний, на наш взгляд, довольно эффективную. Презентация длится в среднем от полутора до двух часов. И кажется, что по разным причинам каждое последующее собрание занимает у нас все больше времени. Презентация делится на пять частей, каждая по 20—25 минут. Вступительная часть посвящена актуальной информации о деятельности компании, прибыли, обороте и о наметившихся за последнее время тенденциях. Затем мы рассказываем о последних изменениях в бизнес-стратегии и представляем обзор основных вопросов, которые нам предстоит обсудить. Перед тем как приступить к основной теме собрания, Кит Грин рассказывает о вещах, к которым мы относимся особенно трепетно — содержание мастерских в чистоте и порядке, мошенничество и контроль качества.

Затем мы показываем видео, раскрывающее основную тему. Сразу же после фильма Кит повторяет ключевые моменты, используя слайды из фильма.

Я завершаю собрание докладом о наших планах на будущее, оставляя немного времени для вопросов. В самом конце мы вручаем раздаточный материал, резюмирующий все изложенное за время двухчасового собрания.

Для кого все это?

Собрания организуются не только для менеджеров мастерских. Мы приглашаем весь персонал. Большинство собраний проходит вечером, чтобы не отвлекать сотрудников от работы. Каждый получает официальное приглашение, на территориальных менеджеров возлагается ответственность за доставку участников. Но все же будь готов к тому, что некоторые опоздают. Тем не менее слишком долго ждать не следует — всегда начинай собрание не позднее чем через десять минут от запланированного времени, даже если кто-то отсутствует.

Проблемы могут быть и с теми, кто приезжает слишком рано, особенно если они находят буфет. Больше всего проблем возникает, если заказывают напитки. Через пятнадцать минут после начала собрания первый человек уходит в туалет, а вскоре за ним чередой последуют и другие. Поэтому задача территориальных управляющих — не только доставить всех вовремя, но еще и держать их подальше от буфета. Часть аудитории может задремать вне зависимости от того, насколько эмоционально твое выступление. Но пусть лучше спят, чем гомонят и смеются над ошибочно включенным видео или задают глупые вопросы.

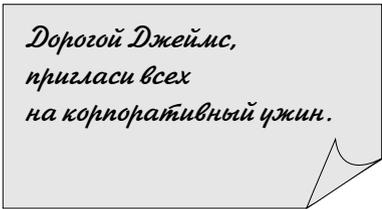
Презентации с использованием слайдов наиболее эффективны. Они позволяют подстроить выступление под настроение публики. Утомительно проводить пятнадцать раз абсолютно одинаковые презентации, а возможность вставить что-то новенькое позволяет их оживить. По сравнению с простым выступлением слайды помогают дольше удерживать внимание публики.

Большое значение имеет раздаточный материал. Он гарантирует, что после собрания работники унесут твою идею с собой. Материал должен повторять презентацию и фильм. Территориальные управляющие могут использовать раздаточный материал во время будущих посещений мастерских. Это позволит передать основную идею презентации тем двадцати процентам работников, которые по каким-либо причинам не смогли попасть на собрание.

Но вот ты уже объехал всю страну и теперь с облегчением думаешь, что поездка закончилась и все собрания остались позади. Но расслабляться рано: тебя ждет еще одна презентация — для главного офиса.

Тебе придется изрядно потрудиться, чтобы провести все собрания, но это стоит того: ты сможешь лично донести до работников важное послание. Это отличная возможность встретиться лицом к лицу с большинством сотрудников. Зная настоящее компании, ты можешь спланировать ее будущее.

Письмо 32. Корпоративный ужин



*Дорогой Джеймс,
пригласи всех
на корпоративный ужин.*

Многие с неодобрением относятся к корпоративным ужинам, в то время как для меня это самое приятное событие в году.

Со временем это мероприятие сильно изменилось. Первые ужины, на которые я ходил еще в 60-х, были довольно нудными. Все были аккуратно одеты и старались вести себя наилучшим образом. Выступления были скучными, и мы всегда ели курицу.

Непринужденная обстановка

Сегодня ужины проходят в более непринужденной обстановке. Мы стараемся, чтобы все могли хорошо провести время. Тем самым мы хотим поблагодарить работников и показать, что Timpson — компания, в которой о них заботятся. Наилучший способ сказать спасибо — сделать так, чтобы вечер принес им как можно больше удовольствия.

Несколько лет назад мы дали менеджерам возможность самостоятельно распоряжаться расходами, что позволяло им получать бонус при высоких показателях прибыли. Первая статья расходов, которую они урезали, были корпоративные ужины. Это на самом деле дорогостоящее мероприятие. Мы приглашаем 150 работников и тратим около шести тысяч фунтов. Четыре года мы не организовывали ни одного ужина, и я понял, как нам их не хватает. Теперь мы настаиваем, чтобы в каждом районе раз в полтора года проводился корпоративный ужин. Мы приглашаем не только менеджеров, но и всех, кто на нас работает. Дополнительно мы посылаем приглашение всем пенсионерам нашей компании, живущим в данном районе.

Территориальные управляющие несут ответственность за транспорт (обычно они нанимают несколько микроавтобусов) и своевременную доставку всех на ужин. Главный офис организует все остальное. Корпоративный ужин остается официальным мероприятием, но, наученный горьким опытом, я распорядился, чтобы никогда не подавалась курица. Обычно мы едим баранину или говядину, есть блюда и для вегетарианцев. Все начинается с напитков в буфете и заканчивается дискотеккой. Мы выбираем отель немного лучше, чем ожидают работники, и немного дороже, чем, как они думают, мы можем себе позволить.

Несмотря на все старания территориальных управляющих, по крайней мере один микроавтобус да опоздает. До недавнего времени напитки были бесплатными только

перед самым ужином, поэтому все старались приехать как можно раньше и опустошить как можно больше бокалов. Бесплатный буфет был особенно популярен на шотландских ужинах. Некоторые заказывали пинту* пива и три больших шотландских виски. Пригубив виски, его смешивали потом с пивом. Прodelав это несколько раз, они были полностью готовы к принятию пищи! Некоторые настолько хорошо проводили время в баре, что до ужина просто-напросто не доходили. Однажды в графстве Перт я сидел рядом с работником, который вначале клевал носом, а потом и вовсе уснул, опустив лицо прямо в тарелку с супом. Насмотревшись на это, мы решили изменить правила. Теперь у нас бесплатный буфет на протяжении всего вечера. К нашему удивлению, новые правила «протрезвили» наши ужины.

Хотя в пригласительных билетах четко написано, что обязательен смокинг и галстук, не все придерживаются официального стиля одежды. Я не имею ничего против, главное — чтобы все чувствовали себя комфортно. Подруги наших сотрудников обязательно наряжаются для такого события и всегда с нетерпением ждут начала дискотеки.

Программа ужина

Все приглашаются к 19:00, а ужин начинается в 19:30. К тому времени, как я приезжаю, а это около 19:10, буфет переполнен. Работники главного офиса (обычно человек шесть) стараются поприветствовать как можно больше гостей.

Когда уже начинают подавать ужин, все в последний раз бегут в буфет, чтобы прихватить еще одну кружку пива, которую можно будет выпить непосредственно во время еды.

Во время ужина я должен следить за двумя вещами. Во-первых, мне необходимо поддерживать беседу за моим

* 0,57 литра. *Прим. перев.*

столиком (мы сидим за столами по восемь—десять человек), а во-вторых, я должен внимательно наблюдать за официантами. Некоторые работают отлично, в то время как другие менее организованны, и через некоторое время замечаешь, что официантов стало намного меньше и еду приходится ждать целую вечность.

После того как подали десерт, я иду в зал, где подхожу к каждому столику. Это наилучшая возможность побеседовать со всеми лично.

Как только подали кофе, мы объявляем, что через десять минут начнется официальная часть. Если мы не предупредим об этом заранее, то во время приветственной речи Кита Грина некоторые будут находиться в туалете.

Выступления работников

Речь Кита длится около двух минут. Он приветствует всех присутствующих, особенно жен, мужей и партнеров наших работников. Он объясняет, что этот ужин мы проводим в знак благодарности за усердный труд и вклад, который внес каждый.

На мою речь уходит значительно больше времени. На протяжении многих лет я постоянно менял формат своего выступления, и сейчас оно проходит в виде презентации. Однако суть моих выступлений за десять лет не изменилась. В своей речи я должен обращаться ко всем, не только к работникам, но и к их гостям, должен рассказать им что-то о компании, о наших делах, планах на будущее и особенно похвалить всех, кто достиг успеха.

Главный момент наступает, когда я начинаю раздачу подарков. Сначала вручаются призы трем работникам, чьи имена я вытягиваю в случайном порядке из шляпы. Все же остальные награды выдаются согласно тем или иным заслугам работников: подарок лучшему молодому работнику года, лучшему филиалу и некоторые другие специальные

призы. Кульминация вечера — определение менеджера года из трех номинантов. Имя победителя, получающего чек на двести фунтов, написано на листе внутри конверта, который я открываю в завершение своего выступления.

После благодарственной речи территориального управляющего все столы убирают и начинается дискотека. Ее большим преимуществом является шум. Я не слышу того, что мне говорят, и в принципе могу уже идти домой. Обычно я ухожу около 22:30 и оставляю территориального управляющего и других руководителей следить за порядком, пока около полуночи не разъедутся все микроавтобусы.

Обед для поставщиков

Семь лет назад, взяв за основу идею корпоративного ужина, я решил устроить обед для поставщиков. Теперь это мероприятие проходит ежегодно в декабре.

Мы приглашаем всех важных для нас людей. Среди них не только поставщики кожи и заготовок ключей, но также поставщики упаковки, представители PR-компаний, агенты по недвижимости, страховые агенты, юристы, банкиры и бухгалтеры. К тому же я приглашаю нескольких менеджеров среднего звена. Приглашения всегда высылаются заранее, и мы практически никогда не получаем отказов. Обед проходит в ресторане с хорошей кухней, поскольку еда в середине дня намного важнее, чем вино.

Мое выступление имеет форму годового отчета, включающего представление основных показателей, анализ торговли и описание планов на будущее.

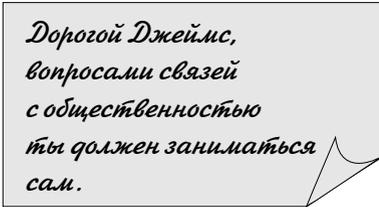
Гостей всегда удивляет, как легко мы предоставляем им свои отчеты и насколько честно рассказываем о планах на будущее. Но ведь успех многих поставщиков напрямую зависит от нашего успеха, поэтому у них есть полное право знать о наших достижениях. Мое выступление заканчивается так же, как и корпоративный ужин, — вручением подарков.

За случайными подарками следуют награды за лучшее выполнение заказов на поставку, лучшему рационализатору и лучшему новому поставщику. Кроме этого я вручаю награды собственным работникам, так как это единственная возможность публично похвалить высший управленческий персонал.

Заканчивается все определением поставщика года. Три номинанта с волнением ждут, чье имя окажется в конверте.

Я получаю множество писем с благодарностью за хорошо организованный обед. Безусловно, можно ожидать, что поставщики, будучи вежливыми людьми, чувствуют себя обязанными написать письма вроде этих, но настоящим доказательством успеха является то, что на следующий год они тоже соглашаются прийти на обед для того, чтобы услышать мое тридцатиминутное выступление, посвященное нашей компании.

Письмо 33. Посвящается PR



*Дорогой Джеймс,
вопросами связей
с общественностью
ты должен заниматься
сам.*

Хороший PR часто лучший способ общения с персоналом. Мы не рекламируем свои услуги и никогда не пробовали этим заниматься, но ежегодно мы тратим не менее пятидесяти тысяч фунтов на PR.

Основная задача PR

Одна мысль никак не дает мне покоя: как приобрести что-нибудь для компании без дополнительных затрат — например, как заставить газеты написать о нашем бизнесе, не заплатив при этом за рекламу? Но PR стоит денег, и эти расходы должны оправдывать себя.

У нас отсутствуют какие-либо обязательства перед акционерами, поэтому нет и острой необходимости, чтобы о нас писали в газетах, которые читают в деловых кругах. Но мы заинтересованы в распространении нашей идеологии среди клиентов и сотрудников, поскольку именно они являются целевой группой нашей PR-компании.

Наша идеология имеет две составляющие. Во-первых, мы хотим, чтобы наша компания была лучшей в отрасли и чтобы только наше имя ассоциировалось с ремонтом обуви, изготовлением ключей, гравировкой и, с недавних пор, ремонтом часов. Во-вторых, мы хотим, чтобы эта ассоциация вызывала исключительно положительные эмоции, а наши специалисты и уровень обслуживания в наших мастерских были признаны лучшими.

Для агентств недвижимости было бы неплохо стать современной успешной компанией, способной заключать выгодные соглашения. А для наших сотрудников мы хотим быть компанией с радужными перспективами, в которой хотелось бы работать.

Будь креативным

Не позволяй PR-консультантам вмешиваться и изменять твой стиль ведения дел в компании. Их задача заключается в том, чтобы рассказать другим, чем ты занимаешься, а не в том, чтобы внести изменения в то, что ты делаешь. Ни в коем случае не соглашайся с такими идеями, как пошив для всех работников шляп в цветах государственного флага или увеличение скидок для студентов, только лишь потому, что

консультанты уверены в возможности привлечения таким образом внимания общественности.

Будь осторожен с информационной рекламой, нацеленной на сообщение фактов, а не на продажи. В задачи PR не входит создание платных реклам или проведение распродаж. Размещение специальных предложений за полцены в газете Daily Mail или двадцатипятипроцентная скидка для молодоженов — это все маркетинговые стратегии, и они не должны смешиваться с принципами политики связей с общественностью.

Большинство хороших идей ты придумашь сам. Не делегируй эти права специалистам по связям с общественностью. Внешние консультанты не знают твой бизнес настолько хорошо, чтобы определить, что именно в нем способно заинтересовать средства массовой информации. Не позволяй изменять твой бизнес лишь для того, чтобы он выглядел более привлекательным для СМИ. Как только ты перестанешь контролировать работу специалистов по связям с общественностью, она сразу же станет более дорогой и менее эффективной.

Работа с общественностью может быть довольно увлекательной. Не бойся показаться эксцентричным. Это делает жизнь более интересной и может принести большую известность. Две наши последние шуточные акции оказались очень успешными.

В 1996 году мы представили свою версию «индекса 100*». Идея заключалась в том, что в историческом центре Лондона мы распространили купоны на двадцатипроцентную скидку, которые назывались «Купоны представителям Сити, обутым в самую качественную обувь», и ввели балльную систему,

* Индекс, который отражает движение цен акций ста крупнейших компаний Великобритании. Рассчитывается каждую минуту. Набор учитываемых в индексе компаний пересматривается каждый квартал; критерием отбора является уровень рыночной капитализации, который должен превышать 1 миллиард фунтов стерлингов. *Прим. ред.*

чтобы оценить, у какой фирмы наши услуги окажутся самыми востребованными. Победителем нашего «индекса 100» стала фирма, работники которой принесли больше всех обуви в ремонт. Особенность кампании заключалась еще и в том, что чем больше услуг по ремонту обуви мы оказывали, тем больше средств отправлялось в благотворительный центр поддержки бездомных. Эта программа привлекла внимание журналистов. Все крупные газеты опубликовали статью о нашей акции. Незадолго до этого мы открыли восемь новых филиалов в деловом центре Лондона, и эта реклама позволила сделать наше имя известным среди жителей пригородов, работающих в столице.

Во время всеобщих выборов в 1997 году каждому клиенту, обратившемуся к нам за изготовлением ключей, мы предлагали на выбор специальные пластмассовые наконечники на ключи: синего, красного, желтого или белого цвета. На протяжении всей предвыборной гонки мы постоянно публиковали результаты голосования, показывая процент клиентов, выбравших наконечники красного цвета (за лейбористскую партию), синего (за консервативную партию), желтого (за либеральную партию) или белого (за другую партию). Конечно, это были результаты опроса только среди наших клиентов и они не совпали с официальными данными, но зато значительно повысили известность Timpson среди местного населения.

Хотя PR и может быть увлекательным занятием, но не уходи в него с головой. И не переживай, если программы, которые понравятся тебе самому, не привлекут внимания журналистов. Не трать слишком много денег на PR-акции. И никогда не повторяй даже самые удачные идеи. Публикация интересных фактов из истории нашей компании в региональной прессе имеет неплохие результаты. Так, например, результаты исследования, посвященного названиям, которые используются для вывесок на домах, стали известны

благодаря прессе по всей стране. Это вызвало интересную реакцию среди читателей, которые стали проводить подробный анализ, почему некоторые предпочитают традиционные вывески «Бунгало» или «Розовый коттедж», в то время как другие, чтобы подчеркнуть свою индивидуальность, придумывают такие названия, как «Сумасшедший дом» или «Прощай, разум».

Необычные услуги тоже оказались популярными. Хотя в газетах в основном рассказывали об экзотических услугах, предоставляемых нашими мастерскими, таких как, например, ремонт кожаных пуфиков или изготовление ключей для пояса невинности, в то же время подобные публикации представляли Timpson как экспертную компанию, в которой могут выполнить самые разные работы.

Пусть все знают о культуре твоей компании

Продвигай культуру компании, рассказывая о фактах, имеющих к этому отношение. Моя первая и, наверное, самая успешная PR-кампания была связана с введением «Кодекса обслуживания» компании Timpson, который был опубликован в 1975 году.

Этому кодексу были присущи все элементы, необходимые для успешного PR-хода: новаторство, забота о клиентах и, что самое важное, поддержка со стороны государства. Последовавшие публикации обеспечили Timpson репутацию компании, предоставляющей хорошее обслуживание, и закрепили это в сознании большинства работников Timpson.

Мы пытаемся позиционировать себя как фирму, всецело ориентированную на соблюдение интересов покупателей. С этой идеей связана и наша сегодняшняя кампания в сфере изготовления ключей для сложных электронных механизмов, которые являются основой автомобильных систем безопасности. Мы все приветствуем появление систем повышенной защиты, но в то же время клиенты нигде

не могут найти мастерскую, где можно было бы изготовить дубликат ключа для них. Для пользователей новых автомобильных ключей мы создали специальную инструкцию, чтобы в очередной раз показать, что мы всегда стоим на стороне клиента.

Будь заметным для средств массовой информации

Человеку, управляющему компанией, всегда легче довести до общественности суть идеологии своего предприятия. И это преимущество руководству фирмы всегда надо использовать. Ведь если люди знают, что исполнительный директор на стороне потребителей, то они полагают, что и вся компания стремится заботиться о своих клиентах.

Большинство компаний привлекает к себе внимание СМИ по крайней мере два раза в год, когда в прессе публикуются



результаты их деятельности. Для представителей делового центра Лондона частные компании не представляют интереса, но они интересуются людьми.

Если фамилия владельца совпадает с названием компании, то это лучший актив для налаживания связей с общественностью, которым только можно обладать. Тебе придется смириться с вмешательством в твою личную жизнь и с тем фактом, что твоя фамилия будет стоять в заголовках всех пресс-релизов.

Имя играет особую роль на радио и телевидении. Представители телерадиовещательных корпораций не спешат предоставить бесплатную рекламу, упоминая название компании, но они не могут не назвать твое имя, даже если оно и совпадает с названием компании. Если поступает предложение принять участие в интервью на радио или телевидении, никогда не предоставляй подобную возможность кому-нибудь другому. Делай это сам.

Старайся, чтобы запись интервью проходила в студии, а не по телефону, так как последнее вызывает определенные трудности. Даже местная студия со специальной телефонной линией не всегда настолько эффективна, как хотелось бы. Я дважды пытался дать интервью по телефону радио Manchester, слушая при этом в наушниках, как мои слова проигрываются повторно через несколько секунд. Это трудно. Всегда лучше находиться лицом к лицу с тем, кто задает вопросы.

Но даже если тебя пригласили в студию, это еще не гарантирует удачного интервью. Помню такой случай. Когда только стало появляться коммерческое радио, я приехал на радиостанцию BRMB в Бирмингеме. У них был небольшой офис, затерявшийся в пригороде. Так как приемной не было, по прибытии необходимо было просто позвонить сотрудникам станции. Мне было сказано подниматься вверх по лестнице и подойти прямо к студии, где я встретил веду-

щего. Как только ведущий удостоверился, что я на месте, он ушел, оставив меня одного. Никто даже не заговорил со мной, и с первой же минуты я мог делать в студии все что угодно. А ведь на моем месте мог быть любой прохожий с улицы.

Если ты разбираешься в том, о чем говоришь, большинство интервью проходит без проблем. Улыбайся, будь приветливым и отвечай только на те вопросы, которые имеют отношение к заявленной теме беседы. Чем больше интервью ты даешь, тем лучше у тебя это получается. Однако без казусов не обойтись. Но и об этом не стоит беспокоиться. Давать интервью — то же самое, что ездить на велосипеде: если у тебя уже был такой опыт, то ты его никогда не забудешь; если ты упал, то при первой же возможности сделай другую попытку.

Если ты на виду, то ты должен смириться с вмешательством в твою личную жизнь. Когда пресса заинтересовалась нами как родителями, принимающими детей на воспитание, нам пришлось определиться с тем, насколько мы бы хотели раскрыть нашу личную жизнь общественности. Мы решили, что всякая реклама, во-первых, будет полезна для компании и, во-вторых, подвигнет людей на принятие детей к себе в семью. И мы не пожалели о своем решении. Большинство публикаций были положительными и даже восторженными. И в любом случае ты не сможешь оставаться незамеченным, управляя целой компанией.

Часть 6

О чем не пишут в книгах по бизнесу

Письмо 34. Будь более открытым с персоналом

*Дорогой Джеймс,
сложно провести грань
между личной жизнью
и семейным бизнесом!*

Надменность еще никогда не доводила до добра. Если ты будешь акцентировать внимание на собственном статусе, то никогда не добьешься хороших отношений с коллективом.

Я до сих пор помню случай, произошедший тридцать лет назад. Наш главный офис располагался в том же здании, что и склад, где работало около четырехсот человек. Огромная автостоянка находилась поодаль, и та ее часть, которая была ближе к парадному входу здания, отводилась для машин сотрудников главного офиса. Их парковочные места были пронумерованы по порядку от 1 до 35: чем меньше номер, тем ближе твоя машина стояла к входу. Номер места свидетельствовал об успешности работы сотрудника в компании. Как-то раз менеджера одного филиала попросили зайти в отдел персонала. Не зная о существовании нашей системы

парковки, он выбрал на автостоянке место под номером два лишь потому, что оно было свободно. Через двадцать минут приехал Джеффри Ноукс, заместитель председателя правления, и обнаружил, что его место занято. Он припарковал свой «Роллс-Ройс» прямо возле машины менеджера филиала, преграждая последнему выезд. Джеффри Ноукс ушел из офиса только в 18:30. Бедному менеджеру, приехавшему в офис в свой выходной, пришлось прождать целый день, прежде чем он смог уехать домой. Тебе никогда не склонить на свою сторону работников, если ты будешь злоупотреблять служебным положением.

Когда в 1987 году мы переехали в наш нынешний офис, у нас была парковка, где места вообще никак не были обозначены. Через семь лет мы нанесли разметку, чтобы быть уверенными, что все машины вмещаются на автостоянку. Тот, кто приезжал первым, занимал ближайшее свободное место, и вполне могло случиться, что единственным свободным местом для моей машины оставалось место возле мусорных ящиков. Но одно место мы все-таки всегда обозначали как привилегированное: оно находилось прямо у входа в офис и было отведено для лучшего работника месяца.

Не сиди все время в своем кабинете

Очень важно правильно организовать свой рабочий день. Я не хожу в офис лишь ради собраний, я хожу на работу, чтобы видеться с сотрудниками. Знать, чем занимаются твои работники, настолько же важно, как и продвигать собственные идеи среди них.

Часто я задаюсь вопросом: на что у меня уходит рабочий день? Ближе к 17:30 я начинаю вспоминать, что же я сделал за день. Весь день я очень занят, у меня даже нет перерыва на обед (я съедаю сэндвич прямо у себя в кабинете, не отрываясь от работы). И на что же ушло все это время? Оказывается, по большей части я беседовал с людьми.

Я ненавижу внутренние телефоны. Наш офис занимает два этажа общей площадью в десять тысяч квадратных футов*, и переход из одного кабинета в другой занимает не более сорока секунд. Еще ни разу я не обращался к сотрудникам по внутреннему телефону. Звонки отрывают их от работы. В момент, когда звонит телефон, его владелец становится более значительной персоной, чем кто-либо другой, находящийся в кабинете. Твой звонок может прервать важную беседу. Из-за своей неприязни к внутренним телефонам мне приходится часто ходить по офису. Да, иногда я встречаю в чужие разговоры, но я ведь делаю это лично, а не по телефону. Часто во время таких визитов я узнаю, о чем говорят работники, не ожидающие увидеть меня в этот момент. Постоянно прохаживаясь по офису и складу, а также оставляя собственную дверь открытой, я могу поговорить с гораздо большим числом людей, чем если бы я сидел в изолированном кабинете. Я очень холодно отвечаю на внутренние звонки, но всегда с радостью общаюсь с любым работником, звонящим из мастерской.

Будь готов выслушать звонящих тебе сотрудников

Требуется немало смелости, чтобы позвонить председателю совета директоров. Чем бы я ни был занят, звонок от работника мастерской для меня важнее. Иногда работники звонят, чтобы сообщить о невероятных результатах, достигнутых за неделю, но чаще всего обращаются за помощью.

При посещении мастерских я никогда ничего не обещаю. Я, конечно, прикладываю все усилия, чтобы помочь, но как я могу гарантировать что бы то ни было, если скорее всего этим будет заниматься кто-то другой? Обычно я прошу работников связаться со мной повторно, если их вопрос не будет урегулирован в течение недели.

* Около 900 кв. метров. *Прим. перев.*

Нередко ко мне обращаются и по личным вопросам — финансовым затруднениям или семейным неурядицам. Я рад, что сотрудники верят мне, верят, что я им помогу.

Мы советуем работникам обращаться к тому человеку, с которым им удобно обсуждать возникшие проблемы. Зачастую для того, чтобы решить какие-то вопросы, о них достаточно просто кому-то рассказать. Однако в этом деле нужно выбирать тех, кому ты доверяешь. Непосредственный начальник не всегда лучший вариант.

Звонки из мастерских помогают и мне: я узнаю, что на самом деле происходит в компании. Иногда мне рассказывают о случаях мошенничества со стороны работников. Такие сведения всегда проверяются. Эти звонки выступают отличным подспорьем в нашей борьбе с недобросовестными сотрудниками. Ни разосланный сотрудникам меморандум о том, что ты готов их выслушать, ни открытая дверь твоего кабинета сами по себе не заставят людей быть откровенными с тобой. Сначала заработай репутацию человека, с которым можно поделиться своими проблемами, и потом уже репутация предоставит тебе множество преимуществ. Чтобы прослыть хорошим слушателем, ты сам должен поощрять работников к личным беседам.

Знаешь ли ты своих сотрудников?

Если ты интересуешься жизнью сотрудников, вероятнее всего, и они будут проявлять интерес к твоему бизнесу. Поговорив с людьми, ты узнаешь, что у наших работников бывают удивительные хобби: от женского бокса до выращивания хорьков. Ты также услышишь множество историй из семейной жизни — ужасные случаи безвременной смерти и слезливые рассказы о вдовце, воспитывающем четверых детей.

Когда в компании узнали, что мы с Алекс принимаем детей на воспитание, у меня установились очень хорошие отношения со многими сотрудниками, которых самих когда-то усыновили чужие люди.

Многие наши друзья являются клиентами компании и при посещении местной мастерской упоминают мое имя. Не знаю почему, но их удивляет тот факт, что работники мастерских знают, кто я такой, и даже встречались со мной лично. Многим, как я полагаю, кажется, что управлять компанией значит сидеть за столом у себя в кабинете.

Однажды, когда я ехал из Лондона, у меня завязался разговор с попутчиком. Он оказался клиентом одной из наших мастерских. Всю дорогу мы разговаривали о моем бизнесе. Его удивило, что я не только знал имя менеджера этого филиала, но и был в курсе его планов на ближайший отпуск.

Спокойно воспринимай критику

Тебе придется научиться правильно воспринимать критику. Твоя задача — выслушивать работников. Ценный опыт в этой области я приобрел, общаясь со школьными учителями своих детей и воспитанников. Они выбрали отличную тактику в отношении разгневанных родителей: в первую очередь выслушивают их и благодарят за то, что те пришли.

Если тебя критикуют, выслушай и хорошенько подумай. Если в данную минуту ты не можешь дать каких-либо объяснений, не спеши отвечать. И не спорь — возможно, ты и в самом деле не прав.

Часть семьи

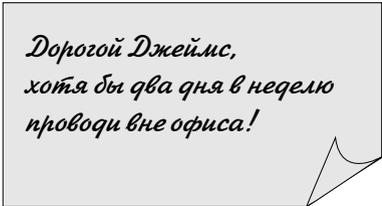
Чтобы работники не стеснялись обращаться к тебе, ты должен быть с ними более открытым. Сложно разграничить личную жизнь и семейный бизнес.

Рассказывай работникам о своем отпуске, о своих детях, ведь им интересно узнать о твоём образе жизни, о том, что ты за человек и чем ты увлекаешься. Когда мы вместе с каким-нибудь территориальным управляющим посещаем мастерские, позже работники не интересуются у него, что

я говорил о бизнесе, в первую очередь они хотят узнать все подробности, например, о моей машине.

Многие сотрудники бывали у нас дома. Там мы устраиваем торжественные обеды, во время которых вручаем награды проработавшим в компании 25 и 45 лет. А каждые три года для всех сотрудников офиса мы организуем шашлыки. В пятницу мы закрываем офис и приглашаем всех сотрудников к нам домой, где проводим весь день в саду. До того как наш бизнес расширился, мы приглашали к себе домой территориальных управляющих. Десять менеджеров спокойно помещались за нашим обеденным столом. А сейчас мы снимаем залы для приемов в отелях. Территориальные менеджеры приезжают к нам лишь поиграть в пейнтбол. В семейном бизнесе такие мероприятия помогают работникам почувствовать себя частью нашей общей семьи.

Письмо 35. Знай свое дело



*Дорогой Джеймс,
хотя бы два дня в неделю
проводи вне офиса!*

Существует множество книг о садоводстве, игре в гольф, автомобилях, компьютерах и вообще о любых увлечениях, которые ты себе только можешь представить, однако нет книг, которые бы рассказывали об изготовлении ключей.

Чтобы выполнять свою работу как следует, ты должен отлично разбираться во всем, что касается этой сферы деятельности. О нашем бизнесе не пишут книги, поэтому тебе придется все познавать на собственном опыте.

Вне офиса

Отсутствие полезной информации о деле, которым ты занимаешься, — хороший повод для того, чтобы отлучаться из офиса.

Когда я занимался закупкой модной обуви, о бизнесе я мог узнать лишь из своих поездок за границу. Каждый год я проводил две недели в Италии, дважды в год ездил в Париж и в США и хотя бы один раз в Германию. Во время поездки я был в постоянном поиске интересных моделей обуви, но в то же время наслаждался отличной погодой и ресторанами.

Что же касается бизнеса по ремонту обуви, то здесь поиск новых идей представляет собой менее гламурный процесс. За границу я сейчас езжу не так часто, как раньше. Наши мастерские на голову выше других, и мы очень немногому можем научиться у своих зарубежных конкурентов.

Не имея отраслевого журнала, который публиковал бы новости обувной отрасли, мы узнаем все новости от наших поставщиков. Они могут дать дельный совет. Помогать нам — в их интересах, поскольку, будучи лидером рынка, мы оказываем на них значительное влияние. Встречайся с поставщиками, пусть они чувствуют себя частью компании. Они будут удивлены таким отношением, но в то же время польщены тем, насколько высоко ты ценишь их мнение. Их идеи нередко оказываются полезными для развития бизнеса.

Программа тесного сотрудничества

Мы высоко ценим наших поставщиков и, чтобы продемонстрировать наше признание, ежегодно организуем для них обед. Когда я занимался розничной торговлей, наши отношения с производителями обуви и посредниками играли такую важную роль, что я решил внедрить так называемую программу тесного сотрудничества.

Программа представляла собой совокупность мер по совершенствованию наших контактов и связей. Ежегодно мы проводили день открытых дверей, в течение которого все участники посещали склад, лично беседовали с руководством Timpson и участвовали в открытом форуме, посвященном проблемам поставок. Программа сотрудничества предоставляла поставщикам полную информацию о продажах и предлагала поработать в наших магазинах, чтобы деловые партнеры имели возможность на деле узнать тенденции розничной торговли.

Чтобы как-то заинтересовать поставщиков, мы выпустили для них специальные карточки посетителя, которые гарантировали радушный прием со стороны работников филиалов и получение ответов на все интересующие вопросы. Мы хотели, чтобы поставщики посещали мастерские, потому что для них это был лучший способ узнать наш бизнес и помочь нам сделать его успешнее.

Посещение филиалов

Посещение филиалов — неотъемлемая составляющая нашей работы. С появлением мобильных телефонов исчезла необходимость сидеть в кабинете для оперативного решения вопросов. Каждую неделю посещай несколько филиалов. Просто удивительно, как быстро ты отходишь от дел, если перестаешь общаться напрямую с сотрудниками, работающими на передовой.

В нашем еженедельном бюллетене я веду рубрику, где рассказываю о своих поездках по мастерским и размещаю фотографии работников, с которыми я встречался. Это позволяет сотрудникам узнать о моих посещениях мастерских, а у меня появляется стимул не прекращать эти еженедельные визиты.

Обычно я не предупреждаю работников о своем приезде, так что по крайней мере для первой мастерской мой визит является полной неожиданностью. Однако эта новость

распространяется быстро. Как-то раз, заходя в одну из мастерских, я услышал телефонный звонок и решил ответить. Я услышал следующее: «Территориальный управляющий попросил предупредить вас, что Джон Тимпсон посещает мастерские и может заехать к вам».

Люди ждут, что я буду тщательно все проверять и указывать на недостатки. Но я этого не делаю. Для меня важнее беседа с работниками. Нужно хвалить их за хорошую работу и стараться узнать о них как можно больше, ведь они работают на нашу компанию. Посещая мастерские, я не ставлю себе целью указывать, что и как нужно делать, я просто хочу узнать, как идут дела и что, по мнению работников, следует предпринять мне самому.

Чем проще и непринужденнее ты ведешь себя с работниками, тем охотнее они делятся своим мнением и идеями. Не ограничивай беседу лишь вопросами о бизнесе. Поговори об их хобби, доме, семье и планах на отпуск. Как только они поймут, что небезразличны тебе, они более охотно поделятся своим мнением о ходе дел в компании.

Я не придерживаюсь какой-нибудь установленной программы посещений. Однако одно правило стало обязательным элементом таких визитов: я всегда просматриваю показатели деятельности филиалов. Я не вижу смысла в визитах без просмотра показателей продаж за прошлую неделю или хотя бы за предыдущий день.

Больше общайся с работниками мастерских

Главная цель посещения мастерских — встреча с работниками, во время которой они лучше узнают тебя, а ты — бизнес. Есть и еще одно преимущество. Ты увидишь и услышишь много новых идей. Всегда бери с собой блокнот и фотоаппарат. Тебе лишь кажется, что ты запомнишь ту или иную блестящую идею, но если ты не запишешь ее в блокнот, к концу дня она вылетит из головы.

Внимательно следи за своими конкурентами. Когда я иду от автостоянки до мастерской, я стараюсь пройти мимо наших конкурентов, чтобы незаметно заглянуть к ним. К сожалению, это редко мне удается, поскольку в нашем бизнесе конкуренция не так уж развита. Но если работники чужих мастерских хотят поговорить со мной, я чувствую себя обязанным остаться. Из такой беседы можно почерпнуть не меньше информации, чем из посещения собственной мастерской.

У нас есть список всех мастерских по ремонту обуви и изготовлению ключей в стране. Как только появляется новый конкурент, особенно если его появление влияет на наши продажи, сотрудники тут же докладывают нам об этом. Однако они не торопятся сообщать нам, когда мастерская какого-нибудь конкурента закрывается. Поэтому не раз случалось, что я посылал в мастерские письма с благодарностью за хорошие результаты работы, а только потом узнавал истинную причину роста показателей.

Не посещай мастерские в одиночку. Ты можешь пригласить с собой территориального менеджера либо одного из руководителей главного офиса. Переезжая целый день от одной мастерской к другой, за личной беседой ты можешь узнать много нового о своих сотрудниках.

За год я стараюсь посетить все мастерские. Это редко удается мне на все сто процентов, но обычно без внимания остается не больше пяти мастерских. Все наши мастерские работают по одной и той же модели. Тогда возникает вопрос: зачем их вообще посещать? Мастерские могут выглядеть одинаково, но вот люди, работающие в них, отличаются, а ведь именно они и делают наш бизнес. Именно поэтому ты должен ездить и беседовать с ними. Благодаря регулярным посещениям я могу воссоздать общую картину жизни каждого филиала. Я помню, где располагается стенд с ключами, полностью ли реализует мастерская свой потенциал и куда

они перенесли свою автостоянку. Я обязательно бываю во всех мастерских, прошедших переоборудование, и навожу справки о каждом вновь появившемся конкуренте.

Каждую неделю мне приносят полный список мастерских с их объемами продаж, и я, бегло пробежавшись по цифрам, выбрасываю его за ненадобностью. Однако данные за последнюю неделю декабря сохраняю. Этот список служит мне основой для отчета о проделанной работе. Из него я вычеркиваю все филиалы, в которых побывал. Обычно к июлю или августу я объезжаю около двухсот мастерских, и до конца года у меня остается еще сто. Именно тогда я покупаю себе новую дорожную карту и отмечаю на ней все мастерские, до которых еще не добрался. Это помогает мне спланировать поездки до конца декабря и быть уверенным, что моя задача по посещению всех филиалов будет выполнена.

Статистика

Компьютер предоставляет мало информации о нашем бизнесе. Конечно, он не подскажет тебе новых идей, однако он незаменим в проверке твоих предположений и догадок.

На протяжении двадцати пяти лет мое настроение зависело от показателей продаж за неделю. Их рост по сравнению с прошлым годом улучшал мое настроение, а снижение давало лишний повод для беспокойства. Поддерживая постоянный контакт с мастерскими, ежедневно мы получаем общее представление о положении дел, но окончательный результат видим в понедельник утром, когда компьютер выдает точные итоги работы за прошлую неделю.

Раньше показатели продаж за неделю становились поводом к написанию благодарственных писем тем, кто достиг хороших результатов. Однако в нашем бизнесе возможны значительные колебания: крупный заказ на гравировку кубков и других наград или контракт на изготовление большой партии ключей может привести к рекордным показателям за неделю.

Сейчас я посылаю благодарственные письма, основываясь исключительно на результатах за месяц, но даже эти цифры не всегда идеальны для таких целей. А вообще письмо с благодарностью за хорошую работу имеет куда большее значение, если ты лично знаком с тем, кому оно адресовано.

Слухи

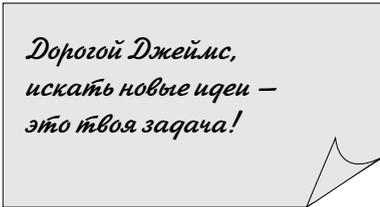
Я хочу быть в курсе всех слухов в компании. С появлением еженедельного бюллетеня я могу прочитать о происходящих в Timprson событиях, и они, на мой взгляд, не менее яркие, чем любой выпуск новостей светской хроники. Свободный стиль, которым написан бюллетень, позволяет рассказать о многом. Список необычных для мастерских работ и примеры качественно оказанных услуг, рассказы о знаменитостях, ставших нашими клиентами, и невероятные жалобы оживляют сухую информацию о продажах за неделю. Бюллетень отражает настроение, в котором пребывает компания, является своего рода барометром ее боевого духа.

О работниках я хочу знать не меньше, чем о цифрах, особенно если речь идет о важных событиях в их жизни. В случаях рождения ребенка, заключения брака или тяжелой утраты я лично пишу письмо и адрес на конверте.

Я встречался с большинством наших работников, некоторых из них я знаю очень хорошо. Но, конечно, невозможно знать все девятьсот человек. Тем не менее ежегодно мы посылаем около тысячи двухсот рождественских открыток нашим сотрудникам и пенсионерам. Все они должны быть подписаны от руки, то же самое касается и конвертов.

Ты не можешь знать все о своем бизнесе. Большую часть времени президент компании тратит на сбор информации, но получает ее не из цифр, а из своих поездок. Все ждут от президента принятия верных решений. А это возможно лишь когда он знает свое дело не по разговорам и отчетам, а из собственного опыта.

Письмо 36. В поисках новых идей



*Дорогой Джеймс,
искать новые идеи —
это твоя задача!*

Ни одна компания не может стоять на месте. Какой бы успешной она ни была в данный момент, но если из года в год не происходит каких-либо изменений, то можно забыть о других составляющих успешной бизнес-стратегии, они уже не помогут. Рассматривай сегодняшний успех как основу для дальнейшего развития и не уставай искать новые идеи. В этом и заключается работа бизнесмена.

Не всем по душе нововведения. Многим нелегко что-либо менять, им проще продолжать делать все так, как они привыкли. Новые идеи угрожают существующему положению дел и неминуемо влекут за собой больше работы. Часто новую идею воспринимают как критику. Один лишь намек на то, что что-то можно сделать лучше, предполагает, что нынешняя команда недостаточно хорошо выполняет свою работу. У меня другое мнение на этот счет. В бизнесе самое трудное — предлагать изменения, а самое увлекательное — разрабатывать идеи, которые помогут реализовать эти изменения.

Список проблем

Всегда составляй список проблем, которые ты должен решить. Вот пять проблем, которые волнуют меня в настоящий момент:

1. У нас нехватка хороших работников. Как из всех кандидатов выбрать подходящего нам человека?
2. Нам известно, что лишь тридцать пять процентов работников действительно беседуют с клиентами.

Что нужно сделать, чтобы они были более коммуникабельными?

3. Многие в гравировальном бизнесе хорошо зарабатывают на изготовлении кубков и наград. Мы — нет. Что же мы делаем не так?
4. Наши пожелания редко учитываются при составлении планов будущих торговых центров. Как мы можем повысить наш авторитет?
5. Территориальные менеджеры с неохотой внедряют модель менеджмента «снизу вверх». Что необходимо предпринять, чтобы они делегировали больше полномочий?

Некоторые люди найдут тебе тысячу причин, почему невозможно решить ту или иную проблему. Но бизнесмен никогда не ищет оправданий, он ищет идеи, которые решают проблему.

В поисках идей

Всегда найдется способ улучшить бизнес, поэтому неустанно ищи идеи, которые помогут тебе в этом.

Не жди, что, зная о существовании проблемы, ты сразу получишь ответ о возможных способах ее решения. Необходимо быть в постоянном поиске хороших идей. Они могут появиться в самых неожиданных местах. Независимо от того, на работе ты или дома, читаешь книгу или проводишь где-то свой отпуск, хорошие идеи — повсюду, и они ждут, пока ты их обнаружишь.

В 1995 году мы отчаянно пытались разработать новый стиль оформления мастерских. Мы хотели отойти от имиджа традиционной мастерской по ремонту обуви и превратиться в современную компанию по оказанию разнообразных услуг высокого качества. Необходимо было изменить вывеску на такую, которая могла бы заинтересовать клиента и

произвести на него впечатление. Полгода усердной работы и 9 тысяч фунтов на гонорар дизайнеру не принесли желаемого результата. Но однажды, по пути в одну из мастерских, я заинтересовался вывесками магазинов, расположенных по соседству. Я сфотографировал все, что мне понравилось, потом мы вывесили все фотографии на доску и вместе придумали вывеску, которой пользуемся и по сей день.

Иногда ты даже и не догадываешься, что какие-то детали твоей работы нуждаются в доработке, пока не увидишь идею, которая подскажет, что именно можно улучшить. Всегда будь готов к этому и всегда ищи того, кто, возможно, делает некоторые вещи лучше тебя.



Папка с новыми идеями

Если увиденное произвело на тебя впечатление и ты воскликнул: «Отличная идея!», тут же запиши ее и по возможности сфотографируй. Я веду специальную папку для хороших идей, которые когда-то пришли мне в голову, но которыми я до сих пор не воспользовался. В ней есть фотографии, вырезки из газет, листовки и мои собственные пометки. Редко бывает так, что хорошая идея приходит в голову именно в тот момент, когда она нужна. Поэтому, если ты вовремя не сделаешь пометку, к тому времени, когда идея действительно может тебе пригодиться, ты вряд ли о ней вспомнишь. Помимо папки у меня есть специальный список идей, который обновляю

каждые две недели. Некоторые идеи годами переходят из одного списка в другой, пока дождутся своей очереди.

В большинстве случаев нет необходимости долго ждать подходящего случая для реализации хороших задумок. Чем дольше ждешь, тем меньше вероятность, что идея будет воплощена. Если слишком долго обдумывать пришедшую в голову блестящую мысль, то скоро вместо достоинств начнешь находить в ней недостатки. Лучше действовать более решительно и реализовывать хорошие идеи сразу, как только они пришли тебе в голову. Конечно, ошибок не избежать, и некоторые будут считать тебя глупцом, но, поверь мне, о твоих успехах будут вспоминать гораздо дольше, чем о неудачах. Лучшие идеи помнят потому, что они кардинально и надолго меняют существующее положение вещей. Вот несколько моих идей, которые прошли проверку временем.

Система классификации обуви

Жалобы на некачественную продукцию всегда были головной болью для розничных торговцев. В 1975 году я перешел на сторону покупателей и стал проводить выгодную для них рекламационную политику. Мы пустили рекламу с обещанием вернуть деньги за некачественную обувь, в которой, однако, было четко сказано, что у покупателя должны быть объективные основания для жалобы. Решать, является ли жалоба оправданной, я предоставил работникам.

Я советовал работникам представлять себя на месте покупателей. Если они полагали, что жалоба действительно уместна, они должны были заменить пару обуви или вернуть деньги.

Наш отдел рекламаций получал все больше и больше необоснованных жалоб. И когда я увидел грязную пару тапочек, за которую мы вернули деньги, я понял, что с этим нужно что-то делать.

Тогда мне и пришла на помощь моя система классификации. Используя шесть категорий, начиная от обуви для дома и заканчивая сверхпрочной обувью, я дал покупателям представление о том, какого качества можно ожидать от каждой категории, и подготовил для нашего персонала правила оценки обоснованности жалоб.

Многие считали, что я сошел с ума. Мы продавали пять миллионов пар обуви в год, и я хотел вложить классификационную карточку в каждую коробку. Нам пришлось разослать карточки всем поставщикам не только в Великобритании, но и в Португалии, Италии, Гонконге и Тайване. В то время мною руководили две силы: молодость и уверенность в своей правоте. Я не обращал внимания на возросшее количество работы, трудности и стоимость этой процедуры, и уже через полгода у нас были классификационные карточки для всей продаваемой обуви. Вскоре появились первые результаты. Мы подтвердили свою репутацию компании с качественным обслуживанием, а количество жалоб уменьшилось. Три года спустя дорогостоящие классификационные карточки заменили на более дешевые этикетки. Через пять лет данный подход получил еще большее доверие, когда каждую модель мы стали подвергать строжайшему тестированию в Исследовательской ассоциации промышленности. Мы предоставили ученым право определять категории нормальной носки обуви. Даже через десять лет классификационная система все еще применялась ко всем моделям обуви в магазинах Timpson. Более того, ее бурно обсуждали в Британском институте стандартизации и рассматривали как возможный вариант единого европейского стандарта.

Как правильно проводить распродажи

Свой опыт проведения распродаж я получил совершенно случайно. Как-то в одном из магазинов в Уилмслоу случился пожар. Именно это происшествие научило меня, что

распродажа пройдет намного успешнее, если за несколько дней до ее начала магазин закрыть*. Причем эта тактика срабатывает не только при распродаже уцелевшей от пожара обуви, она эффективна и в случае с наводнением, взрывом бомбы, ликвидацией магазина... Чем дольше магазин закрыт перед акцией, тем больший успех она будет иметь. Заполни витрины плакатами с извинениями о временном закрытии и указанием дня и часа начала распродажи. Чтобы достичь еще большего результата, на протяжении всего времени, пока магазин закрыт, проводи рекламную кампанию. Но даже без рекламы я гарантирую тебе очередь у входа.

Самой большой проблемой, с которой я столкнулся при внедрении своей идеи, оказалось убедить управляющих магазинов в эффективности такого способа проведения распродаж. Наиболее успешной на моей практике была июльская распродажа во всех магазинах Timpson в 1975 году. Магазины были закрыты всю среду и четверг, а распродажа началась в пятницу. В результате мы получили рекордный показатель продаж за неделю. Лишь одному магазину не удалось превзойти прошлогодние показатели. Управление магазина проигнорировало наши указания и не закрыло магазин, начав распродажу на два дня раньше.

Единственная компания, которая устраивает распродажи по подобному принципу, — это Next. Когда она только начинала развиваться, магазины закрывались на два-три дня перед распродажей, проводимой раз в полгода. По мере того как компания расширялась, от этой тактики отказались. Однако они до сих пор завешивают витрины огромными плакатами, извещающими о проведении распродажи.

Теперь, когда я управляю бизнесом по ремонту обуви, эта тактика отчасти бесполезна. Тем не менее я до сих пор ее использую. Она позволяет нам очистить склады от излиш-

* Подробнее об этом читайте в приложении, повествующем об истории компании Timpson, на сайте www.mann-ivanov-ferber.ru

них запасов таких смежных товаров, как кольца для ключей, пивные кружки и крем для обуви.

Огромный стенд для ключей

Большой стенд для ключей, про который я рассказывал в других главах, — яркий пример того, как одна простая идея может полностью изменить бизнес.

После того как мы значительно увеличили размер стенда для ключей, наши продажи в бизнесе по изготовлению ключей возросли с двух до четырнадцати миллионов фунтов в год. Это позволило нам поправить шаткое положение мастерских по ремонту обуви и превратить их в процветающий бизнес по предоставлению самых разнообразных услуг.

Бюллетень школы, в которой учились мои дети

В сентябре 1995 года меня назначили председателем правления в начальной школе. В ней отучились четверо моих детей, туда же мы собирались отдать пятого. Настало время отблагодарить школу за все, что она сделала для нашей семьи.

Я знал, что беру на себя задание не из легких. На протяжении шести лет я входил в состав правления и видел, как постоянно уменьшалось число учеников. Незадолго до моего назначения школа распрощалась с директором и его командой. На общем собрании докладывалось, что большое количество работы и нехватка средств подорвали боевой дух коллектива, а на званных вечерах распространялись всякие нехорошие слухи. Некоторые даже поговаривали, что школу скоро закроют.

На протяжении двух лет ситуация продолжала ухудшаться. Другие бизнесмены, которые входили в состав правления, успокаивали меня, утверждая, что за любой черной полосой должна последовать белая. Пока боевой дух и численность учащихся продолжали падать, мы не бездействовали: был назначен новый директор, которого радушно встретили ро-

дители, и он, в свою очередь, взял к себе в команду несколько новых отличных помощников. Мы наняли специалиста по связям с общественностью, его услуги обошлись нам в сорок тысяч фунтов, но и ему не удалось что-либо кардинально изменить. Мне тоже было очень тяжело, ведь кроме школы я еще управлял и собственной компанией. Именно в это время я придумал блокнот «Хорошие новости» и издал несколько первых выпусков еженедельного бюллетеня компании Timpson. И мне показалось разумным еще раз использовать ту же идею. Я раздал подобные блокноты ученикам и их родителям и попросил их рассказать о хороших новостях. Все присланные ими новости я использовал для создания бюллетеня школы. И произошло невероятное: наконец-то все лучшие события, которые происходили в школе под руководством нашей новой команды, стали известны всему району. Число учеников резко увеличилось, а по району даже поползли слухи о том, что вскоре придется записываться в очередь, чтобы отправить своих детей учиться в нашу школу.

Лучшая идея

Дорогой Джеймс!

Теперь я понимаю, что написание этой книги было одной из лучших моих идей. Те восемь месяцев, которые я посвятил этому, стали для меня отличной возможностью подумать о том, что же является самым важным в нашем бизнесе.

Бизнес будет процветать до тех пор, пока мы будем верить, что его можно совершенствовать. Постоянный поиск новых идей — вот залог будущего успеха.

Письмо 37. Как воплотить идеи в жизнь

*Дорогой Джеймс,
заставь всех поверить
в свои идеи!*

Подготовь себя к самому трудному моменту в работе президента компании. Да, новые идеи искать тяжело, но самая большая трудность — реализовать их на практике. Наиболее быстрый и легкий способ — это дать указания, но такой односторонний подход, когда во всем процессе заинтересован лишь ты один, вряд ли приведет к успеху. Если твоя идея не получила поддержки со стороны всей команды, она обречена на провал.

Бесполезный совет

Люди всегда будут стремиться найти недостатки в новой идее. Их советы, данные, казалось бы, с целью развить и улучшить твою задумку, на самом деле направлены на всяческое препятствование прогрессу.

«Мы уже пробовали делать это раньше».

«Мы, конечно, попробуем, но вы вряд ли будете довольны результатом».

«Я могу согласиться с вами, но в этом случае мне придется играть роль адвоката дьявола».

«Я надеюсь, вы понимаете, что, как только мы примем решение, пути назад уже не будет».

«Это может подорвать доверие сотрудников».

«Мы играем с огнем».

Работники говорят так из самых лучших побуждений. Они просто не разделяют твоего мнения. Ты должен использовать свое умение убеждать, если хочешь, чтобы они

старались воплотить твою идею. Это как раз и есть самое сложное.

Человек, объясняющий тебе, почему идея нецелесообразна, не так опасен, как тот, кто сразу со всем соглашается. Своим стопроцентным согласием он придаст тебе уверенности в правильности твоих идей, но это вовсе не означает, что он собирается претворять их в жизнь. Его тактика — соглашайся с боссом, но ничего не делай.

Не усложняй себе жизнь

Заручись поддержкой коллег. Только тогда шансы на успешное осуществление идеи возрастут. Намного проще работать, когда всюду тебе открыты двери.

Прежде чем приступить к непростому процессу убеждения работников в эффективности твоего проекта, подумай, стоит ли это делать. Ты должен быть абсолютно уверен, что это и в самом деле хорошая идея. Имеет смысл внедрять только те идеи, которые важны для компании и имеют большие шансы на успех. Не трать время на понравившиеся тебе проекты, если они не будут иметь никакого влияния на успех компании. Если поддержка исходит только от людей, которые принципиально всегда с тобой соглашаются, можешь и не надеяться на успех. Идея должна казаться заманчивой всем. Попробуй поставить себя на место работников и понять причину их возражений. Посмотри им в глаза и подумай: «Что они от всего этого выиграют?» Люди готовы принять те идеи, которые выгодны им. У тебя появляется намного больше шансов получить одобрение со стороны сотрудников филиалов, если твое предложение позволяет им заработать больше бонусов. Еще один вариант выгоды для сотрудников: если реализация идеи облегчит их работу. Ко всем возражениям относись серьезно. Если ты не проанализируешь высказанные замечания, тебе никогда не заручиться искренней поддержкой работников.

Умей продать свою идею

Продвижение новых идей в компании — это твоя работа, и на нее уходит много времени. Идеальный вариант — преподнести новую идею таким образом, чтобы работники восприняли ее как свою собственную. Это возможно в том случае, если они сами будут участвовать в разработке нового проекта.

О своих стратегиях мы сообщаем работникам на ежеквартальных собраниях территориальных управляющих. Когда бы мы ни внедряли новый проект, я всегда объясняю, почему, на наш взгляд, он поможет усовершенствовать наш бизнес. Кроме того, я комментирую основные замечания, поясняя, почему они не представляют для нас особых препятствий. Затем я описываю общий план реализации проекта и приглашаю всех принять участие в его обсуждении. Через три месяца я делаю то же самое, но на этот раз учитываю все замечания, высказанные на прошлом собрании. К этому моменту проект уже можно считать практически принятым. Но мне все еще необходимы комментарии работников, поэтому мы проводим повторное обсуждение. Через шесть месяцев с того момента, как проект был впервые представлен сотрудникам, на третьем собрании, я готов представить окончательный план, по поводу которого, однако, все еще можно вести дискуссии. К этому времени все знакомы с проектом в мельчайших подробностях, и многие уже воспринимают его как свой собственный.

Для начала протестируй свою идею

Если возможно, проверяй каждую новую идею, перед тем как полностью внедрить ее на практике. Проведи испытание там, где, как тебе кажется, оно пройдет наиболее успешно. (Некоторые считают, что тесты должны проводиться в самых трудных условиях: в случае успеха идея сработает везде. Я подхожу к этому иначе: если идея не работает в благоприятных условиях, она будет бесполезна для всех случаев.)

Не принимай результаты тестирования со слов сотрудников, проверь все лично. Данные статистики не могут в полной мере отразить результат внедрения, более того, они не объясняют, почему проект не удался.

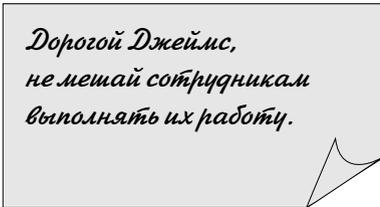
Однажды мы закупили новые станки по вытачиванию ключей к автомобилям «Форд». После внедрения этой услуги в десяти мастерских результаты тестирования показали, что в трех из них за все время не было выточено ни единого ключа. Поначалу я подумал, что на ключи к автомобилям «Форд» не было спроса, однако, посетив мастерские, я открыл истинную причину отсутствия спроса. В двух филиалах не было квалифицированных работников, а в третьем филиале станок и вовсе не был установлен.

Тестируй идею в тех филиалах, сотрудники которых в случае успеха незамедлительно расскажут всем о ее эффективности. Персонал в тысячу раз лучше тебя знает, каким образом следует распространить новость. Всегда будь готов изменить ранее принятое решение. Как бы сильно ты ни хотел внедрить идею на практике и как бы много ты ни вложил в нее сил, при малейшем намеке на то, что она может не сработать, забудь о ней.

В конце концов, если идея хорошая, то она всегда принимается с энтузиазмом. Если тебе не удалось продать свой проект, возможно, он и не был таким уж замечательным. Но если у тебя это получилось, позволь другим осуществить реализацию намеченного проекта. Твоя задача — продолжить поиск других хороших идей.



Письмо 38. Относись с уважением к своей команде и делегируй полномочия



*Дорогой Джеймс,
не мешай сотрудникам
выполнять их работу.*

В нашем бизнесе я не умею самого главного: вытачивать ключи и ремонтировать обувь.

Первые двадцать пять лет я работал в розничной торговле обувью. Я всегда с удовольствием обслуживал клиентов, и мне вполне нравилось работать продавцом, особенно по субботам перед Рождеством, когда в магазине было много покупателей.

А вообще-то из меня должен был вырасти мастер на все руки. Мой отец мог починить любую вещь в доме. Он развлекался тем, что собирал радиоприемники и телевизоры из набора разрозненных деталей. Меня отправили в одну из привилегированных частных школ с техническим уклоном. Раз в семестр мы проводили целую неделю в мастерской. Когда мы приходили на практические занятия, мои результаты оказывались самыми плохими. Когда я женился, Алекс положила конец моим попыткам в области «сделай сам». Единственную отделанную мною комнату и ту пришлось переделывать местному специалисту.

Жаль, что я не могу обслужить клиентов, когда посещаю мастерскую. Но как раз нехватка необходимых навыков и подчеркивает необходимость делегирования полномочий. В нашем бизнесе полно людей, выполняющих работу, которую я не в состоянии делать сам.

Наши лучшие работники

В 1996 году мы планировали в течение трех лет переоборудовать 250 мастерских. За эту непростую задачу взялся Род Амплеби, который отвечал в нашей компании за ремонт оборудования, витрины и открытие новых мастерских.

Это была действительно сложная задача: намного проще выполнить одну большую работу, чем множество мелких. Но мы не стали расширять штат. Мы предполагали, что на переоборудование одной мастерской достаточно недели. Наши мастерские отличаются друг от друга, и в каждой из них предстояло менять разное оборудование. Когда половина работы была уже сделана, я как раз внедрил в наш бизнес услуги по ремонту часов, что осложнило процесс модернизации. Нам предстояло еще раз внести изменения в уже переоборудованные мастерские, а также проделать еще более сложные работы в оставшихся. Через шесть месяцев после начала программы Род попал в больницу. Он отсутствовал десять недель, и я думал, что нам не справиться без него. Но мы уложились в срок. Благодаря детальному плану, который разработал Род, нам почти не пришлось ничего менять, пока он не выздоровел и не вернулся к работе. Род знает, как делегировать полномочия.

Современные технологии заставляют меня чувствовать себя отставшим от жизни, когда я прохожу по нашему офису. Я один из тех немногих людей, у которых нет персонального компьютера. Даже телефонами стало пользоваться сложнее. Я не знаю, как переключить звонок из одного кабинета на другой, в то время как наш телефонист работает с десятью линиями и параллельно успевает выполнять еще две задачи.

Перед территориальными управляющими также стоит сложнейшая задача: они ответственны за еженедельную укомплектованность филиалов квалифицированными работниками. Их команда постоянно меняется. И хотя у нас

по сравнению с другими компаниями отрасли текучесть кадров ниже, она все-таки есть, и довольно высокая. Поэтому управляющим нужно постоянно подыскивать подходящую замену работникам. Кроме того, у них возникают проблемы с нехваткой персонала накануне и во время праздников.

Ежегодно я провожу около пятнадцати дней с территориальными управляющими. Пока мы едем в машине, у них беспрерывно звонит телефон: «Могу ли я перенести свой выходной?», «Звонил Джон, он заболел, просил передать, что его не будет три дня», «Джиллиан уходит в декретный отпуск со следующего четверга, а та, что я взял ей на замену, нашла другую работу».

Каждый раз, посещая мастерскую в особо напряженные дни, я наблюдаю примеры настоящего мастерства. Некоторые мастерские обслуживают до двух тысяч клиентов в неделю. Они похожи на муравейник: все находится в постоянном движении. В таких местах я просто стою и молча восхищаюсь работой наших сотрудников.

Что значит быть хорошим менеджером?

Хорошие сотрудники превосходят обычных во всех пяти видах работ: ремонте обуви, изготовлении ключей, гравировке, ремонте часов и — самое важное — в обслуживании клиентов.

Во всех крупных филиалах продажи по каждой из четырех услуг примерно одинаковы, поэтому отдельно взятый работник за пятнадцать минут вполне может отремонтировать пару обуви, выточить ключ, сделать гравировку на пивной кружке или починить часы. Однако для того, чтобы наряду с этим быть еще и любезным с клиентами, необходимо иметь немалые навыки и много терпения.

У меня часто спрашивают, что значит быть хорошим менеджером. Но я не знаю ответа на этот вопрос. Все, что мне известно: хорошие менеджеры приносят хорошие деньги.

У нас есть специальный способ оценки менеджеров. Он позволяет сопоставить выполненную работу с потенциально возможным результатом. Последний представляет собой средний показатель оборота за неделю, который может быть достигнут группой экспертов, умеющих не только качественно выполнять все четыре вида услуг, но и любезно обходиться с клиентами. Другими словами, мы сравниваем текущий показатель оборота с показателем, которого потенциально можно было бы достичь при качественном выполнении работ. Уровень этого показателя менеджеры устанавливают сами, предварительно посоветовавшись с территориальным управляющим. Ежемесячно выплачивается бонус тем мастерским, чьи продажи превысили установленный показатель. Этот метод позволяет мотивировать сотрудников к совершенствованию своих навыков, а также выявить отстающие мастерские. Можешь не сомневаться: там, где снижается оборот, есть проблемы. Обычно менеджеры начинают оправдываться: «У мастерских в этом районе сейчас мало клиентов. Не сезон», «Наш конкурент снизил цены», «Автостоянку перенесли в другое место», «Это от нас не зависит». Проще всего принять эти объяснения, особенно если ты сам не можешь повлиять на ситуацию, но хороший менеджер умеет уладить любую проблему.

Позволь менеджерам управлять бизнесом

Ты должен устанавливать для компании стандарты и быть ее мозговым центром. Обсуждай свои идеи с работниками и выбирай нужных людей для их внедрения на практике, ищи пути повышения оплаты труда работников. Но при этом не забывай уделять время своей семье и оставлять еще пару часов на игру в гольф или теннис.

Невозможно быть президентом компании и управлять всеми делами. Для этого ты назначил команду менеджеров, пусть они и ведут все дела. Твоя задача — консультировать,

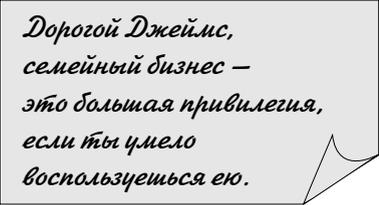
помогать сотрудникам и не забывать хвалить их. Но не указывай всем, что и как делать: они знают это лучше тебя. Нет необходимости вникать в повседневные проблемы. Если в мастерской случится пожар, там окажется достаточно людей, чтобы спасти ее.

Один из наших главных поставщиков ни разу не был в отпуске за последние пятнадцать лет. Он настолько занят повседневными делами принадлежащей ему компании, что просто не может себе представить, как компания обойдется без него, если он хотя бы на неделю куда-то уедет. Я же в год беру девять недель отпуска, иногда сразу четыре недели подряд, и никогда не прошу присылать мне данные о результатах работы, пока я отсутствую. А если будет что-то важное, со мной тут же свяжутся.

Недавно, когда я был в отпуске, мне понадобилась помощь офиса. Каждую неделю Алекс покупает лотерейный билет под одним и тем же номером, а пока мы были на отдыхе, продавались билеты на следующую лотерею. Я послал в офис факс с просьбой купить билет. Ответ из офиса, подтверждающий покупку лотерейных билетов, заканчивался фразой: «Продажи возросли на 14 процентов по сравнению с прошлым годом. Можете спокойно отдыхать». Наиболее важная задача президента компании — собрать сильную команду менеджеров и позволить им управлять компанией для него.



Письмо 39. Семейный бизнес



*Дорогой Джеймс,
семейный бизнес —
это большая привилегия,
если ты умело
воспользуешься ею.*

Родившись в семье, имеющей свой бизнес, ты получаешь много привилегий. Но любые привилегии влекут за собой определенные обязательства. Семейный бизнес, хочешь ты того или нет, становится частью твоей жизни еще с раннего возраста. Если название компании происходит от семейной фамилии, бизнес неизбежно вторгается в твою личную жизнь.

Свобода выбора

Впервые мое знакомство с Timprson произошло, когда мне было шесть лет и я участвовал в беге с препятствиями на корпоративной вечеринке у нас в саду. Примерно в это же время мама с папой стали брать меня с собой в поездки по филиалам. Обычно мы совмещали посещение магазинов с отдыхом на море.

Своих детей я начал знакомить с компанией примерно в этом же возрасте. Когда утром в субботу мы вместе отправлялись за покупками, я просто не мог пройти мимо нашего магазина. В 1975 году фотографии наших троих старших детей появились в витринах магазинов. Фотографии сопровождались подписями «Моя мамочка обожает Timprson» и «Это любимый папин магазин». Как часть рекламной акции этот ход прекрасно сработал и помог нам в создании имиджа компании.

Всерьез начинаешь задумываться о семейном бизнесе, когда выбираешь будущую профессию. Я всегда думал, что

буду работать в нашей компании. Возможно, меня и спрашивали, хочу ли я этого, но я этого не помню. Люди моего поколения примерно до 21 года не имели собственного взгляда на мир. Возможно, поэтому я просто делал то, чего от меня ожидали. Сегоднешней молодежи ты вряд ли сможешь навязать свое мнение. Давление со стороны родителей лишь заставляет упрямых подростков поступать наоборот. Не надейся, что сын или дочь обязательно будут работать в семейном бизнесе. Ни о каком давлении, а уж тем более о шантаже, и речи быть не может. Твой ребенок имеет право выбирать сам. Я предоставил это право всем своим детям. Они попробовали поработать в наших мастерских и сами приняли решение. Двое выбрали другие профессии: дочь стала учителем, а сын адвокатом. Но в любом случае их фамилия — это название нашей компании, и их жизнь остается связанной с семейным бизнесом.

Опыт работы

Если ты все-таки решишь работать в семейной компании, тебе не придется проходить никаких собеседований. В свое время отец отправил меня к начальнику отдела кадров (кстати, заставив меня купить для этого первый в моей жизни костюм). Он прочел мне целую лекцию о правилах, царящих в компании, и озвучил размер начальной заработной платы. Но никогда не было и доли сомнения в том, что я могу не получить работу.

Тем не менее тебе придется столкнуться с множеством неофициальных собеседований. Работники будут оценивать тебя строго. Они будут обращать внимание на все, что ты делаешь и говоришь. Особенно они будут следить за тем, как ты одет (хорошо ли ты выглядишь?), насколько ты пунктуален (способен ли ты встать рано утром и прийти вовремя на работу?), а больше всего их будет интересовать, насколько хорошо ты умеешь ладить с людьми. Самое слож-

ное испытание — научиться работать со своими коллегами так, чтобы они могли забыть о том, кто ты.

Первые несколько лет твою работу будут оценивать твои же коллеги. Именно им, а не твоей маме, папе или совету директоров решать, как далеко ты пойдешь. Тебе придется работать с мастерами, выполняющими трудную работу, которые уже с самого начала настроены на то, что ты должен быть лучше, чем кто-либо другой.



Не думай, что ты лучше лишь потому, что твоя фамилия совпадает с названием компании. Если девушка или молодой человек придут в семейный бизнес и с надменным видом начнут раздавать всем указания, им никогда не добиться того уважения, которого, как им кажется, они заслуживают. Репутацию не наследуют, ее зарабатывают тяжелым трудом. Если тебе предстоит руководить компанией, работники должны доверять тебе. И ты должен заслужить это доверие еще в самом начале.

Чтобы преуспеть, ты должен посвящать работе большую часть своей жизни. Отдавайся ей полностью. Если ты будешь относиться к семейному бизнесу исключительно как к очередному приработку, больше ни на что и не рассчитывай. Наш сын Оливер, который даже в 23 года не может устроить свою жизнь, относится к этой категории людей. Его сотрудничество с компанией закончилось, когда постоянные

опоздания привели к получению трех предупредительных писем и неизбежному увольнению. Никому из членов семьи не позволено игнорировать указания территориального управляющего.

Чем раньше ты начинаешь свою трудовую деятельность, тем легче тебе будет в дальнейшем. Все наши дети до девятнадцати лет пробовали работать в мастерских: изготавливали ключи, ремонтировали обувь и обслуживали клиентов. Идеально для этого подходят каникулы. Когда я окончил школу, отец захотел, чтобы я год изучал бухгалтерский учет. Я начал работать в аудиторской компании, но уже через полтора месяца устал от цифр и стал продавцом в принадлежавшем нам магазине. Этот бизнес завоевал мое сердце, и с того момента у меня не осталось сомнений, в каком направлении будет двигаться моя карьера.

Неплохо набраться опыта, поработав в какой-нибудь другой компании. Мой отец оказался прав, предложив не идти сразу в семейный бизнес. В моем случае бухгалтерский учет не принес желаемого результата, но во время учебы в университете я полгода проработал в компании Clarks Shoes. Большую часть времени я обслуживал поточную линию, изготавливая детскую обувь. Так как я не обладал необходимыми навыками, это задание было для меня особенно сложным. Три дня, на протяжении которых бастовали работники фабрики, стали для меня настоящим праздником.

Во времена моей молодости было несложно набраться опыта в другой компании. Сегодня найти работу не так просто, и ты, Джеймс, почувствовал это на себе после окончания университета. После нескольких собеседований стало очевидно, что другие розничные торговцы не желают брать на работу человека с таким известным именем. Тогда, как ты помнишь, мы более решительно взялись за дело и подготовили рекламное обращение к

компаниям, в котором ты предлагал на полгода принять тебя на работу без выплаты заработной платы. Реклама была разослана в шесть фирм, три из них ответили, а одна предложила работу агента по продажам. Компанию Johnsons the Cleaners привлекла наша изобретательность. Это оказалось хорошим стартом.

Никаких предрассудков

Конечно, опыт работы в другой компании очень поможет в дальнейшем. Но будь осторожен. Когда ты получишь руководящий пост, тебе еще многому предстоит научиться. Тебе придется и выполнять пыльную работу, и подолгу задерживаться в офисе. Проработать год продавцом в магазине — это отличная возможность получить необходимые навыки в управлении предприятием розничной торговли и завоевать уважение коллег.

После продвижения по службе не спеши перекладывать выполнение черной работы полностью на подчиненных. Непосредственное общение с покупателями даст тебе намного больше, чем заседание совета директоров.

Рождество идеально подходит для того, чтобы поработать в филиалах. Когда я управлял нашими магазинами, каждые две субботы перед Рождеством я работал в них продавцом. Мне приятно, что ты, Джеймс, продолжаешь эту традицию. Я помню, как однажды сразу пять филиалов предложили тебе поработать у них по одному дню в декабре, чтобы увеличить продажи.

Самое сложное для родителей в семейном бизнесе — оставаться объективными по отношению к своим детям. Велик соблазн продвигать их как можно активнее и платить как можно меньше. В этой ситуации нужен человек, который расскажет тебе, как другие сотрудники оценивают твоего сына или дочь. В этом я полагаюсь на своих независимых директоров Патрика Фармера и Роджера Лэйн-Смита. Нужно

быть уверенным, что члены семьи получают соответствующую плату за свою работу, не больше и не меньше.

Если твоя фамилия совпадает с названием магазина на главной улице, твоя личная жизнь всегда на виду у общественности. Многие, в особенности местные торговцы, считают, что ты купаешься в деньгах.

Вот один из таких примеров. Несколько лет назад я хотел сделать семейную фотографию в подарок Алекс на ее день рождения. Фотографы просили за свои услуги от трехсот до четырехсот фунтов. Я попросил своего друга найти для меня фотографа. Ему удалось заказать полную фотосессию всего за сорок пять фунтов. В эту стоимость входили пробные отпечатки с пленки и непосредственно само фото. Единственное, что я должен был сделать, — это представиться мистером Экрилом и попросить детей не говорить, кто они на самом деле. Все сработало прекрасно. Дети хорошо себя вели, и фотографии были сделаны за пятнадцать минут. Фото оказалось настолько хорошим, что оно до сих пор висит на стене у нас дома и в моем кабинете.

Круг друзей

Семейные связи оказывают косвенное влияние на мастерские. «У вас так много друзей!» — удивился недавно один из наших менеджеров. Люди, которых ты встречал лишь раз в своей жизни, при посещении твоих мастерских будут говорить работникам, что они твои закадычные друзья. Когда я работал продавцом, покупатели в надежде получить скидку рассказывали мне, как хорошо знают моего отца и деда. Но я всегда старался промолчать в таких случаях.

Когда мы с Алекс только поженились, наш круг друзей с каждым днем становился все шире и шире. Но потом мы продали обувные магазины и для нас настали не самые легкие времена, и тогда мы узнали, кто был для нас настоящим другом. Время все расставит на свои места.

После свадьбы Алекс поняла, что не так уж легко быть членом семьи, которой принадлежит собственный бизнес. Однажды она пошла в одну из наших мастерских сдать в ремонт обувь. Приемщица, выписывавшая квитанцию, спросила, как ее фамилия. «Тимпсон», — ответила Алекс. «Извините, как?» — переспросила она, не веря своим ушам. «Тимпсон», — повторила Алекс. «Так уж прямо? В таком случае я — королева Виктория», — заявила приемщица. Теперь с подобными проблемами Алекс не сталкивается. Ее хорошо знают в наших кругах, ведь она не только мой главный помощник, но и главный критик, особенно если дело касается вопросов чистоты и порядка в мастерских. Как-то раз, когда мы неожиданно заехали в одну из мастерских, моей жене захотелось немедленно навести там порядок. У меня до сих пор сохранилась фотография, на которой Алекс пылесосит ковер в мастерской. Фотография постоянно напоминает мне о том, что мы должны держать стандарты на высоком уровне.

Члены семьи не хотят, чтобы в доме постоянно обсуждали дела компании. Это становится настоящей проблемой, как только в бизнес приходит кто-то из детей. Но ни в коем случае не стоит обсуждать дела за обеденным столом. Все проблемы должны решаться в офисе. Делай это ради близких.

Что касается бизнеса, слишком большое число родственников ему не на пользу. Для всех просто-напросто не найдется руководящих постов. И помни: компанией должен управлять кто-то один. Как только ты передаешь часть управления кому-нибудь еще, пора задуматься о продаже бизнеса.

Не стоит недооценивать семейное правление. Недавно я беседовал с одним банкиром, который абсолютно на все в жизни смотрит сквозь призму белого и черного. Он четко разграничивает две сферы: с одной стороны — профессиональное правление, а с другой — семейное. Когда од-

нажды ему нужно было дать профессиональную консультацию компании, занятой в семейном бизнесе, у него ничего не вышло. В семейном бизнесе все по-другому. У него множество преимуществ: люди знают, к чему стремится компания, на кого они работают, и никакие политические интриги не мешают им выполнять их работу. Управление семейным бизнесом предоставляет большие возможности, и каждый член семьи должен сам решить, хочет он ими воспользоваться или нет.



Письмо 40. Не забывай об отдыхе

*Дорогой Джеймс,
самое важное в твоей
жизни — это семья!*

Трудовой договор не определяет количества рабочих часов президента компании. Ты сам должен решить, какое место займет работа в твоей жизни. Ты не должен испытывать чувство вины, если берешь выходной или идешь в отпуск. Чем лучше у тебя настроение, тем продуктивнее ты будешь работать. Продумывай свой рабочий день и график на месяц таким образом, чтобы успевать делать свою работу и не забывать о личной жизни.

Занятия спортом

Я увлекся спортом еще в детстве, часами играя в футбол и теннис. Возможно, мне не хватало способностей, но это не убавляло моего энтузиазма. К тому же я был заядлым болельщиком. Во время учебы в университете я почти каждый день играл в гольф. Мне повезло, потому что тогда гольф не был так популярен, как сейчас, и даже студентом я легко мог себе его позволить.

Когда я стал работать, будни стали для меня настоящей каторгой по сравнению с той свободой, которая была у меня в университете. Тем не менее все выходные я посвящал спорту. Летом я играл с утра в гольф, а в обед в крикет. Зимой крикет заменялся хоккеем.

Все изменилось, когда я женился. Я перестал играть в гольф по воскресеньям. Когда родилась дочь, мне пришлось забыть и о субботних играх. К тому времени, как у нас уже было трое детей, я почти перестал заниматься спортом по

выходным. Зато я начал играть в сквош и вступил в местный клуб, у которого была своя лига. Теоретически в месяц должно было проводиться по четыре игры, но нам было тяжело найти удобное для всех время. В итоге мои занятия спортом ограничились партией в сквош раз в две недели.

Продав обувные магазины, я изменил свой распорядок дня, и спорт снова вернулся в мою жизнь. Я мог заниматься спортом в то время, которое раньше проводил на работе. Поначалу мне было непривычно, что я нахожусь не в офисе, но я преодолел это чувство вины, когда нашел тех, кто мог составить мне компанию рано утром. Затем я начал вести еще более активный образ жизни, занимаясь спортом в течение рабочего дня. Спорт до сих пор является неотъемлемой частью моей жизни.

Повседневная рутина

Чтобы идеально совмещать работу и отдых, я придумал для себя несколько правил.

Я стараюсь ежегодно посещать все мастерские, а это несколько мастерских в неделю! Перерыв я делаю лишь на время отпуска. Ежемесячно у нас проходит собрание совета директоров, день проведения которого определяется на год вперед. Четыре раза в год мы проводим собрание территориальных управляющих, и каждые два года — званый ужин для работников компании в каждом регионе страны. Раз в год я стараюсь встретиться с каждым территориальным управляющим, чтобы в спокойной обстановке обсудить все необходимые вопросы.

Все, что я записываю себе в ежедневник, я считаю обязательным для выполнения, и это правило одинаково нерушимо как для работы, так и для отдыха.

Отпуск

Иногда во время отпуска я работаю как никогда продуктивно! Некоторые бюллетени нашей компании были написаны мною во время отдыха на море. Там же я разработал новую систему обучения. Даже наброски для этой книги были сделаны во время отпуска!

Нам нравится отдыхать с друзьями, несколько прекрасных поездок мы совершили вместе с детьми. Но все же самый лучший отдых — с Алекс вдвоем. В целом в год я отдыхаю не меньше двух месяцев и как минимум один из них провожу с женой.

Работать становится намного приятнее, если ты знаешь, что скоро сможешь отдохнуть. Я буду месяцами работать не покладая рук, зная, что в январе смогу позагорать на пляже.

Дома никакого спокойствия

«Хорошо тебе. У тебя на работе тишина и спокойствие», — жалуется Алекс, которая постоянно привязана к своему «месту работы». Она абсолютно права. Наш дом — не место для отдыха. Единственное, о чем жалеешь, имея большой дом, — это что ты сам не можешь пользоваться всеми его удобствами. У нас чудесный сад, поле для крокета, теннисный корт, закрытый бассейн, даже небольшое поле для гольфа. Но ведь невозможно одному пользоваться всем этим сразу! Поэтому наш дом всегда полон людей. И это не только члены нашей семьи и наши воспитанники, это и домашний обслуживающий персонал, и их дети. Это может быть садовник, дизайнер, мойщик окон и просто друг, зашедший в гости. Если за обедом я вижу у себя дома более двадцати человек, меня это несколько не удивляет.

Работа в воскресные дни

В том, чтобы в воскресенье поработать дома, нет ничего плохого. Есть вещи, которые очень сложно делать в офисе, например думать и строить планы.

В офисе у тебя полно других проблем. Это место, где ты встречаешься с менеджерами. И это здорово. Разрабатывая определенную стратегию, ты можешь обсудить ее со своими подчиненными. Моя политика открытых дверей приводит к тому, что меня постоянно отвлекают, а это, в свою очередь, нарушает тишину и спокойствие, которые так необходимы для мыслительного процесса. Поэтому нужно найти место, где тебя никто не побеспокоит. Только там можно тщательно обдумать будущие стратегии и составить список дел. Для меня таким идеальным местом является мой домашний кабинет.

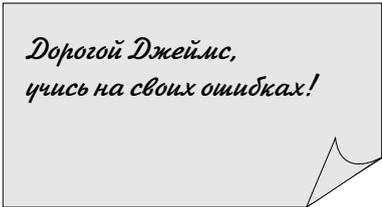
Планирование

Планирование — очень важная часть работы, которую никому нельзя делегировать, оно определяет твои повседневные дела. Обычно я работаю в офисе в понедельник и вторник, а в остальные дни стараюсь там не появляться. Отдых не менее важен, чем работа. Два часа тщательного планирования — и в твоём графике на несколько месяцев вперед появляется уйма свободного времени.

Сложнейшая задача

Большинство крупных проектов связано с работой, но самая сложная задача — научиться сочетать работу и личную жизнь.

Письмо 41. Не всегда все идет гладко



*Дорогой Джеймс,
учись на своих ошибках!*

Бизнес ассоциируется не только с успехом, но и с неудачами. Историй провалов множество. Обычно про плохое стараются не вспоминать, и напрасно: из ошибок можно почерпнуть много полезных уроков. Поэтому здесь я собрал несколько историй о самых грубых ошибках, которые мы совершили в прошлом.

Неопытный закупщик

В 1966 году меня приняли на работу в отдел по закупке женской обуви. Сразу после назначения я заказал первую партию товара. Поставщик не потратил и десяти минут, чтобы убедить меня взять самые ужасные туфли, которые когда-либо выставлялись в магазине: с массивными широкими носами, огромными металлическими пряжками и отделкой из лакированной кожи. Все это было абсолютно не в моде. Но я был любителем всяких новаторских идей. Я приобрел 288 пар туфель разных цветов. Лучше всего пошли черные: за год было распродано двадцать пар. Через месяц после поступления в магазин была продана первая пара белых туфель! Настоящий успех пришел в январе, когда были проданы еще 250 пар после снижения цены в 3,5 раза. Это был первый и последний раз, когда я попытался быть законодателем моды.

Ковбойские тапочки

Прежде чем магазины стали торговать модельной обувью, мы продавали огромное количество домашних тапочек. В 1956 году мы закупили самую большую партию. Это были войлочные тапочки для мальчиков, к одному из них крепилась сумочка с игрушечным пистолетом. Идея нам показалась настолько привлекательной, что мы решили приобрести сто тысяч пар. Поставка осуществлялась с Дальнего Востока, поэтому мы получили обувь только в июле-августе. Мы считали это время подходящим, так как к Рождеству тапки должны были хорошо раскупиться.

Мы планировали пустить рекламу, но даже до выхода ролика стало ясно, что эта обувь будет успешно распродана. Мы стали выяснять, возможно ли до Рождества сделать еще одну аналогичную закупку. Когда спустя две недели вышла первая реклама, продажи резко возросли. Стало ясно, что и ста тысяч пар будет недостаточно для полного удовлетворения спроса.

Пока мы занимались продажей тапочек, начался важный судебный процесс, известный под названием «Крейг и Бентли». Во время кражи два подростка застрелили полицейского. Одному из них, восемнадцатилетнему, был вынесен смертный приговор. Когда процесс подходил к концу, какая-то женщина написала в Daily Express письмо, жалуясь на наши тапочки, которые так запросто предоставляли оружие маленьким детям. «Ковбойские тапочки» появились во всех газетах, однако совсем не по той причине, по которой хотелось бы нам. Задуманные как невинная игрушка, они превратились чуть ли не в орудие убийства.

К концу октября продажи свелись к минимуму. Хорошо, что мы не сделали заказа на повторную поставку. И вообще для нашего бизнеса все могло кончиться весьма печально, если бы мы не стали получать жалобы на плохое качество товара. Когда покупателями было возвращено уже десять

процентов от общего объема проданного товара, вся поставка была признана бракованной, изъята из продажи и отправлена обратно поставщику.

Пожары

Во время своих предрождественских поездок я наблюдал, как магазины делают невероятные деньги на продаже свечей. Мы в своих мастерских тоже собирались наладить продажу мелких подарочных изделий. Я попросил менеджера, ответственного за закупку, включить в этот список и свечи.

Но накануне Рождества случился пожар в одном из районов, где находилась наша мастерская. Было повреждено около ста пятидесяти магазинов. Мы долго не могли попасть в мастерскую и очень волновались: неужели мы стали причиной пожара? В мастерских по ремонту обуви всегда есть риск возгорания, так как искры могут попасть в контейнеры с отходами.

Спустя семь дней нам разрешили осмотреть наш филиал. Возгорание произошло не по нашей вине, но мастерская была полностью разрушена. Все машины были выведены из строя, от обуви клиентов ничего не осталось, крем для обуви полностью расплавился, а образцы ключей сгорели дотла. Единственное, что уцелело, — это свечи.

Необычный ежедневник

К нам практически не поступало жалоб относительно рождественских сувениров, продаваемых в наших мастерских по ремонту обуви.

Мы закупали самые разные безделушки: наборы автомобильных инструментов, шкатулки для драгоценностей, держатели мечей для игры в гольф, блокноты, мягкие игрушки...

Наши клиенты покупали эти сувениры, если им необходимо было сделать кому-то скромный подарок, не важно даже какой, главное чтобы недорогой. В конечном итоге большинство

подарков из мастерских Timpson забрасывалось куда-нибудь в ящик стола и никогда больше не использовалось.

Однажды в список этих рождественских товаров мы включили ежедневники. Они очень хорошо продавались. К началу Рождества из тысячи закупленных продано было восемьсот девяносто. И только в феврале обнаружилась небольшая проблема. Одна женщина вернула ежедневник и сказала, что в нем каждый месяц имеет только 28 дней. Это был единственный случай возврата. Похоже, что остальные 889 по-прежнему лежат где-нибудь в ящиках.

Сумки

Лидером продаж в 70-х были холщовые сумки больших размеров, которые использовались в основном для похода по магазинам и стоили около трех фунтов. Однако вид у них был непрезентабельный. Вывешенные на стенах, они выглядели как коллекция деформированных летучих мышей. Чтобы подправить их внешний вид, внутрь сумок мы положили бумагу. В результате продажи сумок возросли. Чтобы облегчить себе жизнь, мы попросили поставщиков сразу заполнять сумки бумагой. И в следующей партии поставщики сделали все, как мы и попросили. Сумки можно было сразу вывешивать на витрину, и наши работники сэкономили на этом время. Лишь три недели спустя, когда в мастерскую пришла пожилая женщина с серьезной жалобой, мы поняли наш промах. У нее не было претензий к самой сумке, но вот ее содержимое повергло старушку в шок: поставщик наполнил сумку страницами из журнала Playboy.

Туфли председателя совета директоров

В 1975 году, сразу после того, как Timpson вошла в состав UDS, мы открыли стойки по ремонту обуви во всех торговых центрах UDS. Однажды председатель совета директоров UDS послал своего шофера отнести в ремонт дорогие туфли

из крокодиловой кожи, чтобы проверить качество работы наших мастерских.

Несколько дней спустя шофер вернулся забрать обувь из ремонта, но мы не смогли ее найти. Мы потеряли любимые туфли председателя совета директоров. Не нашли мы их и потом.

Случай с четвертым размером

В 1969 году мы закупили самую удачную партию товара, о которой закупщик может только мечтать. Это были туфли с вельветовой отделкой, произведенные в Голландии. Менее чем за две недели они были распроданы. Это был грандиозный успех. Год спустя мы нашли похожие туфли на Дальнем Востоке и заказали восемьдесят тысяч пар.

Как раз перед размещением заказа к нам обратилась группа менеджеров из магазинов с просьбой наклеить этикетку на каждую коробку. В то время работать в обувном магазине было нелегко: имея перед глазами гору коробок, приходилось полагаться на свою память, догадываясь по стилю цифр, что за модель находится внутри. Мы хотели решить эту проблему, наклеивая на коробки этикетки с информацией о модели.

Я знал, что поставщики с Дальнего Востока не совсем надежны. Они часто отходили от условий поставки, если заказчик не давал четких инструкций. Я выслал им конкретный образец этикетки, на которой указывался размер, номер модели, цена и, конечно, рисунок самой модели.

Результат был просто великолепен. Все восемьдесят тысяч пар обуви имели правильную этикетку с правильным рисунком, и все они были четвертого размера, как и указывалось в моем образце.



Рекордное снижение цен

Самый ужасный случай закупки модной одежды имел место в Swears & Wells. Новая сотрудница по закупкам, полная энтузиазма, отправилась на меховую выставку, где просто влюбилась в куртку из обезьяньей кожи, выкрашенной в синий цвет. Это была одна из самых дорогих моделей на выставке. Поэтому девушка купила только две штуки. Им было отведено самое почетное место в витрине. Первоначальная цена была 1495 фунтов. За три месяца ни одна из курток не была продана. Тогда их отнесли в дальний угол магазина и не вспоминали до тех пор, пока те не стали издавать ужасный запах. Чтобы быстрее продать куртки, цену на них сначала снизили с 1495 фунтов до ста, потом до десяти, но покупатель так и не нашелся. В итоге их пришлось выбросить.

Серьезная проблема

Все вышеперечисленные ситуации были лишь незначительными неприятностями, но ни одна из них не послужила причиной для бессонных ночей. По-настоящему серьезное испытание — это резкое падение продаж и снижение прибыли.



Зачастую развитие компаний представляют как непрерывный рост. Но в реальной жизни все не так. Каждой компании предстоит пройти и сложные дистанции. Конечно, отличные идеи и продуманные сделки могут принести успех, но только твое умение справиться с проблемами и выстоять в сложные времена обеспечит компании длительное процветание.

Искусство выживания

Британские производители обуви научили меня не сдаваться даже в самых неблагоприятных ситуациях.

Когда я только начинал работать в обувной торговле, доля импортной обуви составляла менее двадцати процентов. Теперь этот показатель составляет более восьмидесяти процентов. В условиях ценовой конкуренции с импортным товаром смогли выжить лишь наиболее решительные британские производители.

Самым большим мастером в этом деле был Джон Хирст. На протяжении многих лет ему удавалось выдерживать конкуренцию со стороны итальянских, португальских, бразильских и тайваньских производителей. Его фабрика выпускала около двадцати пяти тысяч пар модной женской обуви в неделю. Перед ним стояла неимоверно сложная задача по поиску заказов, которые смогли бы обеспечить полную загрузку производственных мощностей. Каждые полгода он придумывал абсолютно новый ассортимент обуви, разрабатывал новые виды материалов, новые цвета и формы. Это был поистине рискованный бизнес.

Помню, я решил купить десять тысяч пар туфель из его осенней коллекции 1971 года, в которой была представлена обувь с носами новой формы, увиденными им во Франции. Вскоре стало понятно, что эта модель не будет иметь спроса: за пять недель мы продали чуть более шести процентов всего закупленного товара. Я уже собирался снижать цены.

Но мои проблемы были куда менее значительными, чем у самого Джона Хирста, который заключил сделку с BSC на тридцать тысяч пар, но опаздывал с поставкой. Если бы BSC догадалась о не востребоваемости данной модели, она бы отказалась от сделки. И тогда Джон нашел выход из ситуации. Он попросил нас немедленно отправить часть моделей в филиал BSC в Ливерпуле. На следующий день двенадцать девушек, которые работали на фабрике Джона, отправились за покупками в Ливерпуль, где купили достаточно пар новой модели, чтобы в компьютерах BSC эта модель прошла как лидер продаж. BSC была рада принять всю партию, даже несмотря на то, что поставка была задержана на три недели.

Меры по выживанию

Никто не застрахован от спада. За десять лет, не говоря уже о всей карьере, невозможно не столкнуться с чередой серьезных проблем. Когда такое случается, не ударяйся в панику.

Самая первая реакция — желание днями и ночами сидеть в офисе, обсуждая проблему на нескончаемых совещаниях. Никогда не делай этого: совещания не помогут. Если и существует ответ, то его надо искать в филиалах. Отправляйся в мастерские и ищи его там.

Не приступай к поиску решений, пока ты не определил саму проблему.

Если продажи падают, обратись к работникам филиалов. Посети как можно больше мастерских, а потом хорошенько подумай над тем, что ты услышал. Если у тебя появилось возможное решение, посети еще несколько мастерских, чтобы удостовериться в его правильности.

До тех пор, пока ты не поймешь, в чем проблема, не переставай думать, общаться с персоналом и посещать мастерские. И только после этого приступай к обсуждению решения.

Когда в 1994 году доход от работы мастерских по ремонту обуви резко упал, прежде всего мне надо было разобраться, заключалась ли проблема в нас самих или это был результат общего спада на рынке. Я решил, что наши мастерские работали так же хорошо, как и раньше, возможно, даже лучше. Значит, проблема заключалась в самом рынке. Если бы проблема заключалась в нас самих, то требовалось бы пересмотреть стратегию деятельности компании, которая привела к спаду.

Поняв, что мы не виноваты в сложившейся ситуации, мы приняли решение:

- оставаться такими же преданными своей работе в сфере ремонта обуви, поскольку все еще существовала возможность, что рынок воспрянет;
- продолжать развивать услуги по изготовлению ключей и гравировке на случай, если услуги по ремонту обуви по-прежнему не будут востребованы;
- сделать все возможное, чтобы стать самыми лучшими мастерами по ремонту обуви, так как это позволит нам расширить долю рынка.

Подобные рассуждения прибавляют уверенности. Мы почувствовали, что знаем, в чем кроется причина проблемы и какие меры необходимо предпринять в сложившейся ситуации.

Когда сталкиваешься с крупной проблемой, хочется сразу же приступить к решительным действиям, чтобы как-то наладить работу. Но это может еще больше навредить делу. Не спешите принимать решение, пока не посетишь достаточного количества мастерских. Ничего не предпринимай, пока не разберешься, в чем проблема и как ее решить. Часто самое разумное — ничего не делать и ждать, пока проблема не исчезнет сама по себе.

Письмо 42. Воспринимай все проблемы СПОКОЙНО

*Дорогой Джеймс,
не держи свое беспокойство
при себе.*

Что такое стресс, я впервые узнал в 1967 году. Но в те времена не принято было открыто говорить о таких вещах. Признаться в своих проблемах значило признаться в том, что ты не способен с ними справиться.

Стресс еще больше усложняет жизнь. Ты начинаешь усерднее работать, пытаешься скрыть свое угнетенное состояние, в то время как твой организм требует спокойствия и упорядоченности.

Когда я только начинал управлять обувным бизнесом, казалось, ничто не предвещало беды. За шесть месяцев я достиг явного успеха. Но неожиданно исчезла уверенность в себе, чувство гордости переросло в страх перед возможностью потерпеть неудачу. Я боялся, что моей мечте об успешной карьере не суждено сбыться. Постоянная неуверенность в собственных способностях через неделю сменилась полным отчаянием. Все пошло наперекосяк.

Мне было сложно концентрироваться, я не мог удерживать внимание на одном вопросе дольше двух минут. А ведь надо было еще и думать о своем бизнесе! Полдня я нервничал и переживал, полдня пребывал в депрессивном состоянии. К тому же стал очень забывчив. Это еще больше подорвало мою уверенность в себе. Я перестал что-либо планировать наперед. Не было ни малейшего желания думать о будущем. Все это сделало меня раздражительным, настроение было на нуле. Я не назначал никаких встреч, так как чем меньше я

встречался с людьми, тем лучше мне было. В течение шести недель я скрывал свои проблемы от всех на работе и дома. В конечном итоге Алекс настояла на том, чтобы я показался врачу.

Антидепрессанты не особенно помогли, а вот разговор с врачом оказался куда полезнее. Он объяснил, что стресс — это своего рода обращение организма к нам с просьбой сбавить темп жизни, когда повышенное содержание адреналина и напряжение достигают критической точки. Тогда врач пообещал мне, что такое состояние скоро пройдет. Мне с трудом в это верилось, но он оказался прав. Через три недели я полностью забыл о стрессе. Но спустя какое-то время все повторилось снова.

Я усвоил одно правило: нельзя справиться со стрессом в одиночку. Надо забыть о гордости и обратиться за помощью.

Очень странно и то, что в самых сложных ситуациях и дома, и на работе я всегда был в отличной форме. Только мелкие проблемы выводили меня из равновесия. Пропущенная встреча, неудавшееся выступление или интервью — все это служило поводом для стресса. У меня и сейчас бывают трудные дни, возможно, они будут всегда, но теперь, по крайней мере, я знаю, что необходимо делать.

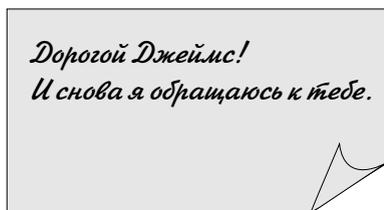
Как только проявляются первые признаки стресса, я сразу предупреждаю тех, кто находится рядом, что я не в духе! Я знаю, что это продлится недолго. Но когда ты находишься в депрессивном состоянии, кажется, что время тянется очень медленно, несколько дней для тебя становятся вечностью. Если спустя неделю стресс не проходит, я иду к врачу и выполняю его предписания. Я научился быть терпеливым. Чаще всего через семь дней напряжение спадает, а потом и вовсе забывается.

Стресс делает тебя более раздражительным, но и более терпеливым к тем, у кого такие же проблемы. Стрессу

подвержено намного больше людей, чем хотелось бы думать. Я открыто пишу о том, как стресс повлиял на меня, в надежде, что это кому-нибудь поможет. В этом деле важно быть подготовленным.

Не думаю, что написание этой главы было стрессовым для меня, но, рассказав о подобных проблемах, я почувствовал себя так легко, как никогда раньше.

Письмо 43. В заключение



Джеймс, я предупреждал тебя, что эта книга будет необычной. Но это наилучший способ передать мой опыт.

В ней изложены идеи, которые имели успех в прошлом. Тебе предстоит разработать самые правильные методы для будущего управления компанией. Используй эту книгу как руководство, но не следуй всему, что я здесь предлагаю. Это не учебник. Тебе захочется развивать бизнес по-своему. Ведь нужно стремиться к лучшему, а просто оставив все, как оно есть сейчас, ты вряд ли многого добьешься.

Бизнесу нужны изменения, чтобы выжить, развиваться и расти дальше. За пятнадцать лет наша компания превратилась из мастерских по ремонту обуви в успешные современные мастерские, предлагающие широкий выбор услуг. И я очень доволен проделанной работой. Возможно, в течение следующих пятнадцати лет бизнес претерпит еще более серьезные изменения. Не исключено, что, пройдя этот этап, ты сможешь добавить еще несколько глав в эту книгу.

Ты поймешь, что работа является твоим самым любимым хобби. Но помни: это ты должен управлять бизнесом, а не бизнес тобой. Финансовая независимость дает тебе, во-первых, полную свободу в выборе направления развития, которое ты и твои работники считают лучшим, и, во-вторых, уверенность, что никто не сможет повлиять на цену твоих акций и указывать тебе, что делать.

Если однажды ты поймешь, что бизнес стал для тебя однообразным и неинтересным занятием, и почувствуешь, что пора с ним заканчивать, что у тебя не осталось идей, как повысить прибыль, подумай, кому из членов семьи ты бы мог передать эту роль. В крайнем случае, если в твоей семье такого человека не найдется, продай компанию. А когда у тебя возникнут вопросы, я буду в твоём распоряжении.

Выражение признательности

Я благодарен Майклу Макэвою, по настоянию которого я все-таки взялся за эту книгу, Барбаре Мэйсон и Кристин Хикмэн, превратившим мои небрежные записи в машинописную рукопись, Джону Тарнеру за большинство иллюстраций, а также издательству Caspian, в частности Стюарту Року и Дженни Эйд, за издание книги. Выражаю также признательность за поддержку команде журнала Real Business, в котором я работал обозревателем.

Спасибо Киту Грину, который написал отзыв на первую главу и воодушевил меня тем самым на дальнейшую работу, Майку Уильямсу и Мартину Трейгану, проверявшим соответствие терминов.

Считаю своим долгом поблагодарить всех, кто работает в Timpson и чьи успешные результаты работы предоставили мне обширный материал. Особую благодарность выражаю Джеймсу — за его смелость работать на своего отца, а также за то, что он дал повод к написанию этой книги.

В заключение приношу свои извинения семье и друзьям, которые практически не видели меня по выходным и праздникам, поскольку я был занят книгой. Как сказала Алекс: «Слава богу, книга закончена!»

Хотя эта книга и адресована Джеймсу, я написал ее для всей своей семьи, главным образом для Алекс.

**Максимально полезные
деловые книги от издательства
«Манн, Иванов и Фербер»**

Издательство «Манн, Иванов и Фербер» Мы другие

Как все начиналось и зачем нам это

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй — «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с монстрами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы — начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

Как мы работаем

- Мы издаем только одну книгу в месяц (всего выходит 12 книг в год).
- Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и очень активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства www.mann-ivanov-ferber.ru в разделе «Как мы издаем книги»).
- Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.
- Все наши книги, начиная с первой, пронумерованы.

- Мы не торопимся — и почти не делаем ошибок. У нас нет обязательств перед внешними акционерами, мы не должны «гнать план по валу» или «бороться за долю рынка».
- Мы заказываем дизайн книг у Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Нам нравится.
- Мы стараемся выдерживать баланс 50 на 50 между публикациями русскоязычных и зарубежных авторов. Почему русскоязычных, а не российских? Потому что к нам поступают рукописи не только из России, но и из Латвии, Украины, Казахстана, Белоруссии и других стран ближнего зарубежья.

Результат? Вы всегда получите лучшую книгу в своей категории

- Книгу, полную полезных идей, отобранную из сотен других книг.
- Книгу с хорошим текстом, независимо от того, переводная она или нет.
- Книгу, которую приятно и удобно читать: с хорошей версткой и дизайном обложки, а также широкими полями, листами для записей и закладкой.

Приятного и полезного чтения — и успехов в бизнесе!

С уважением,
Игорь Манн,
Михаил Иванов,
Михаил Фербер

Игорь Манн — автор бестселлеров «Маркетинг на 100%: ремикс» и «PR на 100%», соавтор «Маркетинговой машины».

Михаил Иванов и Михаил Фербер — соавторы книги «Руководство по маркетингу консалтинговых услуг».

Подпишитесь на наши книги!

Подписка на книги подобна подписке на журнал: вы платите **4500 руб.*** и затем в течение года получаете 12 изданий.

Всего мы выпускаем 12 книг в год. Мы ценим ваше время и выбираем для вас только лучшее. Уже сейчас мы отобрали семь книг, которые выйдут в 2007 году (смотрите список на соседней странице). Остальные пять мы определим позже.

Зачем подписываться?

Во-первых, это удобно. Теперь вы не пропустите ни одной нашей книги. И вам не придется ехать в книжный магазин — мы бесплатно доставим их вам.

Во-вторых, это выгодно. Вы получите книги по фиксированной цене: 375 рублей за каждую, вне зависимости от того, сколько они будут стоить в нашем интернет-магазине в 2007 году — 380, 400, 600 рублей или более.

В-третьих, подписку можно подарить. Специально для этого мы делаем именные подарочные сертификаты (подробности — на нашем сайте www.mann-ivanov-ferber.ru). Представьте, какой получится оригинальный и полезный подарок вашему шефу или коллеге.

Как подписаться?

Вам нужно сделать всего два простых шага: отправить заявку с нашего сайта www.mann-ivanov-ferber.ru и произвести оплату.

После получения оплаты мы будем отправлять вам книги в течение недели после их выхода из типографии. Если вы оформили подписку в середине года, когда какие-то книги уже вышли, то мы доставим их сразу после оформления всех документов.

Доставка по Москве осуществляется нашей курьерской службой. В другие города книги доставляет Почта России. В обоих случаях доставка осуществляется бесплатно.

* Для подписчиков 2006 года действует специальная цена: **4200 руб.**

За дополнительной информацией обращайтесь к Валерии Николаевне по адресу: Subscribe2007@mann-ivanov-ferber.ru или звоните: 8 (916) 733-75-60.

Книги, которые ждут вас в 2007 году

Название книги	О чем эта книга?
Джек и Сюзи Уэлч отвечают на ключевые вопросы о бизнесе <i>Джек и Сюзи Уэлч</i>	Лучший менеджер XX века и бывший главный редактор Harvard Business Review откровенно и доступно отвечают на 75 самых «горячих» вопросов о современном бизнесе.
Пятничный менеджер. Лучшие байки и истории о работе	Легкое и приятное чтение для отпусков, выходных и поднятия настроения! Сборник лучших развлекательных статей о бизнесе, опубликованных Сообществом менеджеров E-executive.ru
100 шагов по сбору долгов <i>Александр Шумович</i>	О том, как эффективно и в рамках закона собирать долги, которые, к сожалению, есть у каждого человека и любой компании.
Золотые правила Гарварда и McKinsey <i>Барбара Минто</i>	О том, как правильно, логично и убедительно составлять письменные документы. Автор много лет с успехом учила этому консультантов McKinsey и студентов бизнес-школ Гарварда, Стэнфорда и Лондона.
Дэвид Майстер отвечает на ключевые вопросы об управлении фирмами, оказывающими профессиональные услуги <i>Дэвид Майстер</i>	Ответы на сто ключевых вопросов об управлении профессиональным бизнесом: от того, какие тактики наиболее эффективны для привлечения клиентов, и до того, как выводить партнеров из компании.
Как продавать не продавая. Руководство по маркетингу профессиональных услуг <i>Михаил Иванов и Михаил Фербер</i>	Новая книга о том, как продавать сложные услуги. Помимо обобщения опыта авторов в ней будут собраны интервью маркетеров и партнеров ведущих компаний этого рынка.
Построение эффективного холдинга. От идеи до реализации <i>Александр Ованесов</i>	Первая книга, раскрывающая методологию создания успешных холдингов и управления ими, основанная на реальных примерах из российской практики.

Предложите нам книгу!

Когда я не умел читать на английском бегло, я часто думал: «Как много я пропускаю! Какое количество книг выходит на английском языке и как ничтожно мало издается на русском!»

Потом я научился читать на английском, но проблемы мои не закончились. Я не умел читать на немецком, японском, китайском, итальянском, французском языках... И мимо меня проходило (и проходит) огромное количество хороших деловых книг, изданных на этих и других языках. И точно так же они проходят мимо вас — я не думаю, что среди нас много полиглотов.

Потом вышла моя книга «Маркетинг на 100%», где в одном из приложений были опубликованы рецензии на более чем 60 лучших, на мой взгляд, книг из тех 300, которые я прочитал на английском. Издательства деловой литературы начали издавать их одну за другой — и ни слова благодарности, ни устно, ни письменно.

Теперь я сам немного издатель. Поэтому хочу обратиться к таким же активным читателям, как я. Предложите нам хорошую книгу для издания или переиздания!

Мы вам твердо обещаем три вещи

- Во-первых, если книга стоящая — деловая и максимально полезная, то мы обязательно издадим или переиздадим ее (если права на нее свободны).
- Во-вторых, мы обязательно укажем — **КРУПНЫМИ БУКВАМИ**, — кем она была рекомендована. Читатели должны знать, кому они обязаны тем, что у них в руках отличная книга.
- В-третьих, мы подарим вам 10 экземпляров этой книги, и один будет с нашими словами благодарности.

И если вы хотите проверить твердость наших обещаний, то заполните, пожалуйста, специальную форму на нашем сайте www.mann-ivanov-ferber.ru

Мы ждем!

Игорь Манн

[008] Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе (дополненное и обновленное издание)

Майкл Хаммер и Джеймс Чампи

Перевод с английского:

Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution by Michael Hammer, James Champy

288 страниц.



О чем эта книга?

Эта книга — об изменениях. Она не случайно входит в качестве обязательной литературы в курсы по менеджменту всех ведущих бизнес-школ мира. Авторы впервые ввели понятие реинжиниринга в бизнес-лексикон в начале 90-х.

Кто авторы?

Майкл Хаммер — интеллектуальный лидер реинжиниринга. Журнал Business Week назвал его одним из четырех выдающихся гуру менеджмента, а журнал Time — одним из 25 самых влиятельных людей Америки.

Джеймс Чампи — председатель совета директоров консалтинговой компании Perot Systems и ведущий авторитет по вопросам организационных изменений, развития и стратегии компаний.

Для кого эта книга?

Книга будет полезна всем тем, кто занимается преобразованиями, будь то огромная корпорация или небольшой бизнес, выросший из торговой палатки.

Ключевые слова

Реинжиниринг, изменения, бизнес-процессы.

«Фишка» книжки

Более миллиона человек купили и прочитали эту книгу на английском языке. Кроме того, по данным Amazon.com, «Реинжиниринг корпорации» цитируется в 424 других книгах — невероятный показатель!

Что говорят читатели?

«Реинжиниринг корпорации» — важная книга, в которой описываются принципы нового системного подхода к структурированию работы и управлению ею. Она написана понятным языком и объясняет суть и способы реинжиниринга компании. Ее нужно прочитать тем, кто принимает решения: собственникам и руководителям компаний».

Питер Друкер, гуру менеджмента

«Реинжиниринг» должны прочитать все успешные менеджеры. Если можно ввести в бизнесе понятие «кандидатского минимума», то данная книга как раз из этой области».

Павел Анатольевич Бусыгин, вице-президент АКБ «Пробизнесбанк»

Книга издана при поддержке IDS Scheer / Логика бизнеса.

Цена — 500 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

[009] Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра?

Адриан Сливотски

Перевод с английского: Value Migration:
How to Think Several Moves Ahead of the Competition
by Adrian J. Slywotzky. 432 страницы.



О чем эта книга?

Эта книга рассказывает, во-первых, о том, как распознать незаметные на первый взгляд изменения в структуре отрасли, которые могут привести вашу компанию к гибели. И во-вторых, как превратить эту потенциальную угрозу в возможность увеличения капитализации бизнеса и сохранить ценность для потребителей.

Кто авторы?

Адриан Сливотски — интеллектуальный лидер компании Mercer Management Consulting, он консультирует руководителей ведущих компаний по вопросам построения стратегий.

Для кого эта книга?

В первую очередь для тех, кто отвечает за стратегию в своей компании, — собственников и генеральных директоров. Также она, несомненно, будет полезна сотрудникам стратегических департаментов и консультантам по управлению.

Ключевые слова

Бизнес-модель, конкурентная стратегия, создание и удержание ценности.

«Фишка» книжки

Mercer Management Consulting приобрела компанию Corporate Decision Inc. (CDI), создавшую описанную в этой книге методологию, за несколько десятков миллионов долларов. Это позволило ей на равных конкурировать с такими лидерами отрасли, как McKinsey & Co. и The Boston Consulting Group.

Что говорят читатели?

«Ценность для акционеров — непререкаемая цель любой грамотной стратегии. Эта книга — ставшее классикой руководство о том, как уловить и защитить эту ценность в сложнейшем и динамичном мире бизнеса».

Павел Кружилин, партнер ООО «Стратегика»

«Книга позволяет сделать важный шаг от простого осознания того, что в жизни все течет и меняется и что нельзя почивать на лаврах, к конкретным действиям по анализу и прогнозированию рыночной ситуации и разработке выигршной стратегии. Рекомендую владельцам и руководителям крупных компаний и ответственным за разработку корпоративной стратегии».

Станислав Цырлин, директор по стратегии и системе управления ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат»

«Уверен, описанный в книге подход к разработке стратегии нисколько не устарел и абсолютно применим в России».

Сергей Баёв, вице-президент, Внешторгбанк

Цена — 500 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

[010] Маркетинговая машина: как стать хорошим директором по маркетингу

Игорь Манн и Анна Турусина

256 страниц.

О чем эта книга?

Это первая в России книга, в которой описана карьера и работа директора по маркетингу.

Кроме того, это третья книга Игоря Манна, логическое продолжение «Маркетинга на 100%» и «PR на 100%» (суммарный тираж более 50 тысяч экземпляров).



Кто авторы?

Игорь Манн — в 1995 году начал работать в российской компании «Фавор», официальном импортере японской компании Konica Corporation, в должности директора по маркетингу. В 1998 году стал директором по маркетингу в московском офисе компании Lucent Technologies. В 2000 году, когда из Lucent Technologies была выделена новая компания Avaya, получил в ней назначение на должность директора по маркетингу в регионе Центральной Восточной Европы, СНГ, Ближнего Востока и Африки. С 2003 по 2005 год — директор по маркетингу компании Alcatel (в России и странах СНГ). В настоящий момент — издатель максимально полезной деловой литературы и директор по маркетингу ОАО «Арктел».

Анна Турусина — с 1996 по 1998 год работала региональным менеджером по продажам (по странам СНГ) в компании Bongrain Export Overseas. С 1998 по 1999 год — директор по маркетингу холдинга «Родос-М». В 1999–2000 годах — директор по маркетингу компании «Вестор». С 2004 года — генеральный директор компании «Маркетинг машина».

Для кого эта книга?

Вы извлечете из этой книги максимальную пользу, если вы менеджер по маркетингу, директор по маркетингу или руководитель компании.

Ключевые слова

Карьера в маркетинге, как стать директором по маркетингу.

«Фишка» книжки

В книге собраны интервью с директорами по маркетингу самых разных компаний. Как стать хорошим директором по маркетингу, вы узнаете не только от авторов книги, но и от них.

Цена — 400 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

[011] Путь менеджера от новичка до гуру. Лучшие материалы Сообщества менеджеров E-executive, 2001–2005

464 страницы.

О чем эта книга?

Эта книга о том, чем в действительности живут менеджеры, о чем не пишут в учебниках.

«Путь менеджера от новичка до гуру» — это сборник лучших материалов online-сообщества (learning community) менеджеров E-executive за пять лет (2001–2005).

Книга представляет собой «карту местности» для менеджера, стремящегося найти кратчайший путь к успеху, на которой отображены открытия лучших «картографов» — всемирно признанных бизнес-гуру и успешных российских топ-менеджеров.

Кто авторы?

Возможно, это книга с самым большим числом авторов: 20 сотрудников E-executive и более 200 участников Сообщества писали, выбирали и редактировали материалы.

Для кого эта книга?

Для менеджеров всех уровней, работающих в различных отраслях и стремящихся не только к успеху в его традиционном понимании, но и к эффективности, результативности, личному и профессиональному развитию. Вне зависимости от того, являетесь ли вы членом Сообщества E-executive или слышите о нем впервые, преуспели ли вы в управлении бизнесом или делаете первые карьерные шаги, «Путь менеджера» станет для вас интересным собеседником и надежным проводником по лабиринту современного менеджмента.

Ключевые слова

Менеджмент, развитие, карьера.

«Фишка» книжки

Впервые материалы online-ресурса E-executive, продукт «коллективного разума» и практического опыта лучших менеджеров, выходят offline.

Книга издана при поддержке Центра профессионального обучения компании «Эрнст энд Янг».



Цена — 380 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

[012] Великолепные мероприятия: технологии и практика event management

Александр Шумович

320 страниц.

О чем эта книга?

Это первая в России книга о технологиях организации деловых мероприятий, написанная практиком. В ней есть все, чтобы вы могли провести мероприятие от А до Я — великолепно! Включая примеры документов, расчеты, памятки и прочие «мелочи», которые могут понадобиться организаторам.



Кто автор?

Александр Шумович — основатель и директор компании Eventum, много лет занимается организацией деловых мероприятий (семинаров и конференций).

Для кого эта книга?

Это книга для маркетеров, которым приходится планировать и организовывать самые разные мероприятия, для сотрудников компаний и агентств, которые делают мероприятия сами или руководят подрядчиками.

Ключевые слова

Деловые мероприятия, event management.

«Фишка» книжки

Каждый покупатель книги найдет в ней купон на 10%-ную скидку на участие в любом из открытых семинаров Александра Шумовича, проводимых компанией Eventum в Москве.

Что говорят читатели?

«Прекрасная книга для тех, кто хочет стать профи не путем обучения на собственных ошибках, но путем увлекательного чтения. Уверена, что она будет полезна и тем, кто уже имеет опыт проведения мероприятий».

Ольга Исса, вице-президент, PR-директор Pioglobal Asset Management

«Отличная книга! Здесь очень много практических знаний, полезных каждому, кто сталкивается с организацией мероприятий самого разного масштаба».

Екатерина Иванова, специалист по организации мероприятий Alcatel

«...Эта книга нужна, актуальна и должна быть понята — а не только прочитана — каждым, кто выбрал маркетинг в качестве своей профессии».

Борис Вольпе, директор по маркетингу SAP AG

Цена — 380 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

[013] Первый среди равных Дэвид Майстер и Патрик Маккенна

Перевод с английского: First Among Equals.
How To Manage a Group of Professionals
by Patrick J. McKenna and David H. Maister

336 страниц.

О чем эта книга?

О том, как руководить группой профессионалов, не являясь их начальником.

Почему мы решили издать эту книгу?

Данная книга, являющаяся завершением своеобразного «пятикнижия» Дэвида Майстера, впервые была издана в России в начале 2000-х годов с неприемлемым качеством перевода и из-за этого не смогла попасть к тем людям, которые в ней нуждаются. Мы (Михаил Иванов и Михаил Фербер), имея опыт перевода и издания предыдущих четырех книг Майстера, решили попытаться исправить положение.

Кто авторы?

Дэвид Майстер — это первый консультант, специализирующийся исключительно на вопросах управления фирмами, оказывающими профессиональные услуги. В их число входят аудиторские, юридические, консалтинговые, рекрутинговые, инжиниринговые фирмы, PR-агентства, инвестиционные банки, архитектурные бюро и т.п. Результатом его более чем двадцатилетней работы стали пять книг, раскрывающих все основные аспекты управления такими фирмами: «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги», «Советник, которому доверяют», «Истинный профессионализм», «Делай то, что проповедуешь», «Первый среди равных».

Патрик Маккенна — партнер консалтинговой фирмы Edge International, где он с 1983 года консультирует ведущие мировые фирмы, оказывающие профессиональные услуги. Автор нескольких книг, входивших в рейтинги обязательного чтения для профессионалов.

Для кого эта книга?

Для руководителей фирм, оказывающих профессиональные услуги, менеджеров проектов и для всех, кому приходится руководить группами профессионалов.

Ключевые слова

Лидерство, руководство профессионалами.

Книга издана при поддержке ООО «Стратегика».



Цена — 450 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

[014] Маркетинговые игры. Развлекай и властвуй

Антон Попов

320 страниц.

О чем эта книга?

Это первая в России книга про современные интерактивные коммуникации с потребителями, которая обладает выверенным балансом теории и практики.

Кто автор?

В 2000 году стал руководителем группы интернет-маркетинга международного дистрибьютора компьютерных комплектующих ASBIS, курируя интернет-деятельность компании в 25 странах. Тогда же начал интересоваться онлайн-играми. Первые в России маркетинговые игры были сделаны для производителя жестких дисков Seagate.

С тех пор Антон успел поработать со множеством торговых марок, среди которых Intel, Prestigio, УралСиб, «Экспедиция». Примеры игровых коммуникаций для этих и других компаний вошли в книгу.

Сейчас Антон Попов руководит агентством интерактивного маркетинга «Редкая марка», которое специализируется на разработке нестандартных маркетинговых решений, в частности концепций кампаний игрового и вирусного маркетинга.

Для кого эта книга?

Для тех, чьи профессиональные интересы и деятельность связаны с маркетингом и развитием бизнеса — как на стороне клиента, так и на стороне агентств: для генеральных директоров, директоров по развитию бизнеса, директоров по маркетингу, руководителей подразделений маркетинга и рекламы, продаж, бренд-менеджеров, представителей рекламных, PR-, BTL-агентств и консультационных компаний.

Ключевые слова

Маркетинг, игры, привлечение потребителей.

«Фишка» книжки

Более 200 ярких и полезных примеров решения различных маркетинговых задач, которые дают простор для воображения и массу новых идей для развития бизнеса.

Бонус

Каждый читатель сможет получить не только новые идеи, но и материальные призы, если расшифрует послание, ключ к которому находится в книге.



Цена — 380 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

Мы благодарим вас за покупку этой книги

Теперь при заказе любых других
книг на сайте издательства
www.mann-ivanov-ferber.ru
вы получаете скидку **30 рублей**,
использовав следующий код:

01907648

Скидка действует до 31 марта 2007 года

Тимпсон Джон

Письма о главном

Ваши клиенты. Ваши сотрудники. Ваша карьера

Ответственный редактор *Анастасия Гамеза*

Редакторы *Юлия Потемкина, Людмила Давыдова*

Дизайнер *Станислав Акинфин*

Макет *Сергей Федоров*

Верстка *Андрей Комаровский*

Корректор *Юлиана Староверова*

Подписано в печать 27.11.2006.

Формат 60×90 ¹/₁₆. Гарнитура Миньон.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 20,0.

Тираж 4000. Заказ № 3100.

ЗАО «Манн, Иванов и Фербер»

www.mann-ivanov-ferber.ru,

ivanov@mann-ivanov-ferber.ru

Издательство благодарит торгово-производственную компанию «Паяна» за поддержку выхода книги

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»

105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46