



Consultancy

tools and techniques

to improve your

business

REVISED EDITION

Edited by **CALVERT MARKHAM**

# **HOW TO BE YOUR OWN MANAGEMENT CONSULTANT**

**Consultancy  
tools and techniques  
to improve your  
business**

**REVISED EDITION**

**KOGAN PAGE**

# КОНСАЛТИНГ МЕНЕДЖМЕНТА, ИЛИ КАК УЛУЧШИТЬ СВОЙ БИЗНЕС

Под редакцией  
**КАЛВЕРТА МАРКХЭМА**

Москва  
2005

ИЗДАТЕЛЬСКО-  
ТОРГОВЫЙ ДОМ  
**ГРАНД** 

УДК 65.01  
ББК 65.290-2 (4Вел)  
К65

К65      **Консалтинг** менеджмента, или Как улучшить свой бизнес /  
Под ред. Калверта Маркхэма. — Пер. с англ. И. Гаврилова. —  
М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. — 392 с.: ил.

ISBN 5-8183-0853-7 (рус.)  
ISBN 0-7494-3690-5 (англ.)

Это руководство по консалтингу, написанное группой ведущих экспертов в сфере менеджмента, дает полную информацию о правильном ведении бизнеса. Авторы показывают, как увеличивать производительность, эффективно вводить изменения, разрабатывать и реализовывать стратегические планы.

Для широкого круга читателей.

**УДК 65.01**  
**ББК 65.290-2 (4Вел)**

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

ISBN 5-8183-0853-7 (рус.)  
ISBN 0-7494-3690-5 (англ.)

© Calvert Markham, 1999, 2001  
First published by Kogan Page Ltd. in 1999  
© Издание на русском языке, перевод на русский язык, оформление. ФАИР-ПРЕСС, 2004

## Об этой книге

В последние годы рынок консультационных услуг быстро расширился. Отчасти это происходило из-за того, что компании, реорганизуясь и уменьшаясь численно, теряли способность, а иногда и желание заниматься проектами, которые всего несколько лет назад могли бы выполнить самостоятельно, без посторонней помощи. Рост востребованности услуг консультантов объясняется также их способностью вдохнуть в компанию новую жизнь, заставить ее персонал думать по-новому. Именно этим сторонам консалтинга и посвящена наша книга. Особенно полезна она будет тем управленцам, у которых по каким-либо причинам нет консультантов и которые только думают о том, чтобы обратиться к подобному помощнику. Издание окажется весьма полезным и для тех, кто собирается сделать карьеру в сфере консультационных услуг.

Книга написана известными консультантами-практиками, признанными экспертами в отдельных областях бизнеса. Все авторы принадлежат к Ричмондской группе — британскому консорциуму независимых консультантов по вопросам управления; они также сотрудники Института консультационных услуг по вопросам управления и имеют большую практику в этой сфере.

Иными словами, книга представляет собой практический взгляд на управление предприятием. Написана она простым, доступным языком. Именно простота и возможность применения советов на практике делают ее хорошим консультантом по управлению. И, как хороший консультант, она поможет вам четко сформировать собственное видение проблем управления, развить личные деловые качества, поставить себе реальную цель и в конечном итоге повысить эффективность работы вашего предприятия.

## Благодарности

Моя жена угрожала развестись со мной, если я начну писать еще одну книгу, поэтому я решил взять на себя только обязанности редактора, полагая, что так будет спокойнее. Увы, я ошибся. Поэтому первые слова благодарности я посвящаю своей жене.

Далее мне следует поблагодарить авторов глав — членов Ричмондской группы. Несмотря на их немногочисленность, общий опыт работы этих людей в сфере консультирования насчитывает 250 лет. Выражаю им признательность за то, что они оказали мне честь, поделившись со мной своими знаниями.

Кроме того, я абсолютно уверен, что они, как и я, признают тот факт, что многим мы обязаны своим клиентам. Они дают нам возможность не только зарабатывать, но и совершенствовать свои навыки, углублять свой опыт. Данная книга — результат этого накопленного нами опыта.

*Калверт Маркхэм*

## Введение

Минули те дни, когда консультант по вопросам управления считался кем-то вроде колдуна или шамана, творящего нечто таинственное и непонятное с организациями, попавшими к нему в руки. Сегодня консультант — престижная профессия, их много, и относятся к ним с почтением. Так почему же еще и управленцу нужно становиться самому себе консультантом?

Причины, по которым организации нанимают консультантов, обычно следующие:

- Организация не имеет достаточных навыков и опыта для выполнения определенной задачи.
- Организации требуются такие навыки только на определенный период.
- Консультант имеет доступ к какой-либо определенной технологии достижения цели, недоступной другим.
- Организация хочет получить независимое представление о себе или взгляд со стороны.

В то же время хорошие консультанты и сами по себе обладают ценными качествами:

- Они видят, что нужно делать.
- Они знают, как это делать.
- Они это делают.

Но все эти качества в равной степени присущи хорошему управленцу, и овладение ими необходимо каждому руководителю. Наша книга написана как раз для того, чтобы помочь читателю развить в себе все эти качества.

Однако, если вы хотите стать консультантом для самого себя, перед вами встанут следующие три вопроса:

1. Что должно быть в моей бизнес-программе?
2. Что нужно, чтобы ее выполнить?
3. Можно ли ее выполнить своими силами, или потребуется помощь извне?

И первый вопрос из вышеназванных — решающий.

Как вы сможете определить, что должно быть включено в бизнес-программу? Очень просто. Если у вас что-то явно «не идет» — значит, требует вашего пристального внимания.

И еще: как выделить вопросы, решение которых приведет именно к дальнейшему развитию предприятия, а не к косметическому ремонту существующей системы?

В этом вам поможет данная книга.

В первой части — «Диагностика организации» — дается краткое содержание процесса консультации, а также представлены некоторые общие идеи относительно организации бизнеса. Главы этой части содержат общие сведения о том, что прежде всего должно интересовать вас и какие вопросы вам обязательно следует детально проработать.

Во второй части рассматриваются методы улучшения работы в основных функциональных сферах — как действовать на рыночном пространстве и управлять операциями.

Затем, в третьей части, авторы рассматривают инфраструктуру и ресурсы, задействованные в этих сферах.

Информация, содержащаяся в этих частях книги, дается для того, чтобы побудить вас думать, использовать идеи, на которых вы сможете выстроить бизнес-программу своей организации.

После того как вы решили, что нужно делать именно вам, необходимо определиться с тем, как это делать. Этому посвящена четвертая часть книги. В каждой главе этой части содержатся рекомендации относительно выполнения вашей бизнес-программы. Успех консультанта заключается не только в его знании, что нужно сделать, но и в том, чтобы научить клиента это делать. Последнее же требует умения менять стиль управления. Насколько гладко будет осуществляться такое изменение, частично зависит от корпоративной культуры, поэтому данный вопрос затрагивается во многих главах.

Однако, помимо изменений в управлении и культуре бизнеса, есть еще и третий компонент, влияющий на успех. Это уровень подготовки самого консультанта, и об этом говорится в пятой части.

Таким образом, книга поможет вам ответить на многие вопросы и существенно улучшить организацию своего бизнеса.



## ЧАСТЬ I

# ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

*Калверт Маркхэм,  
Дэвид Джефферсон*

## ГЛАВА 1

# Консультирование как путешествие

Спросите любого управленца высшего звена, понимает ли он что-нибудь в бизнесе, и ответ, вероятнее всего, будет утвердительный, потому что отрицательный ответ кажется управленцам явно недопустимым. Но если задать тот же вопрос консультанту по вопросам управления в самом начале его работы в какой-либо компании, он сразу ответит «нет». Ситуация вполне реальная, разница лишь в том, что, начиная работать в организации, консультант задает себе вопросы, ответы на которые позволят ему понять, как здесь ведется бизнес. При этом консультант подвергает сомнению даже те утверждения, которые в организации считают очевидными, и, получая ответы, вникает в самую суть ее работы.

В этой главе мы сравним консультирование с путешествием. Когда вы собираетесь путешествовать, вам нужна карта той или иной местности. В мире бизнеса «картами местности» будут служить такие понятия, как «теории» и «модели» бизнеса вообще и данного бизнеса в частности. Если вам нужно полное представление о том, как работает какой-либо бизнес, и детальное знание препятствий, противостоящих его бесперебойной работе, то необходимо как бы отметить на карте отправную точку и пункт назначения. Поэтому мы и начнем с рассмотрения некоторых моделей, предназначенных для изучения организации и ее структуры. Если же вы решили стать консультантом самому себе, то вам потребуются для начала чистый лист бумаги и объективный взгляд. Прежде всего необходимо свыкнуться с мыслью, что некоторые ваши знания о правилах ведения бизнеса могут оказать-

ся ошибочными. Очень важным фактором здесь является любопытство — чем больше вопросов вы зададите, тем лучше. Управленец — это особый тип человека, который лучше всего обучается в процессе обмена мнениями. Вместе с тем, если вы собираете информацию во время дискуссий с другими людьми, примите меры предосторожности — не идите на поводу только их ответов!

## Бизнес-модель — карта местности

Один из самых верных способов получить информацию о характере бизнеса — это построить модели с помощью людей, работающих в данном бизнесе. Чем больше сотрудников вы привлечете к этому процессу, тем более разнообразными будут эти модели. Данный феномен объясняется тем, что вы станете моделировать вещи, которые управленцы, как правило, в процессе выполнения своей повседневной работы детально не изучают. Давайте проведем небольшое исследование, показывающее, как консультант мог бы освоить новый для себя бизнес. Первая, и главная, его цель состоит в том, чтобы просто выстроить новое видение бизнеса, а также собрать информацию, которая впоследствии будет использоваться для определения набора необходимых действий.

## Организационная схема — официальная и неофициальная

Для консультанта организационная схема — основа характеристики бизнеса, поскольку она иллюстрирует иерархическую структуру организации и ее главные функциональные сферы. Как менеджер вы, возможно, представляете ее себе интуитивно. Тем не менее организационная схема, или карта, может служить в качестве отправной точки для определения потребностей организации. Составляя ее, обратите особое внимание на систему отчетности и управления ключевыми корпоративными фондами. Опрашивайте служащих, чтобы подтвердить свои выводы, либо, если это затруднительно, по крайней мере находите им документальное подтверждение. Как только вы закончите эту ра-

боту, наверняка увидите сами, насколько полученная схема расходится с вашим личным, интуитивным представлением об организации до начала ее составления. Теперь вы наглядно убедитесь, что процесс построения модели улучшил ваше понимание данной отрасли бизнеса.

Помните, что официальная структура организации (если она, конечно, существует) редко отражает существующие в ней отношения. Кто с кем советуется, кто пользуется влиянием и как принимаются решения — все это в действительности значительно отличается от официального варианта.

Составление карты организации — занятие крайне полезное. На такой карте, которая, скорее всего, будет представлять собой разветвленную схему, вы сразу увидите все отношения внутри организации, все коммуникационные и управленческие процессы.

Во время работы над созданием подобной карты весьма кстати будет предпринять следующий шаг — пригласить посмотреть вашу схему кое-кого из сотрудников организаций, занимающих ключевые посты, — это откроет им нечто новое в понимании их собственного бизнеса. Обязательно обратите внимание на то, насколько восприятие отдельных людей будет расходиться с вашими наблюдениями и интуитивными выводами. Привлекая людей для получения информации при построении модели, вы достигнете того, чтобы они позитивно восприняли полученные вами результаты.

### **Финансовая модель**

Все мы составляем программу будущих расходов, именуемую бюджетом. Бизнес имеет бюджетную структуру, которая отчасти диктуется системой бухгалтерского учета, а отчасти исторической традицией и его основными функциями. Схема управления каждым предприятием, имеющим бюджет, определяет структуру самого бюджета и то, как он выстраивается относительно организации в целом.

Бюджет — это модель расходов предприятия, одна из многих возможных финансовых моделей. Очень полезно исследовать проверенные, широко известные финансовые схемы ведения бизнеса и ознакомиться с тем, как выстраиваются его финансовые модели. Представьте себе, что вам требуется рассмотреть и альтернативные модели, если, предположим, для достижения ус-

пека в будущем вам придется отказаться от некоторых традиционных, важных для вас направлений бизнеса.

Существуют пакеты программ для моделирования различных процессов на персональном компьютере. Эти пакеты позволяют создавать схемы продаж и анализировать структуру капитала предприятия. Пользуясь такими инструментами для моделирования, вы можете отказаться от традиционных схем бухгалтерского учета и задуматься о вариантах развития событий: «А что, если сделать так?» Финансовое моделирование дает новое понимание бизнеса и стимулирует появление новых вопросов. Вы можете, например, заинтересоваться тем, на что у вас придутся основные затраты или каковы основные источники дохода. Правда, делая выводы, придется проявлять осторожность — очень легко придумать такую финансовую структуру, которая в конкретном бизнесе будет неприменима из-за своей нереальности. Здесь вам может потребоваться помощь опытного бухгалтера.

### Модель стоимости

Большинство предприятий гордится своей способностью очень хорошо что-то делать. Их продукция полезна и имеет в глазах потребителей определенную стоимость. Предприятие использует ресурсы — деньги, время, знание, людей и прочее — способами, разработанными и предназначенными именно для того, чтобы создавать эту стоимость, воплощать ее в форму, подходящую для продажи. Хорошо организованный бизнес приходит к пониманию, что производимые и продаваемые изделия в реальности имеют значительно большую стоимость, чем сумма затрат на составляющие их компоненты и на различные «производственные» усилия. Модель прибавочной стоимости позволяет проникнуть в суть наиболее значимых сфер производства товара или услуги.

Примеры создания стоимости: автомобильная компания производит машины определенной стоимости; нефтяная компания расщепляет сырую нефть на различные компоненты, в частности бензин, который в итоге увеличивается в стоимости; владелец гостиницы распоряжается своими помещениями и службами с целью предоставления их по определенной стоимости своим посетителям; бухгалтерская или юридическая фирма приобретает знание и опыт и продает их в форме услуг.

Каким бы видом деятельности вы ни занимались, для вашего бизнеса всегда можно создать модель стоимости. Зная, как ваша организация приобретает ключевые ресурсы, управляет динамикой прибавочной стоимости, как она преподносит стоимость своих услуг или продукции покупателям или клиентам, вы всегда определите главные составляющие своего бизнеса — а это и есть источник вашего конкурентного преимущества.

### **Модель процесса бизнеса**

Повседневная деятельность успешного бизнеса зависит от решения тысяч задач административного характера. Все они взаимосвязаны и пересекаются друг с другом. Некоторые задачи просты, к примеру заказ бумаги для печатающих устройств, другие — гораздо сложнее, например управление строительством нового склада; конкретные задачи — это повседневные вопросы торговли, глобальные — управление инфраструктурой бизнеса в целом.

Построение моделей бизнеса как процесса на детальном уровне — задача сама по себе очень важная и нужная, поскольку позволяет понять, как работает бизнес.

Именно эта сфера и породила некоторые ставшие легендарными стратегические шаги, ведущие к преимуществу в своей области. Одним из них может служить вопрос: «Какие процессы связывают нас с нашими клиентами и можно ли их изменить таким образом, чтобы “привязать” клиентов к нашей продукции?» Ответ на него позволил одной компании занять ведущее положение на рынке.

### **Условные, или эмпирические, модели**

Разработанные вами модели — условные, или эмпирические. Но и они также представляют большую ценность, поскольку позволяют вам на данном этапе делать прогнозы, направленные на понимание сути бизнеса. Вы можете создать эти модели, а затем использовать их для дальнейшего развития вашей компании. Пользуйтесь ими как инструментами для изучения бизнеса, но в то же время помните, что модель — это всего лишь приблизительное отображение реального мира, она не может давать точного предсказания будущего развития предприятия. Не путайте карту местности с реальной местностью!

## Что можно узнать из бизнес-моделей?

Существует много моделей, мы упомянули только некоторые основные. Их вы можете использовать для дальнейшего исследования тех сфер, где усовершенствование работы приведет к стратегическому преимуществу. Возможно, вам придется начать с организационной модели, так как она даст представление о кадровом составе организации, о карьерных устремлениях ее служащих, об уровне их подготовки, компетентности, опыте и о том, кому из них необходимо получить дополнительное образование. Хорошо бы иметь компьютеризованную систему управления кадрами, а также создать свой информационно-технологический проект с соответствующими ссылками в Интернете.

Приведем пример из реальной жизни: одной компании нужно было очень быстро рассредоточить огромное количество излишков перед закрытием основного производства. Имея под рукой всю необходимую информацию, компания минимизировала кадровые потери и падение производственных показателей.

Возможно, бюджетная модель продемонстрирует особую зависимость прибыльности от управления потоками материалов и комплектующих, от покупок, затрат времени и схемы поставок. Именно применению систем этого типа часто обязан рост доходности предприятия.

Модель стоимости, скорее всего, выявит, что добавочная стоимость появляется именно в той области вашего бизнеса, на которую вы меньше всего обращали внимание. Она может показать, что ресурсы распределяются неверно, либо укажет на возможности дальнейшего усовершенствования продукции, что сделает ее более привлекательной для потребителей.

## Пункт назначения:

### планирование во имя успеха

Вышеописанные модели, послужив средством для понимания бизнеса и его ключевых областей, помогут вам изучить различные идеи и пользоваться ими. Выстроив некоторые исследовательские модели бизнеса, вы можете использовать их для планирования развития. Например, если вы рассматриваете мо-

дели информационных технологий, базируйтесь на известных вам информационных технологических активах (программах, оборудовании, сетях). Обратите внимание, в какую область информационных технологий вы традиционно помещаете свои инвестиции. Затем определите, куда вы не делали инвестиций вообще, этим сферам уделите больше внимания.

Подобный подход можно применить к другим элементам бизнеса. Например, что вы можете сказать о конкретности, точности и своевременности управленческой информации? Каковы ключевые рабочие решения, которые принимаются в данной организации? Соответствует ли им качество управленческой информации? Те же самые вопросы можно задать и по поводу решений об инвестициях.

Точно так же вы можете взглянуть и на продажи, и на маркетинг. Например, соответствуют ли вознаграждения сотрудникам за продажи (как материальные, так и моральные — похвала от шефа всегда становится известной всей организации) их заслугам? (Существует ошибочное мнение, что приобретение нового клиента заслуживает большего признания, чем удержание старого. Постоянная клиентура для организации гораздо ценнее.)

Но одновременно мы должны рассматривать бизнес и в перспективе, то есть видеть, каким он станет в будущем. В этом и заключается планирование, или создание стратегии развития.

### **Изменение окружающей обстановки**

Мысль о том, что ваш бизнес и в будущем году будет идти так же успешно, как и в этом, — заманчива и удобна. Однако подобное случается в наше время все реже и реже. В прошлом вы могли бы рассчитывать на помощь национальной экономики, но в наши дни глобализации торговли правительствам многих стран не по силам защищать национальный бизнес и отдельные отрасли промышленности. Бизнес меняется коренным образом, часто игнорируя границы государств, и правительства просто не могут этому противостоять. А конкурентов сложнее понять, когда они приходят из-за рубежа. Экономика, привнесенная извне, не всегда похожа на экономику вашей страны.

Более того, сейчас в мире проводится масса исследований различных сфер бизнеса, что ведет к появлению новых технологий и товаров, а также новых форм бизнеса и даже новых сфер



экономики. Вследствие этого возникают и новые конкурентные силы. Эти процессы вносят в умы плановиков и управленцев путаницу и сумятицу. Главными вопросами здесь являются следующие: не приведет ли появление новых товаров к моральному старению и исчезновению вашей продукции? Не сделает ли появление новых производств нерентабельным ваш бизнес?

Вы можете оценить действующие вокруг вас силы, сделав ПЭСТ-обзор. ПЭСТ — это акроним, составленный из начальных букв понятий, с помощью которых оценивается окружающая среда:

- политическая составляющая;
- экономическая составляющая;
- социологическая составляющая;
- техническая составляющая.

Более детально этот вопрос рассматривается в приложении I.

### **Изменение конкурентных сил**

Всегда будут существовать предприятия, угрожающие вашей безопасности в сфере торговли. Ими могут быть вовсе не конкуренты в традиционном смысле этого слова, то есть компании, производящие продукцию, аналогичную вашей, или оказывающие такую же услугу. Вашими противниками могут стать фирмы, поднимающие стоимость труда и переманивающие у вас ценных специалистов.

Здесь вам необходимо провести СИСВО-анализ. СИСВО — это аббревиатура словосочетания «сильные и слабые (места организации), возможности и опасности (рыночного пространства)» применительно к вашему участию в рынке. Данный метод детально раскрывается в приложении I.

Проведя ПЭСТ и СИСВО-анализы, вы сможете определить вопросы, заслуживающие особого внимания, и выявить проблемы, требующие немедленного решения.

## **Готовы ли вы совершить путешествие?**

Высокая степень изменчивости мира бизнеса определяет то, что в нем эпизодически перестают работать те или иные способы решения проблем, либо они работают не слишком долго. Вам

же необходимо наладить процесс определения потребностей своего бизнеса и способы их решения на весьма длительный период.

Вы должны поддерживать бизнес и его составляющие на приемлемом и эффективном уровне, реагируя на изменения окружающей среды. Поэтому консультант по менеджменту обязан, учитывая тенденции в развитии рынка и постоянное и разумное изменение управляемого им бизнеса, выстроить систему своевременных решений.

Некоторые виды бизнеса работают на рынках и территориях, где не происходит много изменений. В данных условиях управленцы могут спокойно верить в то, что используемые ими ресурсы и процессы не требуют частой переоценки. Правда, даже в такой ситуации необходимость в совершенствовании инфраструктуры организации все-таки возникает от случая к случаю. Кроме того, потребует дополнительных инвестиций развитие информационных технологий.

Существует, правда, опасность, что осуществление инвестиций в информационные технологии станет постоянным раздражителем для управленцев, особенно если они не любят инвестировать куда-либо в принципе. Здесь можно сказать только то, что в течение пары лет жизнь заставит их отказаться от комфортного и статичного существования. Управленцы быстро поймут, что долговременный успех напрямую зависит от того, с какой оперативностью они меняются вместе с окружающей обстановкой. Руководитель подобной компании должен следить за тем, чтобы его управленческий аппарат технически был экипирован на том уровне, который требуется сегодня. Он обязан постоянно следить за инфраструктурой организации, даже если результатом его стараний (в большинстве случаев это бывает именно так) в статичной компании станет внешнее «ничегонеделание».

### **Готова ли организация к изменениям?**

Организация, собирающаяся преуспеть в меняющейся окружающей обстановке, должна быть максимально гибкой. Новые правила, новые приемы работы и новый менеджмент — все это ключи к успеху. Значит, перед управленцами, в сущности, стоит только одна проблема — помнить, что для выживания в мире бизнеса необходимо чутко прислушиваться к веяниям и тенден-

циям и в зависимости от условий окружающей обстановки менять работу организации.

Ниже приведено несколько важных факторов, которые управленцу не следует выпускать из поля зрения.

### Обучение

Организации всегда развиваются вместе с изменениями, происходящими вокруг. Если степень изменений окружающей среды невелика или они происходят медленно, менеджмент организации, как правило, успевает адаптироваться к обстановке и проходит, сам того не замечая, постепенный процесс обучения. В наши дни компаниям приходится разрабатывать более сложные и детальные программы обучения, поскольку темп изменения очень быстро приближается к тому пределу, за которым неторопливая, комфортная адаптация уже невозможна.

Данный процесс иллюстрируется формулой:  $O > I$ , из которой следует, что для выживания темпы обучения ( $O$ ) в организации должны превышать скорость изменений ( $I$ ), которым организация подвержена.

В наши дни главной задачей является управление механизмами обучения, вследствие чего руководство обязано высискивать методы для использования своих ресурсов обучения, находить сферы, требующие изучения, определять время, которое можно затратить на обучение экспериментальным путем, учитывая возможные неудачи и повторное экспериментирование.

Консультанты, приглашенные извне, смогут обеспечить вам доступ к требуемой информации. С другой стороны, самостоятельное исследование поможет вам сконцентрироваться на тех моментах, которые касаются непосредственно вашего бизнеса. Иными словами, в отдельных случаях внутренние резервы могут оказаться полезнее консультантов.

Процесс обучения нельзя сводить к изучению теорий, он может включать в себя активное действие или создание экспериментальных отделов с полным вовлечением оперативного персонала. Здесь жизненно важными факторами являются инициативность и сотрудничество служащих, их желание участвовать в процессе обучения. Все это требует постоянного внимания, так как проекты, связанные с обучением, не должны быть чем-то проходящим. Когда же подобные проекты становятся частью по-

вседневной работы, то возникает потребность в значительных ресурсах, по крайней мере изначально, иначе может пострадать основная работа.

### **Осуществление перемен**

В будущем рабочая обстановка в мире бизнеса станет меняться гораздо больше, чем сейчас. Для организаций, преследующих цель всегда оставаться на гребне современности, это означает постоянное движение вперед, внедрение новейших технологий во всех сферах своей деятельности.

Для обеспечения более эффективного контроля над тем, что делается и когда делается, сотрудникам и управленцам, использующим новые системы, потребуется быть более мобильными. Управление изменениями, обучение и освоение новых, измененных процессов или, по крайней мере, их отработка также потребуют от них дополнительного времени.

Организации, в которых сотрудники принимают перемены и умело их осуществляют, будут иметь конкурентное преимущество над теми, где не делают этого. Более того, совершенно очевидно, что организации, изменившие свою структуру и методы работы, выигрывают в глазах партнеров и клиентов и, как следствие, имеют больше шансов на успех.

### **Позиция управленцев и других сотрудников**

Гибкость и осуществление перемен на основе сегодняшних реалий едва ли возможны, если позиция управленцев и остальных сотрудников компании характеризуется отсталостью и узостью взглядов. С отношением к делу, превалировавшим десятилетие назад, перемены лучше не начинать.

В то же время организации, изначально запланированные как статичные структуры, не изменятся в одночасье и не станут гибкими за сутки. Для осуществления изменений требуется решимость и даже мужество, поскольку меняется не только сам подход к работе, но и система взглядов и ожиданий. Всем без исключения сотрудникам организации придется свыкнуться с мыслью о постоянном обучении.

Компании, желающие измениться быстро, сразу поймут, что это невозможно, так как даже простое переобучение персонала отнимет достаточно много времени. Процесс обучения будет про-

текать нелегко, поскольку им труднее управлять, чем обучением на курсах. Направленность многих ожиданий, которые лелеют сотрудники, их отношение к работе и поведение несколько закоснели и с течением времени стали частью корпоративной культуры. Освобождение от прошлого груза, обретение гибкости, необходимой для проведения быстрых организационных изменений, требует перемен самой корпоративной культуры организации.

### **Какова реакция сотрудников на мысль о переменах?**

Культура организации многомерна, она есть сумма взаимоотношений и поведения всех сотрудников, а также норма, принятая и поощряемая в ней. Сотрудники организации — носители корпоративной культуры, и в зависимости от должностей и функций она может варьироваться, поэтому культуру организации изучить сложно. Тем не менее она, эта культура, — самый мощный фактор перемен, поэтому необходимо исследовать ее влияние.

Если вы собираетесь стать самому себе консультантом по вопросам управления, то просто обязаны знать, что эта культура всегда исходит от исполнительного директора и высшего звена управления. Только с изменением их поведения начнет меняться и общая культура организации.

### **Крайности культуры бизнеса**

В организации, долгое время работавшей в режиме застоя, сотрудники не склонны к переменам. Многие служащие подобных статичных организаций, не представляя себе, что именно несут изменения, просто боятся их. Однако если дирекция предупредит персонал, что изменения не коснутся численности штата, сотрудники воспримут их спокойно. Для многих — как для простых сотрудников, так и для управленцев — работа в статичном режиме гарантирует предсказуемость и комфорт, поэтому неудивительно, что любая угроза подобному статус-кво будет упорно отторгаться.

Свидетельством наличия в вашей организации данного типа культуры могут послужить отзывы людей о компании или об отделах, в которых они работают. Приводятся, например, такие аргументы:

- «Мы не меняемся уже несколько лет, но работаем успешно, и это доказывает, что мы правы».

- «Некоторые компании ведут себя не так, как мы, поэтому у них и возникают проблемы».
- «Припоминаю мистера Смита. Он попытался что-то изменить, но его попытка провалилась, и в конечном счете его уволили».
- «Мистер Джонс работает у нас уже полгода, но он все делает не так, как мы, поэтому, скорее всего, он от нас уйдет».

Когда вы попытаетесь «настроиться» на волну утверждений о корпоративной культуре организации, то сразу поймете, на каком промежутке между «статичностью» и «гибкостью» организация находится. Культура не может быть ни хорошей, ни плохой, ни правильной, ни неправильной, она лишь соответствует уровню полезности в достижении определенных целей в бизнесе. Культура, в которой превалирует решительное противодействие изменениям, препятствует продвижению вперед. Полную противоположность ей составляет культура, в которой существует культ перемен, где изменения проводятся ради самих изменений. Обе эти крайности опасны: первая бездействием, вторая — чрезмерной деятельностью. Иногда препятствие изменениям может быть не менее полезным, чем жажда перемен. Сталкиваясь, эти стремления порождают споры, которые становятся движущей силой процесса обучения.

### **Понимание своей культуры**

Будучи консультантом самому себе, начинайте в вашей организации культурную перестройку с определения уровня культуры. Начните с составления перечня утверждений, способных вызвать положительный отклик. Вы можете предвосхитить, как отреагируют на них служащие вашей организации? Вот несколько слов, которые можно использовать в качестве отправных точек: обучение, разделение, правила, власть, ненадежность, страх, усовершенствование, наказание, неудача, будущее, трата, успех, достижение, вознаграждение, изменение, соревнование, возражение, цельность, оскорбление, честность.

Утверждения относительно культуры могут быть сформулированы и таким образом:

- Мы не терпим неудачи.
- Мы могли бы всегда действовать успешнее.
- Нам нравится наше участие в решении проблем.

Попробуйте составить перечень утверждений, которые бы определяли отношение к культуре работы среди ваших сотрудников.

Все предложенное здесь — лишь примеры, и вам не следует составлять на их основе вопросник или программу культурной перестройки. Но автор надеется, что это поможет вам составить впечатление о культуре вашей организации.

### **Развитие культуры вашей компании**

Как только вы поймете, каков уровень культуры вашей компании, вы, вероятнее всего, захотите стимулировать ее развитие и довести до такого уровня, когда изменения начнут получать поддержку персонала. Движение вперед состоит в реализации многих далеко идущих проектов и в управлении ими, что дает возможность сотрудникам понять, какие элементы культуры вы хотели бы внедрить в их сознание. Принятию ими новых идей будут способствовать курсы повышения квалификации, большая открытость стратегии компании, обращение к ним за помощью в решении важных, а не только второстепенных вопросов.

И снова вас необходимо предупредить... Было бы нескромно назвать все это практикумом по изменению культуры, потому что перед вами не сборник упражнений и не задачник. По правде говоря, это просто руководство к перевоспитанию ваших сотрудников, с помощью которого вы выработаете у них новый взгляд на перемены и новое поведение, разовьете стремление поддерживать проекты, которые вскоре станут для вашей организации нормой. Вы будете управлять проектами, а культура приспособится к ним. Стимулом же к приспособлению послужит сам портфель проектов. Вы можете, конечно, выбирать проекты для личного исполнения, но с разумной долей вовлеченности персонала. Если вам вдруг захочется делегировать часть своей ответственности кому-то из подчиненных, никогда этого не бойтесь.

Когда вы решите изменить традиционную реакцию на «неудачу», можете провести довольно рискованный эксперимент: не наказывать, а поощрять руководителя проекта под тем предлогом, что, несмотря на отрицательный результат, он многому научился в процессе этой работы. Чтобы показать, что направление на курсы повышения квалификации — это не наказание, а поощрение, пошлите на эти курсы некоторых своих лучших сотрудников.

Ключевой момент в консультировании самого себя по вопросам управления заключается в диагностике состояния культуры и в выборе соответствующих действий. При таком подходе ваша возможность проводить постепенные, полезные и прочные изменения, опираясь на поддержку сотрудников, увеличится в большей степени, чем это произошло бы, будь на вашем месте приглашенный консультант. Правда, для этого вам потребуются время и ряд последовательных действий, равно как и поддержка со стороны начальства.

Внедрение новой культуры — такая же работа, как и другие: ее нужно и планировать, и финансировать. Сделайте свою работу частью корпоративного планирования и определения стратегии.

### **Новые определения успеха и неудач**

Существует много важных особенностей управления статичной корпоративной культурой, и одной из них, наиболее популярной, является определение степени неудачи — ответственности — наказания. По мере того как улучшается отношение к необходимости обучения, использование должной ответственности и наказания становится контрпродуктивным. Здесь управленцам старшего звена нужно овладеть навыками руководства вместо управления с позиции силы. Следует поощрять проведение исследований и экспериментов, изучение новых методов работы, воспользоваться этим как средством повышения уровня необходимых знаний для дальнейшего прогресса. Если неудачу в процессе обучения рассматривать как угрозу карьерному росту, тогда сам процесс обучения сотрудника может либо замедлиться, либо вообще остановиться.

Необходимы новые типы постановки целей и мониторинга выполнения работы, которые бы поддерживали баланс между обучением с запланированной окупаемостью и безудержными расходами на обучение ради обучения. Для лучшего понимания изменений, происходящих в организации, будет полезно составить новый развернутый перечень целей, потенциальных возможностей, ответственности и принципов руководства.

Проекты обучения должны сочетаться с потенциальными возможностями, целями и методами руководства, равно как и со способом обретения новых знаний во благо организации. Официальное ведение документации по всем видам деятельности — это



ключевой элемент, подтверждающий получение требуемых знаний и возможного их использования.

## С чего начинать?

Обеспечение всех направлений вашего бизнеса соответствующей технологией сотрудники воспримут с большей готовностью, если это будет сопровождаться внедрением «культуры обучения» и «вовлечением в процессы управления». Заинтересованность сотрудников всех рангов в изменениях — очень важный фактор правильного решения многих вопросов. Все перечисленные факторы не имеют отношения ни к «косметическим» улучшениям, ни к экспериментам управленцев высшего звена по сближению с сотрудниками. Они должны стать реальностью. Делегирование ответственности нижестоящим сотрудникам ведет к росту обязательности и к принятию более эффективных решений, усиливает их стремление учиться и в процессе работы обмениваться своими знаниями. Для того, чтобы достичь в этом успеха, вам необходимо отправиться в долгое плавание по волнам постоянных изменений и обучения. И прежде всего вы должны понять: возврата к старой доброй статичности уже не будет.

## Поддержка со стороны руководства

Для достижения долгосрочного успеха любого проекта необходимо объединение действий всей команды управленцев высшего звена. В этом процессе они должны удерживать свое лидирующее положение и задавать тон всем начинаниям. Такой стиль управления напоминает путешествие, составленное из множества проектов. Индивидуальные проекты когда-нибудь заканчиваются, достигнув своих целей, но корпоративное плавание не кончается никогда.

## Все ли остаются на месте?

На ранних стадиях ряда обучающих проектов организация начинает менять свою природу. С надлежащей поддержкой, соответствующим обучением и вовлеченностью персонала большинство сотрудников останутся в команде, но часть их, к сожалению, уйдет.

По мере расширения изменений некоторые работники обнаружат, что они уже не могут работать с той же отдачей, что и раньше. Если они не смогут адаптироваться к новым условиям сами, то вскоре вы заметите, что они работают на то, чтобы вернуть организацию к ее статичному прошлому, когда их деятельность была более продуктивна. На данном этапе нередко происходит расставание с работниками такого рода, но управленцам следует сделать этот процесс максимально безболезненным как для уходящих, так и для самой организации.

### **А нужно ли оно вообще, это путешествие?**

Есть очень известный (и надо сказать, ложный) силлогизм, который заключается в следующих фразах:

1. «Что-то нужно предпринимать».
2. «Вот оно, это *что-то*».
3. «Его мы и предпримем».

Такого рода умствования приводят к управленческому явлению, которое называется «убежище в действии», или, иначе, «пока мы что-то делаем, все идет хорошо». Только искусство в том, чтобы делать то, что нужно.

Для того чтобы определить, где вы находитесь и куда вам нужно попасть, требуется провести тщательный анализ. Только так вы не просто отправитесь в плавание, а будете плыть в верном направлении.

## ГЛАВА 2

# Диагностика вашего бизнеса

Бизнес, даже если он представлен одним человеком, — это всегда сложный организм, мало чем отличающийся от организма человеческого. Многие могут работать неправильно, но, к счастью, большинство из нас чувствуют себя здоровыми. Если же какие-то функции дают сбой, мы принимаем необходимые меры, чтобы вернуть их в норму. Точно так же и в бизнесе — здесь возникает множество проблем, но большинство организаций чувствуют себя вполне сносно. Правда, как и у людей, их здоровье только укрепится, если они начнут вести более активный образ жизни и сядут на легкую диету.

Роль консультанта по вопросам управления сходна с ролью семейного доктора. А раз так, то консультант должен иметь понятие об анатомии, физиологии и основных системах жизнедеятельности (нервной, кровеносной и т. д.), но только применительно к бизнесу и компаниям. В противном случае он никогда не поймет попавшийся ему в руки «организм».

Очень важно понимать внутреннюю сложность организации. На первый взгляд небольшой бизнес может показаться довольно простым, с простыми проблемами, требующими несложных решений. С таким же успехом и дилетант предположит, что в человеческом теле все очень просто: две руки, две ноги, два уха, два глаза и рот. Всего этого вполне достаточно, чтобы вести активную жизнь — перемещаться, слышать, питаться, общаться. Правда, все мы знаем, что внутри тела существуют очень сложные структуры.

Давайте в качестве примера возьмем бухгалтерский бизнес Питера Ричардса. Офис его находится у него дома. Питер состав-

ляет бухгалтерские документы для 84 организаций, расположенных в его же районе — как крупных, так и совсем мелких, состоящих из одного человека. Казалось бы, тут нет ничего сложного: люди обращаются к Питеру за помощью и получают ее, а Питер берет данные, составляет нужные бумаги и отчеты для местной налоговой службы.

Но это все внешнее впечатление. Давайте взглянем на бизнес Питера изнутри. Прежде всего он должен уметь заводить новых клиентов, поскольку может лишиться некоторой их части. Как ему следует это делать? За счет рекламы, давая объявления, или устным путем? И где он должен помещать свои объявления? На какую аудиторию они должны быть рассчитаны?

Питеру необходимо учиться, знать современные методы бухгалтерской отчетности, читать специальную литературу, знакомиться с новыми правилами и постановлениями. Но какие именно книги ему нужно читать? Какие семинары он должен посещать?

Офис Питера расположен у него дома, значит, ему нужны телефон, компьютер и факс. Не исключено, что ему понадобится и копировальный аппарат. Но окупит ли он себя? Предположим, у Питера сломался компьютер. Какое значение это будет иметь для его бизнеса? Какими программами Питеру нужно пользоваться? Как сочетать их стоимость с доходностью? А каким образом ему учиться работать с программами? И не понадобится ли ему нанять машинистку, которая приходила бы два-три раза в неделю печатать документы?

А теперь давайте познакомимся с самим Питером. Это тихий, скромный, самостоятельный человек, который всегда недолго любил людей, много о себе мнящих. Однако как раз сейчас восемь из его клиентов — люди именно такого типа, и два из предложенных ими проектов, очень перспективных, сулят неплохие доходы.

Как видите, даже бизнес одного человека представляет собой переплетение таких вопросов, как:

- Навыки Питера Ричардса, его опыт, личные отношения и потребности.
- Системы поддержки (физические, финансовые, эмоциональные и т. д.), которые и держат его бизнес «на плаву».

- Отношение к Питеру со стороны самих клиентов, начиная от теплого и дружеского, обеспечивающего надежность, до высокомерного и, соответственно, шаткого.
- Взаимоотношения с лицами и организациями, которые могут повлиять на его бизнес: с налоговыми органами, корпоративными организациями, конкурентами, людьми, занимающимися смежными видами деятельности, и т. д.

Рассказ о бухгалтерской деятельности Питера занял бы сотни страниц, а ведь это бизнес всего лишь одного человека. И такое многообразие решаемых вопросов характерно для любого малого бизнеса.

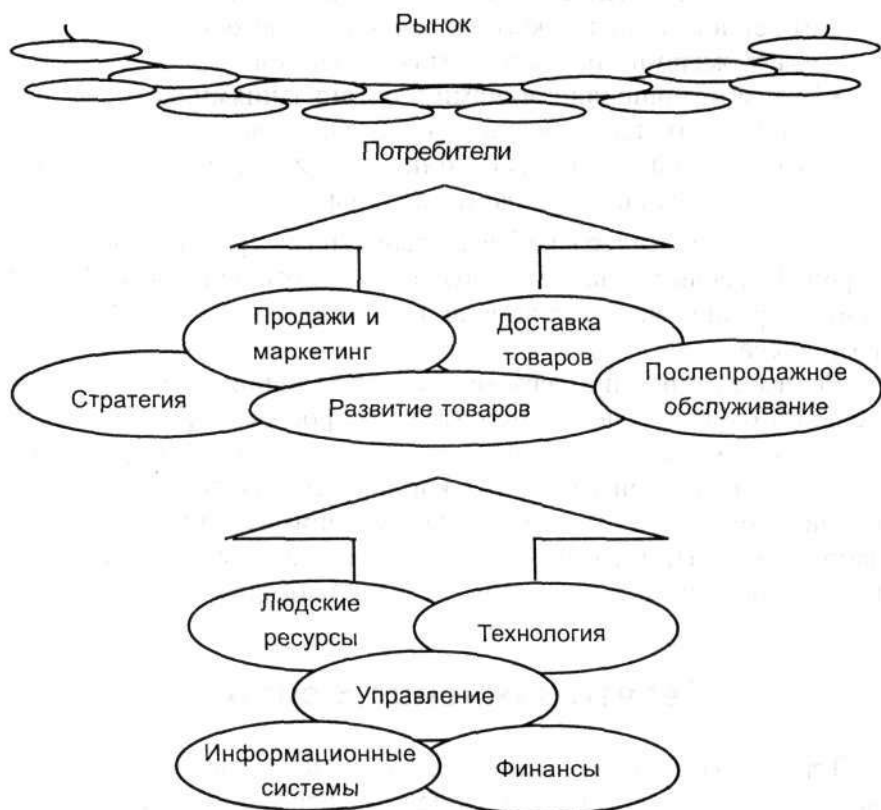
Если мы станем придерживаться того мнения, что всякий маленький бизнес — дело относительно простое, то, как неопытные врачи, будем видеть одни только симптомы. Мы уйдем во мглу средневековой медицины, когда аптекарь с помощью мазей и притирок лечил эти симптомы, не понимая причину самого заболевания. Нам необходимо осознать сложность любого бизнеса, в противном случае наш диагноз никогда не будет точным.

## Десять важнейших систем

Терапия вашего собственного бизнеса предполагает главное — наличие способности видеть, от чего бизнес может заболеть, а от чего — выздороветь. В бизнесе существуют десять систем жизнеобеспечения, которые должны функционировать нормально. Пять из них составляют передовую линию фронта, они соединяют бизнес непосредственно с клиентами и рынком. Это стратегия, продажи (маркетинг), развитие товаров (услуг), доставка товаров (услуг), послепродажное обслуживание.

Остальные пять систем жизнеобеспечения являются вспомогательными по отношению к ним, они обеспечивают их эффективность (соотношение потребитель — рынок) и результативность (конкурентоспособность). Эти пять систем — людские ресурсы, технология, финансы, информационные системы, управление.

На схеме 2.1 показано взаимоотношение систем друг с другом и с рынком.



2.1. Десять жизненно важных систем

### Как там, на передовой?

С целью лучшего понимания сложной конструкции, которую мы для простоты назовем «наш бизнес», давайте рассмотрим ряд примеров.

Джон и Мэри Уэллс организовали бизнес, который назвали «Сервис-Лаб». Работал он в течение шести лет. За это время в списке «Сервис-Лаб» оказалось 57 лабораторий, в основном больничных, но есть и такие, что находятся на предприятиях по производству изделий для здравоохранения и предприятиях обслуживания. «Сервис-Лаб» сохраняет устойчивый штат, состоящий из квалифицированных лаборантов, почти все они имеют

среднее специальное и высшее образование в области химии и биологии. Многие из них являются профильными специалистами — лаборантами по анализу крови, патологии тканей.

В прошлом году оборот бизнеса составил 524 000 фунтов с прибылью до вычета налогов (не считая заработной платы владельцев) в 58 000 фунтов.

### Стратегия

Когда Джон и Мэри начали свой бизнес, они не думали о «стратегии», они просто видели необходимость в наличии своего рода «агентства», состоящего из лаборантов, которые бы по заявкам учреждений снимали с них часть нагрузки либо заменяли их в случае отпуска или болезни. Джон и Мэри работали в лаборатории при местной центральной больнице, где и познакомились. Они понимали, что их затея станет успешной только в том случае, если они будут хорошо знать потребности клиентов и быстро предоставлять им квалифицированный персонал.

Джон и Мэри вошли в контакт с несколькими больницами и подписали с руководителями их лабораторий контракты, по которым те обязались перед началом каждого месяца отправлять факсом график работы своих лабораторий, указывая участки, где им потребуется дополнительная помощь. При этом Джон и Мэри платят небольшой аванс тем лаборантам, которые обязуются хотя бы 48 часов в месяц выполнять задания, поступающие из «Сервис-Лаб». В офисе Джона и Мэри есть компьютер, на котором работает Мэри — ведет учет. В большинстве случаев, когда кто-нибудь из руководителей лабораторий звонит и сообщает Мэри, что один из его сотрудников заболел, у Мэри всегда есть возможность кого-нибудь послать туда с обеда, так как, помимо прочего, она имеет банк данных на лаборантов.

В дополнение к быстрому ответу «Сервис-Лаб» отправляет клиентам и лаборантам, проделавшим работу, факс с перечнем стоимости услуг. На каждом бланке сверху имеется приписка: «“Сервис-Лаб” предоставляет качественные медицинские услуги!»

Хотя Джон и Мэри никогда не разрабатывали стратегию своего бизнеса, она у них, несомненно, есть. Установив тесный контакт со своими потребителями, быстро предоставляя им квалифицированный медперсонал, они эффективно нейтрализовали своих конкурентов.

4 Стратегией вашей компании является удовлетворение потребностей ваших клиентов таким образом, чтобы это давало вам превосходство над конкурентами. Лучшие стратегии отличаются не только тем, что отвечают на специфические запросы потребителей, а еще и тем, что конкурентам трудно их копировать. Эти лучшие стратегии имеют тенденцию базироваться на способностях или процессах. Способностью можно считать возможность предоставления особого навыка либо использование уникальной технологии. Применительно к «Сервис-Лаб» можно говорить о налаженном процессе: так характеризуется путь, каким компания ведет свой бизнес и решает все ключевые задачи. Для сбора данных «Сервис-Лаб» использует прямую связь (факс) со своими клиентами. Некоторые из его клиентов перешли на использование электронной почты, прилагая к письмам графики работы в формате Excel.

Сравним стратегию четы Уэллс с самой типичной стратегией любого агентства. Кто-то в агентстве ждет «запросов о помощи» (обычно эти запросы направляются в несколько агентств). Получив его, агентство принимается обзванивать по списку своих потенциальных работников. Как только необходимая кандидатура найдена, агентство связывается с клиентом и в случае, если не опередили другие, направляет к нему своего сотрудника. Правда, частенько случается и так, что агентство никого не находит, и тогда предложение, а вместе с ним и прибыль, перехватывает его конкурент. Успех здесь, как видим, зависит главным образом от оперативности, от того, насколько вы опережаете своих конкурентов.

### **Продажи и маркетинг**

Давайте еще немного погостим у Джона и Мэри Уэллс и рассмотрим их систему продажи и маркетинга. При всем разнообразии формулировок маркетинг — это прежде всего выяснение места бизнеса и его продукции или услуг на рынке. Иными словами, маркетинг — это выяснение отношения к бизнесу клиентов. Продажи скорее представляют завершение, итог отдельных составляющих процесса бизнеса, в данном случае ежедневных заказов.

Реклама (и связи с общественностью) обычно воспринимаются как часть маркетинга. «Сервис-Лаб» не занимается рекла-



мой. Зато этим занимаются его конкуренты. К примеру, организация «Персонал для больниц» тратит ежемесячно 1850 фунтов на рекламу в «Медицинском журнале». Джон Уэллс считает, что руководители лабораторий не обращают внимания на эту рекламу, но зато охотно посещают семинары, которые проводит «Сервис-Лаб» раз в два месяца. Семинары начинаются в 17.00 с угощения кофе и пирожными и проходят в непринужденной дружеской обстановке. Проводят семинары признанные специалисты в лабораторном деле (их услуги «Сервис-Лаб» оплачивает из своего кармана). Сначала приглашенный специалист читает краткую, но содержательную лекцию, а потом начинается дискуссия. Затем следует небольшой фуршет с вином и легкой закуской, на котором приглашенный специалист продолжает отвечать на вопросы, а Джон и Мэри беседуют с гостями, обращая особое внимание на потенциальных новых клиентов.

Кроме того, Джон тратит много времени, выискивая и навещая этих потенциальных новых клиентов. Это тоже скорее маркетинг, чем продажа. Большинство ежедневных продаж (приемов заказов) выполняет Мэри в офисе, фиксируя их на компьютере, подтверждая прием факсов и электронных писем, делая при необходимости звонки по телефону. У Джона с собой всегда есть ноутбук, с помощью которого он демонстрирует новым клиентам, как работает система «Сервис-Лаб»: виды работ, аттестаты сотрудников, отзывы клиентов, время, необходимое для поиска нужного сотрудника, и т. д. «Сервис-Лаб» — растущий бизнес. Чета Уэллс сегодня стоит перед дилеммой: они не знают, расширять ли им тот же самый бизнес географически или вторгаться в другие сферы бизнеса на той же территории.

Система «продажи—маркетинг» должна давать клиентам, и нынешним, и потенциальным, ясное представление о бизнесе компании. Какие междометия и прилагательные приходят на ум вашим клиентам, когда они слышат название вашей компании? Нравится ли вам то, что о вас говорят? В равной степени важно вкладывать деньги в систему «продажи—маркетинг» с целью нахождения новых клиентов, это должны быть разумные суммы, вкладываемые на регулярной основе, а также правильная оценка себестоимости своих услуг и их возможной отдачи.

Организация «Персонал для больниц» теряет значительные суммы на маркетинге. Кроме рекламы в журнале, «Персонал»

тратит примерно 75 фунтов на новогодние подарки для ответственных работников, принимающих решения в разных медицинских учреждениях, которые они хотят включить в список своих клиентов. Однако среди этих «ответственных работников» есть и такие, с мнением которых в организациях не слишком считаются. Вряд ли эта статья расходов эффективна.

«Персонал для больниц» имеет пять штатных «продавцов», которые разъезжают по всем лабораториям Великобритании. На самом деле они ничего не продают, продажами худо-бедно занимаются непосредственно в местных отделениях «Персонала». Эмиссары «Персонала» заводят новые знакомства, закрепляют старые за «рюмкой чая» (успех таких контактов всегда сомнителен), пытаются вытянуть из своих собеседников обещание в случае необходимости воспользоваться услугами «Персонала». Пять этих эмиссаров обходятся «Персоналу» в 236 000 фунтов ежегодно. Иными словами, они «съедают» 6% всех доходов от продаж. Строго говоря, если бы «Персонал» не пользовался услугами пяти своих эмиссаров, то имел бы прибыли на 200 000 фунтов больше.

### Совершенствование товара (услуги)

Три года назад Джулия Де Анджело и ее друг Филипп Коуэн завели пекарню. До этого Филипп работал в уютном дорогом ресторанчике специалистом по выпечке печенья, а Джулия, большая любительница и мастерица готовить, изучала маркетинг и логистику в местном колледже. Их бизнес, который они назвали «Зернышко», обслуживает рестораны, специализированные продовольственные магазины и несколько универсамов. Продукция «Зернышка» — оригинальные сорта хлеба и сладкое печенье, которые они выпекают и поставляют заказчикам ежедневно, за исключением праздников и банковских выходных. Все их клиенты находятся в радиусе 50 миль от их «Зернышка».

В прошлом году такой бизнес принес им 215 000 фунтов и даже после того, как Филипп и Джулия установили себе 35 000 фунтов зарплаты, остался безубыточным.

«Зернышко» неплохо зарекомендовало себя на рынке, безостановочно круглый год выпекая примерно два десятка оригинальных сортов хлеба, различное печенье и булочки. Эта продукция, уникальная по внешнему виду и вкусу, а часто и по способу приготовления (Филипп знает рецепты хлеба и печенья многих

стран), доставляется в специальных фургончиках, которые отправляются в путь каждое утро. Кроме того, «Зернышко» предлагает в дополнение к своему основному ассортименту с десятков различных видов хлеба и печенья с пряностями.

Поскольку большие супермаркеты всегда охотно откликаются на новые веяния в кулинарии, особенно присматриваясь к тому, что предлагают маленькие независимые пекарни, Джулия и Филипп еще на заре создания своего бизнеса дали друг другу слово хотя бы на шаг, но быть всегда впереди своих конкурентов.

Филипп и Джулия разработали свой метод увеличения ассортимента своих изделий. По воскресеньям они детально изучают кулинарные рецепты выпечки различных стран, после чего Филипп хотя бы раз в неделю выпускает одну-две экспериментальные партии печенья и булочек, нередко изменяя рецепт по своему вкусу. Иногда его эксперименты заканчиваются удачно, иногда — нет. Раз в месяц Джулия, погрузив в машину объемистую сумку со своей продукцией, отправляется в Лондон на экскурсии по тамошним булочным-кондитерским. Если в каком-то магазине она видит оригинальную продукцию, она предлагает владельцу обменяться с ней рецептами и образцами. В результате поездок пекарня «Зернышко» постоянно увеличивает ассортимент своих изделий. Примерно раз в два месяца Джулия и Филипп, захватив лотки со своей продукцией, отправляются на какой-нибудь благотворительный вечер, где раздают печенье и булочки бесплатно. Как правило, среди посетителей подобных собраний очень много владельцев магазинов и ресторанов, и в отдельные из них Филипп и Джулия уже поставляют кондитерские и хлебобулочные изделия. Нередко они таким образом знакомят своих постоянных и потенциальных клиентов с каким-либо новым сортом выпечки, слушают и запоминают отзывы о ней. Уезжая с вечера, Джулия и Филипп оставляют небольшие рекламные проспекты своей пекарни. Итак, самым главным условием выживания и процветания «Зернышка» является постоянное обновление ассортимента. В прошлом году в той же части графства, где работают Филипп и Джулия, две пекарни прекратили свое существование именно из-за того, что предлагали своим покупателям однообразную, а нередко не слишком свежую продукцию. Кроме того, чтобы избавиться себя от лишних хлопот, эти две исчезнувшие пекарни в основном торговали выпечкой,

приобретенной в супермаркетах, которая, как известно, уступает по качеству «домашней». Поэтому дела у них неуклонно шли все хуже и хуже, пока, наконец, убытки не заставили их закрыться.

### **Поставка товаров и услуг**

Дополнительную прибыль и финансовую независимость от безжалостной и всемогущей лапы супермаркетов «Зернышко» дает отлаженная система поставки своей продукции.

В «Зернышко» сделано два значительных вложения. Во-первых, это пекарня Филиппа, которая начинает работать в 3.30 утра почти каждый день. Филиппу помогает несколько человек — ученик-булочник и три-четыре студента местного колледжа, которые таким образом зарабатывают себе «карманные деньги». Вторым немаловажным вложением является небольшой парк из четырех минифургонов, на которых «Зернышко» развозит свою продукцию потребителям. Каждый фургончик оборудован специальным контейнером, куда загружается определенный вид продукции — хлеб или выпечка. Водят фургоны пенсионеры, работавшие в торговле, которых взяли на работу, учитывая их опыт. Они получают комиссионные за каждую плановую продажу и дополнительно небольшие премиальные за открытие новых «точек сбыта». Филипп обязательно рассказывает этим водителям-продавцам о результатах очередного благотворительного праздника и о реакции гостей на новую продукцию «Зернышка». Загрузка грузовиков начинается в 7.30 утра, и через час почти все они уже находятся в пути. Каждый фургон имеет свой маршрут, так чтобы охватить максимальное число клиентов при условии, что каждый покупает изделий минимум на 10 фунтов, в другие дни — другие, которые тоже покупают изделий свыше чем на 10 фунтов.

Ежедневная доставка продукции обычно заканчивается до полудня, после чего водители начинают объезд потенциальных клиентов «Зернышка». Однако такие поездки не должны быть слишком далекими: как правило, отклонение по времени от основного маршрута не превышает 10 минут. Водители заезжают к такому потенциальному клиенту раз в месяц, и он делает пробную покупку продукции «Зернышка» минимум на 10 фунтов. По завершении испытательного месячного срока клиент либо начинает делать регулярные заказы, либо «Зернышко» перестает с ним работать. За каждого нового постоянного клиента водители-агенты имеют заранее оговоренные премии.

Для каждого клиента составляется документ, который он подписывает при получении товара, после чего водитель возвращает его в офис, где Джулия заносит данные в компьютер. «Вчерашний» хлеб (его объем составляет от 10 до 25%) раздается благотворительным организациям. На стоимость ингредиентов для всей выпечки приходится менее 10% от продаж, но если Филипп и Джулия не захотят тратить деньги на ингредиенты, это значит, что у кого-то из их клиентов не будет нужного ему сорта хлеба.

Производство изделий и их доставка представляют собой единый процесс, который начинается с прогноза Джулии относительно объемов работ. Делает она их, основываясь на данных компьютера и на собственной интуиции. Программу производства на следующий день Джулия составляет обычно в конце текущего рабочего дня. Каждый из клиентов «Зернышка» ежедневно, кроме обычного заказа, получает какой-нибудь новый сорт хлеба или выпечки. Все отзывы поступают Джулии на компьютер и анализируются. Как видим, даже «вчерашний» хлеб в «Зернышке» не пропадает даром, а вполне разумно используется.

Те две пекарни, о которых мы говорили выше и которые так бесславно закончили свое существование, подходили к делу не столь строго. Учет у них был организован из рук вон плохо. Они не делали прогнозов, не анализировали поставки, у них не было водителей, одновременно выполняющих роль коммивояжеров. Да и маршрут поездок они тоже не планировали. Иногда их сотрудники заезжали к клиентам для того, чтобы продать им изделия на сумму менее 5 фунтов. Такой подход равносителен запрограммированному краху. Поэтому нет ничего удивительного в том, что железная пята супермаркетов в конечном счете раздавила их, предложив их клиентам продукцию по более низким расценкам.

### Послепродажное обслуживание

Наилучшим образом тему послепродажного обслуживания иллюстрирует пример фирмы «Компрессоры Уэйнрайт Лтд». Уэйнрайт занимается продажей и установкой небольших и средних промышленных воздушных компрессоров. Компания «Компрессоры Уэйнрайт Лтд», которой владеет Карен Уэйнрайт, была основана ее отцом Джозефом 22 года назад. Фирма имеет лицензию крупной компании на продажу и установку трех линий воздушных компрессоров различной мощности в пределах до

1000 кубических футов в минуту и давлением на выходе до 100 бар. Два года назад Карен овдовела и теперь ведет бизнес со своим сыном Джоном, занимающим пост коммерческого директора. В компании работает 23 человека, оборот ее составляет 2,1 миллиона фунтов. В прошлом году компания имела доход (до уплаты налогов) 305 000 фунтов.

Когда Джозеф запускал работу компании, выездное обслуживание на площадках (установка и обслуживание компрессоров) фактически не проводилось, если не считать, что иногда какой-то клиент звонил в компанию и сообщал, что с его компрессором возникли проблемы. Вся функция компании сводилась к тому, чтобы продать компрессор — и только. Теперь же примерно 50% оборота и 70% прибыли приносят выездные работы на участках или в небольшой ремонтной мастерской. Уэйнрайты устанавливают компрессоры (сюда входят подготовка фундамента, монтаж электрооборудования и трубопровода) всего 10 лет. А пять лет назад Карен, не без нажима, убедила своего сына заниматься также послепродажным обслуживанием компрессоров.

Поначалу все обслуживание сводилось к мелкому текущему ремонту и убеждению клиента купить ту или иную запасную часть. Однако постепенно Уэйнрайты стали предлагать своим клиентам три вида контракта на сервисное обслуживание. Самый дешевый его вариант предполагал продажу всех запасных частей со скидкой и бесплатную работу на участке в течение одного рабочего дня. Самый же дорогой контракт (его Уэйнрайты называли «высоконадежным») гарантировал бесперебойную работу компрессора как минимум на 98,5% в течение года, но при этом запчасти и работа по нему оценивались по максимальной стоимости. Механики из компании «Уэйнрайт» ежеквартально приходят к клиентам, осматривают компрессоры и проводят текущий ремонт. Если стоимость контракта выходит за оговоренные рамки, Уэйнрайты возмещают часть ежегодной платы.

Идея оправдала себя, и тогда Уэйнрайты решили расширить производство — они начали торговать подержанными компрессорами. Сначала их просто восстанавливали в мастерской и предлагали клиентам со значительной скидкой, но с разумной гарантией. В прошлом году Карен предложила сыну заняться обслуживанием уже установленных компрессоров пяти марок, выпускаемых компанией-конкурентом. Бизнес дает прирост до 15% в год.

Клиенты с энтузиазмом восприняли идею о послепродажном обслуживании машин, и это не удивительно. Они запомнили броский лозунг Уэйнрайтов: «Мы поддерживаем давление на уровне!» Карен считает, что главное в их бизнесе — личный контакт с клиентами, он важен хотя бы потому, что так легче убедить человека в необходимости покупки нового компрессора.

В отличие от Уэйнрайтов их конкуренты, компания «Компрессоры от Меркюри» — дилер самой крупной из фирм-производителей компрессоров — действует иначе. Если их клиент просит смонтировать компрессор, «Меркюри» предлагает ему обратиться к дружественной фирме, которой она, кстати, продает запчасти для компрессоров и которую всегда рекомендует для проведения ремонтных работ. При том, что «Меркюри» в три раза больше «Уэйнрайт», их доход от продаж составляет только 8% (в отличие от 14% у Уэйнрайтов), а рост продаж не превышает 3%, тогда как у Уэйнрайтов он в два раза больше.

Следует сказать, что послепродажное обслуживание касается не только средств производства. «Сервис-Лаб» просит каждого клиента предоставлять информацию о качестве проведенных работ, и если что-то не так, Джон или сама Мэри немедленно выезжают к клиенту. Так же поступает и компания «Зернышко». Раз в квартал Филипп или Джулия обязательно связываются по телефону с каждым из потребителей их продукции и просят высказать отзывы о своей работе. Кроме того, Джулия следит за графиком продаж при помощи компьютера. В случае если у какого-либо из клиентов продажи снижаются, она сразу же звонит ему, выясняет причину и при необходимости выезжает к нему. Делается все это потому, что стоимость удержания постоянного клиента всегда ниже стоимости поиска нового.

Вспомогательные системы

Человеческие ресурсы

Давайте теперь рассмотрим те пять вспомогательных систем, которые завершают анатомию бизнеса. Человеческие ресурсы — это жизненно важная часть любого бизнеса: правильно подобранный персонал делает бизнес здоровым, а неправильно подобранный заставляет его «болеть».

«Сервис-Лаб» — бизнес человекоемкий; Джон и Мэри Уэллс имели гораздо больше проблем с людьми, чем могли предположить: иногда служащие обманывали их, скрывая свою низкую квалификацию, нередко у клиентов выманивали авансы, некоторые занимались приписками в отчетах, кое-кто отказывался выполнять определенные виды работ, согласившись на них, и так далее. В общем, забот хватало. Сейчас в «Сервис-Лаб» работают 90 сотрудников, которым нравится то, что они делают, и которые не вызывают нареканий со стороны клиентов. Это надежные, исполнительные люди. Но одна проблема осталась — текучесть кадров. Самые перспективные сотрудники рано или поздно находят себе более высокооплачиваемую работу. Без эффективной системы найма на работу и тщательной проверки количество хороших сотрудников в компании неминуемо сократится. За время своего существования компания «Сервис-Лаб» разработала оригинальный процесс поиска, найма, оценки, обучения и продвижения сотрудников. Под «продвижением» следует понимать следующее: наиболее квалифицированные сотрудники получают самую высокооплачиваемую работу. Главным источником кадров для «Сервис-Лаб» является местный колледж. Как только у студентов начинается преддипломная практика, «Сервис-Лаб» обращается к ним с предложением поработать помощниками лаборантов, на что многие соглашаются, поскольку даже небольшие деньги никогда не бывают лишними. Супруги Уэллс спонсируют также ежегодные встречи студентов с потенциальными работодателями, где отмечают наиболее перспективных студентов, узнают, где они будут работать, и на всякий случай обмениваются контактными телефонами. Кроме того, Мэри обязательно проводит инструктаж сотрудников перед выполнением ими нескольких первых заданий, а наиболее лестные отзывы о них заносит в свою базу данных. Опытные лаборанты, перспективные сотрудники «Сервис-Лаб» также получают ежемесячно от Мэри письменную информацию с сообщением о том, какие виды работ понадобятся той или иной лаборатории. Как говорит Джон: «Если мы не найдем компромисса с нужными нам людьми, мы погибли».

Итак, совершенно очевидно, что управление людскими ресурсами (поиск и наем нужных людей) имеет большое значение даже в малом бизнесе. Кроме того, не забывайте, что для дела важно



не только предоставить товар или услугу клиенту, но предоставить персоналу возможность карьерного роста, иначе все перспективные сотрудники попросту уйдут от вас.

### Технология

Нередко технология также является частью стратегии, обеспечивая возможность предложить клиентам нечто уникальное или необычное. В этом случае маркетинг покажет наличие передовой технологии и ее способности создавать нужный имидж, а также заставит клиента запомнить компанию именно из-за используемой ею технологии. Технология может стать центром системы развития товаров и услуг, поэтому в производстве товаров и обеспечении услуг нам необходимо ее использовать. Технология в равной степени присутствует и в процессе доставки товаров и услуг, и в системе послепродажного обслуживания.

Когда компания «Компрессоры Уэйнрайт» занялась восстановлением своей же техники, ей потребовалось растачивать изношенные гильзы цилиндров (гладкая поверхность гильз цилиндров обеспечивают более плотное прилегание поршневых колец и лучшее скольжение поршня; износ гильз цилиндров происходит из-за попадания в масло мельчайших частиц, которые царапают поверхность, вследствие чего ухудшается компрессия, и эффективность работы машины снижается). Поскольку гильза прилегает к литому корпусу очень плотно, Уэйнрайты должны были отправлять компрессоры на ремонтный завод, где на станках гильзы высверливали из цилиндров. В процессе восстановления компрессора это была самая дорогостоящая операция, на ней Уэйнрайты теряли с каждого цилиндра от 15 до 25 фунтов.

Пытаясь избавиться от ненужных расходов, Уэйнрайты применили собственную технологию. Их механики изготовили резисторные нагреватели с изоляционным покрытием из минеральной ваты, с помощью которых корпус нагревается до 200°C. Начальник их маленькой ремонтной мастерской придумал и изготовил инструмент, который представляет собой патрон с выступающими из него тремя пальцами-распорками. Когда корпус нагревается до нужной температуры, внутрь цилиндра подводится патрон и раскручивается до тех пор, пока выдвигающиеся распорки не будут очень плотно прилегать к гильзе. После этого в гильзу засыпается сухой лед. Разница температур между гиль-

зой и блоком цилиндров измеряется с помощью термопары. Когда эта разница достигает  $260^{\circ}\text{C}$ , гильза легко вытягивается с помощью описанного приспособления. Точно так же в старый цилиндр вставляются новые гильзы. Теперь процесс смены гильз Уэйнрайтам обходится всего в 5 фунтов. Строго говоря, экономия на одной только этой операции сделала восстановление компрессоров довольно прибыльным бизнесом.

## Финансы

Финансовая система — это не только выставление счетов, контроль за активом и пассивом, это еще и обеспечение руководства своевременным и ясным представлением о динамике всего бизнеса.

Когда Джулия и Филипп открыли свое дело, Джулия сама вела счета в бухгалтерской книге, а раз в квартал к ним приходил бухгалтер, просматривал ее вместе с Джулией, считал расходы и доходы и составлял ежеквартальный балансовый отчет. Обычно тут Джулию ждали сюрпризы — то стоимость ингредиентов, отмеченная в ее книге, не совпадала с реальной, то прибыль в ее бухгалтерской книге отличалась от банковских поступлений и так далее. Джулия и Филипп часто пытались выяснить, как это все происходит и почему, и нередко дело доходило до ссор.

Через полгода они поняли, что больше так продолжаться не может, и Джулия решила отказаться от ведения бухгалтерской книги. Филипп купил пакет бухгалтерских программ, с помощью которых не только рассчитывались ежемесячные приход и расход, но и составлялись балансовые отчеты, отслеживались расходы на ингредиенты, печатались чеки для кредиторов, сводились банковские показатели, снимался налог на добавленную стоимость и выяснялось, какие из должников задерживают выплаты.

Для многих мелких бизнес-предприятий самой важной проблемой являются оборотные средства. Если капитала (средств для выплаты по текущим счетам) недостаточно, бизнес не сможет расти. Если денег в долг взято слишком много, бизнес становится рискованным — в случае падения продаж прибыль будет недостаточной, чтобы выплатить проценты по долгам, а также компенсировать иные расходы. Правильный подход к оборотным средствам — это ключ ко всей финансовой системе бизнеса.

## Информационные системы

Информационные системы выполняют две фундаментальные функции: они автоматизируют работу и обеспечивают информацией. Автоматизация — это эффективность: использование компьютера во много раз сокращает время на выполнение какой-либо работы.

Самый наглядный пример — просмотр квитанций о получении и отпуске товаров. Теперь Джулия Де Анджелио может просмотреть на компьютере все дневные продажи за полчаса. Меньше минуты уходит у Джулии на то, чтобы эти цифры свести в таблицу и составить график. Раньше составление дневного баланса занимало у нее два часа, не говоря уж о том, что все счета приходилось писать вручную.

Что касается предоставления информации, то здесь показателен пример «Сервис-Лаб». Мэри Уэллс получает по факсу информацию о наличии свободного времени от лучших работников, после чего составляет график, из которого сразу видит, кто из них и для какой именно работы подходит. Факсы поступают на ее компьютер. Мэри копирует информацию о лучших сотрудниках «Сервис-Лаб» и переносит ее в свою базу данных (программа Access). Теперь у нее нет необходимости просматривать сотни страниц факсов, выискивая незанятого сотрудника, который смог бы заступить на дежурство в ту или иную лабораторию.

### Система управления

Последней, но на деле самой важной системой в этом живом организме, имя которому «ваш бизнес», является система управления, то есть вы сами. Нижеследующие факторы всегда обеспечат бизнесу успех:

- определение и осуществление правильной стратегии;
- разработка и эффективная реализация процесса продажи и маркетинга с целью производства товаров и услуг и способов их доставки, а также обеспечения послепродажного обслуживания;
- постоянная проверка работоспособности систем, совершенствование их по мере необходимости;
- использование соответствующей технологии и информационных систем;

- наем, развитие и мотивация необходимых кадров (увольнение сотрудников, не отвечающих нужным стандартам);
- отлаженная реальная финансовая система, включающая необходимый уровень оборотных средств.

Если система управления не относится с должным вниманием к выполнению перечисленных задач и не стремится разумно выполнять их, бизнес, возможно, некоторое время просуществует, но в результате все равно рухнет.

Управление должно выполнять еще одну существенную роль, не названную выше, — поддержание культуры и морального уровня организации. Культура труда — это не то, что «само собой разумеется», культура есть результат поведения тех, кто управляет компанией, а также демонстрируемых ими ценностей. Культуру делают управленцы. Точно так же в их ведении находится и моральный уровень организации. Разумеется, на моральный уровень могут оказывать положительное (или отрицательное) воздействие и внешние силы, но мы с вами брали в качестве примера компании, которые, находясь в трудных условиях, сохранили высокий моральный уровень. Для всех наших примеров характерны оптимистический настрой, взаимное доверие между управленцами и персоналом и общая вера в правильность выбранной стратегии.

Теперь вы, может быть, согласитесь с тем, что ваш бизнес — мелкий или средний — это сложный организм, который может функционировать нормально, а может и серьезно заболеть.

## Два метода лечения

Что делать, если ваш бизнес начал давать сбой? В этом случае есть два пути лечения. Первый — это принципиальный, глобальный, или макроподход, он предполагает широкий взгляд на ситуацию и поможет нам решить, какой образец нам больше по душе — «Сервис-Лаб» или «Персонал для больницы». Второй путь — хотя его и нельзя с полным основанием назвать микроподходом — предполагает все же более частный, детальный подход, оставляя нетронутым сам процесс бизнеса. Его следует использовать в том случае, когда мы уверены: основы бизнеса заложены правильно,

но хотелось бы дополнительно предпринять некоторые действия в сфере его развития. Возможно, что такой метод частного лечения — особенно если применять его решительно — принесет серьезные улучшения. К примеру, откроется возможность уменьшить затраты наполовину, возникнут новые подходы к потребителям, расширится рынок. Однако здесь таится одна опасность: если детальный метод (анализ бизнес-процесса) применять бездумно, исчезнут только симптомы, а сама болезнь останется.

## Макродиагноз

Макроподход к оценке здоровья вашего бизнеса предполагает множество «вторых мнений» и перечень точных вопросов относительно диагностики.

От кого должны исходить эти «вторые мнения»? От любого думающего человека, знакомого с вашим бизнесом и, разумеется, желающего вам успеха. Для начала неплохо было бы узнать мнение своих сотрудников. Два замечания по этому поводу. Прежде всего, постарайтесь найти баланс между мнениями исполнителей и управленцев, которым первые докладывают о выполнении работ. У непосредственно выполняющих работу может быть иной взгляд на положение вещей, чем у управленцев. В этом нет ничего удивительного, так как начальство занимается в основном «высокими материями», а простые исполнители — «приземленными вещами». Во-вторых, вам следует дать персоналу понять, что вы действительно интересуетесь мнением своих сотрудников, каким бы оно ни оказалось.

К примеру, последние пять лет руководство компании «Компрессоры от Меркюри» часто устраивает «круглые столы», где информирует сотрудников о том, как продвигается бизнес. Ежемесячно менеджерами высшего звена составляется по этому поводу резюме, которое затем «спускается вниз» по иерархической лестнице и доводится до каждого сотрудника. Вообще-то менеджеры «Меркюри» разговаривают с персоналом крайне редко, при этом они в основном «говорят», но не «слушают».

Постарайтесь выяснить мнение о бизнесе у «знатоков» — наиболее заметных сотрудников вашей компании. В подавляющем большинстве они умные люди с характером и перспективой, к их мнению охотно прислушиваются остальные служащие. Правда, иногда их считают занудами, но от этого их советы не ста-

новятся менее ценными и конструктивными. Кроме того, они заинтересованы в своей карьере, а следовательно, и в развитии вашего бизнеса. Нередко именно эти люди дают блестящие советы.

Превосходным источником «вторых мнений» являются ваши клиенты. Выявите тех, кто покупает продукцию в вашей компании реже других. Выясните мнение о своем бизнесе у самых требовательных клиентов. Только имейте в виду: не стоит слишком полагаться на покупательские опросы — многие из потребителей сегодня не знают, что им потребуется завтра. Может произойти и такое: если вы заранее объявите, что собираетесь предложить им что-нибудь совершенно сногшибательное, они останутся к этому совершенно равнодушными. Покупательская непредсказуемость становится особенно очевидной, если нововведения касаются внешнего вида, стиля (вспомните купальники «бикини» — их разработали дизайнеры, хотя сами женщины их об этом не просили) или технологии (компания «Эппл», а не пользователи компьютеров рекламировали и продвигали концепцию «окна»).

У ваших поставщиков тоже есть свое мнение о тенденциях в ситуации на рынке. Их информация также может оказаться весьма ценной, поскольку им известны действия ваших конкурентов. Когда вы будете выслушивать своих поставщиков, обязательно делайте различие между истинным пониманием индустрии и рекламной пропагандой. Самое лучшее здесь — это сразу оценить степень материальной заинтересованности поставщика в развитии вашего бизнеса. Если он дает вам совет, явно невыгодный для себя, с ним нужно разговаривать крайне осторожно.

Очень любопытным источником информации являются конкуренты, с которыми вы встречаетесь на торговых ярмарках. Подавляющая часть их советов, конечно, вам не годится, поскольку в них всегда присутствует личная корысть. Но иной раз, задав прямой вопрос вроде: «А как вы находите новых клиентов?» — можно получить на удивление честный ответ.

Не гнушайтесь разговоров со своими конкурентами, они могут дать вам нужную информацию о тенденциях развития рынка. Конечно, лучше не вступать с конкурентами в дискуссию относительно цен на товары или о возможностях продаж, но если они сами предлагают перечень своих товаров с указанными ценами и список своих клиентов, было бы глупо отказываться от таких данных.

На заметку можно взять и публикуемые вашими конкурентами финансовые отчеты о своей деятельности. Что касается фирм, акции которых на бирже представлены, то с ними вы можете поступить проще — позвонить им, назваться частным инвестором и попросить выслать вам копию их годового балансового отчета. Получив необходимую информацию от своих конкурентов, вы можете задать себе такие вопросы:

- Что они говорят о стратегии развития?
- Какие специфические секторы рынка они обслуживают?
- Как они действуют в каждом из секторов?
- Каково соотношение затрат и доходов от продаж между вами и вашими конкурентами?
- Какого прироста они достигли?
- Какая разница между вами по соотношению товарооборота на единицу персонала?
- Какое соотношение добавленной стоимости на сотрудника у вас и у ваших конкурентов? (Этот показатель является оценкой эффективности предприятия.)
- Каково соотношение ключевых позиций баланса между вами и вашими конкурентами (оборот товарных запасов, дебет, кредит и т. д.)?
- Какова зарплата управленцев высшего звена?
- Как соотносятся средние зарплаты ваших сотрудников?

В конце этой главы приводится перечень вопросов относительно диагностики бизнеса, которые помогут вам глубоко задуматься о здоровье вашей компании и поговорить со своими служащими, покупателями, поставщиками и конкурентами. Цель этого макродиагноза — дать вам общее представление о функционировании каждой из десяти жизненно важных систем, составляющих ваш бизнес и делающих его либо эффективным, либо нет.

### Анализ бизнес-процесса (АБП)

Второй подход к лечению бизнеса — анализ процесса его осуществления. Несколько лет назад эту методику мы определили бы термином «реинжиниринг», то есть восстановление структурной схемы и алгоритма бизнеса как процесса по его исходным параметрам. Его считали панацеей от всех бед в бизнесе. На него возлагали большие надежды. В него, ничего, впрочем,

не понимая, погружались тысячи управленцев. Многие там-то и утонули. Прошло время, и люди поняли, что эликсира «деловой молодости» нет и быть не может. А если и может, так его еще пока никто не открыл. В реальности АБП (он же реинжиниринг бизнеса) — всего лишь отличный инструмент, с помощью которого можно получить неплохие дивиденды, но не более того. Повторяю: это не панацея, способная излечить ваш бизнес за сутки.

АБП — это система оценки и коррекции задач, составляющих шесть или семь позиций из десяти жизненно важных систем в бизнесе. АБП поможет нам:

- избавиться от затрат, которые не вызваны необходимостью;
- улучшить предоставляемое потребителю качество;
- увеличить ценность товара или услуги;
- сократить время важных процессов (например, время доставки).

Причина, по которой АБП может оказаться столь эффективным, заключается в том, что почти вся стоимость, качество, ценность и время в бизнесе воплощены в задачах, составляющих шесть или семь жизненно важных систем. Эта семерка состоит из систем передовой линии плюс финансы и система людских ресурсов. (Мы говорим «шесть», потому что в небольших компаниях формально может не существовать такой системы, как стратегия.) Под «процессом» мы подразумеваем ряд выполняемых задач, а также методику их выполнения, управления и оценки.

Во всех компаниях есть свой «метод, по которому мы здесь работаем». Он может не существовать на бумаге, но сложиться исторически, на основе опыта сотрудников, которые в процессе экспериментов поняли, что и как нужно делать (это и есть тот самый «процесс»). Эти сотрудники обучают новеньких полученной ими методике. Иными словами, «мы сами с усами, мы знаем, какой нам нужен маркетинг и техника продаж. Есть у нас свой, определенный метод, с помощью которого мы развиваем производство новых товаров (услуг), доставляем их и ведем послепродажное обслуживание. Уже также сложились наши специфические отношения с персоналом, а еще есть наши финансовые дела, которые мы ведем так, потому что так вели их всегда». В больших компаниях существует «стратегическое планирование», согласно которому на ближайшие несколько лет стратегия развивается, доводится до сотрудников и (если повезет) воплощается.



В общем, обходятся без технологии и информационных систем, хотя они, скорее всего, входят в другие системы, где их влияние ощутимо. Если мы начнем вдумчиво их анализировать, то наверняка обнаружим, что применить технологию и информационные системы можно было бы с гораздо большей пользой.

Нет такой системы управления, которая проявлялась бы столь открыто, чтобы мы смогли реально проанализировать ее посредством объективной методики, описанной ниже. Обычно существует «стиль управления», проявляющий себя в разных условиях по-разному. Последствия такого проявления выражаются в том, что проблемы культуры бизнеса и коллективного труда (либо проблемы самого стиля управления) нельзя разрешить с помощью АБП.

В равной степени АБП не способен справиться и с проблемами стратегического определения бизнеса. Мы можем подвергнуть анализу один из процессов, составляющих стратегию, можем изменить его и получить положительный результат (либо будем думать, что получили таковой). Но вместе с тем сама стратегия не улучшится. Стратегия — это не только научная категория (хотя хорошая стратегия содержит элементы научного подхода); стратегия — это еще и искусство, требующее наличия интуиции и веры, для которого АБП не годится.

И наконец, АБП — это едва ли инструмент для проверки правильности избранной финансовой структуры бизнеса. АБП не скажет, достаточно ли у нас средств и верно ли мы их используем. (Более подробно об этом — в главе 10.)

Но даже при таком количестве оговорок АБП, если его разумно применять, может оказаться весьма действенным средством для существенного оздоровления вашего бизнеса — порой даже кардинального!

Есть много умных и полезных книг на тему анализа бизнеса как процесса. Если ваша компания действительно заинтересована в развитии, ваши менеджеры найдут время прочитать одну-две из них. Существуют также и компьютерные программы, каждая из которых обещает облегчить вам работу со схемой производственного процесса. Однако если вы ухватитесь за все сразу, то не облегчите себе жизнь, а лишь усложните, потому что тут же во всем запутаетесь. Что же делать? За что хвататься? Скажем так: после того как вы сами проанализируете работу двух-

трех организаций, изучите, как у них идут дела, вы выработаете свой собственный путь. Идеальных образцов не существует, и лучшим для вас является то, что подходит именно вам. Однако имеет смысл запомнить несколько основополагающих принципов:

- Прежде всего вам следует определить цели или задачи бизнеса как процесса (для чего мы всем этим занимаемся?).
- Составьте карту-схему задач в логическом порядке, чтобы вы и ваши коллеги могли увидеть всю картину процесса в целом.
- Требуйте от сотрудников, чтобы вся работа проделывалась в соответствии с этой картой.
- Пользуйтесь оперативными данными для количественного анализа процесса: какова стоимость этапа, сколько времени он занимает, как часто возникают ошибки и т. д.

А теперь несколько критических вопросов по поводу карты:

Являются ли необходимыми все эти задачи?

Видят ли управленцы, что происходит?

Все ли получают необходимую им информацию?

Достаточно ли надежен контроль над управленцами и работниками?

Можно ли автоматизировать какой-либо процесс?

Что можно сделать для сокращения числа ошибок и снижения стоимости?

- Определите цели процесса: нарисуйте его предварительную схему. Здесь важным является творческий подход и «взгляд со стороны». Фантазируйте как угодно, но заканчивайте проверкой плана на возможность его реализации. Убедитесь, что процесс будет выполнен в вашей компании с вашими сотрудниками.
- Воспользуйтесь помощью людей, не вовлеченных в процесс, но обладающих творческим, новаторским подходом. Выслушав их критику и предложения, вы их учтете при создании желаемой модели своего бизнеса.

### **АБП восстановления компрессоров**

Давайте рассмотрим все на примере фирмы «Компрессоры Уэйнрайт». Через полгода после того, как Карен открыла мас-

терскую по восстановлению компрессоров, обнаружилась неприятная неожиданность: она заметила, что новая сфера растет медленно, да еще теряет деньги. Интуиция же ей подсказывала, что все должно было происходить как раз наоборот. Тогда она вместе со своим сыном Джоном, коммерческим директором фирмы, Бобом Кенни, мастером цеха, и Дэвидом Вайссом, бухгалтером компании, провела АБП восстановления компрессоров.

Сообща определили цель — получать подходящие корпуса, восстанавливать их до рабочего состояния и продавать как минимум с валовой прибылью 40%, чтобы иметь годовую прибыль по крайней мере 25% (валовая прибыль на новые компрессоры, исключая работу по монтажу, составляет обычно 25%).

Карен, Джон, Боб и Дэвид определили главные задачи, записали каждую на листке из блокнота, наклеили их на большой лист ватманской бумаги и прикрепили кнопками к стене в кабинете Карен. Эта карта о текущем состоянии производства показана на схеме 2.2. Некоторые из задач фактически состоят из ряда подзадач, которые тоже можно внести в график, если дополнительные детали полезны и информативны.

Карен, Боб и Дэвид определили такие дополнительные факты:

- В последние три месяца компрессоры приходили на восстановление с частотой примерно пять штук в месяц.
- Из первых десяти восстановленных и проданных компрессоров три вышли из строя в течение 90 дней. В двух сломались подшипники, в одном пробило изоляцию в двигателе. Во всех трех случаях компания была вынуждена направлять рабочих и ставить свои запасные части. Средняя стоимость данной гарантийной работы составила 22% от цены нового компрессора. 64% восстановленных компрессоров требовали замены гильз цилиндров. Отправка корпусов в мастерские для замены гильз добавляла к сроку ремонта две недели и обходилась в 24% стоимости нового компрессора.
- Стоимость остального ремонта и запасных частей составила 12% от цены нового компрессора.
- 30% всех восстановленных компрессоров требовали большой доработки, поскольку были неработоспособны. Возникла необходимость перематывать двигатели и менять основные части, например поршни и валы. Эти работы повышали стоимость с 12% до 44% от цены нового компрессора.

Затем Карен подвела финансовый итог:

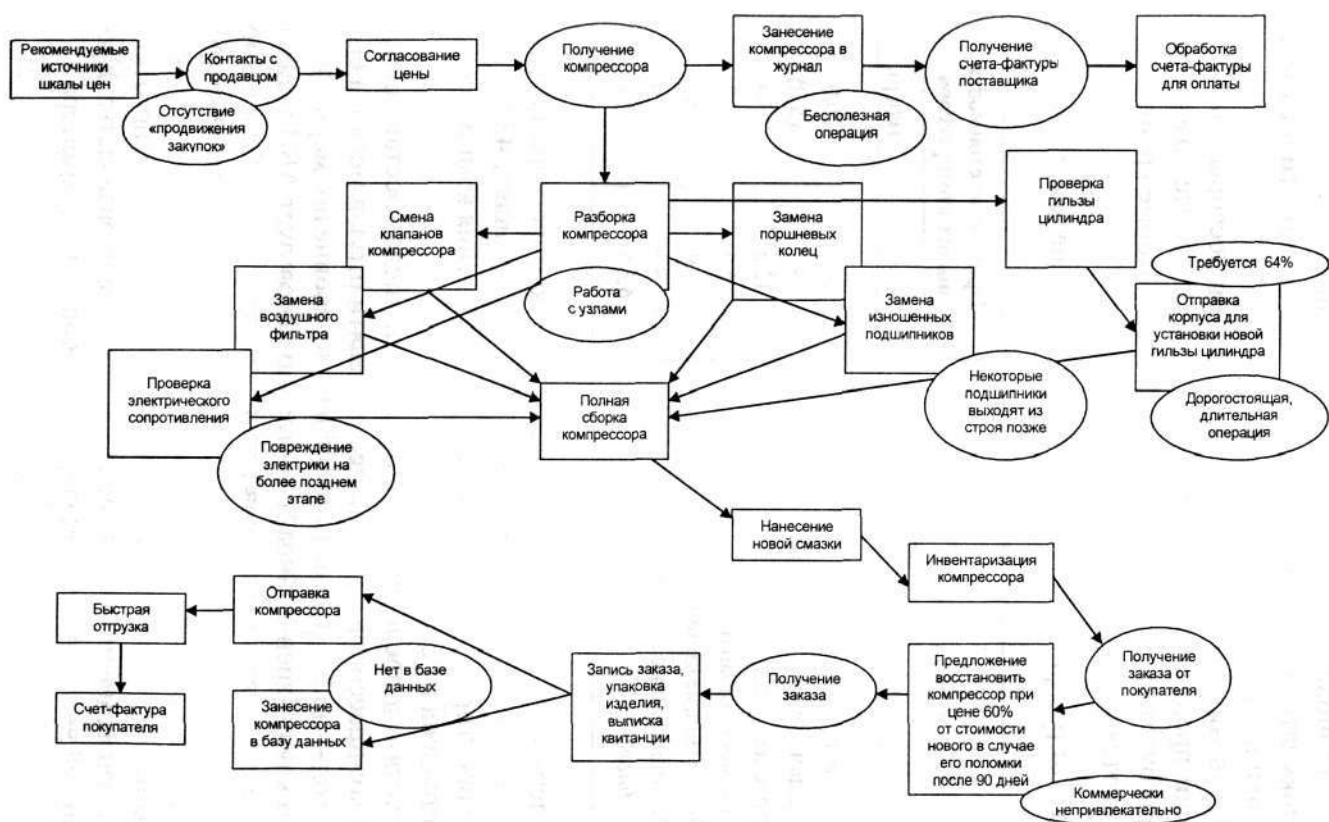
Статья затрат	Процент от стоимости нового компрессора
Стоимость корпуса	20,0
Запасные части и работа	12,0
Стоимость гарантии	6,6
Новые гильзы цилиндров	15,4
Не подлежащие ремонту	9,6
<i>Итого</i>	<i>63,6</i>

Стало очевидно, что при отпускной цене восстановленного компрессора, равной 60% от цены нового, фирма будет нести потери.

Джон выразил сомнения в целесообразности восстановления и продажи компрессоров, поскольку не верил в их надежную работоспособность. Кроме того, он не знал точно, сколько у них на складе находится старых (и новых тоже) компрессоров.

Имея перед собой карту процесса, видя наглядно все недостатки своей предыдущей работы, Карен, Джон и Боб согласились сделать некоторые существенные изменения.

- Компания станет предлагать 20% от цены нового компрессора за годные к ремонту корпуса, если это сопутствует продаже новых компрессоров. Во всех остальных случаях компания будет платить только 15% от цены нового компрессора. Они согласились на такой шаг, чтобы избежать требования скидки, которая обычно составляет 5% от общей стоимости.
- Неработоспособные компрессоры они решили не принимать вообще либо на условиях 5%-ной скидки при сопутствующей продаже нового. Неработоспособный компрессор, на восстановление которого потребовалось бы более 30% от общей стоимости восстановленного, будет разбираться на запчасти.
- Гильзы цилиндров станут менять по технологии, предложенной Бобом.
- Компрессоры будут восстанавливаться тщательней, с полной заменой подшипников и прокладок, а также с промывкой и просушкой статора.
- Все восстановленные компрессоры будут проходить 30-минутную стендовую проверку на работоспособность.



2.2. Схема процесса восстановления компрессоров

- Восстановленные компрессоры компания будет предлагать покупателям по цене в 70% от стоимости нового и с гарантией на год.
- Компания будет принимать старые компрессоры при условии продажи новых взамен. Восстановленные компрессоры будут предлагаться потребителям, которые крайне нуждаются в расширении мощностей.

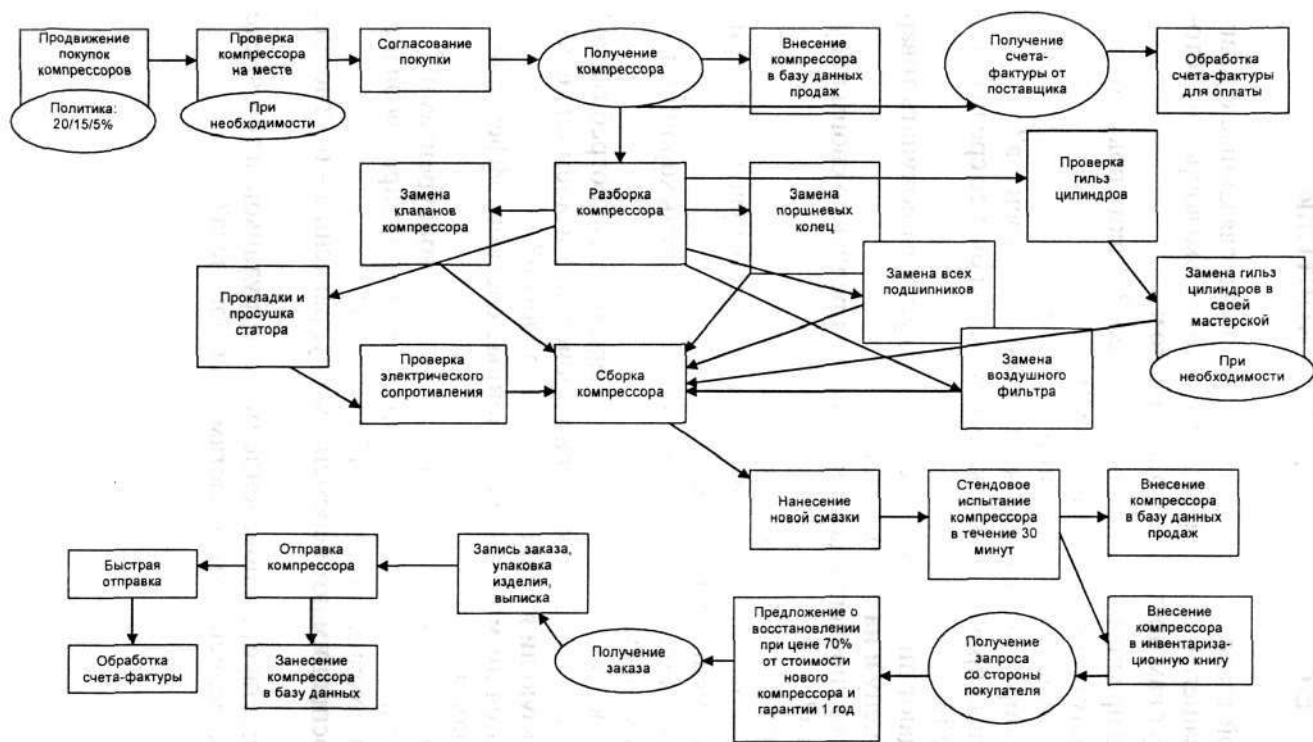
На этот раз финансовый итог выглядел иначе (см. таблицу):

Статья затрат	Процент от стоимости нового компрессора	
	раньше	теперь
Стоимость корпуса	20,0	20,0
Скидки для продвижения	—	(5,0)
Запасные части и работа	12,0	18,0
Стоимость гарантии	6,6	2,2
Новые гильзы цилиндров	15,4	5,1
Не подлежащие ремонту	9,6	0
<i>Итого</i>	<i>63,6</i>	<i>50,3</i>

Теперь при продаже восстановленного компрессора по цене 70% от стоимости нового валовая прибыль составляет 42%. Карта скорректированного процесса восстановления компрессоров представлена на схеме 2.3.

Спустя год после внесения изменений число восстанавливаемых компрессоров увеличилось до девяти штук в месяц, а еще через год — до 14. Прибыль оставалась на уровне примерно 40%.

С тех пор Карен Уэйнрайт постоянно использует АБП также и для оценки людских ресурсов и финансовых систем. Хотя в этих двух сферах результаты и были не столь впечатляющими, как в процессе восстановления компрессоров, Карен считает, что способна уменьшить текучесть персонала за счет его более тщательного подбора и ознакомления сотрудников с процессом производства. Кроме того, ей не пришлось дополнительно нанимать бухгалтера.



2.3. Скорректированный процесс восстановления компрессоров

## Вопросы для диагностики

В данной главе мы рассмотрели вопросы, связанные с диагностикой вашего бизнеса. Предлагаем несколько вопросов, которые помогут вам поставить макродиагноз:

- Каково предназначение моего бизнеса? (Каких покупателей мы обслуживаем, как и почему?)
- Что отличает мою компанию от других?
- Каким образом мы опережаем наших конкурентов?
- Насколько правильно я рекламирую свой бизнес среди покупателей?
- Убеждают ли потребителей мои аргументы покупать товар за эту цену и на таких условиях?
- Какой вид послепродажной услуги я предлагаю своим покупателям?
- Конкурентоспособны ли мои цены?
- Какие меры мне нужно предпринять, чтобы увеличить прибыль и уменьшить издержки?
- Каким является качество моих товаров — очень хорошим или превосходным?
- Насколько легкодоступны мои товары (услуги) потребителю?
- Вижу ли я все, что ежедневно происходит в моем бизнесе?
- Использую ли я современные технологии?
- Являются ли мои информационные системы эффективными и надежными?
- Много ли у меня долгов по сравнению с конкурентами?
- Хватит ли у меня оборотных средств для расширения бизнеса при сохранении его прибыльности?
- Как воспринимают перемены мои управленцы — охотно или нет?
- Соответствует ли поведение моих сотрудников, в том числе и управленцев, потребностям моего бизнеса?



ЧАСТЬ II

**РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА  
И  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
РАБОТЫ**

*Стив Кеннетт,  
Питер Томкинс*

ИЗДАНИЕ

ГЛАВА 3

## **Маркетинг**

Сегодня реальное существование любого бизнеса тесно связано с рынком. Если ваш товар или ваша услуга будут не востребо­ваны, ваш бизнес рухнет. Поэтому рассмотрение принципов работы мы начнем с разговора о рынке — о той среде, где тор­гуют самые разные организации.

Консультант, работающий на какую-либо компанию, прежде всего должен спросить себя: 1) как мы понимаем рынок? и 2) как нам действовать на нем наилучшим образом?

Этими вопросами должны задаваться и консультанты, рабо­тающие внутри коммерческой структуры, и специалисты по не­коммерческому сектору и общественным организациям, действу­ющим на рынке. Любая заинтересованная сторона может счита­ться составной частью рынка, а следовательно, и к ней приме­нимы принципы маркетинга.

### **Почему маркетинг?**

Маркетинг как таковой зародился в XIX веке с развитием рек­ламы (в виде рекламных плакатов и афиш), однако в известной нам форме он существует всего полвека. Маркетинг развился в результате ускоряющегося развития и усовершенствований в транспорте и технологиях. Кто менее полувека назад или даже около 20 лет назад мог мечтать о том, что появится Интернет или что мы круглый год будем покупать в наших супермаркетах свежие овощи, как будто не существует никаких времен года? Кто бы мог подумать, что в «малом бизнесе» появятся сверхмощные компьютеры и что по почте можно будет продавать не только

потребительские товары, но и любую другую продукцию? Это происходит сегодня. А что же будет завтра?

### **Рынки становятся все более сложными**

Вне всякого сомнения, рынки становятся все более сложными. Рынок срочного контракта — только один пример. Он развивался в результате потребности для изготовителей установить будущую стоимость сырья, например, какао, пшеницы, олова и меди. Теперь в сферу этой деятельности включены деньги, поскольку компании, заключающие долгосрочные контракты, стремятся уменьшать риск, заботятся о том, чтобы величина их доходов не менялась в зависимости от времени или при переводе платежей с одной валюты на другую.

Сложность рынка очевидна, и это создает много проблем его участникам. Эффект пространственно-временного слияния означает, что географические границы сегодня менее важны, чем раньше, а перемены происходят быстрее, чем прежде. В компьютерной промышленности конкурентное преимущество, полученное в результате выпуска новых изделий, измеряется днями, а не неделями или годами.

В настоящее время компании ищут дешевую рабочую силу везде, где только можно, — по всему миру. Подобные действия подрывают стабильность рынка труда в тех развитых странах, которые потеряли в конкурентной борьбе целые отрасли промышленности, к примеру обувную, текстильную или судостроительную. Теперь эти отрасли сконцентрированы главным образом в странах «третьего мира». Но даже в этом случае большинство произведенных в таких странах изделий потребляется на их традиционных географических рынках.

Конкуренция становится все более и более агрессивной, поскольку поставщики в обмен на предоставляемые ими товары и услуги стремятся скупить как можно больше акций в странах — участницах их рынка. Как гласит теория, в свободной рыночной экономике цена товара растет в обратной пропорции к предложению. Таким образом, чем доступнее товар, тем ниже его цена, и наоборот. При этом в конкретную форму облакаются нематериальные факторы — такие, как обслуживание, кредит и надежность, которые могут определять покупательские решения, изменять отношения между спросом и предложением.

В недавнем прошлом менеджменту требовались аналитики по крупным проблемам, универсалы, а не узкие специалисты; маркетинг в то время оставался инструментом крупных компаний со значительными средствами. Однако в настоящее время эти компании отличаются такой же маневренностью, как и мелкие, и маркетинг, как и многие другие специальные сферы деятельности, стал необходим всем, кто собирается заниматься бизнесом, его объем при этом неважен. Знание маркетинга — одно из основополагающих условий ведения бизнеса.

Задача маркетинга — попытаться понять те силы, которые влияют на состояние рынка. Маркетинг — это образ мыслей, видение сути рынка, стержня деловой активности.

Предпринимателю, усвоившему вышесказанное, остается только следовать одной из трех стратегий:

- завоевывать новых потребителей;
- продавать имеющимся потребителем больше продукции за то же время;
- удерживать имеющихся потребителей как можно дольше.

Большинство компаний, правда в зависимости от обстоятельств, используют синтез из нескольких стратегий. Например, некая недавно образованная компания будет стремиться завоевать новых потребителей (поскольку для нее каждый потребитель — новый). Другие, уже в этом преуспевшие, попытаются выработать линию поведения, включающую в себя первую и третью стратегии. Те же компании, которые имеют дело со статичным рынком, скорее всего, возьмут на вооружение вторую и третью стратегии. Для будущего успеха вашего бизнеса очень важно, какую из стратегий вы выберете. Многое относительно данных вопросов будет раскрыто в других главах, здесь же мы рассмотрим только собственно маркетинг.

## **Значение маркетинга для вашего бизнеса**

Маркетинг — это процесс, с помощью которого вы определяете рынок для своей продукции и взаимодействуете с ним. Сегодня успешные компании стремятся как можно дольше удерживать

жать своих потребителей, то есть сделать так, чтобы клиенты, с которыми компания имеет дело, максимально долго сотрудничали с ней.

Здесь нет ничего нового. Компания ожидает от своих сотрудников детального понимания производственного процесса (производительность, нормы расхода, стоимость и так далее), от своих специалистов по маркетингу она требует предоставлять четкую информацию о потребителях и рынках. Конечно, имеет значение тот факт, что в маркетинге больше неизвестности и неуверенности, чем в других специальных отраслях управления.

Но и при этих недостатках маркетинг обладает множеством важных качеств. Успех более вероятен, если в работе организации присутствуют и максимально работают пять перечисленных ниже факторов:

- правильный выбор продукции;
- правильный выбор целевой аудитории (своего рынка);
- правильный выбор каналов продвижения;
- правильный выбор соотношения цены и предложения, что может быть достигнуто только благодаря соответствующим исследованиям;
- правильно рассчитанное время.

Успех еще более вероятен, если эти пять «правильностей» работают по максимуму в пределах динамического и обоснованного равновесия. Необходимо постоянно переориентировать и заново оценивать продукцию и услуги вашей компании, а также тот сегмент рынка, в котором вы работаете. В прошлом многие компании этим не занимались и, скорее всего, поэтому терпели неудачу. Давайте с вами внимательно рассмотрим каждый из факторов.

### Изделия и бренды

Почти невозможно обсуждать какие-либо изделия, не упомянув о брендах. Они столь тесно связаны друг с другом, что иногда бывает трудно их разделить. Однако разница между ними есть, и она очень существенна. Многие из успешных брендов являются тем, что мы называем «семейными» или «ведущими». Примеры известных брендов — «МакДональдс», «Хайнц», «Форд», «Теско», «Найк», «Келлог». Все они продают изделия, ассоциирующиеся с их именем, которые сами по праву могут считаться брендами (к примеру, «Биг Мак», печеные бобы «Хайнц», кукурузные

хлопья «Келлог»). «Семейные» бренды говорят нам об общих ценностях продукции, соотносящихся с такими характеристиками, как цена, качество и эксклюзивность. Бренды «ведущего» направления призваны поддерживать концепцию всего диапазона изделий, наряду с «семейными».

На создание бренда, имеющего для потребителей особое значение, уходят годы. Пожалуй, именно в него компании вкладывают самые крупные инвестиции. В результате специалисты по маркетингу, да и вся компания вместе с ними, занимаются именно созданием бренда.

В некоторых случаях компания преуспевает настолько, что теряет контроль над идентичностью своего бренда. В результате он начинает служить общим названием для всех изделий подобного рода. Примерами здесь могут стать сыры гувер, биро, формика и чеддер. Вот уже много лет виноделы Шампани ведут затяжную битву с другими производителями игристых вин, называющих свою продукцию «шампанским». Тем не менее для большинства потребителей любое игристое шипучее вино все равно является «шампанским» — даже в том случае, когда они отлично знают, что покупаемый и потребляемый ими продукт никакого отношения к реальному шампанскому из Шампани не имеет. Иными словами, если в суде виноделы Шампани сражения выигрывают, то среди потребителей — проигрывают.

Небольшим компаниям лучше не гнаться за множеством брендов. Для них удобнее и эффективнее использовать один бренд, скорее всего, совпадающий с названием самой компании, и стараться за счет его эксплуатации увеличить свою популярность среди потребителей, а также количество продаваемых изделий.

Чем ярче неповторимость ваших изделий, тем выше вероятность того, что вы достигнете устойчивого положения на рынке, а ваш бизнес обретет коммерческое преимущество. Как правило, важную коммерческую роль играют следующие уникальные торговые характеристики (УТХ):

- наличие бренда — марки, широко известной на вашем рынке;
- качество, универсальность, великолепное исполнение;
- удовлетворенность потребителя;
- оригинальный внешний вид, упаковка;
- верное соотношение ценности и стоимости;
- эксклюзивная ниша;
- новаторство, максимальная «продвинутость».

Изделия, обладающие данными характеристиками, могут продаваться в своем секторе рынка с надбавкой. Если же ваша продукция не отвечает данным стандартам либо ничем на рынке не выделяется — скорее всего, вам придется с нуля завоевывать себе место на рынке, поскольку ваш товар будет уязвим — крупные компании смогут сбить на него цену. Одним из способов борьбы в этом направлении может стать пересмотр дизайна вашей продукции, смена ниши, создание дополнительных свойств и характеристик, которые добавят ей ценности.

Приведем пример, который позволит вам уяснить мысль авторов. Одним из видов товара является винтовое сверло, которое вставляется в дрель, когда нужно просверлить отверстие. Значительная часть этих изделий импортируется из-за границы, а в промышленности и домашнем хозяйстве они применяются очень широко. Не так давно один британский производитель подобных изделий понял, что сверла «местного» изготовления, сделанные на его предприятии, не способны конкурировать с импортными, поэтому рынок для него постепенно закрывался. В конечном счете на рынке импортных сверл стало продаваться больше, чем продукции местного производства. Наш предприниматель вызвал к себе консультантов, которые вскоре пришли к выводу, что вся проблема состоит в том, что Теодор Левит именовал «маркетинговой миопией», иначе — близорукостью. Британские производители видели в сверлах «предметы, которые мы всегда успешно производили». Потребители же искали недорогую и качественную вещь. Строго говоря, сверла продаются на рынке для тех, кто хотел бы просверлить отверстия. На основе этого простого вывода наш производитель пересмотрел стратегию и вдруг увидел, что перед ним открывается широчайшее поле деятельности. Он вышел на другие рынки, применяя в производстве своих сверл мало известные там новые технологии, и быстро добился успеха. Производитель исходил из того, что хотя людям всегда нужны отверстия, им не всегда нужны сверла.

### **Знать свое место на рынке**

Любой устоявшийся бизнес обязан иметь достаточно информации (не имеет значения, на бумаге или, как сейчас модно делать, в компьютерном файле) о покупателях — постоянных и недавно появившихся — и об их закупках. Характеристики запросов

покупателей — объем их закупок, местонахождение, регистрационные коды, применение купленных изделий, название сегментов рынка, в которых они работают, образцы заказов — все это представляет огромное значение, позволяя выявить потенциального потребителя с таким же набором характеристик. Гораздо труднее предсказать возможность превращения потенциального потребителя в реального покупателя вашей продукции (для этого требуется провести определенное исследование рынка или целую кампанию по продвижению продукции, о чем подробно будет говориться далее): здесь чем соразмернее показатели выгоды, характеристик и разумной рыночной цены, тем больше вероятность вашего успеха.

Давайте возьмем в качестве примера небольшую сеть ресторанчиков, открытых в шестидесятые годы и обслуживающих вегетарианцев. История этой сети очень пестрая, в 1992 году она едва не обанкротилась и с тех пор неоднократно переходила из рук в руки. Новый владелец сети сфокусировал внимание на том, что именно хочет его потребитель, и теперь сеть представляет собой быстро растущий, процветающий бизнес. Результаты исследований, подкрепляющие эту положительную перемену, показали, что только 20% посетителей ресторанов являются истинными вегетарианцами, причем большинство из них — женщины. Новый владелец переделал интерьер ресторанов, а в меню вегетарианскую пищу заменил обычной, но на 95% не содержащей жира. Блюда в ресторанах сбалансированы по калорийности, основной упор в них делается на приправы и соусы. Как следствие — рестораны стали популярными, и владелец постоянно расширяет свою сеть, открывая новые точки не только в Великобритании, но и за границей.

Естественно, проведение крупного маркетингового исследования для маленькой и средней компании в финансовом отношении может оказаться недоступным, поэтому авторы посоветовали бы просто руководствоваться обычной логикой и нашими рекомендациями. Предположим, ваша компания продает бумагу другим организациям и вы решили увеличить объем продаж, не сокращая прибылей. Что вы должны сделать? Для начала просмотреть свои записи и определить, кто из ваших клиентов покупает у вас больше других, кто дает вам больший доход (принимая во внимание стоимость поставок), кто и какие изде-



лия у вас покупает и в каких объемах. Очень важно в данном случае знать, какова численность персонала у вашего покупателя и какое оборудование он использует.

Теперь переходите к анализу ситуации и задайте себе вопросы, например: почему именно эти клиенты покупают у вас больше других? почему клиенты, которые покупают у вас больше других, предпочитают иметь дело именно с нами, а не с другими компаниями? Если ответ найден, то остается подумать, как сделать, чтобы и другие обращались не к вашим конкурентам, а к вам. Именно с такой информации и начинается выработка маркетинговой стратегии. Кстати, такого рода анализ — идеальное развлечение для студентов во время каникул, особенно для тех, кто учится бизнесу и маркетингу.

Самым главным неизвестным является ваш конкурент, «замкнутый в себе», имеющий долгосрочные контракты (нередко на несколько видов продукции), дающий существенную скидку клиентам и премиальные сотрудникам за продажи большого объема. Всегда очень полезно видеть изнанку бизнеса. Попробуйте стать предпочтительным поставщиком (партнером) самых крупных своих клиентов, тем самым вы уменьшите рынок сбыта для ваших конкурентов. Чем прочнее будут отношения, которые вы выстроите со своими покупателями, чем внимательнее вы относитесь к их потребностям (не забывая при этом все тщательно выверять по своей базе данных), тем выше вероятность вашего успеха. Сегодняшний рынок — это что-то вроде мирового бассейна, где каждый клиент является вполне привлекательной добычей для самых разных поставщиков.

Конкуренция постоянно растет и в конечном итоге может коснуться самых популярных, самых успешно продаваемых товаров. Подумайте, способствуют ли цена и тот метод, которым вы пользуетесь, предлагая свой товар, росту числа новых потребителей? Можете ли вы завязать долгосрочные контакты с постоянными скидками? Помните, что крупные компании, продающие известные бренды, «держат цену» за счет продажи высококачественных изделий и уровня предлагаемого обслуживания. Небольшие компании чаще всего не могут позволить себе продавать известные бренды, поэтому они не могут рассчитывать на прибыли только за счет предложения и ценовой политики.

## **Понять своих конкурентов**

Насколько хорошо вы знаете и, главное, понимаете тех, кто конкурирует с вами? Какова доля ваших продаж в денежном выражении и в объемах продукции? Авторы имеют в виду ту пропорцию, которую занимают ваши товары в общем объеме продаж в той географической точке, где вы расположены. Результаты подобного анализа помогут вам определить прочность своего присутствия и слабые места ваших конкурентов. Например, компания с объемом 10% и денежным выражением продаж 20%, скорее всего, сможет продавать товары по максимальной цене. И наоборот, компания, имеющая общую долю участия на рынке 30% и в денежном выражении 10%, держится только на одной цене и, возможно, теряет прибыли, которые давала бы модернизация ассортимента продаваемых товаров.

Очень полезно проанализировать годовые отчеты своих конкурентов. Одним из источников их получения является пресса, в том числе отраслевая. Существует статистика промышленного сектора (правительственные и деловые организации), изучив которую и не проводя дорогостоящего маркетингового исследования, вы сможете определить свое место на рынке и потенциальную долю своего товара. Есть множество способов и источников узнать, что думает рынок о ваших конкурентах (впрочем, и о вас тоже). Для начала вы можете расспросить своих нынешних, бывших и будущих покупателей. Кроме того, проведите небольшое маркетинговое исследование (по телефону или раздавая опросные листы), поговорите со своими менеджерами по продажам («обратная связь» с ними очень важна).

Поскольку большинство организаций торгует тоже с организациями, очень полезно побеседовать с конечными потребителями вашей продукции — их информация поможет вам лучше представить общую картину рынка. Например, не так давно одна компания, производящая тигели для выплавки металла на литейных заводах, пыталась, правда без особого успеха, прогнозировать спрос на свои изделия. Представители компании связались с потребителями этой продукции и попросили их высказать свое мнение относительно развития. Однако ответы были столь различными, что составить какой-либо прогноз не представлялось возможным. Компания призвала на помощь специалистов по маркетингу, которые расспрашивали потребителей

тигелей об их рынках продажи металла и выплавляемых объемах металлов. На основании полученных данных маркетологи смогли составить график зависимости производства литейных заводов от потребностей их клиентов — конечных пользователей продукции, работавших в различных областях промышленности. Затем они оценили перспективы развития этих областей, возможную степень загрузки заводов и на базе этих данных точно предсказали, какое количество тигелей каждому из заводов потребуется в будущем. Прогнозы оказались не только достоверными, они дали производителю тигелей очень важную информацию — на какой именно литейный завод нужно обратить особое внимание как на перспективный. Основываясь на данных маркетологов, производитель тигелей смог раньше других заключить долгосрочные контракты с заводами, ожидавшими подъема производства.

### Не упустить время

Правильный расчет времени — еще одна ключевая составляющая, достойная серьезного внимания. Состояние рынка во многом зависит от временных факторов: сезонности, бюджетного контроля (например, в конце года), финансовой годовой отчетности, спроса со стороны конечного потребителя (клиентов ваших клиентов), начала нового учебного года, регистрации автомобилей, тендеров и дат окончания контрактов. В разных секторах рынка эти факторы различны, но тем не менее о них следует знать и, планируя инициативы в сфере маркетинга, учитывать их и правильно интерпретировать. Соотнеся стратегию продаж со степенью покупательского интереса своих клиентов, вы извлечете из предпринятых маркетинговых исследований и вложений в них максимальную прибыль.

Приведем такой пример. Авторы обнаружили, что ответ на письмо, отправленное коммерческому директору фирмы в начале недели, придет к вам вдвое быстрее, чем на письмо, отправленное в четверг или в пятницу. Кроме того, авторы узнали, что менеджеры местных фирм очень любят посещать небольшие презентации (если они не нарушают их рабочий график). Но нередко они разъезжают с одной презентации на другую с утра до позднего вечера. Презентации, маленькие собрания с легкими закусками — очень неплохие и полезные занятия, повышающие

оборот и, соответственно, прибыль предприятия. Иногда несколько событий (Новый год, Пасха и др.) приносят удивительную прибыль.

### **Методы и каналы продаж**

Очень важно понять, как вы и ваши конкуренты привлекаете новых потребителей. Если вы используете только один канал, например рассылку писем, то это не значит, что нет других каналов распространения информации о вашей продукции. Взгляните на перечень возможных каналов:

- оптовик, посредник, агент, франчайзинг;
- продавцы (региональные, общенациональные и т. д.);
- люди, занимающиеся прямыми продажами;
- прямой маркетинг;
- продажа товаров по почте (включая пересылку каталогов);
- телефонный маркетинг (внутренний, междугородный, международный);
- прямое рекламирование по запросу (отраслевая пресса, радио, ТВ);
- вкладыши (в торговых и деловых журналах);
- электронная почта, веб-сайты.

К различным долям вашего потенциального рынка нужно обращаться через различные каналы. Например, изготовитель моющих средств может разделить рынок в соответствии с потребностями клиентов — на сектор тех, кто покупает у него промышленные моющие средства, и сектор потребителей обычных домашних моющих средств (оптовики и розничные торговцы). Кроме того, необходимо избегать излишнего завышения цен, поскольку это приводит к конфликтам. Не исключено, что для каждого сегмента рынка вам потребуется вводить свой узнаваемый бренд.

### **Знать свое окружение**

Окружающая среда, в пределах которой сосуществуют все виды коммерческой деятельности, в наши дни подвергается постоянно-му контролю со стороны европейского законодательства. Распространяются всевозможные законы и инструкции, и менеджерам об этом необходимо не просто всегда помнить, но и оценивать их воздействие на изделия, каналы и потребителей.

Существует и множество других структур, к которым бизнес может обратиться за советом, как действовать в той или иной области, а также за информацией о необходимых общих практических правилах.

## Сбор информации, необходимой для бизнеса

Прежде чем вы выстроите и запустите в действие маркетинговый план, вам жизненно необходимо получить необходимую для вашего бизнеса информацию, в том числе и о рынке, на котором вы собираетесь действовать. Ниже приведены источники и методы получения такой информации.

### СИСВО-анализ

Данная методика описана в приложении 1.

Грамотно проведенный менеджерами или приглашенными консультантами СИСВО-анализ, учитывающий в особенности вопросы маркетинга, предоставит вам неоценимую информацию и понимание вероятных будущих потребностей рынка.

Основной СИСВО-анализ не должен быть длинным или слишком детальным. Он может содержать выводы и утверждения такого рода:

*Сильные стороны:* «Мы работаем в этой сфере бизнеса много лет и хорошо знаем основных потребителей. В области дизайна мы значительно опережаем своих конкурентов. У нас великолепная репутация, мы быстро реагируем на запросы потребителей, у нас прекрасный дизайн, наш сервис выстроен безукоризненно».

*Слабые стороны:* «Традиционный рынок нашего бизнеса уменьшается. Наше производство малозффективно: у нас высокие затраты, много отходов, мы тратим немало времени на реализацию заказов, а иногда задерживаемся с их выполнением. Нашу фирму не знают вне пределов нашего традиционного рынка».

*Возможности:* «Мы можем стать консультантами по дизайну. Мы можем заключить субподрядный договор, исходя из наших производственных потребностей. Появляются новые (определенные) рынки, где требуются наш дизайн и производственная технология».

*Моменты, вызывающие тревогу:* «Наш основной конкурент набирает преимущество, захватывает рынок за счет покупки небольших компаний и концентрации производства на меньшем количестве участков. Если мы не решим своих важнейших производственных проблем, нас могут купить либо мы можем закрыться».

## Исследование рынка

Независимое исследование того сектора рынка, на котором вы работаете, проведенное приглашенными специалистами, обеспечит вас надежной информацией относительно реакции ваших потенциальных покупателей на вашу продукцию либо на ее продвижение. Природа подобного исследования может быть или качественной (выбирается определенная группа и составляются опросные листы), или количественной (телефонный опрос, рассылка анкет по электронной почте, крупные репрезентативные группы и т. д.). Работая с целевыми группами, вы узнаете отношение каждого человека к своей продукции, услуге или виду деятельности. Количественное исследование определяет степень популярности того или иного изделия в определенной группе.

Из этого следует, что для получения надежных результатов вам необходимо проводить оба типа исследований. В противном случае общая картина так и останется для вас неясной.

Подобное широкое исследование, если оно проведено грамотно, даст вам жизненно важную информацию о том, чего можно ожидать от продажи ваших изделий, об их качестве, и, кроме того, вы получите неоценимые сведения о размере вашего рынка, гибкости ценовой политики и т. д. Профессионально проведенные широкомасштабные исследования — дело весьма дорогостоящее, они требуют тонкой работы специалистов, поэтому цена их колеблется от 10 000 до 50 000 фунтов и выше.

Организация может либо сама, либо параллельно с исследованием, которое ведут специалисты со стороны, провести собственное исследование среди своих потребителей. Небесполезной будет помощь опытных маркетологов в составлении анкет (для опросов по телефону или через электронную почту), в этом случае охват возможно увеличить, а результаты будут точнее. Только помните, что все полученные таким образом данные основываются на мнении имеющихся потребителей, хотя, отталкиваясь от них, вы сможете расширить свое «жизненное рыночное пространство».

К сожалению, даже самое лучшее, мастерски проведенное маркетинговое исследование может не дать вам надежной информации. Дизайн автомобиля модели Edsel, созданной компанией «Форд» в пятидесятые годы, был сделан на базе всестороннего маркетингового исследования, тем не менее эта модель «провалилась». Автомобиль оказался крупнейшей неудачей компании. Самый главный показатель устойчивого спроса на товар — количество его продаж. Вам просто необходимо знать, что большинство появляющихся на рынке новых товаров, даже когда их появлению предшествуют самые глубокие исследования, терпят крах.

## Создание плана маркетинга

Теперь, когда вы имеете полное представление о ключевых компонентах, необходимых для проведения эффективного маркетинга, а также владеете углубленными знаниями о своей продукции и о преобладающих на рынке тенденциях, вам необходимо свести все эти элементы вместе, составив план маркетинговых действий.

Прежде всего, следует помнить утверждение военных стратегов о том, что «никакой план не выживает после контакта с противником», что полностью применимо и к бизнес-планированию. Процесс планирования имеет слишком много неизвестных, поэтому долгосрочное планирование для многих организаций будет пустой тратой времени. Вам следует создать всего лишь приемлемый набросок, схематичный план возможного развития событий на период использования привлеченных капиталовложений — на 12—18 месяцев.

Очень разумно устанавливать для капиталовложений «горизонт времени». Планирование и постройка ядерного реактора для выработки электроэнергии могут занять до 30 лет, а просуществует он, скажем, от силы 50 лет. При создании такого плана нужно быть абсолютно уверенным в том, что потребность в электроэнергии в далеком будущем только возрастет. Совершенно иначе обстоит дело с теми, кто имеет дело с рынком бытовых товаров, к примеру с владельцем небольшого магазина. У такого бизнесмена нет денег, чтобы инвестировать их в далекое буду-

щее и ждать отдачи: для него оптимальная оборачиваемость капитала — неделя. А его подробный план действий (если его позволительно будет назвать так) — это как повыгоднее купить и еще выгоднее продать в течение дня. В данном случае долгосрочным планом может быть просто тенденция откладывать некоторые суммы «на черный день». Большинство из нас, однако, должно рассчитывать время, исходя из двух крайностей, например основываясь на максимальном экономическом сроке службы предприятия и оборудования. Жизнеспособный план маркетинга составить можно только в одном случае — когда он согласуется с ясными и определенными корпоративными целями.

Как мы уже сказали выше, планы всегда содержат элемент неизвестности, подразумевающий риск. Не все компании вкладывают в термин «риск» одно и то же понятие, но в любом случае следует умерять ваш пыл при составлении плана маркетинга. Высшим искусством здесь является нахождение баланса между возможностью и риском в тех пределах, в которых действует бизнес, из чего следует, что конкурирующие компании могут составлять весьма различные планы маркетинга. Авторы не рекомендуют слепо копировать действия ваших конкурентов.

Не существует двух планов маркетинга, идентичных по структуре, форме или содержанию. Составляйте личный план, основываясь на своих сильных сторонах (известных или предполагаемых), найдя более широкие возможности для себя и видя уязвимость конкурента в пределах вашего рыночного жизненного пространства. Кроме того, вам следует свести к минимуму свои слабые стороны. Ваш план должен содержать формулировку целей маркетинга и время поставок в пределах выработанного вами общего бизнес-плана. Не исключено, что он будет «смотреть» далеко вперед, к примеру от двух до четырех лет. Предполагаемые инициативы в сфере маркетинга на текущий (начальный) год должны согласовываться с вашим годовым бюджетом и всем пакетом бизнес-программ. Исходя из этого, потребуется распределить все ключевые направления и задачи в зависимости от намеченных кампаний, проектов и наличия сотрудников на 12 месячных рабочих периодов. В пределах структуры вашего плана маркетинга, а также в качестве действующих элементов маркетинга могут появиться области для эксперимента — кампания по испытанию того или иного изделия, исследование рынка и про-



верка хода самой кампании. Подробнее обо всем этом вы узнаете далее. Всегда нужно помнить, что исследование рынка показывает только одно: что потребителям нравится и что им может понравиться. Только опытным путем определяется покупательское поведение (действие), никаких других проверок реального состояния рынка нет.

### Тестирование изделия

Исследования, возможно, с полной ясностью покажут вам, что существует потребность в новых изделиях, в модификации или в расширении их ассортимента. Как бы сильно ни зависел ваш бизнес от сферы производства изделий, испытание это может оказаться весьма дорогостоящим. Подобное мероприятие требует отдельного бюджета, не зависящего от основных затрат, который позволит протестировать на рентабельность либо «сырое» изделие (запускается опытный образец), либо «сухое» (изделие еще не представлено на рынке, оценить можно только ответную реакцию на проводимую кампанию) с учетом «отката», то есть с включением затраченной стоимости на продвижение и развитие. Окупаемость, то есть прибыль, ожидаемая от вложенного капитала, — это те цифры, которые следует согласовывать с финансовым управлением как фактор долгосрочной жизнеспособности изделия.

### Тестирование кампании

Традиционно бизнес зависел от определенного маркетингового канала, например от трудовых сил, теперь же он обнаруживает другие потенциально выгодные способы продаж. Эти способы нуждаются в испытании, позволяющем определить, соответствуют ли они ожиданиям. Как будет показано ниже, очень важно выделить ассоциированные затраты и доходы для того, чтобы измерить их относительную эффективность.

Несколько лет назад один владелец средней фирмы, торгующей специализированным программным обеспечением, которое использовали отделы кадров, попытался найти способы уменьшения коммерческих затрат. До этого времени программное обеспечение продавалось по рекламе в торговых журналах, что требовало больших материальных затрат. Обсуждение проблемы с несколькими ключевыми клиентами показало, что, хотя програм-

мы использовали отделы кадров, их сотрудники не имели основной компьютерной подготовки и в основном полагались на советы специалистов из информационно-технических отделов. Таким образом, у компании-продавца возник вопрос: не лучше ли будет продавать программное обеспечение не отделам кадров, а информационно-техническим отделам? Компания решила распространять свою продукцию по электронной почте, поскольку ей казалось, что этот способ в данном случае — самый надежный. Для начала, правда, фирма отправила свою рекламу в информационно-технические журналы, после чего начала рассылать релизы как в отделы кадров, так и в информационно-технические отделы. Почтовые рассылки окупались очень быстро, однако настоящие прибыли пошли, когда компания начала правильно адресовать письма. Эксперименты показали, что количество продаж начинало повышаться, когда письмо направлялось руководителю отдела кадров, где ему (или ей) рекомендовали обратиться в информационно-технический отдел для получения отзывов о программе. Или письмо направлялось руководителю информационно-технического отдела, а в нем указывалось, что отдел кадров положительно отнесется к их рекомендациям.

Помимо альтернативных каналов тестированию посредством маркетинга подвергаются и иные ключевые элементы: предложения, связанные с продвижением товаров и услуг, творческий подход к рассылке релизов и т. д. Для того чтобы достичь нужного воздействия и получить первые результаты, из основной кампании следует исключить серьезные изменения — всегда измеряйте влияние изменений на управление кампанией в целом.

### **Маркетинговые ресурсы**

Совершенно ясно, что такие ресурсы следует направлять на выполнение маркетинговых задач, заложенных в плане маркетинга.

Для большинства мелких компаний главный вопрос — сколько нужно иметь маркетинговых ресурсов, хватит ли их и не нужно ли их закупать дополнительно, заключая контракты? Ни один маг не ответит вам на этот вопрос. Здесь главное — фактор масштаба, соизмеримого со степенью «практически необходимого управления». На самых мелких предприятиях старший менеджер, отвечающий за маркетинг, как правило, имеет другие обязанности, связанные, положим, с продажами и закупками. У него в под-

чинении чаще всего один исполнитель, он и занимается собственно маркетингом. В некоторых случаях важнейшим обстоятельством является тщательный подбор поставщиков. Здесь будет полезным включить рекламирование, обращение к СМИ для творческой работы: написание небольших статей и релизов журналистами газет и журналов, подключение специалистов по телемаркетингу и по базам данных, знакомых менеджеров и брокеров, службы почтовых рассылок и т. д. Если же вам придется эту работу откладывать (а вам ее неизбежно в той или иной мере откладывать придется), постарайтесь найти того, кто ее сделает за вас. Очень неплохо намекнуть такому специалисту на возможность долгосрочного контракта, но не делайте этого сразу, посмотрите, как он справляется с вашими заданиями.

### Оценка достижений

Сейчас вы, возможно, думаете, что изложение всех деталей плана требует обширного документа. Действительно, детали часто ведут к объемистым томам, но не всегда. Когда нам давали задание возродить к жизни компании, терпящие бедствие, мы ограничивались схематичным планом, который умещался на обратной стороне конверта. По крайней мере, в самом начале работы план был именно таким. Все детали приходили позднее. Самое важное здесь — измерять степень прогресса. Многие бизнесмены не могут понять, что происходит (или чаще не происходит) в тот или иной момент, до тех пор, пока не возникает какая-либо серьезная проблема или не всплывают какие-либо недостатки.

Во многих компаниях нехватка времени у управленцев означает, что действия по оценке прогресса имеют для них второстепенное значение. Они всегда находят для себя «более важные» занятия. Вдаваться в детали им кажется делом скучным. Для небольших компаний идеальное средство оценки прогресса — отчет по налогу на добавленную стоимость за трехмесячный период. Но только не отдавайте это на откуп бухгалтерии, сами используйте информацию в отчете, она для вас бесценна.

Более крупным компаниям мы настоятельно рекомендуем измерять прогресс ежемесячно или даже чаще по ключевым параметрам в сравнении с планом и бюджетом. В частности, вам следует определить отклонение от плана по времени, по кана-

лам продажи, по проводимым кампаниям и т. д., а затем по объему, затратам (всех типов), по полученным прибылям, по уровню скидок и активности конкурентов. В собственно маркетинговой кампании ключевые критерии контроля включают в себя процент возврата, среднюю стоимость заказа, стоимость возврата и стоимость продаж после публикации о кампании.

Эти ключевые соотношения, тенденции и статистика, относящиеся к ведению вашего бизнеса, не только должны отражаться в вашем плане, но их необходимо включить в полные финансовые и бизнес-планы деятельности и отчетные пакеты об их выполнении (с точным указанием основных расхождений), чтобы вы могли сразу идентифицировать рабочие достижения по отношению к основным целевым намерениям и корректировать время тех или иных действий.

## **Обзор итогов и ключевых действий**

В этой главе мы попробовали дать краткий обзор функции маркетинга и планирования маркетинга. Итак, маркетинг представляет собой вид деятельности, способствующий пониманию тех сил, которые определяют поведение рынка. Кроме того, маркетинг — это образ мыслей, выдвигающий покупательскую активность на передний край бизнеса. За последние 50 лет из привилегии одних только крупных компаний маркетинг вырос до специальности, владеть которой необходимо любому, кто собирается заняться бизнесом.

Вследствие сокращения времени и расширения пространства рынки и маркетинг становятся более сложными. Благодаря переменам в других областях — таких, как транспорт и коммуникации, компании могут получать товары и услуги там, где их больше и, следовательно, где они дешевле. Производители бросились в страны с обилием сырья и низкой стоимостью производства, то есть в «третий мир», что привело к вымиранию целых отраслей в развитых странах. В то же время произведенную в «третьем мире» продукцию потребляют и на Западе.

Неотъемлемой частью маркетинга являются бренды. Они отражают полную стоимость, присущую целому ряду изделий, востребованных потребителями. Однако если крупные компании

могут позволить себе широкий диапазон брендов, то, на наш взгляд, мелкие фирмы извлекут большую выгоду, имея один бренд, но используя его таким образом, чтобы способствовать повышению популярности компании в глазах клиентов.

Фундаментальной основой успешного маркетинга является всестороннее представление об имеющихся и потенциальных покупателях, а также о конкурентах. Исследование, направленное на получение информации, можно проводить на самых разных уровнях. Начинайте с имеющихся данных о том, кто приобретает ваш товар, какой именно и когда, используйте публикуемую статистику и материалы исследований основных держателей бренда, включив сюда проекты по определению отношения к нему клиентов, маркетинговое тестирование и рекламные проекты.

СИСВО-анализ покажет, на чем именно вы должны сфокусировать свой план маркетинга. Он позволит вам выявить сильные и слабые стороны, возможности и потенциальные угрозы для компании и ее брендов. Планы маркетинга — это поддержка ваших устремлений в бизнесе, а также работы бизнеса и самого рынка в сложных обстоятельствах.

## ГЛАВА 4

# Побеждаем, управляя продажами

Маркетинг, в сущности, выставляет ваш бизнес напоказ, а продажи — это уже набор специфических действий. Продажа — жизненная основа любого бизнеса, но это и очень рискованный вид деятельности. Данная глава поможет вам улучшить планирование и управление продажами, как в сфере «бизнес—бизнес», так и через дистрибьюторов.

В главе исследуются ключевые процессы продаж, начиная от выявления соответствующего канала или покупателя и заканчивая заключением контрактов на продажу. Здесь также будет рассказано о том, как следует действовать в самых различных рыночных секторах — продавать дорогие и недорогие товары и предлагать различные виды услуг.

## Различия между продажами и маркетингом

Опытный продавец знает, что в процессе принятия решения о покупке есть четыре стадии: внимание, интерес, желание, действие.

Действия, как и в сфере маркетинга, прокладывают себе маршрут одним и тем же образом — путем принятия решений. Однако если маркетинг помогает развивать и повышать качество товара или услуги до степени соответствия требованиям широ-

кой аудитории, то процесс продажи более сосредоточен на демонстрации того, насколько и как предложение удовлетворяет потребности определенной части покупателей или даже отдельного покупателя.

Между продажами и маркетингом существуют три фундаментальных различия: временное (маркетинг длительнее продаж), в единицах измерения (охват сегментов рынка против объема продаж) и в менеджменте (рыночные бренды против торговых отношений). Поэтому продажа имеет тенденцию сосредоточиваться больше на людях, чем на процессе, но в то же время обе сферы деятельности должны дополнять друг друга.

Перенесение центра тяжести на маркетинг ведет, с одной стороны, к повышению осведомленности, но с другой — к уменьшению количества решений, а перекося в сторону продаж — к уменьшению знаний и, как следствие, опять же к уменьшению количества решений. Продажи будут играть более заметную роль там, где процесс принятия решений со стороны покупателя затруднен, требует личного контакта, совета и поддержки, тогда как маркетинг играет важную роль там, где ключевым фактором является широта охвата.

Ключ к успешным продажам — в умении посмотреть на себя со стороны, с позиции возможного покупателя. Мнение покупателя о продавцах, которые, словно политики, бьются за его голоса, часто очень отличается от того, что думают об этом продавцы. А покупатели нередко относятся к ним с недоверием, поскольку не раз становились жертвами обмана. Не исключено, что многих покупателей в прошлом продавцы неоднократно «брали в оборот», действуя при этом без изучения спроса, навязывая свой товар и получая отказ, а в результате только отнимая у покупателей время. Среди последних немало занятых людей или просто упрямцев, которые не любят перемен. Эти факторы необходимо учитывать, поэтому все контакты с покупателем должны быть продуманы, тщательно выверены.

Здесь действовать нужно тонко и осторожно. Стратегия продаж должна определяться потребностями покупателя, и реализовывать ее необходимо, имея ясное представление об этих потребностях.

## Почему люди покупают

Ожидания покупателя фокусируются на нескольких качествах, похоже, остающихся неизменными:

- приемлемая цена (то есть затраты соответствуют получаемой выгоде);
- способность поставщика доставить предлагаемый товар;
- стремление поставщика обеспечить выполнение особых требований;
- доверие.

Людям нравится покупать и при этом не быть обманутыми, а покупают они по разным причинам. Некоторые просто любят делать покупки, другие хотят реализовать какую-либо мечту, третьи хотят забыть свои страхи. Наблюдения за тем, как люди делают покупки, помогут вам определить их мотивацию, а это, в свою очередь, приведет к выбору наиболее подходящего способа продажи. Процесс покупки обычно имеет три посылки:

1. «Почему мне это нужно?»
2. «Какое решение я приму?»
3. «Где и когда мне купить?»

Соответственно, процесс продажи должен помочь ответить на эти вопросы. Отвечая на них, выстраивайте доверие, выказывайте компетентность, покажите, что покупка принесет положительные эмоции. Процесс же продажи на самом примитивном уровне таков:

1. Понимание потребностей и желаний.
2. Предоставление выбора и решения.
3. Определение нужд и призыв принять решение.

## Планирование и контроль продаж

Стратегия ориентации на клиента требует навыков в планировании, исследовании, умении слушать, сочувствовать и убеждать. Она также требует детального знания бизнес-целей и ресурсов, предложений и рынка. Однако прежде всего она требует таких качеств, как честность, трудолюбие, энтузиазм и гибкость. Любой руководитель, стоящий над продавцами, обязан заботиться о развитии и поддержании на должном уровне этих качеств у



персонала и регулярно проверять их. Высокий темп изменения товарной продукции приводит к увеличению кажущегося сходства между конкурентами. Ключевым показателем здесь является мастерство; при обилии схожих товаров покупатель неизбежно выберет наиболее квалифицированного продавца.

Бизнесмены частенько повторяют ставшую расхожей фразу: «Ошибка в плане — запланированная ошибка». Вам необходимо иметь письменный план с точным указанием бизнес-целей. В качестве составных частей он может включать следующие пункты:

1. Видение перспективы, изучение клиентуры и конкурентов.
2. График встреч с необходимыми людьми — с кем именно, когда и в какой форме; данному пункту отдается предпочтение, поскольку здесь кроются самые большие возможности.
3. Составление прогнозов по результатам и ключевым действиям на месяц.
4. Предоставление отчетности для информирования менеджеров о действиях, результатах и потребностях в ресурсах.
5. Действия по преодолению возможных препятствий.

План пишется сотрудником, ответственным за его выполнение, и представляется на рассмотрение и одобрение руководству. Такой подход будет гарантировать согласие и участие всех заинтересованных лиц и поможет им понять весь бизнес-план в целом. Цели, определенные в плане продаж, должны быть связаны не только с финансами, но и с действиями. План продаж в этом случае может выглядеть так:

- Достигнуть результатов, составляющих как минимум 75% от прогнозируемых на квартал.
- Отвечать на все письменные запросы о продажах в течение двух дней.
- Делать в среднем  $x$  километров для посещения потенциальных покупателей.
- Докладывать о неудачных предложениях в течение недели.
- Довести эффективность встреч до соотношения 1:5.
- Достигнуть определенного количества заказов на 100 предложений.
- Довести максимальную скидку на заказ до  $z$  %.

Мониторинг коэффициента активности — отличный диагностический инструмент, он покажет вам наличие потенциальных проблем задолго до того, как вы увидите отсутствие результатов. Стандарты его, основанные на определенных действиях, способны высветить недостатки даже в специфических видах деятельности — таких, как написание писем, назначение встреч по телефону, определение потребностей клиента, презентация и письменное оформление деловых предложений. Подобные стандарты помогут вашему персоналу работать более эффективно, рациональнее использовать свое время, а также получить больше навыков, обучаясь в процессе работы. Если торговый персонал представляет собой единую команду, то у каждого из продавцов возникает возможность сравнивать эффективность своей работы с работой другого, выявлять лучшие методики, учиться у лучших. Все эти данные можно представлять графически (еженедельно или ежемесячно) для того, чтобы своевременно исправлять недоработки. При более длительных временных периодах продаж (более трех месяцев от первого контакта до заключения договора) коэффициенты активности являются мощным инструментом менеджмента.

Стратегия продаж, основанная на определении и обеспечении потребностей покупателя, требует, чтобы обязательно затрачивалось время на исследование этих потребностей. Если функция маркетинга — анализировать широкие потребности целевой индустрии или группы потенциальных клиентов, то единственный путь определить специфические потребности индивидуальных потенциальных клиентов — это прямой контакт, который осуществляют продавцы, что особенно важно при продажах дорогих товаров и при предложении менее конкретных услуг.

### Уточнение потребностей

Обычные источники информации, которые могут помочь определить потребности потенциальных клиентов, разделяются на две категории — те, что находятся вне круга потенциальных клиентов, и те, что находятся в его пределах. Первые — это торговые ассоциации, покупатели, поставщики и просто любой, обладающий знаниями о бизнесе потенциальных клиентов. Среди потенциальных клиентов всегда можно найти поддержку, они помогут вам уточнить, имеет ли смысл делать попытку пойти на

контакт и с кем именно. Подобная просьба о помощи и информации должна всегда сопровождаться открытым заявлением о цели и объяснением своего желания узнать, будет ли потенциальному клиенту это предложение выгодно. Люди реагируют положительно на искренность, а недомолвки их отталкивают.

Прямой путь к потенциальному клиенту чаще всего проходит через отдел маркетинга его компаний, где вы можете получить список продукции, пресс-релизы, информационные бюллетени и годовые отчеты. В последних обычно содержатся цели компании, ее политика и планы на ближайшее будущее.

Позвонив по телефону личному помощнику должностного лица высокого ранга, вы также можете выяснить цепочку принятия решения относительно своего предложения, а нередко и получить информацию о действиях своих конкурентов.

### Различные подходы

Различные виды исследований позволят вам уточнить и перевести из разряда «подозреваемых» в разряд «потенциальных клиентов» тех, кто может стать покупателем вашей продукции; следующим вашим шагом должно стать планирование первого контакта. Во многом он будет определяться типом и размером единиц продажи. Большое количество изделий по невысокой цене можно предложить по телефону или электронной почте. Предложение приобрести небольшое количество дорогостоящих изделий, как правило, предполагает более длительное время — нужно будет вести переговоры, встречаться, показывать и убеждать. Самым сложным видом продаж является предложение приобрести нематериальные услуги очень высокой стоимости, например техническое консультирование. Консультационные услуги включают в себя гораздо больше переменных, чем материальная продукция, они представляют определенный риск для покупателя. Консультационные услуги продемонстрировать нелегко, почти невозможно вернуть, если они не принесли пользу, и, кроме того, их стоимость тоже определить крайне сложно. Эти факторы увеличивают риск для покупателя и, соответственно, его неуверенность. Здесь критерии принятия решения скорее базируются на личных отношениях, чем на спецификации продукции. И чем выше для покупателя степень риска, тем необходимее личностный контакт, тем больше времени понадобится для

переговоров, тем важнее становится мастерство выстраивания взаимоотношений. В конце данного пути главным дифференцирующим звеном становится человек, а не продукция. Следовательно, здесь для поставщика услуги главным является качество времени, затраченного на выстраивание межличностных отношений — на то, чтобы заслужить доверие и заставить покупателя победить в себе «фактор СНС (фактор страха, неуверенности и сомнения)».

На пути продажи товаров менее высокой стоимости трудности также имеются, поскольку закупка здесь включает в себя схожие процессы, но в данном случае все происходит постепенно. Внимание, интерес, желание и действие способен генерировать вариант телевизионной торговли длительностью пять минут, включающий в себя анализ потребностей клиента и процесс принятия решения.

Как длительные, так и быстрые продажи требуют индивидуального подхода к лицам, принимающим решение, начиная от агентов по закупкам и финансистов до влиятельных персон и конечных пользователей. Можно отмечать для себя стереотипы поведения покупателей, что особенно полезно, если время продажи очень непродолжительно и нужно быстрее переходить от одного покупателя к другому. Покупатель-систематик всегда требует познакомить его со всеми деталями будущей покупки, тогда как решительный покупатель предпочитает действовать без размышления. Покупателю дружелюбному нравится, когда продавец улыбается его шуткам, а импульсивный покупатель предпочитает получить полную информацию о приобретаемом товаре.

Способность продавца идентифицировать тип покупателя и приспособиться к нему закончится тем, что покупатель успешно «проглотит» сообщение о товаре и станет более расположен к его приобретению.

Те же самые принципы применимы к планированию продажи при посещении незнакомой организации. Если клиент — систематик, или, как говорят англичане, носит ремень и подтяжки, сразу можно ожидать, что он погонит вас вверх по иерархической лестнице. Если же перед вами решительный покупатель, то действуйте корректно, но быстро и напористо. При столкновении с импульсивным покупателем будьте готовы к тому, что его решения станут меняться каждую минуту. А когда перед вами

окажется дружелюбный покупатель, старайтесь быть как можно предупредительнее. Понимание характера покупателя — очень важный фактор, поэтому процесс продажи следует в значительной степени к нему адаптировать, а самому продавцу — подготовиться к встрече с любым из вариантов, находящихся в диапазоне от лица заинтересованного до просто желающего видеть себя в роли покупателя.

## Управление коммерческой группой

### Коммуникации

Опытный коммерческий директор будет держать под контролем процесс работы его группы с потенциальными клиентами, чтобы при необходимости использовать личные связи и способности воздействия на них. Роль коммерческого директора заключается в получении нужных результатов через усилия других, а это возможно только в том случае, если он будет всегда находиться рядом со своими сотрудниками, чтобы видеть не только то, что они делают, но и как. Менеджер обязан распределить свою работу так, чтобы иметь время на пребывание в офисе, на посещение нужных объектов вне его, на анализ проделанной работы и на планирование будущей.

Связь внутри коммерческой группы должна быть в центре внимания, а ключевая задача коммерческого директора состоит в том, чтобы помочь своим сотрудникам. Компании необходимо иметь ясные цели, чтобы сотрудники видели перед собой возможность успеха, методы его достижения и его влияние на саму организацию. Стандарты и ценности должны отражать ожидаемое от сотрудников качество работы (например, что касается процедуры отчетности или умения подойти с пониманием к заботам и тревогам клиента). Работу с документацией необходимо свести к минимуму при помощи современных технологий, а отчеты должны содержать лишь необходимую качественную информацию — план звонков, перечень действий, исследование рынка, бизнес-прогнозы, но прежде всего нужно постоянно информировать рабочую группу о достижениях компании, работе конкурентов, успехах самой группы. Ведя поиск покупателей, коммерсанты нередко чувствуют себя изолированными от компании,

поэтому коммерческий директор должен постоянно иметь с каждым из них двустороннюю связь, сообщать о действиях того или иного коммерсанта или группы в целом.

### **Подбор кадров**

Коммерческий директор обязан уметь подбирать, обучать и оценивать способности продавцов. Отправными точками для этого являются описание характера работы и требования к кандидату. Под первым понимается необходимый результат, а под вторым — идеальные качества работника определенного направления, личные данные, помноженные на профессионализм. Все это коммерческий директор обязан понятно изложить будущему сотруднику. Если качества человека, его характер еще не выражены, вы рискуете получить равнодушного, безынициативного, а значит, малопригодного служащего. В равной степени не подойдет вам и человек слишком требовательный, ожидающий слишком много от своей работы. Коммерческий директор должен поощрять сотрудников к поиску подходящих кандидатур среди своих друзей и знакомых. Очень полезно сообщать об имеющихся вакансиях в местные деловые клубы и колледжи. Выпускники колледжей — это не всегда готовые специалисты по продажам, но, начав с малого, они смогут быстро научиться работать эффективно и перейти на более высокую ступень. Коммерческий директор обязан всегда иметь в запасе одного-двух кандидатов: внезапный уход опытного коммерсанта может отбросить группу назад, поскольку новичку придется несколько месяцев учиться.

Принимая человека на работу, очень важно не затягивать процесс оформления, ведь хорошие кандидаты встречаются крайне редко. Рекламные объявления должны всегда содержать номер телефона. Если работа требует навыков разговора по телефону, кандидату достаточно просто уметь грамотно общаться. Особая трудность в подборе персонала состоит в том, что многим кандидатам почти не удается скрывать свои личные недостатки. Приходится довольствоваться их общим уровнем развития. Для проверки же личных качеств кандидата разыграйте обычную деловую ситуацию — попросите его поговорить по телефону якобы с потенциальным покупателем, пригласить его на презентацию новых товаров. Кандидат, уже работавший в сфере продаж, обязан предоставить рекомендации или перечень своих достиже-

ний. Принятого на работу кандидата представляйте сотрудникам в неформальной обстановке, где личные качества раскрываются лучше всего. Важно проверить правильность предоставленных им сведений, для чего просто позвоните его бывшему шефу, попросите его подтвердить рассказанное кандидатом и расспросите о его слабых сторонах.

И последнее: принятый на работу новый человек должен с первой же минуты чувствовать личную ответственность за компанию. Вручите ему пакет информации о компании и коммерческой группе, дайте список сотрудников группы с его фамилией — этим вы покажете, что он уже вошел в вашу команду. Кандидату необходимо иметь представление об успехах компании, поэтому на встрече с сотрудниками обязательно познакомьте с ними новичка. Подобный теплый и искренний прием должен отличать вашу компанию от компании-конкурента.

### Обучение в процессе работы

После того как работник нанят, он проходит структурное введение в бизнес, изучает рынок, знакомится с внешними контактами и с требованиями к своей работе. Для начала работнику следует дать испытательный срок, поручить координацию действий нескольких сотрудников, проверяя, как он принимает от них информацию и хорошо ли в ней разбирается. При успешном прохождении испытательного срока работника необходимо похвалить, что укрепит его чувство ответственности, а у остальных сотрудников вызовет уверенность, что новичок в сложные минуты не подведет, не разрушит уже налаженные контакты, а поможет наладить новые — с потенциальными клиентами. Испытательный срок для нового сотрудника нужно устанавливать обязательно, чтобы снять всякие сомнения; нередки случаи, когда кандидат успешно проходит интервью, но в работе, не умея применить полученные знания, проявляет себя очень слабо. Недоработка одного может иметь отрицательное влияние на деятельность всей группы.

Обучение и развитие способностей служащих — это сфера ответственности коммерческого директора. Самый эффективный метод развития — учеба в процессе работы, поскольку она позволяет обучающему наблюдать за тем, что и как происходит, и осуществлять с обучаемым «обратную связь» на месте. Она долж-

на начинаться с похвалы за успешно выполненное задание, после чего следует переходить к слабым сторонам, к советам о том, что нужно исправить. Только в этом случае работник воспримет конструктивную критику как должное и задумается над своими слабыми местами. В процессе обучения следует использовать не прямые установки, а задавать вопросы, чтобы обучающийся сам размышлял о возможностях своих действий. Коммерческий директор обязан досконально знать сильные и слабые стороны своих сотрудников, чтобы иметь возможность вовремя посоветовать менее опытным работникам подучиться у более опытных — либо индивидуально, либо во время собраний. Лучше всего выводы о необходимости дополнительного обучения делать, наблюдая за работой сотрудника, хотя и статистика также выявляет проблемы. Для исправления недостатков в работе коэффициенты активности (о них говорилось выше) сотрудников следует постоянно анализировать, информировать о них персонал и сравнивать.

В некоторых случаях приглашение преподавателя или опытного практика со стороны способно улучшить деятельность всей группы на месте, поскольку прямая связь в данном случае становится более объективной, а новые идеи извне, быстро привившись, обогатят работу.

Существует множество различных методик обучения торгового персонала, поэтому план обучения не должен включать в себя лишь традиционный подход, когда лектор или преподаватель читает лекцию для аудитории. Ролевые игры и моделирование переговоров по контракту, когда все основные пункты суммируются на карточках, использование видео- и аудиозаписей реальных сделок, приглашение экспертов по ключевым вопросам (например, на роль «конкурента») — все это можно включить в программу обучения, а каждую задачу — разбить на части (роли). После обучения необходимо проверить качество усвоения материала и умение применять его на практике — иными словами, удостовериться, что временные и материальные затраты не пропали даром, а в будущем принесут прибыль. Без оценки обучения невозможно установить его истинную ценность.

## **Прогнозирование**

Основой эффективной продажи товаров является прогнозирование тенденций. Прогноз очень важен, так как это — буду-



щие доходы и управление потоками товаров. Неточный прогноз выразится в том, что товаров может оказаться либо слишком мало, либо слишком много. Это окажет отрицательное влияние на многие сферы деятельности компании, а в конечном счете нанесет ощутимый удар по всему бизнесу. Существует множество факторов, влияющих на прогнозы, но находящихся вне управления со стороны персонала, например тенденции в рыночной экономике, изменение обменных курсов валют, активность конкурентов и т. д. Однако главный из них — оценка потенциальных клиентов — находится в пределах возможности управления со стороны продавца.

Оценка потенциальных клиентов проводится сразу же, как только поступает первая информация о них. Начальный уровень — это имена, должности лиц, принимающих решения, перечень их закупок, потребности, бюджет и временные рамки поставок. На этом уровне оценки предсказать успех сделок можно только на 50%, не больше. По мере того как строятся деловые отношения, растет вероятность более точного прогнозирования времени и объема будущего контракта. Углубление личных контактов, отправка делового предложения, презентация и выяснение возможности подписания контракта — все это способствует росту вероятности установления прочных отношений с 50 до 90%. Дополнительные факторы, например смена лица, принимающего решение, или всей политики компании, неожиданное вмешательство со стороны конкурентов, могут существенно уменьшить степень вероятности заключения контракта.

Подобные факторы следует включить в общее уравнение, поскольку только так можно реально предсказывать развитие бизнеса. Предположим, у вас есть четыре потенциальных клиента с возможностью получения от каждого из них заказа на сумму 10 000 фунтов при вероятности заключения контракта 50%, 60%, 70% и 80% соответственно. В этом случае общая прогнозируемая стоимость контрактов составит 26 000 фунтов, а не 40 000.

Дополнительные коэффициенты корреляции могут базироваться на способности продавца давать точный прогноз, но и он также может меняться. Точный прогноз основывается на результатах расчетов предыдущих прогнозов и реальной цены сделок. Продавцу-оптимисту, всегда предсказывавшему сумму сделки на 25% выше реальной, потребуется некоторое время, чтобы стать более

практичным и научиться предсказывать точнее. Вот почему очень важно иметь перечень потенциальных клиентов и держать на контроле объемы их текущих закупок. Эти перечни должны содержать полные имена клиентов, возможную сумму контракта, степень вероятности его заключения, основанную на установленных критериях, предполагаемую дату заключения контракта и список последующих действий. Если продавец ограничился одной встречей с покупателем и не имеет постоянного, налаженного контакта, он может потерять контроль над развитием сделки.

Подобные перечни должны обновляться по крайней мере ежемесячно, а лучше даже еженедельно, и это станет гарантией того, что прогнозы основываются на точной и очень важной для компании информации. Точность прогнозов должна стать частью регулярно проводимого процесса оценки. Появление конкурентов вносит значительные коррективы в прогноз, нередко их действия снижают процент прибыли и отсрочивают время совершения сделки. Хотя все связанные с рынком собирают обширную информацию о конкурентах, коммерсанты обычно лучше осведомлены об их действиях, поскольку получают информацию «из первых рук». Поэтому вы должны иметь систему сбора и обработки данных об активности конкурентов, чтобы вовремя принять соответствующие контрмеры. Среди таковых — специальные предложения, ценовые стимулы, различные усовершенствования изделий и новые услуги. Очень полезными источниками информации являются благоволящие к вам клиенты и те из конкурентов, кто пока еще не занял свою нишу на рынке. В последнее время возрастает значение так называемых «лжепокупателей», когда конкуренты маскируются под потенциальных клиентов. И коммерсанты, и штат поддержки должны быть всегда настороже, их следует научить методике распознавания таких «лжепокупателей», прежде чем им удастся выведать нужную информацию. Для получения картины финансовой, организационной, производственной деятельности какой-либо компании третьей стороной иногда используются тендеры-«пустышки». С большой осторожностью следует относиться и к составлению опросных анкет.

### **Структура штата продавцов**

Следует сказать, что существует четыре метода организации штата, работающего в системе «бизнес—бизнес»: по регионам,

рынок по вертикали, по типу товара и по основному расчету. Рассмотрим все «за» и «против» каждого метода.

Региональная организация продвигает локальные отношения, ею просто управлять, хотя качество обслуживания в каждом регионе может изменяться, а основные взаиморасчеты на национальном уровне могут испытывать координационные трудности. Региональные структуры очень хороши для небольшого, широко распространенного бизнеса, рассчитанного на мелких и средних клиентов.

Метод вертикального рынка (то есть с подключением специалистов для местных органов власти, оказанием профессиональных услуг, изготовителей продукции) позволяет клиентам иметь поставщиков с более широким видением их бизнес-сектора, а поставщикам дает возможность фокусировать ресурсы на выгодных секторах. Здесь необходимо иметь четкое различие между секторами, вот почему от штата коммерсантов требуются хорошие практические знания потребностей бизнеса. Данный метод больше подходит для более сложных сделок, требующих длительного совета и руководства со стороны специалистов.

Товарная специализация позволяет обеспечить высокий уровень технической поддержки через хорошо подготовленный штат продавцов, но она ведет к большему знанию товара и меньшему знанию требований рынка или потребностей клиента.

Структура основного расчета позволяет поставщику сосредоточиваться на клиентах с большей покупательной способностью и способна создавать высококачественные отношения на важные для бизнеса сроки. Однако она требует более длительного времени для продажи, она неповоротлива и нацелена на крупных клиентов в ущерб мелким.

В продажах «бизнес—бизнес» структура основного расчета, как правило, включается в другие структуры благодаря крупным долгосрочным прибылям. В них объединены более глубокое понимание потребностей клиентов, улучшение качества продукции в результате доработки и совершенствование услуг по доставке, а также большие возможности для дополнительных перекрестных продаж за определенный период времени.

Далее приведен пример того, как это в реальности происходит.

## Пример совершенствования

Цель данного примера — показать работу консультанта в успешной компании, направленную на упрочение ее ведущей позиции на рынке.

### Организация

Фирма Марка Уилкинсона «Mark Wilkinson Furniture Limited» разрабатывает, производит и продает эксклюзивные, ручной работы, мебельные гарнитуры для кухни и спальни. Эта мебель, производимая на небольшом заводе в маленькой деревушке Бромхэм в графстве Уилтшир, широко известна и считается воплощением истинно английского мастерства и качества.

Марк Уилкинсон владеет фирмой совместно со своей женой Синтией. На их заводе работает чуть больше 100 человек, а продают они свою мебель через салоны, расположенные по всей Великобритании, а также во многие страны мира через розничных торговцев и агентов.

Как говорит Марк Уилкинсон: «С самого начала, — а открыли мы свой бизнес в восьмидесятых годах, — мы стремились думать о будущем и поэтому очень ответственно относимся к тем, кто работает рядом с нами. Это означает, что мы отвечаем за каждого своего рабочего, за его здоровье и его благополучие».

### Задачи

Бизнес, обслуживающий розничную индустрию, всегда трудоемкий и весьма подверженный печально известным колебаниям. Предсказать или контролировать их трудно, поэтому директора подобных компаний всегда озабочены тем, чтобы вне зависимости от экономической ситуации уровень жизни их работников не пострадал. «Краеугольным камнем нашего бизнеса является создание доброжелательного, профессионального и довольного работой коллектива», — говорит председатель компании. В свое время он одобрил создание системы тестирования всего персонала салонов, включая менеджеров всех уровней и директоров. Цель такой проверки состояла в том, чтобы выявить людей, чьи профессиональные навыки требуют дальнейшего совершен-

ствования, и подучить их с целью гарантировать компании поддержание лидирующего места на рынке.

Компания решила, что для проведения тестирования персонала нужна беспристрастность, поэтому и наняла опытного консультанта со стороны.

### Их выполнение

Первое, что сделал консультант, это встретился с каждым из работников с целью проверки уровня их знаний и выяснения слабых мест. В неформальной обстановке он предлагал каждому работнику нечто вроде экзамена. В результате консультант разработал для каждого сотрудника, учитывая его понимание целей и задач компании, план совершенствования своих навыков.

Для самой компании он составил обзор, в котором указывал основные направления развития отношений внутри компании — между менеджерами и простыми служащими, а также между сотрудниками компании и клиентами.

Поскольку компания не заложила средств для дальнейшего профессионального роста своих сотрудников, консультант представил на рассмотрение в местное отделение организации «Деловые связи» свои выводы, сопроводив их просьбой об оказании компании финансовой помощи для осуществления ряда дополнительных проектов, включающих:

- разработку планов продаж, развитие маркетинга и системы обслуживания клиентов;
- проведение семинаров для работников салонов;
- совершенствование системы оценки профессионального мастерства служащих;
- создание обучающих и оценочных программ для управленцев;
- анализ технологического процесса для работников производства;
- рассмотрение и совершенствование программы обучения дилеров.

Местное отделение «Деловых связей» согласилось с тем, что начавшийся процесс обучения останавливать нельзя, и выразило готовность финансировать часть затрат, выделив на это несколько тысяч фунтов, куда входил и гонорар для самого консультанта за 24 дня обучения. Обучение должно было проходить два

дня в месяц, для того чтобы происходящие изменения не нарушали производственного цикла.

## Результаты

Были созданы новые планы продаж и маркетинга, в основном для удаленных друг от друга групп, а также разработан более эффективный метод оценки директорами уровня прогресса. Службы работы с покупателями и дилерские сети получили руководителей, и консультант лично участвовал в создании их бизнес-планов.

Все сотрудники салонов прошли обучение по выстраиванию и управлению отношениями с покупателями, что вызвало у них ощущение работы в команде и новую мотивацию. Обучение проходило в интерактивном режиме и включало в себя многочисленные рассказы об успехах. Программы обучения дилеров изменились качественно настолько, что сами дилеры называли их лучшими в отрасли.

Управленцы на производстве запустили в действие программу анализа технологического процесса, которая сразу же выявила «узкие места» в производстве, хранении и обработке поступающих заказов.

Менеджеры производственных линий участвовали в создании более эффективной системы оценки работы, с тем чтобы каждый рабочий сам мог оценивать и совершенствовать свою работу.

Консультант взял на себя роль тренера и наставника для нескольких ключевых управленцев, что привело к позитивным изменениям в их поведении. Результат был адекватно воспринят как директорами, так и сотрудниками.

Директор-распорядитель Синтия Уилкинсон так комментирует события: «Заинтересованными лицами в нашем бизнесе являются не только совет директоров, но и рабочие, поставщики, покупатели и вся наша местная община. Получив каждый новый заказ, мы сажаем дерево. Подобные действия и программы улучшения условий жизни и производственной деятельности наших сотрудников наглядно отражают нашу философию и мотивацию управления нашим бизнесом».

В прошлом году бизнес семьи Уилкинсон вырос на 20%. Ровно на столько же вытянулись и посаженные ими деревья.

## Деловое партнерство

В рассказанном выше случае покупатель (фирма) имел возможность получить от одного поставщика (консультанта) самые разные услуги для всех своих сотрудников. Кроме того, компания существенно сократила свои расходы на обучение персонала и на оплату консультационных услуг за счет привлечения средств из местного отделения организации «Деловые связи». Качество услуг отличалось надежностью, поскольку они имели один и тот же источник. Не затрачивалось время на повторное обучение или на пересылку программ. Эффект от услуг, различных по направленности, но относящихся к одной и той же сфере производства, вполне поддавался измерению по всей его величине, что положительно сказалось на общих результатах.

Там, где структура основного расчета обеспечивается в большем масштабе группой, осуществляющей и продажу, и поддержку, она способна сохранять дух коллективизма, а также уменьшать затраты за счет эффективных совместных действий с группой поддержки. Все это приводит к тому, что сами продавцы влияют на методы и стиль продаж, а покупатели способствуют совершенствованию изделий и услуг. Длительный характер отношений может помочь поставщику выстроить систему удовлетворения потребностей клиента в виде бизнес-плана и стратегии. Через определенный период времени может открыться возможность объединить службы заказа и поставки, создать специальную процедуру (например, обработку поступающих онлайн-новых заказов) и обрести гармоничную, качественную работу всех систем. В конечном счете процесс может перерасти в стратегическое партнерство между всеми поставщиками — по обмену имеющейся информацией и совместному решению возникающих проблем, что существенно уменьшит затраты.

Типичным примером здесь может служить увеличивающееся число объединений между производителями товаров и поставщиками услуг. Мелкие производители компьютеров или их торговые посредники могут столкнуться с конкуренцией со стороны крупных фирм, предлагающих не только выполнение заказа «под ключ», но и консультационные услуги по вопросам покупки у них же комплектующих к компьютеру. В этом случае мелкий бизнес часто не выдерживает конкуренции, поскольку клиенты

воспринимают его просто как продавца коробок, не понимающего стратегических проблем, связанных с введением новых технологий. Но мелкий поставщик комплектующих деталей может завязать отношения с не конкурирующей с ним консалтинговой фирмой, работающей в сфере информационно-технических услуг, и включить в продаваемый клиенту пакет ее специализацию, проектный менеджмент или сферу деятельности.

Такой подход сразу превратит простого поставщика деталей в целый универсальный магазин «Все для компьютера» и позволит ему влиять на принятие решений как в пределах общей стратегии, так и в отдельных сферах использования. В итоге такое партнерство поможет мелкому поставщику понять методику организации и развития системы собственных консультационных услуг. Потребители постоянно стремятся ко все более широкому выбору в своих закупках, что приводит к большей гибкости со стороны поставщиков. Организация партнерских отношений – процесс быстрый и рентабельный, позволяющий обеспечить дифференцированный подход и удовлетворить потребности покупателей безо всяких дополнительных затрат или риска затовариться ресурсами.

Существуют следующие стадии создания делового партнерства:

1. Определение изделия или услуги, которые увеличивают ценность вашего основного предложения.
2. Исследование восприятия его ценности среди имеющих и потенциальных клиентов.
3. Определение и калькуляция издержек на создание объединения с организацией, которая не желает передавать свои знания и не намеревается создавать свой бренд, конкурентный вашему.
4. Согласование условий бизнес-партнерства, сфер ответственности, деталей контакта между менеджерами, которым предстоит управлять взаимоотношениями.
5. Управление и «обратная связь».
6. Обмен информацией и командная (коллективная) работа на всех уровнях — неперенные составляющие успеха, в связи с чем обе стороны должны обладать необходимыми навыками и системами.



## Третья сторона — дистрибьюторы

Несмотря на то что в основе данной главы лежит система прямых продаж «бизнес—бизнес», не следует сбрасывать со счетов ни продажи через дистрибьюторскую сеть, ни через третьих лиц. Местная сеть дистрибьюторов способна заменить продавца или работать параллельно с ним. Она может включать в себя не только дистрибьюторов, но и агентов, оптовиков и розничных торговцев. Преимущества этой системы: быстрота доставки, меньшая по сравнению с другими цена и высокие стандарты обслуживания, они, скорее всего, привлекут дополнительных покупателей, но при условии, что все эти факторы присутствуют. Дистрибьюторов продавец должен рассматривать как покупателей — ему следует учитывать и их потребности, и мотивацию. Дистрибьютор, что вполне естественно, ищет у продавца какую-то выгоду для себя, которая его и привлекает: информацию о товаре, техническую и маркетинговую поддержку, обучение, скидки и быстроту контакта с клиентом. Все это требует разработки всестороннего плана поддержки дистрибьюторов.

Этот план может включать в себя аспекты, интересующие такого распространителя, например техническое обслуживание и ремонт изделий, подготовку кадров, методики удовлетворения потребностей покупателей, оговоренные сроки поставок.

В случае продажи через дистрибьюторскую сеть дорогостоящей продукции дистрибьюторы должны иметь ее образцы, необходимую справочную литературу, варианты дизайна и планировки. Все это укрепит престиж продаваемого бренда, даст покупателю чувство уверенности и стабильности. Для снижения «рассеивания труда» следует определить лучших распространителей. Наиболее успешно работающие дистрибьюторы должны иметь возможность участвовать в процессе достижения стандартов изделий. Распространителям, достигшим выдающихся результатов, возможно, потребуются стимулы для того, чтобы они поделились своим опытом с другими.

Все вышесказанное проиллюстрируем следующим конкретным примером. Дистрибьюторы поставщика электроники работали с существенно отличающимися результатами. Для поставщика посещать их всех, выяснять причины и давать советы

было бы слишком длительным и дорогостоящим занятием. Вместо того чтобы делать это самому, он нанял независимого консультанта, и тот в головном офисе поставщика, который дистрибьюторы регулярно посещали, провел с ними ряд деловых совещаний, на которых они рассказали о своих методах работы.

На совещаниях консультант познакомил всех распространителей с новыми видами продукции, рассказал им о действиях конкурентов, о системе командной работы в среде самих дистрибьюторов. В результате все присутствующие почувствовали, что их вклад в работу неравнозначен, и те, кто действовал не столь эффективно, научились не только тому, что нужно делать, но и как это осуществить.

Объем контроля поставщика над дистрибьюторами зависит от их статуса. Они могут быть независимыми или работать на условиях франчайзы, иметь лицензию на продажу товара. Последние не имеют права распространять продукцию, выпускаемую конкурентами, тогда как первые могут это делать. Поставщик сам должен решить, какую степень контроля над распространителями своей продукции он хотел бы или мог осуществлять и, используя это обстоятельство, наделять кого-то из них особыми преимуществами — положим, гарантировать им техническую поддержку. Поставщики могут иметь финансовые доли в местных дистрибьюторских сетях и просто увеличить в них объем своих изделий, осуществляя таким образом дополнительный контроль. Все методы контроля — а они весьма разнообразны — должны постоянно анализироваться, поскольку стратегия развития дистрибьюторской сети определяется не одними только событиями на рынке.

Сами дистрибьюторы способны влиять на доступные им ресурсы, составляя личный бизнес-план и получая одобрение от поставщиков. Формат плана может включать в себя задачи по продажам и маркетингу, условия привлечения покупателей и скидки, обучение, прямые маркетинговые акции и систему отчетности о работе. Нет смысла только руководить и контролировать распространителей, необходимо стимулировать их самостоятельность, помогать развивать их собственные идеи — так у них сформируется сознание «хозяина». Наиболее удачные идеи нужно передавать другим дистрибьюторам в сети. Для этого полезно проводить среди них совещания, создавая таким

образом дух коллективизма и взаимовыручки, поскольку там лучшие смогут поделиться своим опытом.

Похвала и признание успешных работников через представление их остальному коллективу — эффективный инструмент не только для повышения мотивации, но и для определения стандартов работы, которые обычно складываются из экономических показателей (доходность или объем продаж), степени обучаемости персонала и качества обслуживания.

На подобных совещаниях можно рассмотреть мнения покупателей, поскольку дистрибьюторы, беспристрастные третьи лица, отражают их как нельзя лучше. Подобные совещания нацелят их на удовлетворение покупательских потребностей гораздо лучше, чем обычные указания по увеличению товарооборота. Более общие формы контактов следует координировать через специального дистрибьютора, который, имея связь с остальной сетью, будет передавать всем распространителям нужную информацию. Бюллетени, пресс-релизы и брифинги являются гарантией того, что дистрибьюторская сеть получает нужные и понятные сведения в срок. Сотрудников компании-поставщика следует ставить в известность о действиях дистрибьюторской сети для того, чтобы они могли видеть результаты ее работы и оказать своевременную помощь там, где она будет необходима. Очень важно, чтобы и покупатели видели, что вся сеть во главе с поставщиком действует как единый коллектив, способный быстро обеспечить их необходимым товаром. Кроме того, так легче собрать базу данных о покупателях на местах. Дистрибьюторским сетям на местах могут понадобиться инструкции по сбору необходимой информации, например о сбыте и потребности в той или иной продукции, заявках и ответах на опубликованную рекламу, а также о жалобах со стороны потребителей. Все эти данные способны помочь поставщику определить образцы закупок, необходимость в маркетинге и совершенствовании изделий. Собранный информация, этот бесценный фактический материал, кроме того, еще и поможет поставщику в случае смены одного из дистрибьюторов, не говоря уже о том, что она способна поддержать саму систему бизнеса, основанного на взаимодействии поставщика и дистрибьюторской сети.

## Заключение, или Несколько полезных советов

В данной главе авторы выделили множество способов расширения продаж и управления ими. Мы закончим ее двумя советами: как реагировать на снижение деловой активности и как увеличить продажи без дополнительных затрат.

Снижение деловой активности может произойти как во время поиска потенциальных клиентов, так и в процессе выстраивания с ними деловых отношений. В обоих случаях поставщик может, просто передернув плечами, сказать «*c'est la vie*» и пойти дальше, не раздумывая о негативных сторонах происшедшего. Если он так и поступит, то упустит возможность извлечь необходимые уроки и заложит основу будущих потерь. Все неприятные происшествия, все потери нужно тщательнейшим образом анализировать и выработать контрмеры, иначе потери станут постоянным и неизбежным явлением. Начать необходимо с исследования всего процесса продажи. Причины могут быть различными — низкая квалификация, предложение недостаточной финансовой выгоды или просто некорректная забывчивость, например не сделанный вовремя телефонный звонок. Если потеря значительна, нужно пригласить независимого эксперта, он, возможно, подскажет, что в данном случае покупатель просто не стал прямо говорить поставщику о его недостатках, а сам поставщик, стараясь снять с себя ответственность, отказывается признать свой промах. Очень полезно будет в случае потери привлечь третью сторону.

И наконец, последнее. Самый простой и самый рентабельный метод завоевания рынка без финансовых вложений — это наведение справок и получение рекомендаций. Брать их можно не только у довольных вашей работой покупателей, но даже и у потенциальных покупателей в начале переговоров, если, конечно, вы уже установили с ними доверительные отношения. Процесс прост: прямо спросите клиента, что он о вас думает, и если ответ будет положительный, попросите его рассказать вам о ком-либо, кто мог бы нуждаться в вашем товаре и почему. Попросите дать рекомендации, поблагодарите и не забудьте потом сообщить о ходе переговоров. Последнее особенно важно, так как подчерк-

нет степень вашего доверия и подтолкнет к дальнейшему ведению дел именно с вами. Если вам отказали в информации, это плохой признак, который свидетельствует о недовольстве вами. Здесь вы обязаны обдумать состояние ваших отношений с покупателем и срочно поправить положение. Воспользуйтесь этими советами, и ваш бизнес не будет знать потерь — новые покупатели устремятся к вам, а старые вас не покинут.

## КПЬ ... ЭРТОЧ ИИ РИДЕТНЕНЧО

он ... ..

### ИИДЕТНЕНЧО ...

... ..

## ГЛАВА 5

# Ориентация на потребителя

Каждый знает о том, какое сокровище представляют собой покупатели. Без них не может существовать ни один бизнес. В этой главе рассказывается, как объективно оценивать действия вашей компании по удовлетворению меняющихся ожиданий покупателей и какие шаги следует предпринять, чтобы установить с ними длительные взаимовыгодные отношения.

## Появление ориентации на потребителя

За последние двадцать лет много было написано о том, как нужно вести дела с потребителями. В шестидесятые и семидесятые годы акцент делался на эффективности производства, но в начале восьмидесятых он уступил место «заботе о покупателях». Так впервые проявился тип мышления управленцев, когда в центре внимания находился не рынок, а потребитель.

Равнодушие, безразличие к потребителям и даже открытая неучитливость не были в то время редкостью. Если покупатели воспринимали подобное положение дел как должное, то лишь потому, что стандарты культуры общения были низкими везде и об их правах еще только предстояло задуматься — как группам влияния, так и законодателям.

Первоначально программы обучения торгового персонала концентрировались на повышении у него восприимчивости к потребностям покупателей. Новые инициативы, связанные с заботой о потребителях и проявленные тогда, например, приватизирован-

ной компанией «British Airways», наметили новые горизонты. Однако многие организации, решившие использовать данный подход, скатились к простой имитации такой деятельности, они «прогнозируют» свой штат через соответствующие курсы, пользы от которых не получил никто — ни продавцы, ни потребители.

Позднее, в восьмидесятые годы, появилась система всеобщего управления качеством (ВУК), представлявшая собой попытку всестороннего обслуживания клиента. На этот раз упор делался на исследование бизнес-процессов, на измерение их эффективности и привлечение обслуживающего персонала, чтобы внести в эти процессы исправления. Самый значительный прорыв имел место в производстве, где статистический контроль и другие методики показали, что своевременное внимание к деталям способно помочь повышению качества изделий, обеспечить воспроизводство, сократить срок разработки.

Хотя эти подходы, как уже говорилось, применялись и в производстве отдельных продуктов, и в бизнесе в целом, они часто не справлялись с возложенными на них задачами по трем причинам. Во-первых, проявлялось отвратительное понимание взаимоотношений с потребителем. Во-вторых, управленцы высшего звена не пользовались ими из-за чередующихся подъемов и спадов. В-третьих, статистические методы, которые можно было применять для выяснения причин неэффективности работы в пределах отдельно взятой компании, из-за множества задач, включенных в решение проблем удовлетворения потребностей одного покупателя, отнимали слишком много времени.

Немногим лучше оказались появившиеся в последние годы «большие идеи» вроде РБП (реинжиниринг бизнес-процессов). Они также не подвигли управленцев всерьез задуматься о потребителе. Единственное, что они сделали, так это заставили компании упростить пути доставки услуг потребителю — через мелкие компании, за счет использования компьютерной техники и новых систем коммуникации. Отрицательная сторона РБП состояла в том, что сотрудники компаний, особенно крупных, относились к нему крайне негативно, видя в нем лишь дополнительный риск потерять часть зарплаты, а то и работу. Учитывая необходимость идти в ногу с постоянно меняющимися тенденциями во всех видах бизнеса, лозунг «Непрерывное совершенствование!» стал рутинным управленческим заклинанием и не гарантировал всплеска энтузиазма у большинства служащих.

Однако в этот же период усиливается и конкуренция, вследствие чего компании вынуждены прислушиваться к голосу потребителей и вкладывать средства в совершенствование сферы обслуживания. Чаще на это шли мелкие фирмы, понимавшие потребности клиентов. Они установили свои стандарты, культуру обслуживания и реорганизовали свою структуру.

Хотим предупредить вас: будьте начеку. Даже если широко разрекламированные методики управления содержат много полезного, не хватайтесь за них как за панацею. Ни одна из методик по отдельности не является образцовой для изменения организации и не даст вам лучшего понимания потребителей.

Данная глава рассказывает о поиске оптимальных решений.

## Основные принципы ориентации на потребителя

Конечно, конкретные решения зависят от потребителей и обслуживаемых рынков, но накопленный опыт работы с потребителями позволяет нам извлечь ряд важных уроков. Поговорим далее на эту тему в надежде, что это поможет вам лучше вести свой бизнес.

Как показывает опыт, от пяти до десяти потребителей, испытавших на себе то, что они расценивают как неудовлетворительное обслуживание, жаловаться не будут. В то же время каждый из недовольных расскажет о своем опыте пяти—десяти другим потребителям. Таким образом, получается, что о каждой жалобе узнает от 25 до 100 человек. Какой бы ни была специфика вашего бизнеса, жалоба на вас — это всего лишь верхушка айсберга. Многие потребители будут слушать не ваши заверения, а слова людей, оставшихся недовольными вашим обслуживанием, и сделают соответствующие выводы.

Вот несколько вопросов, обдумывание которых поможет разобраться в этой проблеме.

**Вопрос 1:** *Прежде всего, припомните свой опыт потребителя (покупателя или бизнесмена): часто ли вы жалуетесь на плохое обслуживание, или часто ли вам хочется пожаловаться? что*



*является причиной жалоб на ваш бизнес? как распознать тех, кто недоволен вашим обслуживанием, но не жалуется?*

Всегда очень важно управлять ожиданиями. Потребители испытывают недовольство, когда услуга или товар не соответствуют их ожиданиям. К примеру, потребители часто планируют свою жизнь соответственно обещанным поставкам. Если вдруг возникает задержка — а она неизбежно однажды случится, — потребитель может на удивление терпеливо ждать доставки, но только в том случае, если его об этом предупредили и дали убедительное объяснение. Многие компании даже не затрудняют себя таким сообщением, считая это делом для себя малозначимым и необязательным. Лучшие компании стараются выполнить заказ в срок. Некоторые самые дальновидные компании заведомо удлиняют сроки, учитывая возможность задержки, и нередко приводят заказчиков в изумление «ранней» доставкой.

**Вопрос 2:** *Испытывали ли вы когда-нибудь раздражение как потребитель от того, что данное вам обещание оказывалось невыполненным? Насколько полно ваша компания информирует своих клиентов о задержке или о невозможности выполнения обещаний?*

Процесс «потребительского восстановления» требует защитников. Даже лучшие организации время от времени ошибаются. Есть множество доказательств того, что когда компания, совершив ошибку, за свой счет быстро исправляет ее и приносит извинения, самые ярые ее критики становятся ее сторонниками и дают о ней положительные отзывы. Подобные факты заставили многие компании искать способы скорректировать свои действия таким образом, чтобы они запомнились. Для этой цели либо быстро, за счет фирмы, устраняется неисправность, либо к потребителю выезжает ответственный сотрудник и приносит извинения за недоработку.

**Вопрос 3:** *Как ведет себя ваша организация, когда возникают подобные ситуации?*

Сегодняшние новшества равносильны завтрашним ожиданиям. Технологии и новая конкуренция ускоряют изменения. Информация о лучшем распространяется среди потребителей гораздо быстрее, чем раньше. Если говорить точнее, то когда потребитель видит и ощущает лучшее качество обслуживания в какой-либо из сфер жизни, он формулирует свои ожидания таким образом: «Если эти люди могут делать так, то почему бы другим

не последовать за ними?» Поэтому достаточно неразумно судить об ожиданиях потребителя по тому качеству услуг, которое в данный момент предлагаете им вы и ваши конкуренты. Новички, появившиеся на вашем рынке, быстро найдут любую имеющуюся нишу и уверенно займут ее.

**Вопрос 4:** *Насколько приемлема услуга, которую вы и ваши конкуренты предлагают потребителям, по сравнению с той, которую вам довелось получить лично?*

Обрести нового потребителя в четыре раза труднее, чем удержать уже существующего. Эту аксиому очень часто и совершенно напрасно не признают компании, чья культура строится на расширении продаж — этакие компании-охотники, охваченные неуместным азартом. Они, стараясь подхлестнуть свой бизнес, сильно проигрывают компаниям-фермерам, которые бережно «взрачивают» имеющегося потребителя и тем самым «обогащают свои закрома». Данные исследований, проведенных в различных отраслях рынка, показывают, что опираться на долговременные расчеты выгоднее, чем на результаты последних сделок.

Если доходность исчислять именно таким образом, то всегда оказывается, что ресурсы, затраченные на развитие существующих отношений, принесут более значительную прибыль, чем вложения в новый бизнес.

**Вопрос 5:** *Случалось ли вам сравнивать относительную стоимость обретения нового бизнеса и удержания существующего потребителя на своем рынке?*

Основной груз ложится на обслуживание, и оно должно быть великолепным. В течение многих лет, как показывают результаты исследований по удовлетворению спроса, компании считали, что их задача должна состоять в повышении процента удовлетворенных потребителей. Последующий анализ мотиваций показывает, что в определенных видах приобретаемых ими товаров и услуг потребители ищут разнообразие, изменения и рост ценности. Исследование лояльности показало, что степень удержания клиентов может оказаться низкой даже среди тех потребителей, кто счел обслуживание удовлетворительным или соответствующим уровню изделия. Когда клиенты сталкиваются с феноменом превосходного обслуживания, число тех из них, кто останется сторонником компании, существенно увеличивается: клиент, вероятнее всего,

расскажет о своем опыте другим и даст соответствующие рекомендации. Поэтому только качество принесет победу. Например, компания «Хегох» ставит перед собой только очень значительные цели и стремится сделать свой сервис великолепным, то есть вся корпоративная культура компании нацелена на обретение лояльности со стороны потребителей.

**Вопрос 6:** *Если бы ваших клиентов попросили оценить их удовлетворенность обслуживанием со стороны вашей организации по пятибалльной системе, то какая бы их часть, по вашему мнению, поставила вам высший балл?*

Потребители народ очень пестрый. Ваш успех зависит не от того, насколько точно ваш штат выполняет полученные сверху инструкции, а насколько ответственно он трудится. Многие компании, особенно крупные, стараются не делать различий между своими потребителями. То, что изначально внедрялось под видом руководящих принципов, может стать узаконенными правилами либо потому, что штат отказывается пользоваться своим правом голоса, либо потому, что центр приравнивает свободу действий к недостатку контроля над издержками. Налицо тот факт, что компании начинают преуспевать, только когда видят в каждом потребителе личность, а их штат получает свободу и обретает мотивацию принимать соответствующие решения. Во многих организациях огромная доля усилий приходится на создание культуры, работающей именно в данном направлении.

**Вопрос 7:** *Все ли сотрудники вашей организации обладают реальной свободой и здравомыслием, чтобы откровенно и ответственно решать проблемы ваших потребителей, предоставляя им именно то, что им нужно?*

Одной из главных ценностей организации должен стать такой подход, когда вся ее работа нацелена на удовлетворение запросов потребителя. Опыт показывает, что хорошее обслуживание не может быть поверхностным, оно есть результат определенной программы действий. Очень важно достичь долговременного, твердого постоянства по трем направлениям: в создании имиджа организационных проектов; в том, как менеджеры определяют цели компании и ведут себя по отношению к простым сотрудникам; в опыте обслуживания потребителей. Еще в 1988 году в одной из своих лекций Ричард Брэнсон заметил: «Мы сознательно вознамерились превратить наш продукт («Virgin») в

бренд, сделать его синонимом качества, ценности, новизны, досуга и вызовом конкурентам. Мы разработали эти идеи в равной степени еще и потому, что были убеждены: нашей приоритетной целью должны стать люди, работающие на компанию, затем — потребители и только потом — третьи заинтересованные стороны».

**Вопрос 8:** *Как вы думаете, насколько ваши сотрудники и потребители ассоциируют вашу организацию со словами Брэнсона? Как, по вашему мнению, они бы охарактеризовали ее и что она способна предложить им? В какой степени имидж вашей организации, который вы представляете в своих обращениях к клиентам, соответствует реальному имиджу ее на рынке?*

Ответы на эти восемь вопросов помогут вам сделать предварительный анализ того, в какой степени ваша организация ориентирована на потребителя. Рассмотрение поднятых вопросов заставит вас осознать стоящие перед вами проблемы и начать глубокое, серьезное преобразование вашей организации.

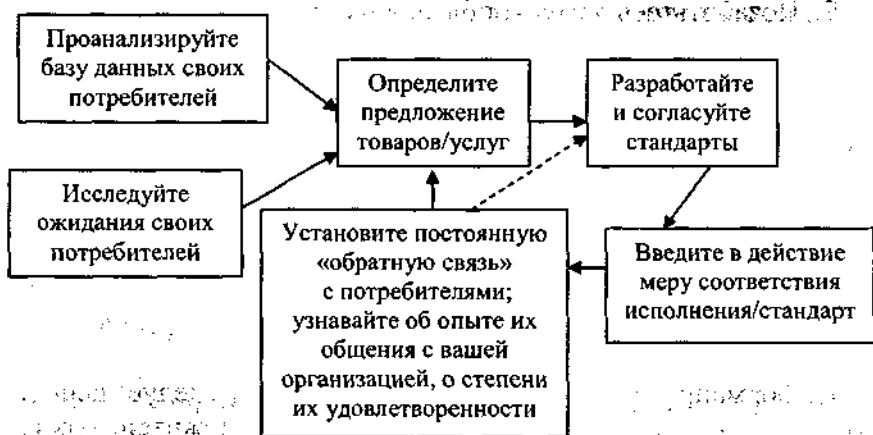
## Эффективный инструмент ориентации на потребителя

На схеме 5.1 показаны действия, которые помогут вам разработать или изменить подход к вашим имеющимся и потенциальным потребителям.

1. Первое, что вы должны делать, — это постоянно анализировать информацию о своих имеющихся и недавно появившихся потребителях (см. ниже «Анализ базы данных потребителей», с. 111).
2. Проведите всестороннюю оценку мнений потребителей и работающего с ними персонала о вашей продукции и услугах.
3. Используйте полученную информацию в течение некоторого времени для создания комплекса предложений товаров и услуг, который, по вашему мнению, должен максимально удовлетворить запросы ваших потребителей на протяжении, скажем, года. Определите интервал, существующий между «идеальным вариантом» услуг и уровнем, предлагаемым вами сейчас, а затем величину, до которой его можно сократить путем:

- изменения отношения каждого занятого в вашем бизнесе к обслуживанию потребителей;
- совершенствования мастерства работников;
- введения новейших процессов;
- изменения методов организации труда (например, времени работы, выполняемых функций);
- инвестирования в новые системы и оборудование.

Составьте несколько развернутых планов по каждому из этих пунктов, обсудите их со своими сотрудниками, узнайте их мнение.



### 5.1. Процесс реализации изменений

4. Постепенно, день за днем, старайтесь вовлечь своих служащих, особенно тех, кто работает непосредственно с клиентами, в процесс согласования измеряемых стандартов оценки сервиса. Каждый сотрудник должен почувствовать, что установленные вами стандарты соотносятся с пунктом 3 и достижимы даже в текущей ситуации, с имеющимися источниками.
5. Разработайте процедуры, результатом которых станет регулярная оценка соотношения работы и согласованных стандартов обслуживания потребителей. Эти процедуры должны стать внутренними мерами, сконцентрированными на объективных фактах обслуживания потребителей.

6. Введите в действие дополнительные методы, обеспечивающие регулярную «обратную связь» с потребителями и раскрывающие степень их удовлетворенности обслуживанием; предпочтительнее спрашивать их о том, насколько обслуживание в вашей организации соответствует их ожиданиям и чем оно отличается от обслуживания в других фирмах. В идеальном варианте такого рода исследование гарантированно покажет уровень удовлетворенности потребителя. Очень полезно проводить регулярные опросы среди ваших клиентов, в этом случае можно будет уловить тенденции и управлять ими.
7. Позаботьтесь о том, чтобы отзывы потребителей дошли до ответственных работников вашей организации, поскольку только в этом случае у них появится возможность обсудить степень обслуживания и усовершенствовать его. Постарайтесь избежать тенденции, когда постоянные ошибки приведут к созданию так называемой «культуры порицания». Старайтесь помочь своим сотрудникам найти методы устранения недостатков в их работе, фокусируйте их на моментах, вызывающих у потребителей сильную отрицательную реакцию, с целью не допустить их повторения.

Информацию, содержащуюся в пунктах 5 и 6, следует использовать для поддержания уровня проведения положительных изменений. Кроме того, ее необходимо использовать для регулярных обзоров общей стратегии ведения бизнеса и текущих стандартов обслуживания. Ваши сотрудники должны чувствовать себя вовлеченными в процесс. Там, где возможно, положительные результаты необходимо отмечать благодарностью и вознаграждением. Сотрудники должны видеть, что бизнес живет удовлетворенностью потребителей.

Повторное использование цикла, изображенного на схеме 5.1, должно привести к осознанию того, что ваш бизнес уделяет все больше и больше внимания деталям потребительского спроса и их реализации. С течением времени в вашей организации будут устанавливаться все более высокие стандарты. Как только вы почувствуете, что ваш бизнес достигает высокого уровня работоспособности, включая обслуживание, знайте: вы достигли определенного порога, поворотного пункта, откуда начинается но-

вый подход. Этот момент — показатель того, что вы успешно составляете конкуренцию другим великолепно работающим компаниям и вступили с ними в борьбу за потребителя.

## Анализ базы данных потребителей

Любые усилия по совершенствованию ориентации на потребителя должны начинаться с анализа имеющейся о нем информации; вы обязаны знать, кто они, как изменяется их отношение к вам, насколько полно вы удовлетворяете их потребности. Приведенные ниже вопросы дадут вам основу для быстрой оценки потребителей, которая, в свою очередь, поможет вам реорганизовать вашу работу.

В небольших организациях, где число потребителей невелико, создается впечатление, что все о них известно, но и в этом случае не мешает стремиться к более полной информации, даже в мелких фирмах оценка потребителей не окажется бесполезным занятием.

**Вопрос:** К какому количеству потребителей ваша организация предоставила доходный товар и услуги в последние три месяца, за последний год или два года? Можете ли вы распределить этих потребителей по рынкам с различными потребностями?

Можете ли вы разделить этих потребителей по проценту доходности (от высшего к низшему), пользуясь следующими данными:

- объем и частота поставок;
- годовой доход;
- прибыль, или маржа.

Применимо ли здесь правило Парето? (см. приложение 1, правило Парето). Влияют ли на предоставление вами товара или услуги запросы того или иного доминирующего потребителя? Что здесь имеет место — получение прибыли или ограничение деятельности вашей фирмы?

**Вопрос:** К какому процентному изменению за последние три года вы пришли:

- в общем числе потребителей?
- в числе и пропорции обретенных потребителей?

- в пропорции потребителей, которых можно было бы охарактеризовать как постоянных, эпизодических или неактивных?

**Вопрос:** Какими, по вашему мнению, причинами руководствуются ваши сегодняшние потребители, обращаясь за товаром и услугами именно к вам?

Варианты ответов:

- близость расположения;
- особенности вашего понимания их организационной структуры или сферы промышленности, в которой они работают;
- зависимость от вашей технологии и от предоставляемого вами товара;
- конкурентоспособность ваших цен и скидок по отношению к качеству предоставляемого товара или услуги;
- у них просто нет времени или повода искать другого поставщика;
- иные причины;

Какие у вас есть доказательства и насколько вы уверены в своих выводах? Убеждены ли вы в том, что причины, побудившие этих потребителей обратиться к вам, еще действуют?

**Вопрос:** Какие доказательства или очевидные признаки есть у вас для объяснения причин, почему в последние 12 месяцев вам удалось привлечь новых потребителей? Помимо анализа источников нового бизнеса (маркетинговых инициатив, устных советов и рекомендаций, рекламы и т. д.), попытайтесь оценить причины, исходя из интересов потребителей, давно пользующихся вашими услугами.

Заметили ли вы какие-либо изменения в типе потребителей, появившихся у вас в последнее время, и в объеме фактического и потенциального бизнеса, который они вам предложили?

**Вопрос:** Какую информацию вы могли бы извлечь из анализа ушедших от вас потребителей? (Если таковых было много, возьмите данные только за последний год.) Какова доля потребителей, ушедших от вас по независящим от вас причинам (ваш товар стал не нужен, закрылось производство, смерть владельца и распад предприятия) и по причинам, связанным с вами (недовольство вашей ценовой политикой и качеством обслуживания, просто желание сменить поставщика и т.д.)?



Есть ли у вас под рукой какие-либо методики для мониторинга количества ушедших от вас потребителей и причин, заставивших их это сделать? Можете ли вы с помощью такого анализа разработать меры по уменьшению потерь клиентов и планомерно внедрять их в жизнь? Исследования, проведенные среди потребителей разных рынков, показывают, что многие из них уходят от своих поставщиков по причине игнорирования их интересов. Немало потребителей ушло от прежних поставщиков, испытав безразличие к себе, к своим интересам. В этом случае поставщики заботились лишь о личной выгоде, об увеличении объемов заказов. В то же время сами они были уверены, что не понимают претензий своих бывших клиентов, так как считают, что те получали хорошее обслуживание.

**Вопрос:** *Существует ли в вашем бизнесе повседневная практика оценки фактического уровня обслуживания потребителей, решивших разместить свои заказы у вас?*

Оценить его достаточно легко в количественных терминах, например:

- процент доставок в определенное время;
- скорость доставки;
- процент наличия товара или услуги;
- процент перенесения срока выполнения или отмены вами заказа.

Проводили ли вы в последние два года официальное исследование среди своих потребителей с целью выявить их запросы и степень их удовлетворенности вашими предложениями (вашими товарами и услугами)?

**Вопрос:** *Существуют ли в вашей организации оговоренные стандарты обслуживания потребителей? В какой форме они предоставляются вашим сотрудникам — в устной или в письменной? Придерживаются ли ваши сотрудники данных стандартов в период обучения?*

Стандарты могут охватывать все виды контактов с потребителями, включая ответы им и подход к потенциальным клиентам. Они применимы к любому подразделению вашей организации, которое в той или иной степени контактирует с потребителями письменно, по телефону или лично.

**Вопрос:** *Есть ли у вас комплекс методов работы с жалобами и предложениями ваших потребителей?*

Прежде всего, следует сформулировать, принять и записать разъяснения о том, что именно можно считать жалобой (выражением недовольства со стороны потребителя). Существует ли в вашей организации согласованная и документально оформленная политика ответов на запросы потребителей? Как вы учитываете их интересы? Есть ли у вас процедура быстрого и эффективного ответа на жалобы со стороны потребителей и как к ней относятся сами потребители?

Полагают ли ваши сотрудники, что они имеют право разрешать возникшие конфликты и отвечать на жалобы, и часто ли они этим правом пользуются?

**Вопрос:** *Как бы вы оценили качество имеющейся у вас информации о потребителях?*

Есть ли у вас их имена, адреса, телефоны, иные способы контакта? Не устарела ли имеющаяся информация? Сведена ли информация о ваших потребителях воедино, или она хранится разрозненно по разным подразделениям? Ведете ли вы записи о контактах? Можете ли вы на основе имеющейся информации рассказать:

- обо всех сделках с тем или иным потребителем?
- обо всех контактах с потребителем, обо всех его запросах, то есть обо всех его обращениях в вашу организацию?

Могут ли ваши сотрудники во время контакта с потребителями быстро получить всю информацию о нем (с тем чтобы иметь лучшее представление о его деловых связях с вашей организацией)?

Насколько качественна ваша информация? Позволяет ли она планировать соответствующий маркетинг, чтобы предложить новые услуги только тем потребителям, которым они скорее всего понадобятся?

Все, что описано выше, подпадает под категорию самоконтроля. Ответы на эти вопросы помогут вам оценить каждую стадию вашего бизнеса, спланировать и провести в жизнь необходимые изменения.

## Как лучше понять клиентов и их потребности

Очень важно иметь ясное представление о потребностях клиентов, о том, какой путь они прошли, чтобы появиться в вашей организации, как у них складываются деловые отношения с вами и что они думают о ваших усилиях по удовлетворению их потребностей.

Наиглавнейшей вашей целью должна стать легкость ведения дел с вашей организацией. Хорошо, если топ-менеджеры это понимают. В то же время вы должны принять во внимание, что потребители, не зная тонкостей вашего бизнеса, могут испытывать сложности в ведении дел с вами. Некоторые фирмы даже и не догадываются об этом.

В зависимости от природы вашего бизнеса вам удастся больше узнать о своем потребителе с помощью:

- посещения его офиса (неважно, менеджерами или простыми работниками);
- наблюдения, использования аудио- и видеозаписей его переговоров с представителями вашей организации;
- анализа его отношения к вашему товару и аналогичному товару, произведенному вашим конкурентом;
- чтения переписки с ним.

Из всех имеющихся методов исследования наибольшей эффективностью отличается изучение групп потребителей, на которые ваш бизнес собирается ориентироваться, — так называемых фокус-групп.

### Фокус-группы

Вся программа работы с фокус-группой заключается в открытой дискуссии о потребностях клиентов и об их опыте общения с вашей организацией. Фокус-группы можно составить двумя основными методами. Как правило, в них включаются репрезентативные группы младшего персонала, ежедневно работающего с потребителями. Они прекрасно знают и настроение клиентов, и слабые места в работе вашей организации и могут легко подсказать, как вывести обслуживание потребителей на новый, качественно лучший уровень. Как вариант можно использовать

группы потребителей, возможно даже организовать из них разные профильные подгруппы, в зависимости от того, какой товар или услугу они у вас приобретают.

Фокус-группа, составленная из потребителей, — дело дорогостоящее, поскольку работа с ней требует времени, затрат на прием и некоторого вознаграждения для участников. Как правило, за участие в фокус-группах потребителям платится 30—50 фунтов и даже больше. Некоторые участники высоко ценят свое время и согласны тратить его только за крупные суммы. Тем не менее, даже если ваш рынок относительно мал, фокус-группа может стать для вас хорошим подспорьем в развитии отношений с имеющимися и перспективными потребителями.

Обычно занятия с фокус-группами записываются на пленку, запись размножают и детально изучают. Беседы в фокус-группах помогают многое понять в поведении потребителя и в его отношении к организации. Работа таких групп требует высоких стандартов от организации. Если вы хотите извлечь максимум пользы из бесед с участниками групп, вам нужно корректно управлять ими, настраивать на разговор, переводить беседы в нужное русло. Такая работа под силу только подготовленному специалисту, поэтому вам неминуемо придется хотя бы для одной группы нанять профессионала. В работе с фокус-группами главными являются следующие компоненты:

- теплый прием, дружеская атмосфера, определенные и благожелательные высказывания о том, что от работы с ней вы ждете очень многого;
- обсуждение с группой впечатлений, полученных клиентами от работы с вашей организацией; вы не должны прерывать ход беседы, пусть она идет спокойно и естественно, предоставьте возможность всем участникам выразить свое мнение;
- рассказ о своем опыте: вам следует помочь участникам осознать различие между своими ощущениями, впечатлениями, ожиданиями и фактическим опытом.

### **Использование информации, полученной от фокус-групп**

Можно построить работу фокус-групп таким образом, чтобы изображение и звук передавались в другую комнату, в которой сотрудники фирмы все видели бы и слышали «из первых рук».

Подход такого рода обычно оказывает сильное воздействие на персонал, в результате чего и простые сотрудники, и топ-менеджеры организации сразу понимают, чего требуют от них клиенты. После того как участники фокус-групп обменяются мнениями, можно сразу же созвать совещание и согласовать дальнейшие действия по улучшению обслуживания. Особенно успешным такой подход является в тех случаях, когда бизнес разбросан по многим местам и отделениям — эффект от трансляции почувствуется сразу, так как сразу весь персонал одновременно познакомится с мнением потребителей и услышит их пожелания.

Существует множество методов анализа мнения потребителей. Один из наиболее эффективных — это так называемый «путь потребителя», когда сам потребитель постепенно, шаг за шагом и, в результате, полностью характеризует ваш бизнес со своей точки зрения, говорит, как он его наибольшим образом устроил бы, включая и деловые, и межличностные отношения. Правда, подобный метод осуществляется лишь в ряде случаев, по отдельным направлениям и с определенным типом потребителей.

Вот, например, каково мнение потребителя одного розничного предприятия самообслуживания.

Как потребитель розничного торгового предприятия, я хотел бы:

- чтобы предприятие имело оборудованную автостоянку с четкой, точной разметкой и указателями направления движения;
- иметь возможность либо сразу найти товар, который мне нужен, либо воспользоваться услугами дружелюбно настроенного персонала, который показал бы мне, где находится нужный товар, либо чтобы в магазине висел четкий план с указанием стеллажей и находящихся на них товаров;
- найти пронумерованные стеллажи (номера должны стоять или на самих стеллажах, или на полу возле них);
- найти простые и понятные обозначения и указатели, пользуясь которыми я мог бы быстро найти требуемый мне товар;
- обнаружить в магазине систему информации, которая позволила бы мне быстро, не теряя времени и не дожидаясь помощи сотрудников, выяснить, есть ли требуемый мне товар в наличии или нет;
- видеть в любой точке зала опрятно одетых сотрудников, узнаваемых по карточке с фамилией на нагрудном кармане единой униформы, к которым я при необходимости мог бы обратиться за советом, а не искать их по магазину;
- увидеть сотрудников, готовых помочь мне в моих поисках и ответить на мои вопросы, которые в то же время хорошо представляли бы уровень своих технических возможностей и способностей оказать быструю помощь;

- чтобы стоящие на стендах коробки были не пустыми, а содержали товары и мне не приходилось ждать, когда нужную упаковку принесут со склада;
- получить квалифицированный совет и сведения о товаре, который я вижу впервые, от продавца, заслуживающего доверия;
- чтобы у кассы если и выстраивалась очередь, то только по причине большого наплыва покупателей, а не потому, что кассиру удобнее работать медленно;
- увидеть хорошо обученного работника у кассы, который быстро бы разрешал возникающие здесь проблемы;
- получить хорошо отпечатанный и легко читаемый чек;
- чтобы в зале находился подсобный персонал, который помог бы мне отнести до стойки тяжелые или крупногабаритные грузы;
- быть уверенным, что я могу вернуть не понравившийся мне товар и либо получить за него деньги, либо без проволочек обменять его на другой при наличии чека.

Как вы можете заметить, пожелания клиента не так уж и фантастичны, тем не менее многие из них не выполняются британскими фирмами даже сейчас.

Анализ фокус-группы можно представить в виде комментариев к каждому из элементов идеального «пути потребителя». Подобный комментарий поможет вам как выявить реальные потребности клиента, так и избавиться от недостатков в работе. Следствием станет большее расположение потребителя к вашей организации.

Как только вы подготовили в своей организации соответствующий «путь клиента», его можно использовать в качестве шаблона для оценки работоспособности своего бизнеса на каждой из его стадий. После этого вам остается только обсудить со своими служащими некоторые особенности и принять новые стандарты работы, более отвечающие ожиданиям ваших потребителей.

## **Оценка качества обслуживания и удовлетворенности потребителя**

Вам следует выработать меры решения как «жестких», так и «мягких» аспектов качества обслуживания, и здесь будет весьма полезным делать различие между внутренними мерами (информация о качестве обслуживания в вашем бизнесе, которую вы

можете получить на месте, чаще всего методом изменения системы получения дополнительных данных и отчетов) и мерами внешними («обратная связь» с потребителями, помогающими вам оценить вашу работоспособность).

В результате визитов в наиболее крупные и известные компании авторы выяснили, что успех этих компаний частично определяется их вниманием к деталям. Они постоянно исследуют различные аспекты обслуживания и создают новые меры для проверки каждого из элементов. И напротив, организации победнее характеризует уверенность их менеджеров в том, что усилия, потраченные на выявление мелких деталей, только отнимут время и средства и не принесут ощутимой прибыли. Они нередко упускают из виду то обстоятельство, что в долгосрочной перспективе политика детального контроля за обслуживанием, политика выработки у сотрудников привычки постоянно наблюдать за работой и оценивать ее качество ведет к повышению стандартов обслуживания, которые постепенно становятся частью культуры предприятия.

### Внутренние «жесткие» критерии

«Жесткие критерии» — это объективные единицы измерения, основанные на данных такого рода:

- скорость ответа на запросы потребителей;
- среднее время ожидания потребителя;
- процент потерянных запросов (потребитель не стал ждать);
- процент выполненных требований;
- процент выполнения доставок в срок или ранее;
- процент заказов, задержанных более чем на X часов (дней);
- среднее значение времени, прошедшего между просьбой потребителя и обслуживанием;
- частота, с которой вы аннулируете заказ или просьбу потребителя, а также отказы перенести доставку;
- процент возврата товара потребителями вследствие несоответствия качеству или в результате плохого обслуживания, с анализом причины;
- процент жалоб со стороны потребителей;
- уровень возмещения убытков потребителю в качестве компенсации за причиненное неудобство.

Выбранные критерии будут зависеть от характера сделки с потребителем:

- Как проведена сделка? Лично, по телефону, по электронной почте, по обычной почте или иным способом?
- Является ли сделка повседневным процессом доставки товара, или она предполагает высокую степень личного участия?
- Критерии также будут зависеть от фазы «пути потребителя»: просьба продать товар, собственно продажа, просьба (требование) потребителя дать совет или комментарий к покупаемому товару и т. д.

Вам потребуется выработать набор критериев, от 5 до 15, которые станут показателями кратковременной работы по обслуживанию потребителя и его опыта общения с вашей компанией. Эти критерии, кроме того, характеризуют деятельность вашего бизнеса и вашу способность управлять им, поэтому проверять их нужно еженедельно и ежемесячно. Основные ваши клиенты могут потребовать, чтобы вы отвечали своим собственным спецификациям и представили им отдельное сообщение.

Вашему бизнесу понадобятся дополнительные долговременные критерии, которые должны будут указывать:

- на приобретение потребителей (процент запросов, закончившихся продажами);
- на удержание потребителей (процент потребителей, которые собираются покупать ваш товар в будущем, и больше не станут покупать данный товар нигде);
- на динамику потребителей (изменение стоимости продаж в пересчете на каждого потребителя за определенный период).

Когда ваши основные критерии начали эффективно работать, стимулируйте своих служащих развивать другие сферы бизнеса, устанавливать там собственные стандарты, собирать необходимую информацию и самим, без вашего вмешательства, проводить регулярные проверки своей работы по обслуживанию потребителей. Эти критерии можно применить не только к обслуживанию постоянных клиентов, но и для внутренних потребителей (клиентов из других отделов) и посредников.



## Внутренние «мягкие» критерии

Помимо факторов, определяющих эффективность работы, о которых было сказано выше, очень важно осуществлять мониторинг качества потребительского опыта. Он включает оценку следующих моментов:

- стремления и интереса к потребителю;
- определения способности потребителя выразить полностью свои требования и пожелания, а продавца — понять их;
- частоту выполнения продавцом требований потребителя при первом же с ним контакте;
- если существует два пути решения проблем клиента, то насколько ясно они излагаются потребителю, каков уровень качества совета, способствующего принятию клиентом решения;
- предлагается ли потребителю дополнительное обслуживание, не запрошенное им, и в какой форме — назойливой, с целью побыстрее избавиться от него, или дружелюбной.

Подобные критерии можно ввести в действие через методики самооценки и командной оценки, как часть программы, нацеленной на то, чтобы помочь сотрудникам развить их профессиональные навыки и научить запоминать номенклатуру изделий. Приведем пример с одним известным банком, работающим с клиентами по телефону, — там все телефонные звонки, поступающие за определенный период, учитываются сотрудниками и их непосредственными руководителями, после чего их количество сопоставляется с принятыми в банке критериями. Очень важно наладить в организации дружелюбную атмосферу, когда сотрудникам прощаются незначительные ошибки и обеспечивается возможность профессионального роста.

## Внешние критерии: изучаем клиента

В отличие от внутренних, критерии внешние, а именно исследование клиентуры, помогут вам лучше понять *восприятие* потребителями вашего бизнеса.

Для части из них товары и услуги, которые вы им предоставляете, имеют большую значимость, для других они представляют интерес только в плане извлечения прибыли от их дальнейшей продажи. Часть ваших потребителей запомнит, как у них проходила сделка с вами, другим этот процесс будет безразличен. В неко-

торых случаях потребитель составит мнение о вашей организации, на основе предыдущего опыта общения с вами и будет придерживаться его в дальнейшем.

Независимо от того, обратился к вам клиент повторно или нет, вам следует знать, какое впечатление от общения с вами у него осталось. Кто-то однажды сказал, что «восприятие — это реальность», поэтому игнорирование результатов исследований клиентуры таит в себе большую опасность. Перечислим ключевые принципы исследования круга потребителей.

### 1. Решите, что именно следует определять

Например: общая удовлетворенность потребителя контактами с вашей организацией; его впечатление от каждой из фаз «пути потребителя»; удовлетворенность определенной услугой или обслуживанием на отдельном участке, качеством телефонной поддержки или послепродажным обслуживанием; дифференциация услуг между различными группами потребителей.

На этой стадии вам следует для себя решить — будете ли вы постоянно вкладывать деньги в регулярно проводимые исследования и сравнивать их результаты. Следует учесть, что, как правило, такие исследования проводятся раз в квартал.

### 2. Определите способы проведения исследований

Основные способы и комментарии к ним приведены в нижеприведенной таблице:

Способы	Комментарии
<b>Отправка по почте:</b> потребителям рассылаются анкеты (с оплаченным ответом), которые после получения анализируются.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Передачи анкеты через третьих лиц нежелательны, поскольку те, кто вручает их, могут быть настроены по отношению к вам отрицательно.</li><li>• Данный метод требует точного знания адреса и имени потребителя, иначе отправленное письмо может не дойти до него.</li><li>• Содержащиеся вопросы не должны требовать длительных раздумий. Предпочтительно задавать много вопросов, не требующих развернутых ответов, но включающих в себя детальную характеристику вашего бизнеса.</li><li>• Даже если всех опрошенных интересует предмет опроса, возможно, что ответы вы получите примерно от 30%.</li><li>• Желательно, чтобы анкету или опросник подписал один из высокопоставленных руководителей</li></ul>

вашей организации. В этом случае потребитель будет уверен, что его мнение для вас действительно ценно.

- Основным недостатком этого метода является незнание причин, по которым ответ не получен.
- Кроме того, результаты почтовых опросов не всегда репрезентативны.
- Потребитель не несет расходов.

**Телефонный опрос:** опытный интервьюер звонит потребителю и задает ему ряд несложных вопросов самого разного плана, касающихся ведения вашего бизнеса.

- В данном случае можно использовать структурный подход, то есть сделать выборку из контингента потребителей.
- Чтобы вас не сочли назойливым, вопросы должны быть очень просты, а их количество невелико.
- Некоторые агенты предлагают воспользоваться программой компьютерного телефонного ведения опроса, позволяющей менять вопросы в зависимости от ответов.
- Если потребуются дополнительные продолжительные интервью, метод может оказаться дорогостоящим.

**Личная беседа** (по предварительной договоренности).

- В массовых масштабах для определения степени удовлетворенности потребителя метод используется редко.
- Он достаточно дорог, так как нередко предполагает более глубокое качественное исследование отношения к вам потребителя.

**Таинственный потребитель** (личная беседа или разговор по телефону): специально обученный сотрудник из агентства входит в контакт с вашей организацией под видом клиента и на основании заранее спланированной схемы и ряда критериев делает вывод о работоспособности вашей компании.

- Самый лучший метод получения информации и детальной оценки ваших стандартов обслуживания. Если «таинственному потребителю» не нужно делать покупки, круг вопросов может быть сужен.
- Если потребуется посетить многие организации, возможны большие затраты на логистику.
- Поскольку «таинственный потребитель» работает за деньги, его действия – чисто механические, вопросы лишены эмоционального оттенка, соответственно и ответы, полученные от него и от реальных потребителей, могут не совпадать.

**Интервью у выхода:** потребителей просят прокомментировать работу организации после завершения покупки или сделки (вне организации).

- Метод может вызывать раздражение, поэтому он не должен отнимать у клиента много времени.
- Задаются вопросы самого разного плана.
- Применим метод процентного исчисления.

определение	описание	преимущества

### 3. Составление анкет

Этот пункт требует наличия значительного опыта. Основной задачей здесь является создание перечня вопросов — существенных, требующих однозначного ответа, понятных *всем* потребителям, которым он направляется. Кроме того, вопросы должны быть серьезными, заслуживающими внимания и не привевшими, иначе анкета сразу вызовет отрицательную реакцию, а вы заработаете себе плохую репутацию.

Данное исследование предполагает несколько ответов на один вопрос, и все они задаются с целью узнать:

- степень удовлетворенности обслуживанием;
- какие факторы потребитель считает наиболее важными;
- иную информацию для классификации круга потребителей и сделок (что позволит провести более детальный анализ).

Исследователи, определявшие степень удовлетворенности потребителей обслуживанием, проверили целый ряд числовых и семантических моделей такой оценки. Основной их целью являлось получение объективных и последовательных ответов от потребителей. Возможно, лучшей методикой в данном случае будет использование шкалы, с помощью которой оценивается опыт потребителя — как бы он определил степень обслуживания в организации: как отличное, хорошее, приемлемое или плохое.

Помимо определения степени удовлетворенности потребителя можно применить и более сложную форму опроса. Приведенная ниже таблица показывает, как расположить результаты исследования, чтобы еще лучше узнать отношение к вам потребителя, степень его удовлетворенности:

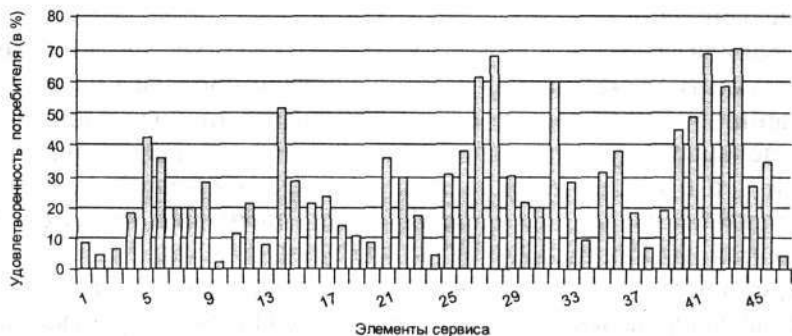
Выберите слово, наилучшим образом характеризующее ваше отношение к работам банка, которым вы постоянно пользуетесь.		
Теплос	Остраненное	Результативный
Прохладное	Внимательное	Квалифицированный
Дружеское	Странное	Малорентабельный
Каким словом лучше всего охарактеризовать ваше последнее посещение туристического агентства, которым вы обычно пользуетесь?		
Удовольствие	Интересно	Легко
Скука	Открыто	Сложно
Быстрота	Медленно	Малопонятно

#### 4. Выбор критериев оценки

Очень полезно обрабатывать массу данных, пользуясь одним из методов оценки работоспособности организации. Выбрать можно из двух следующих:

- определение процента потребителей, давших высшую оценку, «отлично», соответствующую отметке 4 на шкале от 1 до 4;
- определение показателя удовлетворенности потребителей, где все результаты рассматриваются через систему «взвешивания»: сначала потребителю предлагается оценить каждый из элементов работы организации по четырехбалльной шкале, где 4 — высший балл, после чего либо берется просто среднее арифметическое всех баллов для каждого из элементов, либо среднее арифметическое выражается по 100-балльной шкале; например, среднее арифметическое 3 даст по 100-балльной шкале показатель в 75 баллов.

Результаты исследования можно экстраполировать на любой из элементов обслуживания и тем определить степень удовлетворенности потребителя каждым из них. На диаграмме представлен пример исследования работы розничной торговой организации на базе методики «таинственного потребителя». Из нее ясно, какие звенья работы следует улучшить.



#### 5.2. «Путь потребителя» для предприятия розничной торговли

#### 5. Определите, кто должен проводить исследование

На некоторых предприятиях бытует мнение, что если исследование проводит персонал, то это повышает его ответственность. Кроме того, исследование своими силами не требует боль-

ших расходов. Специалисты из агентств — это, конечно, профессионалы своего дела, но платить им придется много. Однако прежде чем браться за эту работу, советуем запомнить, что исследование, проводимое самой организацией, таит в себе следующие отрицательные моменты:

- как правило, потребители неискренне отвечают на вопросы сотрудников, обслуживающих их;
- некоторые из работников не станут опрашивать всех потребителей, они постараются избежать разговоров с теми, чье поведение им покажется враждебным;
- сотруднику, участвующему в опросе, обязательно потребуется дополнительная подготовка;
- если для отслеживания работы вам требуется проводить исследования постоянно, то необходимо на каждой из стадий обслуживания всегда иметь сотрудников, готовых опросить потребителя, что нередко бывает довольно затратно.

## 6. Определите количество опрашиваемых

Если вы не намерены опрашивать *всех* своих потребителей, следует провести среди них репрезентативную выборку.

Если вы возьмете небольшую группу, то увеличение степени удовлетворенности потребителей при новом опросе не будет показателем улучшения вашей работы — сыграет роль лишь количественная оценка опрошенных.

Правила отбора числа потребителей с целью получения адекватных статистических результатов довольно сложны. Однако для изучения отчетов, полученных в результате анализа данных по определению групп и подгрупп (потребителей, регионов, отделов и т. п.), исследователи часто пользуются правилом репрезентативной части. Для определения тенденций и ухода от избыточной выборки, ведущей к получению неустойчивых данных, самая маленькая ячейка данных (репрезентативная часть) должна содержать в каждом последующем исследовании как минимум 20 результатов.

Например, если нам требуется установить степень удовлетворенности в пяти группах потребителей, а каждая группа должна дать 20 результатов, это означает, что нам понадобится 100 результатов. Если вы проводите опрос по почте и ожидаете 20% ответов, следует выбрать в качестве респондентов 500 потребителей. В противном случае опрос не даст искомые 100 результатов.

## 7. Пользуйтесь исследованиями

Если вашими потребителями являются бизнесмены, в связи с чем круг клиентов у вас относительно невелик, применить на практике вышеописанные методы исследования вам будет трудно. В этом случае вам предстоит совместно с вашими потребителями разработать другие методики долговременного сотрудничества, требующего значительной поддержки с их стороны и многочисленных контактов с ними. Примером такой методики может служить *процесс совместной оценки*, показанный в таблице:

	Наше мнение	Мнение потребителя
За последний квартал		
1. Что мы сделали для того, чтобы потребитель всегда имел дело с определенной группой сотрудников с согласованным кругом обязанностей?		
2. Если мы заменяли кого-либо из сотрудников, называли ли мы ему заранее новых?		
3. Были ли мы полностью готовы к предстоящей встрече с потребителем и решали ли мы вопросы, заранее поднятые им?		
4. Если потребитель просил внести изменения, понимали ли мы, чего он хочет от нас? Соответствовал ли наш ответ видению потребителем своих приоритетов?		
5. ...		

### 5.3. Мониторинг качества обслуживания

Здесь показана часть анкеты, предназначенная для заполнения как сотрудниками, так и потребителем. Дополним процесс:

- Составьте ряд вопросов по оценке качества работы. Выработайте оценочную шкалу, к примеру от 0 до 10, где 0 соответствует характеристике: «Мы этого не делаем, но должны сделать», а 10 — характеристике: «Мы делаем это на высочайшем уровне». Анкета может содержать множество вопросов, и предлагать ее можно каждому потребителю.
- Попросите сотрудников объективно оценить их отношения с каждым из потребителей за определенный период (квартал или год).
- Пригласите представителя клиента поучаствовать в оценке качества предлагаемого обслуживания. Вышлите ему для за-

полнения разработанную вами анкету с просьбой вернуть ее. Как вариант можете выслать потребителю анкету с оценкой своей деятельности, сделанной сотрудниками вашей организации, и попросите прокомментировать ее. Это заставит ваших сотрудников быть более объективными.

- Проанализируйте результаты, обращая особое внимание на существенную разницу между тем, что говорит потребитель, и тем, что говорят ваши сотрудники. Внимательно изучите комментарии потребителей. Попросите своих сотрудников разработать личные планы совершенствования работы и улучшения рабочих отношений с каждой из организаций-потребителей.
- Сообщите потребителям о своих действиях по улучшению качества обслуживания.

За каждым из принципов данного исследования стоит идея, которую можно кратко сформулировать так: «Повернуться лицом к потребителю», то есть настолько улучшить работу, чтобы у потребителя не возникало желания воспользоваться услугами другой компании. Кроме того, исследование может помочь вам узнать, как вы выглядите в глазах потребителя в сравнении с вашими конкурентами и какие действия вам следует предпринять, чтобы достичь статуса «предпочтительного поставщика» — обрести уверенность в том, что потребитель еще неоднократно вернется к вам.



ГЛАВА 6

## Как улучшить оперативную работу

Оперативные функции есть упорядоченное распределение в бизнесе ресурсов, предназначенных для производства товаров и предоставления услуг. Улучшение оперативной работы происходит за счет более эффективного использования этих ресурсов в производстве товаров и услуг, что соответствует запросам и пожеланиям потребителей. Оперативные функции в равной степени применимы как к компаниям-производителям, так и к компаниям, предоставляющим услуги.

Все компании, желающие продолжать свой бизнес, стремятся усовершенствовать свою оперативную работу, то есть не только работать с конкурентоспособными товарами, но и увеличивать их ассортимент. Многие предприятия ушли из бизнеса или были поглощены конкурентами именно вследствие неконкурентоспособности своих товаров. Данные обстоятельства могли оказаться следствием одной или нескольких нижеперечисленных проблем:

- стоимость производства или услуг выросла в связи с инфляцией;
- склады оказались забиты товарами, производство которых шло полным ходом;
- товары перестали соответствовать требованиям потребителей;
- много времени уходило на устранение возникающих проблем, в связи с чем производство сокращалось;
- росло производство товара, потерявшего спрос на рынке;
- недоставало товара, который шел на рынке нарасхват; спрос оставался неудовлетворенным;

- не выдерживались указанные сроки производства и поставок; покупателей заставляли ждать;
- исходный материал для производства не соответствовал нужному качеству;
- наличие большого количества «непроизводственных сил»: мастеров, инспекторов, проверяющих и т. д.;
- большие расходы на доставку необходимых для производства материалов;
- исходные материалы покупались не напрямую от производителя, а через сеть посредников;
- длительный срок доставки готовых изделий потребителям;
- продажа осуществлялась не напрямую, а через посредническую сеть;
- много месяцев уходило на изменение дизайна товара;
- ежегодно списывалось много продукции, приходившей в негодность или вышедшей из моды;
- небрежность в работе с заказчиками — многие их письма оставались без ответа;
- отсутствовали ясно поставленные производственные цели.

Это только часть проблем, с которыми сталкиваются консультанты, приглашенные компаниями для совершенствования своей оперативной работы.

Как правило, консультантов просят помочь улучшить этот вид работы организации либо для того, чтобы добиться конкурентного преимущества, либо с целью избавиться от существующих (указанных выше) недостатков в работе. Поэтому перед консультантом стоят следующие задачи:

- Добиться, чтобы в организации все делалось правильно, и тем обеспечить ей качественное преимущество.
- Добиться, чтобы в организации все делалось правильно, и тем обеспечить ее быструю работу.
- Добиться, чтобы в организации все делалось правильно, и тем обеспечить ей нужный коэффициент готовности.
- Добиться внедрения изменений, обеспечив ей преимущество в гибкости.
- Добиться уменьшения расходов на производство и тем самым снизить себестоимость производимой продукции.

Менеджеры обычно заняты постоянным совершенствованием отдельных операций, но для проведения ступенчатых изме-

нений во всей оперативной работе они чаще всего обращаются к помощи консультантов. Консультанты могут провести такие ступенчатые изменения, поскольку у них, в отличие от менеджеров, есть время изучить все производство, есть опыт определения, на каких именно стадиях и какие именно изменения нужно проводить, а также знание того, как нужно внедрять изменения. Если бы менеджеры имели достаточно свободного времени, все нужные изменения они осуществили бы и сами, набравшись необходимого опыта у конкурентов и в дружественных организациях, а также пройдя соответствующую практическую и теоретическую подготовку.

В то же время идеи о совершенствовании работы и о его планомерном выполнении могут прийти откуда угодно. Постоянно растет число общественных организаций, финансируемых государством, которые способствуют обмену информацией между отраслями бизнеса, в том числе и по вопросам ведения дел. Очень полезно обращать внимание на то, как устроены существующие в вашем районе фирмы, как они ведут свой бизнес.

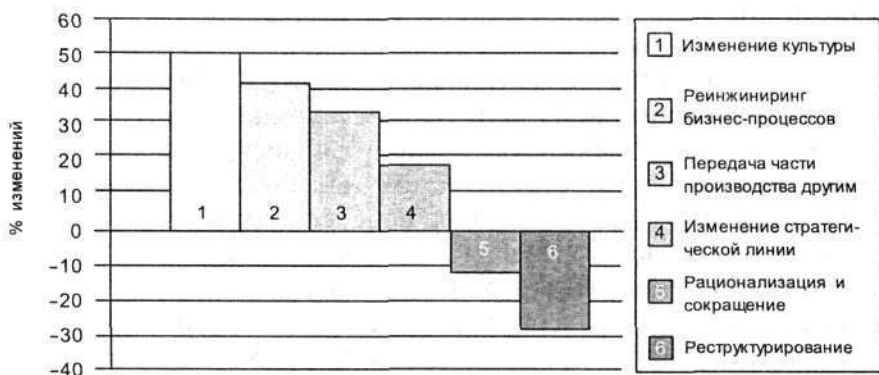
В данной главе мы на примере известных компаний рассмотрим методику постепенных, ступенчатых изменений, а также технику постоянного совершенствования работы. Все эти компании в свое время прошли аналогичный процесс перестройки своей деятельности, одни — обратившись за помощью к консультантам, другие — справившись без нее.

## **Выбор стратегии совершенствования работы**

Можно привести множество примеров, когда одни коммерческие организации растут, делая свою работу более эффективной за счет концентрации усилий на своих сильных сторонах, а другие хиреют или вовсе исчезают из бизнеса вследствие постоянного ухудшения своей деятельности. Не меньше примеров можно найти и среди тех компаний, которые увеличили свою рентабельность благодаря вертикальной интеграции. При таком методе осуществляется контроль за всем ходом производства — от получения исходного материала до выпуска готовой продук-

ции. Одновременно есть примеры, когда организация увеличивает свою рентабельность, ограничивая вертикальную интеграцию, передавая часть своего производства другим предприятиям, где с этим справляются лучше.

На диаграмме 6.1 приведены результаты исследования 900 компаний из 35 стран, из которых видно, что самыми популярными методиками усовершенствования работы являются изменение культуры, реинжиниринг бизнес-процесса и передача части производства другим организациям.



*6.1. Перспективы изменений в различных сферах совершенствования корпоративной культуры на предстоящие три года по сравнению с прошедшими тремя годами*

В таблице 6.2 показаны два подхода, использовавшиеся консультантами при формировании стратегии работы.

Методология Хилла	Процедура Платтса-Грегори
<ul style="list-style-type: none"> <li>Понимание долгосрочных корпоративных целей</li> <li>Понимание стратегии маркетинга</li> <li>Определение конкурентных факторов для выигрышного ведения бизнеса или удовлетворения запросов потребителей</li> <li>Выбор процесса, который будет использоваться при достижении целей</li> <li>Выбор инфраструктуры или требуемой непроизводственной структуры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение возможностей и угроз на рынке, внимательное изучение того, что хочет рынок</li> <li>Определение текущего рабочего процесса и качества его выполнения</li> <li>Определение задач, ведущих к усовершенствованию работы</li> <li>Разработка новой стратегии рабочего процесса, включая планы действий на разных этапах</li> </ul>

### 6.2. Формирование стратегии работы

*Примечание.* Методология Хилла основывается на убеждении в том, что потребитель имеет набор приоритетов. Некоторые характе-

ристики продукции рассматриваются как неизменные, не нуждающиеся в модификации (например, автомобильные тормоза), другие имеют отличительные признаки (например, антиблокировочная тормозная система), третьи считаются роскошью (например, круиз-контроль). Стратегия должна быть направлена на то, чтобы правильно организовать основную работу и тем обеспечить известные факторы «выигрыша заказа».

В зависимости от того, что лучше подходит для вашей организации, вы выбираете или методологию, или процедуру. Оба подхода предполагают ясное понимание целей и задач компании, которые прежде необходимо четко сформулировать. Только после этого следует переходить к работе с потребителями, то есть совершенствовать обслуживание и добиваться у них чувства удовлетворенности от работы с вами.

## Потребители

С самого начала очень существенно понимание цепи событий или процессов в действиях, влияющих на удовлетворенность потребителя. Процесс, необходимый для того, чтобы заставить потребителя обращать внимание на действия, на весь комплекс работ, будет изменяться в зависимости от степени интереса к ним потребителя и путем взаимодействия с ним. В этом плане возможно следующее:

- потребитель не ищет контактов, что случается при наличии длинной посредническо-транспортной цепи, когда производитель не имеет прямого контакта с конечным потребителем;
- пассивные взаимоотношения с потребителями, когда фирма-производитель или поставщик услуг только отвечает на его запросы или жалобы;
- активные взаимоотношения с потребителями, когда последние, удовлетворенные обслуживанием, фактически помогают разрабатывать продукцию и тем самым играют значительную роль в операциях, составляющих производственный процесс.

Очевидно, что самый эффективный метод удовлетворить запросы потребителя — активно с ним контактировать, и это ценное средство, позволяющее наладить постоянный диалог между потребителем и производителем.

Результаты исследования, представленные на диаграмме 6.1, показывают, что сейчас мировая промышленность нацелена на удовлетворение запросов потребителя посредством:

- обеспечения своевременных поставок;
- обеспечения требуемого потребителю качества;
- быстрой реакции на жалобы потребителя;
- производства надежных изделий.

## Дизайн изделия

Дизайн — это результат творческого процесса. Для создания конечного дизайна, удовлетворяющего потребности покупателей в определенном секторе рынка, используются все ресурсы: техническая информация, информация о состоянии рынка, временные составляющие, оборудование для создания дизайна, оборудование испытательное, сами дизайнеры и технический персонал. В процессе создания дизайна рассматриваются разные факторы: технологичность, приемлемость, возможные слабые места. Дизайнеры в своей работе основываются на следующих понятиях:

- креативность, или творческий потенциал;
- сложность выполнения изделия;
- возможности компромисса;
- наличие выбора.

Компании «Motor Coach Industries» и «Computer Sciences Corporation», в свое время получившие от Ассоциации консультантов по менеджменту дипломы за совершенствование бизнеса, разработали на основе этих понятий проект, позволивший самому крупному кузовостроительному предприятию в Северной Америке полностью преобразовать свое производство и создавать дизайн кузовов, не только полностью удовлетворявший потребителя, но оказавшийся и более простым в исполнении. Кроме того, создавать новые модели стало проще. Компания

«Motor Coach Industries» начала применять на своем производстве технологию компьютерного дизайна. Была создана одна дизайнерская группа, работавшая на крупном открытом пространстве. Цели в процессе выработки дизайна ставились исходя из исследования рынка. Как показала практика, новыми приоритетами должны стать:

- внешняя привлекательность для покупателя;
- увеличение километража, наезженного без ремонта;
- гарантия пожизненного пользования;
- строгое соблюдение графика поставки.

Прежде для дизайнеров главным приоритетом была стоимость, теперь же им стала внешняя привлекательность. Использование метода параллельного инжиниринга, взаимодействие с дизайнерами фирм-поставщиков, с рабочими собственного производства, а также с инженерами-инструментальщиками и разработчиками позволило дизайнерам снизить срок создания новых моделей с пяти до трех лет. Аналогичный метод параллельного инжиниринга применили на своих производствах фирмы «Ford», «Motorola» и «Hewlett Packard».

Основные элементы создания успешного дизайна следующие:

- одобрение дизайна со стороны фокус-групп, рассматривающих проекты компании и состоящих из представителей как собственного производства, так и специалистов со стороны;
- исследование потребительского спроса, что является жизненно важным фактором;
- исследование действий конкурентов и использование метода инжиниринга с целью проверки, как они выпускают свои автомобили.

В фирме «Motor Coach Industries» для определения требований к дизайну и преобразования длинного «перечня желательных характеристик» в материальные и измеримые параметры использовались технология оценки качества, аналитический, ориентированный на потребителя подход к оценке инжиниринга. Данная технология помогла определить, какие из выдвинутых новых идей следует применить в создаваемом типе дизайна. Одним из результатов стало внедрение винтовой лестницы для пожилых пассажиров, по которой входить и выходить из машины им было намного проще и быстрее.

## Цепь поставок

Цепь поставок — это целая операция, включающая в себя все, начиная от добычи исходного материала и заканчивая доставкой его конечному потребителю. Для некоторых производственных компаний цепь поставок может быть чрезвычайно длинной, состоять из двух или трех стадий получения исходного материала и доставки его в производство на завод, последующих трех стадий на самом заводе и трех стадий в системе распространения, до поступления к конечному потребителю. Любая длинная коммуникационная цепочка сродни «испорченному телефону» (этот феномен известен в науке под названием «эффект Форрестера»): сообщения по мере их прохождения в цепи искажаются. Как показано на схеме 6.3, сообщения о требуемых изменениях должны поступать во все звенья цепи.



6.3. Цепь поставок

### Взаимоотношения в цепи поставок

В зависимости от менеджмента взаимоотношения в цепи между составляющими ее звеньями могут быть различными. Существует целый ряд вариантов:

- интегрированная иерархия — вертикально ориентированная цепь поставок в пределах одной фирмы;
- полуиерархия — вертикально интегрированная цепь поставок под руководством одного холдинга;
- контрактная — длительный альянс или партнерство между поставщиками и потребителями, где обоюдно делятся риск и прибыль от внедрения новой технологии и просто нововведений, что ведет к уменьшению затрат, совершенствованию доставки, увеличению качества и созданию прочного конкурентного преимущества.

Контрактная схема стала популярной именно в автомобильной промышленности. Компания «Bertrand Faure Seating» поставляет кресла для фирм «Honda» и «Rover» по заранее утвержден-



ному графику и точно вовремя, а также тесно сотрудничает с обеими компаниями, обеспечивая бесперебойный выход готовой, великолепного качества продукции. Компания «Bertrand Faure Seating», расположенная в Стэнфорде-на-Вэйле, совместно с Крэнфилдской школой менеджмента в недавнем прошлом получила почетный диплом как лучшее предприятие в своей отрасли промышленности, о чем было сообщено в издании *Management Today* («Менеджмент сегодня»). Возьмем еще один пример, на этот раз из сферы розничной торговли. Фирма «Marks and Spencer» уже долгое время работает в тесном контакте с поставщиками свежих овощей и одежды, наладив с ними прекрасные партнерские отношения, выгодные для обеих сторон.

Строители и субподрядчики тоже демонстрируют сегодня сложившуюся почти сто лет назад контрактную систему, которая нередко, правда, ведет скорее к соперничеству, чем к кооперации. Эта система соревновательности требует от основного подрядчика траты несоизмеримого количества времени и сил на проверку работы субподрядчика. Самые квалифицированные подрядчики работают с неоднократно проверенными субподрядчиками, в чьей добросовестности не сомневаются, потому что они делают работу качественно и в срок без необходимости многократных проверок.

Системы лицензирования и франшизы характеризуются сотрудничеством через взаимовыгодные связи. Компания «Specsavers Ltd» проводит операции с торговцами оптикой из Великобритании и Голландии. Компания обеспечивает работой квалифицированных мастеров-оптиков из независимых крупных организаций, в то время как все вопросы поставки, бухгалтерского учета и обустройства торговых мест она переложила на плечи тех, кто заключает с ней договор франшизы.

Аналогичная схема сотрудничества может использоваться в период действия долгосрочных торговых обязательств, к примеру когда готовится контракт по содержанию и техническому обслуживанию.

Противоположными ему по форме являются краткосрочные торговые обязательства, например определенный вид тендера на проведение конкретного вида работ.

## Скудная поставка

Система контракта может способствовать уменьшению стоимости поставок, в то же время концепция скудной поставки, определенная профессором Ричардом Леммингом, помогает установить характеристики эффективной поставки, что ясно видно из таблицы:

Фактор	Характеристика скудной поставки
Природа конкуренции	Глобальность операции и местное присутствие. Основана на вкладе в технологию производства. Зависит от сотрудничества или совместной работы.
Выбор потребителями поставщиков	Привлечение сформировавшегося поставщика на раннем этапе. Совместные усилия в проведении целевого анализа себестоимости и цены. Одинокое или двойное финансирование. Поставщик обеспечивает глобальные прибыли. Повторное финансирование как последнее средство улучшить работу.
Обмен информацией между поставщиком и потребителем	Полная открытость отчетности: затраты, цены и т. д. Два пути: обсуждение цен и объемов. Техническая и коммерческая информация. Обмен электронными данными.
Управление объемами	Согласование регионального стратегического инвестирования. Синхронизация действий. Гибкость при работе в режиме неустойчивости.
Практика поставки	Осуществленная вовремя по системе Канбан. Местная, междугородная и международная, осуществленная вовремя.
Обсуждение ценовых изменений	Уменьшение цены зависит от уменьшения затрат от заказа и так далее: складывается из совместных усилий поставщика и потребителя.
Отношение к качеству	Контроль поставщика становится чрезмерным. Взаимные соглашения по конечному качеству. Постоянное взаимодействие. Совершенное качество как цель.

## Обработка информации

В наши дни информационные технологии играют важную роль в управлении цепью поставок. В будущем их значение увеличится еще больше, поэтому нельзя отставать от развития в этой области.

Сегодня отмечается тенденция к распространению интегрированных систем, требующих отдельного, а не множественного введения данных, причем они сами становятся источником данных. Заказы, продажи и платежи скоро будут повсеместно производиться при помощи электроники: либо через локальные сети (электронный обмен данными), либо через Интернет, в связи с чем возникнет полная прозрачность событий по всей цепи и информация станет доступной на всех уровнях.

Однако это совсем не означает, что простые методы следует отбросить за ненадобностью. Отделение «Keltec Electronics» компании «Kelso», производящее печатные платы, получило в свое время почетный диплом как лучшее малое предприятие в своей отрасли. В «Keltec» улучшили качество продукции, установив в цехах обычные аквариумы, куда складывались все дефектные изделия. В конце концов инженеры обратили внимание на недостатки, изучили их, после чего выступили с предложениями по усовершенствованию качества.

### **Планирование потребностей в материале (ППМ)**

Система ППМ — существенная часть цепи поставок для любого производителя там, где заказы от потребителей и прогноз потребностей формируют производственный календарный план, который, вместе с перечнями материалов и учетом материально-производственных ценностей, дает возможность системе формировать заказы на поставку, планировать использование материалов и производство работ.

В системе ППМ компания может разработать и выполнить игровой план планирования и мониторинга всех ресурсов фирмы, занимающейся производством: изготовление продукции, маркетинг, финансирование и инжиниринг. Технически такая компания для получения финансовых данных использует замкнутый цикл системы ППМ.

В систему ППМ можно ввести массу разных полезных дополнений. К примеру, подключить «обратное планирование», где принимаются во внимание и сроки разработки, и время подготовки к выпуску продукции, и время реализации заказа, чтобы заранее решить, когда и что производить и поставлять. При планировании требований для замкнутого цикла, чтобы увидеть, реален план или нет, необходимо рассматривать планы потреб-

ностей в ресурсах, приблизительные планы загрузки производственных мощностей и планы требуемой производительности.

Поскольку в любом наборе операций могут возникнуть неожиданные изменения, всегда необходимо вводить в план некоторый элемент гибкости, что позволит ежедневно справляться с отсутствием каких-либо материалов или сбоем производственного оборудования.

## **Управление закупками и поставками**

Закупки и поставки всегда являлись важной частью любого бизнеса. В последние годы, с ростом автоматизации производства, а также тенденции к передаче части своего производства другим фирмам, когда фирмы-производители предпочитают не изготавливать отдельные детали, а покупать их, эффективность закупок стала основным фактором в формировании цены. Тем не менее во многих компаниях нет достаточной информации о закупках и учете товара.

Основу оценки покупки составляют пять «правильных» величин:

- правильная цена;
- правильное время;
- правильное качество;
- правильное количество;
- правильный источник.

В наше время глобализации фирмы предпочитают приобретать товары вне пределов страны, в которой они работают. Материалы все еще перевозятся транспортом — автомобильным, железнодорожным и водным, но жидкости уже начинают перекачиваться по трубам, а изделия — переправляться воздушным путем. Все зависит от требований, предъявляемых:

- к скорости поставки;
- к надежности;
- к качеству;
- к стоимости транспортировки;
- к гибкости маршрута.

Принимаемое решение имеет тенденцию основываться на этих факторах и именно в приведенном приоритетном порядке. В продовольственном бизнесе цепочка доставки холодной и замороженной продукции является важнейшей, требующей наличия контейнеров-холодильников и морозильников.

Методика переговоров по ценам развивалась на основе конкурентного подхода к закупкам, когда потребители запрашивают поставщиков о снижении цен, и постепенно трансформировалась в кооперативную, когда поставщики и потребители совместно вырабатывают взаимовыгодную ценовую политику, при которой цены снижаются до взаимоприемлемого уровня, обслуживание становится лучше, а итоговый результат устраивает все стороны.

Важную роль в управлении поставками играет складирование. Для определения наилучшего места для устройства склада, равно как и для вынесения решения, сколько продукции и когда закупать, а также как вести учет товара, можно использовать вычисления по центру тяжести. Планировка и организация склада зависят от объемов складированной продукции, методов хранения и отправки, а также от системы учета товара. Постепенно склады автоматизируются, сейчас во многих складских помещениях используются автоматизированные системы загрузки и выгрузки, в том числе роботы и конвейеры. Широкое распространение штрих-кодов помогло намного удешевить использование систем автоматического контроля, упростить условия хранения и уменьшить время отгрузки.

Любая система управления учитывает стоимость материально-товарных запасов — стоимость размещения заказа, ценовые скидки, потери при отсутствии запасов, старение продукции и оборудования, в том числе моральное, стоимость условий хранения и издержки производства. Было бы весьма ценно собирать информацию по товарно-материальным запасам, чтобы иметь представление о том, как они, по каждому виду продукции, изменяются в зависимости от времени, производства и уровня продаж. Обладая полным набором сведений по материально-техническим запасам, включая их стоимость, можно определить оптимальный размер заказа для каждого вида товара и оптимальный размер партии для производства. Исходя из средних данных по каждому виду товара, можно математически определить уровень повторного заказа и оптимальный запас товаров, который необходимо иметь постоянно.

Существуют специальные пакеты компьютерных программ, которые призваны упорядочить системы управления объемами товара. Чтобы иметь представление о происходящих изменениях, необходимо постоянно проверять данные, пользуясь компьютерными программами.

Исследуя системы учета товара, авторы пришли к выводу, что несложная система ABC категоризации запасов все еще пригодна для использования и важна. Она является дополнением к принципу Парето (см. приложение 1), согласно которому во многих ситуациях на общий эффект влияет совсем небольшое количество причин. Для того чтобы успешно работать при малых ресурсах (к примеру, по времени управления), следует найти причины, максимально влияющие на результат. Данный принцип применяется в системе ABC, где А — самые важные или самые дорогостоящие товары или комплектующие, а С — малозначащие, самые дешевые. Товары категории А следует учитывать строго, в то время как для контроля движения товаров категории С можно воспользоваться простой и недорогой системой.

Соотношение всех запасов и потребностей всегда будет иметь большое значение в определении эффективности систем учета материально-товарных запасов. За счет уменьшения хранящихся объемов можно высвободить часть капитала и направить его на меры по увеличению продаж. Кроме того, освобождаются складские площади, существенно уменьшаются или исчезают совсем «усушка и утруска», появляется возможность за более короткий срок изменить дизайн изделий.

## **Планирование и контроль производства или предоставления услуг**

Теперь мы детально рассмотрим фазу производства или предоставления услуг в цепи поставок. Бертран Фор считал, что частично успех предприятий зависит от расстояний между звеньями цепи — чем они короче, тем лучше. Однако не все компании имеют такие возможности, как, например, «Rover» и британский филиал фирмы «Honda». Те же фирмы, которым удастся получить существенные преимущества, должны в деталях проанализиро-

вать и определить нужды своего бизнеса, а также сформировать критерий оценки с учетом расстояния от места своего производства до других звеньев цепи, например до поставщиков, потребителей, главного офиса. Для определения такого критерия, как степень пригодности различных мест, существуют математические методы, в которых используются как стоимостные, так и весовые расчеты.

После того как место для производства выбрано, следует продумать расположение самого производства или офиса, если речь идет о предоставлении услуг. Очень полезно нарисовать карту производства, на которой показаны весь ход производственного процесса и соотношение между различными операциями. Затем необходимо рассчитать расстояние, которое придется преодолевать людям и материалам. Для рассмотрения различных вариантов и получения оптимальных результатов необходимо использовать компьютерную методику относительного распределения средств.

Нужно также продумать сам процесс производства и степень его возможной автоматизации. Автоматизация играет важную роль в успехе компаний, признанных в свое время лучшими в своей отрасли. Однако и автоматизацию следует проводить избирательно. Компания «RF Brookes» всегда была ведущей в сфере продуктов питания для дома. Она поставляет высококачественные продукты питания для клиентов компании «Marks and Spenser», известных своей разборчивостью и изысканным вкусом. «RF Brookes» автоматизировала процесс сортировки картофеля, но чистка картофеля для жарки и приготовления пюре там до сих пор производится вручную, поскольку пока это самый лучший метод снятия с картофеля кожуры.

Компьютеры позволяют постоянно улучшать качество предоставляемых потребителям услуг. Например, компания «British Airways» заявляет, что на основе получаемой и обрабатываемой компьютерами информации она способна «видеть», как во время полетов обслуживается каждый ее пассажир, кто и с каким уровнем культуры предлагает ее клиентам газеты, напитки, еду.

Комплексное автоматизированное производство стало реальностью, в наши дни компании используют компьютеры во всех областях своей работы. Расположенная в городе Сан-Хосе компания «Diamond Multimedia», производящая графику и звуковые

карты для персональных компьютеров, установила на своем производстве систему управления данными об изделиях, включающую в себя программу компьютерного дизайна, спецификации на материалы и инструкции по организации производства — систему, широко распространенную в автомобилестроении и космической промышленности. Используя Интернет, компания обеспечила себе выход на базы данных всех своих подразделений, расположенных во многих странах мира, что позволяет не прерывать производство, вести его по последнему слову дизайна, параллельно совершенствуя изделия в соответствии с новейшими техническими нормами и разработками.

Расположенный в Левене и принадлежащий компании «United Distillers» завод по розливу виски в свое время был награжден почетным дипломом как лучшее и самое современное предприятие отрасли. Таким же дипломом наградили и завод по производству аэрозолей и предметов личной гигиены компании «CCL Custom Manufacturing». Успех обеим компаниям принесла оптимизация производственных технологий, основные принципы которой заключаются в следующем:

- Сбалансированный поток, а не производство ради производства.
- Уровень использования мест бесперебойного производства определяется некоторыми другими сдерживающими работу системы факторами, а не ее производительностью.
- Использование и активация ресурса не одно и то же.
- Час, потерянный в «узком» месте, — это час, потерянный навсегда всей системой.
- Час, сэкономленный в «узком» месте, есть фикция.
- «Узкие» места управляют как производительностью, так и учетом в системе.
- Переходный объем не может и не должен приравниваться к рабочему объему.
- Рабочий объем должен изменяться, он не может быть фиксированным.
- Все сроки нельзя определять заранее, они — результат производственного графика.
- Графики вырабатываются с учетом всех сдерживающих факторов.



Приведенные принципы помогли названным компаниям за счет уменьшения времени простоя и повышения эффективности действий в «узких» местах увеличить мощность производственных линий.

### **Процесс планирования и контроля по принципу «все вовремя»**

Вот три компании, использующие данный метод контроля, признанные лучшими в своей сфере бизнеса:

- «Krone Technique» (Великобритания), чей завод в Челтенхеме выпускает в промышленном масштабе соединительные устройства, отличающиеся высокой степенью инженерного решения, отличным качеством и низкой ценой — например, детали для телефонов.
- «Bertrand Faure Seating», на заводе которой в Стэнфорде-на-Вейле производятся автомобильные сиденья.
- «Caradon Mita», на заводе которой в Челтенхеме производятся души для ванных комнат.

Процесс «все вовремя» предполагает производство изделий высокого качества при минимальном расходе используемых материалов. Прекрасным примером в этой связи может служить компания «Bertrand Faure». Она поставяет свои изделия в Оксфорд и Суиндон с максимальной задержкой в 15 минут. Если случится опоздание или если ее изделия не будут выполнены идеально, компания заплатит огромный штраф.

Процесс производства «все вовремя» требует превосходного качества, высокой производительности труда, надежности поставок, совершенных машин, прекрасной подготовки кадров и гибкости для быстрой адаптации к изменениям рынка за счет жертвования коэффициентом использования производственных мощностей. Строго говоря, процесс производства по принципу «все вовремя» можно считать философией, где вместо туманных понятий оперируют технологиями и инструментами. Суть же философии заключается в том, чтобы обеспечить производителей и поставщиков материалами для постоянной работы и ее постоянного совершенствования. Инструменты и технологии призваны уменьшить:

- расход материала;
- итоговую проверку;

- задержки поступления материалов со склада;
- ненужное перемещение или транспортировку;
- простои;
- перепроизводство;
- время обработки;
- время ожидания;
- выпуск некачественных изделий;
- систему учета.

Для того чтобы достичь столь ценных преимуществ, весь рабочий процесс должен быть изменен. Прежде всего, необходимо наладить дисциплину, что приведет к более тщательному контролю над выполнением рабочих операций. В то же время следует проявлять гибкость, чтобы справиться с неожиданно возникшими обстоятельствами. К любому из занятых на производстве нужно относиться одинаково, и каждый из рабочих, выполняющих отдельные операции, при необходимости должен иметь право выключить поточную линию. Очень строгого учета требует распределение материалов, поскольку только так можно избежать его недостатка и перерасхода. Данные по учету материалов необходимо заносить в компьютер сразу после поступления их в производство. Для решения возникающих проблем и постоянного улучшения процесса производства нужно отработать определенный механизм, к примеру кружки качества. Для этого следует соответствующим образом подготовить персонал, настроить его на творческую работу, поскольку иначе невозможно получить положительные результаты.

Процесс «все вовремя» наиболее подходит для производства, разбитого на ячейки — для линий, имеющих U-образную форму, где ячейки расположены близко друг к другу и отовсюду хорошо видны и где используется простое оборудование, а погрузка и разгрузка осуществляются легко и быстро. Наибольший эффект процесс «все вовремя» дает там, где все работники на конвейере вовлечены в работу постоянно, а весь процесс хорошо просматривается. Таким образом, ход и остановка производства видны сразу. Здесь также легко проверить качество, продумать совершенствование процессов, составить планы и графики. Очень полезно вывешивать производственные показатели, как свои, так и конкурентов, чтобы рабочие могли их сравнить. На открытом производственном пространстве легко осуществить контроль Канбан.

Компания «Caradon Mira» осуществляет на своем производстве контроль по системе Канбан. Один душ включает в себя примерно 100 компонентов, некоторые из них покупаются, но основная их часть гальванизируется и полируется на месте. Компания решила применить двухкарточную систему, впервые использованную на фирме «Toyota». Одна карточка служит разрешением на перемещение изделия от места его производства к месту дальнейшего использования, а другая — для контроля и подачи деталей изделия в производство.

Вне всякого сомнения, принцип «все вовремя» наилучшим образом проявляет себя в процессе изготовления простых изделий, при непрерывном производстве однотипных изделий большими партиями. Однако он может быть полезен и в производстве сложной, единичного вида, продукции.

### Планирование проекта и контроль

Для того чтобы успешно осуществлять управление проектом, необходимо иметь четко поставленные цели, компетентное руководство проектом, поддержку со стороны менеджеров высшего звена, достаточные ресурсы, соответствующие средства коммуникации, толковую проектную группу, механизмы контроля, «обратную связь», отклик со стороны потребителей, механизм поиска неисправностей, преемственность работы над проектом.

Любой проект проходит через ряд фаз: определение параметров, разработку, выполнение, испытание модели, проверку вза-



6.4. Диаграмма Гантта

имодействия деталей системы, поставку готового изделия. Эти фазы присутствуют в любом проекте, независимо от того, что производится — мост, самолет или предоставляется консультационная услуга.

Обычно контроль над проектом осуществляется методом планирования критического пути с использованием диаграммы Гантта (пример которой приведен на схеме 6.4), показывающей зависимость выполнения поставленных задач от времени. Планирование критического пути показывает взаимозависимость между различными фазами проекта.

### Метод критического пути

При использовании метода критического пути (см. схему 6.5) план разрабатывается таким образом, чтобы любое действие начиналось только после того, как полностью закончена подготовка к нему. Последующее действие начнется не прежде, чем полностью закончится предыдущее. Никакие шаги не начинаются и не заканчиваются одним и тем же результатом. На основе плана можно рассчитать самое раннее и самое позднее время начала производства работ, а также критический путь.



6.5. Критический путь (слева направо)

### Оценка программы и технология обзора (ОПТО)

Методику ОПТО можно использовать для того, чтобы сделать схему критического пути более реалистичной, задавая для каждого действия определенное время. С этой целью берется три времени завершения: самое оптимистическое, самое пессимистическое и наиболее вероятное. Статистически наиболее вероятное время действия (E) рассчитывается как одна шестая суммы самого оптимистического (O), самого пессимистического (П) и вероятного (B) времени, умноженного на 4:

$$E = (O + 4B + П) : 6.$$

В наши дни существуют сложные компьютерные программы, которые помогают выстроить схему действий и их взаимозависимость, разработать на этой базе критический путь, выстроить диаграмму Ганта, выявить «узкие» места и возможную нехватку ресурсов, обеспечить ценовой контроль, а также сократить время работы.

### Организация труда

Компании «United Distillers» и «RF Brookes» охотно демонстрируют уверенность в своих сотрудниках и считают, что только они могут и желают организовать работу с постоянным ростом производительности труда. Сами сотрудники компаний намечают себе высокие цели, что приводит к увеличению прибылей.

Как изначальная организация труда, так и его совершенствование требуют одного и того же подхода, который формулируется вопросами, применимыми к любой стадии производства:

- Что?
- Почему и зачем?
- Когда?
- Как?
- Где?
- Кто?

На базе этих вопросов можно разработать новый метод, если продолжить их и спросить: «Что будет, если мы сделаем так?» Все сотрудники, независимо от того, какую именно работу они выполняют, должны быть вовлечены в процесс принятия решений, поскольку утверждение нового метода — задача всегда очень трудная. Упростить ее можно, только когда люди, которым предстоит его использовать, примут участие в его разработке.

Есть определенный набор инструментов, помогающих консультанту исследовать самые разные методы:

- принципы экономики движения;
- эргономика и антропометрические данные, которые обеспечивают информацию о человеческом теле и помогают определить, показана ли данная работа тому или иному человеку;
- схема производственной отдачи процесса помогает определить, какие именно изменения необходимо внести;

- требования к здоровью и технике безопасности, которые содержат данные о том, какими должны быть максимальные усилия и допустимый вес тяжестей, рабочие температуры, оптимальная освещенность и уровень шумов.

Чтобы решить, какой тип организации производства более эффективен — поточная линия или по секциям, можно воспользоваться исследованиями стереотипов поведения. Разделение труда способствует более быстрому обучению, делает введение автоматизации процессом более легким и уменьшает количество непроизводительного труда. Однако здесь существует опасность создать монотонное производство, грозящее сильным напряжением, в результате чего отсутствие гибкости и слабая устойчивость к ошибкам затормозят проведение изменений на линии, а производство будет регулярно останавливаться. Разумеется, энтузиасты процесса «все вовремя» полагают, что уровни производительности труда и качества можно поднять за счет использования организации по секциям (участкам), которая позволяет обогатить работу за счет расширения производственного участка или его переоснащения. Компания «Rover», выпускающая автомобили, вовлекает своих рабочих в процесс постоянного совершенствования. Для рабочих сборочного цеха она использует пятиуровневую систему компетентности. Рабочий получает вымпел, разделенный на четыре сектора. Эти сектора заполняются по мере роста квалификации.

- *Уровень 1-й:* Только начал работать.
- *Уровень 2-й:* Прошел частичное обучение.
- *Уровень 3-й:* Опытный рабочий.
- *Уровень 4-й:* Опытный рабочий, способный обучать других.
- *Уровень 5-й:* Вносит вклад в усовершенствование процесса.

Последний уровень — самый высший. Банк «Lloyds TSB Retail Banking» получил в свое время звание лучшего предприятия в своей сфере бизнеса. На нем была применена замкнутая цепь постоянного совершенствования, основанная на девизе: «Видение, исполнение, “обратная связь”, которая используется во всех аспектах обслуживания клиентов». Фирма «CCL Custom Manufacturing» ввела программу постоянного совершенствования производства и этим увеличила объем выпускаемых изделий на 25%, а в дальнейшем планировала увеличение до 50%.

## Загрузка оборудования и расписания работ

Загрузка, установление последовательности этапов и планирование могут оказаться весьма сложными операциями. При числе рабочих операций  $n$  и количестве оборудования  $m$  число возможных графиков составит  $n^m$ . Это означает, что при наличии трех рабочих операций на двух единицах оборудования возможных графиков будет 36, а для пяти операций на четырех единицах оборудования их число составит почти 200 миллионов.

Критическая стоимость определяется временем перехода к выпуску новой продукции. Компания «Krone (UK) Technique» сократила время перехода к выпуску новой продукции в своем цехе по производству изделий из пластмассы методом инжекторного литья до семи минут — срок просто фантастический по сравнению с тем, что был раньше.

Пожалуй, лучшим образчиком скорости перехода к выпуску новой продукции являются гонки Гран-при, где замена шин и заполнение топливного бака бензином занимают менее 10 секунд. Именно на этом примере мы видим, что можно взять из других видов промышленности и применить в своем производстве, если стремиться к его улучшению.

Многие руководители для определения последовательности операций используют простую систематизацию: приоритетность заказа, поставленная дата изготовления, что делать в первую очередь, а что в последнюю, какой вид работы выполнить первым — тот, что занимает самое продолжительное время, или самое короткое. Для загрузки оборудования существуют очень сложные методики. Независимо от того, какая система составления графиков используется, проектной производительности оборудования достичь будет вряд ли возможно. Иначе говоря, следует установить запланированные потери. Но, сократив «преодолимые потери», можно увеличить фактическую выработку, а следовательно, и эффективность предприятия.

Для большинства операций очень важно определить суммарную оснащенность предприятия. Если установлено слишком мало оборудования, пострадает выполнение заказа, а бизнес потерпит убытки. Когда оборудования слишком много, предприятие будет работать не на полную мощность.

Производственный центр компании «Xerox Electronics» в городе Митчелдин, выпускающий печатные платы, был в свое

время назван лучшим предприятием в отрасли. Компания решила проблему колебания производственной мощности за счет использования контрактной системы найма. Контракты заключались с большей частью рабочих предприятия. Компания «United Distillers» подошла к решению данной проблемы иным путем — для полной загрузки оборудования она ввела на своем производстве вечернюю смену.

Системы организации производства соответствуют принятому принципу удовлетворения потребностей:

#### **Плановый уровень производства**

Игнорируются колебания потребностей, производительность труда поддерживается на определенном уровне. Используется в случае бесперебойной доставки материалов авиацией, автомобильным и железнодорожным транспортом. График работ (услуг) предполагает выполнение установленного объема.

#### **Погоня за потребностями**

Организация производства следует изменениям потребностей, как в компаниях «Херох» и «United Distillers», где используется гибкий подход к трудовым ресурсам.

#### **Управление потребностями**

Производитель изменяет потребности так, чтобы они соответствовали производственным мощностям. Обычно так вынуждены поступать фермеры, регулируя цену ради продажи урожая. Когда какого-либо вида продукции не хватает, они требуют за него более высокую цену. Примером могут служить красные розы на Валентинов день и некоторые другие праздники.

Громадную роль в верном управлении производственными мощностями играет прогнозирование потребностей. Правильный прогноз является главным фактором эффективного планирования (см. «Прогнозирование» в главе 4).

Компания «TNT Express Delivery Services», обеспечивающая транспортную доставку товаров, была признана лучшей в своей отрасли. В сфере оказания услуг ее можно считать образцом для подражания. Если прежде телефонные операторы задавали клиентам шесть вопросов, то теперь они ограничиваются всего тремя, что привело к сокращению времени приема заказа.



Особую ценность для определения требуемой производительности труда в сфере оказания услуг представляет теория массового обслуживания, или теория очередности. Данная теория использовалась для изменения системы обслуживания в банках и отделениях связи.

## Качество

Важным этапом в процессе усовершенствования производства является улучшение качества.

Существует пять подходов к определению качества:

1. *Исключительность самого изделия* — при этом качество выступает синонимом понятия «присущее превосходство».
2. *Подход, основанный на производстве*, что предполагает производство бездефектных изделий.
3. *Подход с точки зрения пользователя*, основная цель которого — изготовить продукцию, подходящую для заказчика.
4. *Подход на основе изделия*: качество рассматривается как набор измеряемых и требуемых потребителем характеристик.
5. *Стоимостный подход*, когда производство выходит на ступень определения качества в терминах себестоимости и цены.

Помимо этих определений существует также видение качества как «соответствия ожиданиям потребителя». Есть точка зрения потребителя, в соответствии с которой восприятие им качества считается самым важным фактором, и в идеале оценка должна превышать ожидания или по крайней мере равняться им.

В этих подходах вполне достаточно места для различных трактовок понятия «качество».

Первое, что вам следует сделать, — это четко сформулировать свои критерии качества, особенно когда предоставляемая услуга является очень существенной для потребителя. Очевидно, что важным аспектом здесь будет мнение самого клиента, а в нашем корыстном мире его, возможно, придется объединить с оценкой изделия как набора измеряемых и необходимых для потребителя характеристик.

Таким образом, первым шагом в работе по контролю качества станет определение следующих характеристик:

- функциональность;
- внешний вид;
- надежность;
- долговечность;
- способность к восстановлению;
- контакт.

Но на основе каких критериев давать оценку этим характеристикам? Такими критериями должны быть стандарты качества, и вам необходимо их разработать. Существует множество способов контроля соответствия качества стандартам. Для большинства изделий или процессов наиболее подходящей будет некая форма статистического контроля с использованием диаграмм, показывающих тенденции и допустимые пределы. Для сбора информации можно использовать метод выборочной проверки и введение в диаграммы сведений об обнаруженных дефектах. Имея такую информацию, можно сразу выявить недостаток качества и принять меры по его обнаружению и устранению.

## Непрерывное совершенствование

### Эталонное тестирование

И компания «РНН Vehicle Management Services» из Суиндона, предлагающая полное обслуживание автомобилей, фургонов и грузовиков, и группа компаний «Arjo Wiggins» (обе признаны лучшими в своей отрасли) отмечают важность эталонного тестирования в процессе совершенствования качества. Для определения конкурентоспособности своего бизнеса и поиска путей совершенствования они используют внутреннее и внешнее, на конкурентоспособность и неконкурентоспособность эталонное тестирование. Фирма «Arjo Wiggins» выявила, что особо ценным является внутреннее тестирование — сравнение своей продукции с продукцией других предприятий своей группы, в то время как компания «РНН» считает для себя наиболее приемлемым эталонное сравнение с продукцией компаний-конкурентов.

Эталонное сравнение с продукцией конкурентов наиболее эффективно при наличии рабочей матрицы, где каждый выбранный и занесенный в нее фактор помечен, в соответствии со сво-

ей важностью, цифрами от 1 до 9. Матрица довольно быстро покажет, на каком этапе компания является мировым лидером, а где ей предстоит поработать над качеством.

### Реинжиниринг бизнес-процесса

Во многих сферах бизнеса происходит реинжиниринг процессов, что означает обзор их в целом, игнорируя функции, и реорганизацию входящих в них работ с целью максимального повышения их эффективности. Компании надеются с помощью реинжиниринга улучшить работу своих производств. Пользу от этого получить можно, если сделать так, чтобы внутренние потребители стали друг для друга поставщиками, либо дать возможность принимать решения тем, кто выполняет работу, а не отделять их от контролеров и управленцев. Процесс реинжиниринга будет включать в себя анализ входящей и выпускаемой продукции, ее оценку и требования. Здесь можно использовать графики разброса качества и схемы производства (пример приведен на схеме 6.6), где квадратами отмечены действия, а ромбами — вопросы и решения; они покажут зависимость между различными действиями.



6.6. Блок-схема производства

### Диаграмма Исикавы

Очень полезно использовать анализ постоянного совершенствования качества с применением диаграммы причинно-следственных связей, разработанной на базе идеи Исикавы. Пример такой диаграммы, по форме напоминающей рыбий скелет, приведен на схеме 6.7. На большом листе бумаги сначала рисуют прямоугольник, куда вписывают результат, который требуется получить. Затем по центру листа проводится прямая линия, от нее вверх и вниз — другие линии, каждую из которых заканчива-

ют прямоугольником, но меньшим, чем основной. В них вписывают возможные причины снижения качества, например: оборудование, человеческие ресурсы, материалы, финансы — а рядом рисуют прямоугольники, куда вписывают возможные меры по устранению этих причин. Эти меры формулируют на базе анализа фактов и решают путем обсуждения.



6.7. Диаграмма Исикавы

## Принцип Парето

Принцип Парето применим к самым разным аспектам бизнеса (см. приложение 1). Используйте его для определения слабых звеньев и их укрепления в целях повышения уровня производства.

### Анализ «Почему... — Потому...»

Данный тип анализа также является ценным инструментом, который во благо себе умеют использовать не только консультанты по менеджменту, но даже маленькие дети. Основу данного анализа составляет вопрос: «Почему это случилось?» Полученные ответы, в свою очередь, также вызывают аналогичный вопрос. Эта методика обеспечивает большую глубину анализа.

Отделение «Keltec Electronics» компании «Kelso», производящее печатные платы, получило в свое время диплом как лучшее малое предприятие в своей отрасли и являет собой прекрасный пример того, как, пользуясь данной методикой, можно успешно решать производственные проблемы. Как только сбои в производстве становятся видимыми для всех, рабочие и инженеры начинают задавать вопрос: «Почему они происходят?» Проблемы решаются даже в тех случаях, когда количество сбоев не превышает обычного уровня интенсивности.

## Предотвращение сбоев

Во всех операциях важным аспектом является предотвращение сбоев и восстановление работы, независимо от того, что дает сбой — оборудование, производственная линия или изделие. В случае если произошел внутренний сбой, необходимо определить хотя бы приблизительно причину его возникновения. Для этого существуют методики тестирования процесса и оборудования. Дефект изделия обнаруживается разными путями, чаще в результате:

- «обратной связи» с потребителем;
- опроса с выездом к потребителю;
- по телефону;
- работы с фокус-группами;
- анкетирования;
- рассылки опросных листов;
- рассылки бланков рекламаций.

Причину сбоя (дефекта) необходимо расследовать в каждом случае его возникновения. Подобное расследование может быть масштабным (как, например, при столкновении воздушных лайнеров) либо частным, когда анализируется только претензия к надежности изделия.

Полезно провести анализ режима сбоя и его влияние на процесс, выяснить причину возможного сбоя при помощи следующих вопросов:

- Какова вероятность того, что сбой произойдет?
- Каковы будут последствия подобного сбоя?
- Какова вероятность того, что сбой будет обнаружен прежде, чем он окажет отрицательное влияние на отношения с потребителем?

Для определения относительной важности сбоя в различных видах продукции будет очень разумно воспользоваться системой оценки, которая определяется числом приоритетности риска (ЧПР).

Существует семь ступеней использования данной методики:

1. Идентификация всех составных частей.
2. Перечисление всех режимов сбоев — как они могут произойти.
3. Идентификация возможных последствий.
4. Идентификация всех возможных причин каждого режима сбоя.

5. Оценка вероятности сбоя, серьезности его результатов и вероятности отрицательного влияния на интересы потребителя.
6. Расчет числа приоритетности риска (ЧПР). Это число рассчитывается на основе данных о возникновении сбоев, их серьезности и вероятности их обнаружения. Составляется список сбоев, каждому из них присваивается номер от 1 до 10 (номер 1 – маловероятный сбой, имеющий незначительный эффект, а номер 10 – сбой наиболее вероятный, с катастрофическими последствиями). Результатом вычислений станет ЧПР, минимальное значение которого будет составлять 1, а максимальное – примерно 1000.
7. Стимулируйте действия по наладке, что минимизирует режим возникновения ряда сбоев с высоким ЧПР.

Примеры расчета числа приоритетности риска приведены в таблице:

Описание	Частота возникновения сбоев	Серьезность сбоев	Вероятность обнаружения сбоя потребителем	Число приоритетности риска (ЧПР)
Производство ламп для осветительных приборов	1	10	1	10
Подача напряжения	2	10	10	200
Отправка счетов банком	1	6	10	60
Технические сбои в полете	6	10	2	120

## Всеобщее управление качеством (ВУК)

ВУК успешно используется многими первоклассными компаниями для непрерывного совершенствования качества. Арман Фейгенбом определил ВУК так: «Это эффективная интегрированная система развития качества, его поддержания и совершенствования в организации с целью предоставления услуг или выпуска товаров с максимальной экономией и удовлетворяющих требования, предъявляемые покупателями».

У. Деминг приводит 14 шагов по улучшению качества через ВУК:

1. Создание постоянной цели.
2. Принятие новой философии.
3. Уменьшение зависимости от проверок.
4. Прекращение ведения такой формы бизнеса, при которой основу прибыли составляет цена.
5. Постоянное совершенствование системы производства и предоставления услуг.
6. Создание института повышения квалификации.
7. Создание института лидерства.
8. Избавление от страха наказания за ошибку.
9. Разрушение барьеров между отделами.
10. Отказ от лозунгов и увещаний.
11. Отказ от квот или стандартов работы.
12. Воспитание у людей гордости за свою работу.
13. Создание института обучения и самосовершенствования.
14. Выполнение сотрудниками всех этих пунктов.

Л. Исикава ввел в обиход концепцию «кружков качества», состоящих из групп сотрудников отдела, собирающихся после работы и обсуждающих возможности совершенствования качества выпускаемой продукции.

П. Кросби ввел в употребление термины «стоимость качества», «нулевая дефектность» и «абсолютные понятия управления качеством». Вот его главные лозунги:

- Качество должно соответствовать требованиям.
- Предотвращение дефекта не есть положительная оценка.
- Стандартом работы должна служить «нулевая дефектность».
- Необходимо измерение стоимости несоответствия.
- Нет такого понятия — «проблема качества».

П. Кросби также сформулировал 14 шагов по созданию ВУК:

1. Установка на делегирование управления.
2. Создание групп качества, состоящих из работников разных подразделений.
3. Создание системы измерения качества.
4. Применение системы материальной оценки качества.
5. Понимание качества.
6. Разработка корректирующих действий.
7. Формирование специального комитета по разработке программы бездефектной работы.

8. Контроль за обучением сотрудников.
9. Проведение специальных дней работы с нулевой дефектностью.
10. Стимулирование установления персоналом личных, более высоких, показателей в работе.
11. Разработка системы устранения причин дефектности.
12. Поощрение тех, кто добился наиболее высоких показателей в работе.
13. Учреждение совета по качеству.
14. Повтор всего заново.

Таким образом, ВУК ставит во главу угла интересы потребителей, охватывает всю организацию и предусматривает заключение соглашений нового уровня, в которых все подчинено повышению качества.

При измерении стоимости качества и цены несоответствия необходимо учитывать следующие затраты:

- на предотвращение сбоя (дефекта);
- на оценку сбоя;
- внутренние затраты в результате сбоев;
- внешние затраты в результате сбоев.

В помощь ВУК и другим системам оценки качества разработаны стандарты ISO 9000 и BS 5750, они требуют, чтобы компании создавали внутренние руководства по качеству, указания по проведению основных работ, инструкции по отдельным процессам, а также спецификации и детально продуманные методики. Стандарт ISO 9000 разработан так, что отвечает определенным требованиям компании, поэтому, учитывая другие основные стандарты, систему оценки качества можно сделать простой или сложной — в зависимости от ситуации и условий менеджмента.

Существуют разного рода дипломы, присуждаемые за повышение качества, — региональные, национальные и европейские, получить которые можно после независимой экспертизы деятельности организации.

## Логистика

Существенная часть рабочего процесса — доставка конечного продукта потребителю. Сделать это можно либо напрямую, либо



через сеть оптовых и розничных торговцев. Какой бы способ доставки ни применялся, все компании хотят добиться лучшей логистики для своего товара. К примеру, «Arjo Wiggins» организуют поставки со своего производства не просто по определенным дням, а в определенное время. Компания «JIT» доставляет продукцию фирмы «Bertrand Faure Seating» с точностью до 15 минут. Транспортная фирма «TNT Express Deliveries» ввела у себя совершенный рабочий процесс, основу которого составляют шесть компонентов:

- своевременное получение грузов;
- доставка их в отличном состоянии;
- своевременная доставка грузов;
- доставка грузов с полным комплектом сопроводительных документов, включая имена и адреса отправителя и получателя;
- отправка получателю точно заполненного счета;
- своевременное получение оплаты.

## Поддержание производства

Компании «CCL Custom Manufacturing» и «United Distillers» получили значительные прибыли, используя концепцию всеобщего поддержания производства (ВПП). В данном контексте термин «поддержание производства» означает, что все работники производства, получившие соответствующую подготовку в организованных на нем группах, следят за техническим состоянием оборудования. ВПП означает управление техническим состоянием оборудования, признающее важность надежной работы, экономической эффективности и поддержания технического состояния всего находящегося на производстве оборудования. ВПП преследует пять целей:

- повышение эффективности оборудования,
- достижение автономного поддержания оборудования на трех уровнях: ремонт, предотвращение сбоев, улучшение качества,
- плановое техническое обслуживание,
- обучение персонала соответствующим навыкам технического обслуживания оборудования,
- своевременное обслуживание оборудования.

И «CCL Custom Manufacturing», и «United Distillers» увеличили производственные мощности своих линий за счет обучения персонала: у них каждый рабочий на линии не только умеет выполнять простейшие операции по техническому обслуживанию оборудования, но и способен сразу обнаружить собой и даже его угрозу, предотвращая возникновение серьезных поломок. Обе компании существенно уменьшили время на ремонт, а значит, добились более эффективной работы производства.

## ЗАДАЧА 1. ПОСРЕДСТВОМ КАКИХ МЕТОДОВ МОЖНО

... (здесь текст сильно искажен и нечитаем)

... (здесь текст сильно искажен и нечитаем)

## ЧАСТЬ III

# РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ И РЕСУРСОВ

ИЗДАНИЕ ТРЕТЬЕ

ВВЕДЕНИЕ

РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ И РЕСУРСОВ

## ГЛАВА 7

# Совершенствование деловой информации

Много лет назад Питер Друкер написал книгу о «веке информации». То, что мы наблюдаем сейчас, вполне можно назвать «информационным взрывом»: ежегодно издается примерно 30 000 новых книг; пройдет совсем немного времени, и мы сможем смотреть сотни различных телеканалов; в газетных киосках лежат сотни периодических изданий. Прибавьте сюда еще и Интернет с растущим объемом сайтов, доступных любому владельцу персонального компьютера. Информации очень много, но как из всей этой лавины выбрать именно то, что нужно? Существующие возможности улучшения методов отбора информации, ее хранения и публикации также совершенствуют бизнес. В данной главе мы поговорим о том, что должен делать в этом направлении консультант по менеджменту.

## Аудит информации

Любое консультационное исследование должно начинаться с оценки текущей ситуации. Основу такого исследования составляет общее определение направления и конкретных целей, которых желает достичь компания или организация. Отсюда и вся вспомогательная информация должна соответствовать этим главным требованиям.

Аудит следует начинать с самого верха, вместе с правлением или директором организации, с учетом обязанностей и целей. Консультант должен выяснить для себя ряд вопросов:

- Какую информацию руководство получает и отправляет?
- Где она хранится?
- В каком виде она предоставляется?
- Когда информацию получают и отправляют?
- Кто ее составляет?
- Каковы ее стоимость и ценность?

Информацию получают в письменной, устной и графической форме. В одних случаях к членам правления попадают килограммовые папки с информацией, в других — всего несколько листов с планами на день, в третьих они получают информацию устную или графическую. Самая важная информация — та, которая способна увеличить рост бизнеса.

Аудит следует проводить, держа в голове принцип Парето. В соответствии с ним 20% нужной информации способствует росту бизнеса на 80%. Таким образом, можно сэкономить время, внимательно изучая только те сведения, которые принесут больший эффект, — к примеру, данные о продажах, ценах, счетах, вложениях, новых возможностях для бизнеса, деятельности сотрудников и подстерегающих опасностях.

Такой же аудит затем необходимо провести по нисходящей, во всех подразделениях организации, и на каждом уровне консультант должен задавать те же самые вопросы, что и членам правления. Консультанту нужно акцентировать внимание на анализе информации: кому она нужна, почему, когда и где, какова ее цена, насколько она важна для бизнеса или организации и какую прибыль она способна принести.

Даже мойщику стекол необходима информация о том, что делать, как и когда, где и с каким стандартом качества. Она не обязательно должна быть в письменном виде, но мойщик стекол должен знать о будущей работе все.

Джон Рив говорил, что, став исполнительным председателем известной во всем мире страховой компании «Willis Corroon», он потратил многие часы, изучая груды бумаг, но не нашел там того, что искал, — ни выводов, ни сообщений о тенденциях в бизнесе, лишь длинные колонки цифр. Целыми днями ему приносили кипы бумаг с цифровыми данными, по большей части ему совершенно ненужными. Ему требовалась только важная информация, по которой он смог бы определить тенденции на рынке и предпринять возможные шаги, чтобы подготовить будущие дей-

ствия. То, что уже случилось, ему было неинтересно, он хотел знать о том, что может случиться, поскольку только так организация сумеет либо использовать создавшиеся возможности, либо противостоять угрозам.

Вполне справедливо, что данные и информация — это не одно и то же.

Иногда системы управления информацией называются системами принятия решений. Правда, справедливее было бы поменять эти понятия местами. Системы управления информацией — вещь очень ценная, поскольку они подталкивают к отбору и оценке информации по принципу ее функционального значения, а не просто наличия.

## Использование источников информации

### Внутренняя сеть

Большинство информации, регулярно используемой в организации, поступает из внутренних источников. Значительная часть ее хорошо известна всем сотрудникам, поэтому просто удивительно, как много можно скрыть от них, причем не сознательно, а только потому, что «никто меня об этом не спрашивал».

Главная ваша цель состоит в том, чтобы улучшить пользование внутренней информационной сетью, и сделать это можно, к примеру, вот таким образом.

### Информационные карты

Информационная карта показывает, где можно найти ту или иную информацию. Она может быть одноуровневая, когда указаны все источники всей информации, или многоуровневая, когда информация, ввиду ее важности и секретности, делается на некоторых уровнях недоступной. Карта может указывать, где и у кого хранится информация и в какой форме — в печатной или в виде компьютерного файла.

### «Стражи»

«Стражами» в организациях называются люди, которым поручается хранение информации. Только они знают, где хранится

та или иная информация и доступ к ней. Иногда они сами становятся носителями информации. Нередко компании предпочитают использовать неофициальную систему «стражей» взамен официальной с составлением информационных карт. Наиболее успешные компании применяют обе системы.

### Аудиторский след

Любой, кто пользовался компьютером или файловой системой, знает, что файлы могут теряться в результате, например, неправильного копирования или переноса. Аудиторский след, который показывает, что случилось с документами или книгами, может помочь найти то, что «потерялось» в результате осознанных действий. Пользоваться им очень просто, это то же самое, что заказ товара для определенного человека.

### Локальная компьютерная сеть

Все находящиеся в организации компьютеры можно объединить в локальную сеть, в результате чего облегчаются хранение и поиск информации, а также обмен ею.

### Внешние источники

Через ссылки внутренняя сеть обеспечивает пользователю персонального компьютера связь с внешними источниками, которые публикуют в сети Интернет самую разную информацию. Источники тоже разные — газеты, журналы, телестанции, радиостанции, телетекст и многое другое. Сейчас в Интернете наблюдается настоящий информационный бум — чуть ли не ежеминутно появляются новые веб-сайты, зайти на которые можно не только с компьютера, но и с цифрового радио- и телеприемника. Компьютеризация библиотек, этих гигантских хранилищ информации, сделала доступ к ней гораздо более легким. Специальную информацию о промышленных компаниях можно получить с веб-сайтов многих компаний, например таких, как «Extel», «Reuters», «Dun & Bradstreet». Эти источники могут оказаться полезными для проведения исследований внутри компании. Организация особых исследований возможна также и с помощью компаний, которые специализируются на этом, имея прямой доступ к крупным базам данных, например Регистрационной палаты или

патентных библиотек. Ряд специализированных организаций бесплатно проводит исследования для тех компаний, которые занесены в их собственные базы данных. Подобные же услуги предоставляют некоторые общества, базы данных бизнес-школ и университетов.

### **Конференции и выставки**

Информацию можно получить и в результате посещения конференций и выставок, которые считаются эффективным средством для поддержания организации в курсе происходящих в отрасли событий. В равной степени полезными являются лекции, прочитанные экспертами, а также различные контакты. Подобные мероприятия можно включить в список внешних источников информации.

### **Интернет**

Все больше и больше людей использует в качестве источника информации Интернет, который имеет то преимущество, что в нем можно быстро найти необходимую и свежую информацию. Различные поисковые машины обеспечивают мгновенный доступ к базам данных, разбросанных по всему миру. Веб-сайты периодических изданий, теле- и радиокomпаний содержат не только самые последние новости, но также и сведения по самым разным темам. Последние отсортированы, что намного облегчает поиск нужной информации. Многие компании и организации имеют собственные веб-сайты, зайдя на которые можно быстро найти необходимую информацию о потребителях, поставщиках и конкурентах. Пользование Интернетом требует специальных навыков, но овладеть ими весьма несложно.

### **Хранение информации и доступ к ней**

Каждый менеджер в организации должен прежде всего решить, какую информацию ему нужно хранить и как. В большинстве случаев одна и та же информация хранится и в канцелярских шкафах в письменной форме, и в виде компьютерных файлов, причем многими людьми. Простое уведомление, отосланное четырем человекам, будет сохранено в файлах как отпрати-



телем, так и всеми четырьмя получателями. Бумаги, отосланные в какой-либо комитет, станут храниться всеми членами комитета. Вместе с тем единый, общий доступ к файлам не только облегчит работу, но и сэкономит место на компьютерных дисках. Прекрасным примером здесь может служить администрация острова Гернси, где в результате создания центрального архива были сэкономлены огромные средства. Теперь вся получаемая информация отправляется в центральный архив, где сортируется и, в случае нахождения аналогов, копии удаляются, с нужных документов делаются микрокопии. Теперь любой чиновник в Гернси может получить нужный документ в течение 24 часов. Кроме того, обнаружилось файлы, считавшиеся несколько лет безвозвратно утерянными.

Использование компьютеров обеспечивает электронное хранение информации в центральном архиве и быстрый доступ к ней, что гораздо удобнее, чем иметь дело с грудой бумаги. Однако это возможно только в том случае, когда все сотрудники организации хотят работать не со стеллажами и канцелярскими шкафами, а с компьютерами. Руководителям следует выработать у своих подчиненных позитивное отношение к компьютерам, иначе, если сотрудники под предлогом, что им так легче работать с документами, начнут распечатывать получаемую информацию, шкафы снова окажутся заваленными бумагами. Преимущество компьютерного хранения состоит также в том, что заложенная туда информация, если она регулярно копируется и архивируется, в отличие от бумаги, никогда не потеряется. С увеличением объема дисков компьютерное хранение информации дешевле. В последнее время наблюдается стойкое уменьшение объемов бумажной работы. Если сотрудники организации действительно желают оставить в покое шкафы и полностью положиться на компьютер, следует немедленно вводить компьютерную систему хранения информации как более надежную и дешевую. За несколько последних лет некоторые крупные компании, в том числе и финансовые, полностью перешли на компьютерное хранение информации.

Все системы хранения данных — в библиотеках, в шкафах или в компьютерах — обладают одними и теми же характеристиками. Каждая система предлагает расположение категорий по нисходящей, от общего к частному, до указания конкретной темы.

Чем больше количество людей, пользующихся данной системой, тем более общепринятой она становится. Так, система ISBN, созданная для классификации книг, используется теперь и библиотеками, и книжными магазинами, и издателями по всему миру, хотя каждая библиотека может дополнить ее своей собственной системой регистрации.

Поскольку цель любой системы хранения данных состоит в том, чтобы при необходимости получить их как можно быстрее, она должна быть составлена так, чтобы стать максимально удобной для пользователя. Обычно она характеризуется наличием основных и множества дополнительных категорий. При составлении системы хранения и получения данных необходимо пользоваться простой методикой многоуровневого введения подкатегорий и архивации данных. В организациях, где такие системы уже используются, в конце каждого года все старые файлы просто архивируются и открываются новые файлы. Данная методика необычайно проста, не требует больших затрат, но имеет один недостаток — в ней хранятся старые файлы, которые, не исключено, никогда никому не понадобятся. Как в компьютерной, так и в «бумажной» системах хранения и получения данных полезно указывать «срок жизни» информации, тогда папку или файл можно просто выбрасывать. Во многих организациях это стало обычной операцией, которую поручают младшему персоналу.

Там, где хранятся очень большие объемы информации, часть ее неизбежно будет теряться, и чаще из-за того, что какой-то документ не туда положили или, если речь идет о компьютерном хранении, не в ту категорию ввели. Однако на компьютере найти информацию легче, чем в шкафу, поскольку существует множество очень хитрых логических программ поиска, позволяющих в качестве его критериев ввести ключевые слова — одно или сразу несколько. В этом также заключается преимущество хранения информации в компьютере.

И последнее замечание: лучшая информация — та, которую легко увидеть. Согласитесь, что груда обработанного материала, стеклянная колба с дефектными деталями и пустая «корзина» в компьютере представляют информацию зримую и поэтому более полезную, чем просто отчет о проделанной работе.

## Анализ информации

В наши дни существует множество инструментов, повышающих эффективность анализа информации.

### Базы данных

Базы данных для сбора и объединения цифровых сведений с письменными разрабатываются легко и быстро. Состоять они могут, к примеру:

- из перечня статей по определенной тематике, где приводятся не только названия и имена авторов, но и сами статьи;
- из перечня продавцов и уровня их продаж, скажем, за последний месяц;
- из покупателей определенного возраста, приобретающих определенную продукцию;
- из множества уже готовых баз данных, находящихся в свободной продаже, ими пользуются, например, бухгалтеры, розничные поставщики молочной продукции, домохозяйки и вообще все, кому не лень.

Эти базы данных можно модифицировать под определенные цели, а можно на их основе создать новую базу данных.

Большинство консультантов пользуются базами данных для сбора и анализа информации.

### Крупноформатные таблицы

Методика составления крупноформатных таблиц превратилась в мощную систему анализа цифровой информации и составления различных сценариев развития. Крупноформатные таблицы можно использовать просто как матрицы, куда заносятся различные данные, а также для проведения более сложных расчетов, поскольку они предоставляют полный набор математических, статистических и финансовых функций. В самом простом виде крупноформатную таблицу можно использовать для расчета себестоимости продукции. В нее заносятся текущие расходы, затем автоматически могут вводиться последующие расходы, и в результате получается их общая сумма. Включая в эту же таблицу для каждого элемента фактор зависимости расходов от инфляции, легко подгонять общую сумму расходов под инфляцию, изменяя лишь саму цифру инфляции. Можно рассчиты-

вать инфляцию на труд и материалы на одной таблице, а можно сделать расчеты более сложными, если ввести в них прогнозы по инфляции.

Крупноформатные таблицы используют для формирования бюджета и составления финансовых прогнозов развития бизнеса в целом, что позволяет быстро определять прибыли и убытки, а также динамику капитала по каждому уровню продаж и расходов.

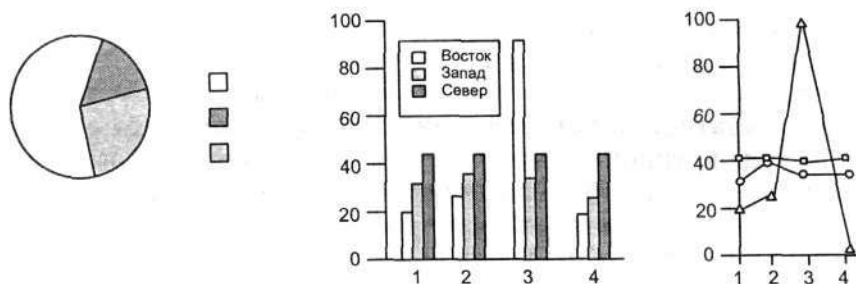
## Графики и диаграммы

И крупноформатные таблицы, и базы данных позволяют проводить расчеты и получать информацию в графической форме. На их основе, имея нужные данные, легко получить диаграммы, секторные диаграммы и простые графики (7.1).

Хотя на компьютере графики строить очень легко, их лучше рисовать на больших листах, по мере поступления данных. И руководителю, и подчиненным полезно всегда иметь такой график перед глазами.

## Схемы

Существует множество компьютерных программ, позволяющих рисовать различные виды схем: организационные, сетевые, производственного процесса. Все они могут быть полезны консультанту для понимания ситуации, анализа систем, общения с сотрудниками компании при реорганизации бизнеса и проведении реинжиниринга бизнес-процесса.



7.1. Виды графиков

## Представление информации

Информация собирается и анализируется для того, чтобы обеспечить контроль, принять решение или дать толчок развитию. Если она не отвечает этим целям, она бесполезна.

### Перенасыщенность

В настоящее время большинство менеджеров страдают от информационной передозировки. Считается, что около 60% факсов, электронных и простых писем представляют собой форменный мусор — либо незаказанная корреспонденция, либо ненужная информация. С течением времени менеджеры обрели навыки быстро отличать мусор от деловой корреспонденции. Лучшим примером этого могут служить журналисты, которые получают сотни пресс-релизов, но из них в печать попадают единицы. Значит, если вы хотите, чтобы ваш пресс-релиз привлек внимание, его необходимо составить так, чтобы в первых двадцати пяти словах выразить суть дела. То же самое относится и к документам, составляемым менеджерами. Информация должна начинаться с ясного и точного заголовка, а сам текст необходимо делать максимально коротким, излагая самое главное. Такое представление информации гарантирует, что ее поймут.

### Информационный каскад

Лучше всего представлять информацию в виде каскада — сначала давать краткое изложение, а постепенно, если вы считаете это нужным, дополнять его необходимыми деталями. В большинстве случаев информационное сообщение ограничивается кратким изложением дела, детали же сообщаются после того, как получатель ответит.

При необходимости подтвердить получение в качестве краткого ответа подойдет даже одно слово, например «принято». В информационном послании о продажах график всегда предпочтительнее цифр, потому что по нему можно сразу определить общую тенденцию. Сообщая о новом изделии, лучше представить не его описание, а фотографию.

## Своевременность

Информация для обеспечения контроля или принятия решения должна приходиться своевременно, иначе она потеряет свое значение и окажется неэффективной. Ответ на некоторые информационные сообщения может прийти немедленно: к примеру, в случае поломки оборудования (от человека, занимающегося производством), в связи с ростом продаж (от оптовика), но вот какую информацию предлагать менеджеру — над этим необходимо поломать голову. Содержание ответа на информационное сообщение от организации зависит от самой организации. Финансовые отчеты за месяц могут составляться на следующий день после окончания текущего месяца, если данные поступают в конце дня, счета закрываются в конце месяца, а весь отчет состоит из нескольких колонок цифр, которые заносятся в уже готовую форму. Погоня за скоростью грозит обернуться — и к этому необходимо быть готовым — потерей точности, поскольку в спешке люди, как правило, не замечают мелочей, а если даже и замечают, то поздно, когда исправления внести уже невозможно.

Контрольные даты своевременной подачи отчетов приводились в 1998 году в соответствующем исследовании «Coopers & Lybrand Pan European». В нем сообщалось, что самые лучшие компании достигли следующих результатов:

Время, затраченное на составление финансового отчета за месяц	1 день
Время, затраченное на составление финансового отчета за определенный период времени (квартал)	примерно 4 дня
Время, прошедшее от начала составления бюджета до его окончательного утверждения	примерно 1 месяц
Время, прошедшее от начала составления годового баланса до его окончательного утверждения аудиторами	примерно 1 месяц

## Принятие решений

Большинство решений должно довольствоваться неполной информацией — либо потому, что ее просто недостаточно, либо потому, что собрать дополнительную информацию нет времени. Решения также могут формироваться отношением: «Я знаю, что я хочу сделать, так что не путайте меня фактами!» Принцип Парето вполне применим к процессу принятия решений, который должен гарантировать, что:

- имеющаяся в наличии информация задействована полностью в процессе принятия решения;
- примерно известно, какая именно информация отсутствует;
- используемая система оценки, например метод выборочного обследования, дает качественные математические, логические или статистические результаты.

В случаях, если решения принимаются собранием, для достижения оптимального варианта необходимо тщательное планирование. От участников собрания потребуются:

- *Понимать предмет, по которому они будут принимать решение.* Чтобы этого добиться, можно в одних случаях ограничиться только сообщением о сути предмета, но в других вам потребуется делать целый доклад или даже ряд докладов, а также устраивать встречи с экспертами. Но даже тогда собравшиеся не будут иметь единого мнения о предмете. Пониманию существа дела будут способствовать графики, схемы и диаграммы.
- *Понимать причины решения и согласиться с ними.* Их можно коротко соотнести с целями организации либо представить письменную детальную информацию. Согласование цели может оказаться делом как очень простым, так и совершенно невозможным, если у собравшихся есть какие-то скрытые, личные планы на будущее. Пытаться сделать это тем не менее нужно.
- *Положительно оценивать диапазон возможных решений.* Обычно этот диапазон можно свести к трем-четырем возможным решениям. Излагать их следует так, чтобы собрание при необходимости имело возможность вносить в решение свои поправки. Такой подход требует тщательной разработки изначально предлагаемого решения.
- *Выбирать наилучшее решение.* Наилучшее решение, как правило, то, которое принимается после детального обсуждения нескольких вариантов. Предполагается, что накануне собрания все варианты тщательно обдумываются.

На некоторых собраниях решения принимаются на основе взглядов одного или двух участников, которых все остальные, после их выступления, поддерживают, считая, что «уж они-то лучше нас все знают». Нередко на собраниях эксперты, которые действительно знают предмет лучше остальных, сидят и помалкивают.

Председатель играет на собрании очень важную роль, он дает присутствующим тщательно взвесить все возможности, после чего окончательно сформулированное решение принимается, и можно не сомневаться, что оно будет вполне действенным.

## Бухгалтерское дело

### Предоставление годового отчета

Годовые отчеты, показывающие счета и достижения компании за прошедший год, — жизненно необходимые документы, влияющие на все заинтересованные стороны в компании или организации. Следует знать, что один отчет ни в коей мере не удовлетворит всех сразу, потребуется составить как минимум три.

1. *Основной отчет*, предназначенный для основных заинтересованных сторон и основных кредиторов. Он должен включать в себя все счета, детально расписанные в соответствии с последними установленными потребностями. Вместе с ним подается сопроводительный текст, раскрывающий достижения компании за последний год и показывающий тенденции ее развития за последние пять лет. Он также обязан содержать прогнозы как минимум на ближайший год и цели, которые могли бы заинтересовать главных инвесторов и укрепить их веру в развитие компании.
2. *Отчетный доклад*, который включается в основной отчет, но может быть представлен отдельно как самостоятельный документ. Его следует разослать всем главным заинтересованным сторонам (держателям акций) с предложением ознакомиться, если есть необходимость, с полным основным отчетом. Первая страница отчетного доклада должна содержать ведущие показатели и факты.
3. *Отчет для местных организаций* — как государственных, так и общественных — должен раскрывать перед ними картину процветания компании, рассказывать о том, как она заботится о благополучии местных организаций, о создании рабочих мест, о благотворительности, о содействии образованию, о ее вкладе в развитие науки, искусства и спорта. Полезно включить в документ небольшую экологическую про-



грамму. Все это потребует составления отдельного отчета с акцентом скорее на социальных, чем финансовых вопросах. Все компании способны извлечь пользу от взаимодействия с местными общественными организациями, если будут указывать в своих документах, что их действия направлены во благо этим организациям. В худшем случае, если отношения «не сложатся», от компании потребуют создания большего числа рабочих мест или улучшения условий труда, планирования двух-трех благотворительных акций или предоставления небольшого гранта местной школе, что будет с благодарностью принято.

Годовые отчеты должны отражать имидж компании. Глянцевый буклет подойдет солидному банку, но никак не маленькой компании. В отчет следует включить фотографии служащих компании, имена которых могут заинтересовать читателей, основные проекты или успешно проведенные программы. Результаты и достижения необходимо представлять как в цифрах, так и в виде графиков.

## Финансовый контроль

В бизнесе наибольшая часть информации касается финансовых вопросов. Их мы детально рассмотрим в главе 10, а сейчас поговорим о финансовой информации и ее использовании.

### Обработка данных о закупках и продажах

В большинстве торговых и промышленных организаций, не только крупных, но и маленьких, данные о закупках и продажах обрабатываются на компьютерах. Покупаются уже готовые программы, куда нужно только подставлять цифры. После этого составленные документы распечатываются и отсылаются кредиторам и должникам. Гораздо большего успеха добились те компании, которые используют электронную почту или программу мгновенного обмена и обработки данных. Наилучшим примером использования электронного обмена данными служит магазин, где на кассе автоматически считывается штрих-код, после чего сразу же выдается счет, проводятся и регистрируются пла-

тежи, затем данные о сумме поступают в компанию, выдавшую кредитную карточку, и одновременно в банк, где со счета снимаются деньги. Аналогичная система действует и при оптовых закупках, поэтому всеми закупками теперь можно не только эффективно и быстро управлять, но и сразу же сообщать о них поставщику продукции.

Повышенная результативность, достигнутая за счет применения электроники, позволила сократить объемы хранящейся оптовой продукции и количество складов, что в свою очередь привело к увеличению оборачиваемости капитала и к увеличению объема продаж, не говоря уже о снижении накладных расходов в результате роста эффективности самого процесса купли-продажи.

### **Контроль за предоставлением кредитов**

Поскольку существует законодательство, гарантирующее своевременный возврат долгов, у многих сложилось впечатление, что задержки платежей можно избежать. В настоящее время каждая фирма вводит в контракт, который охраняется законом, пункт, где говорится о сроках платежа. Многие фирмы оговаривают в контрактах скидки в случае отсутствия задержки в платежах и штрафные санкции за задержки. Правда, для некоторых фирм даже пункты контракта не являются обязательными. Есть среди них такие, которые охотно пользуются скидками, но крайне отрицательно относятся к штрафным санкциям. Точнее, даже в случае задержки платежей они их никогда не платят. Поскольку таких фирм довольно много, и крупные закупки они делают часто, поставщики никогда не подают на них в суд, хотя по закону могут это сделать даже за самую маленькую задолженность. Одним словом, законодательство есть, но мало кто к нему обращается.

И тем не менее контроль за предоставлением кредитов устанавливать нужно, как и проводить соответствующие действия в случае возникновения задолженности. Большинство небольших фирм относятся к этому с пренебрежением. Существуют простые правила, которые способны существенно изменить скорость прохождения финансовых потоков:

- Проверка кредитоспособности потенциального покупателя
- Согласование сроков и условий поставок в письменной форме.
- Неохотное предоставление длительных сроков платежа.

- Аккуратное ведение учета.
- Быстрая рассылка счетов на оплату.
- Рассылка данных за предыдущий месяц, с тем чтобы они были получены первого числа следующего месяца.
- Рассылка напоминаний о необходимости проведения платежа в первый же день его просрочки.
- Наличие автоматизированной системы выявления случаев задержки платежей.
- Установления доверительных отношений с сотрудниками фирмы-покупателя.
- Уведомление их о том, что в случае дальнейшей неуплаты дело о задержке платежа будет передано в суд, чтобы они поторопили человека, занимающегося платежами.
- Решив передать дело в суд, наймите адвоката, который бы списался с фирмой-покупателем и вынудил ее решить дело миром.

Заботы по контролю за предоставлением кредитов частично можно снять факторингом — продажей долговых обязательств третьей фирме. Оплата, проведенная этой фирмой, покрывает стоимость инкассации и процент на вовлеченную сумму. Долговой факторинг высвобождает капитал, который может быть полезным для растущей компании с высоким уровнем доходности. Ассоциация защиты кредита оказывает профессиональную помощь в получении денег в счет погашения долгов, она предлагает широкий диапазон услуг по управлению кредиторской задолженностью и возврату долгов. Один из способов вернуть долги — продать их за 85% стоимости.

Проверку кредита в Великобритании проводят многие агентства, такие, как «Dun & Bradstreet», «Standard & Poor's», а также клиринговый банк или торговые организации, имеющие деловые отношения с покупателем.

### Контроль за активами

У многих компаний есть как ничего не стоящие активы, лежащие мертвым грузом и отнимающие средства, так и ценные активы, которые не заслуживают того, чтобы их просто хранить. Согласно системе ABC необходимо регулярно проверять активы. Под А подразумеваются важные, ценные или дорогостоящие активы, их проверять следует как можно чаще; другие, ме-

нее значимые активы, нужно проверять, пользуясь упрощенной системой, через определенные промежутки времени. К примеру, шайбы на производстве, открытки в антикварном магазине и копировальную бумагу в банке можно проверять раз в год мелкому клерку, тогда как здания, арендную плату, издержки на техническое обслуживание и текущий ремонт проверяются по крайней мере ежегодно лично директором.

Поглощение одной компании другой происходит вследствие того, что активы используются не полностью, поэтому всесторонняя проверка активов поможет управленцу выявить неиспользуемые активы или пути повышения их ценности за счет принесенных ими прибылей.

Наиболее часто управленцы упускают из виду главный актив — финансы. Компания, где финансы составляют основную часть активов, постоянно рискует быть поглощенной более сильной компанией, поскольку нет на свете такого бизнесмена, который не хотел бы заработать больше, тем более на деньгах. Поэтому они должны работать, а не лежать на депозите.

### **Объяснение счетов**

Счета должны проверять аудиторы, независимо от степени профессионализма персонала, и снабжать их примечаниями. Примечаниями следует также снабжать и цели, на которые пойдут счета, например: на контроль руководства, на ежегодный возврата капитала, на налоги. Для аудита используются различные системы, и дают они, в зависимости от цели использования счетов и используемых правил, разные результаты.

В приложении 1 содержатся важные соотношения, применяемые в методике объяснения счетов.

## **Управление счетами**

### **Усовершенствованный контроль**

#### **Бюджеты**

Бюджеты не только обеспечивают возможность более тщательно контролировать бизнес, но и предоставляют управленцам большую свободу, а сотрудникам — полномочия. Процесс

составления бюджетов — это ключ к полномочиям. Бюджеты следует составлять на основе обратного каскада, в соответствии с инструкциями, данными правлением, начиная с младшего персонала, бюджеты которого одобряются его непосредственным начальством, после чего объединяются и представляются на рассмотрение следующему эшелону управленцев и так далее, вплоть до правления компании. Все бюджеты затем рассматриваются руководством, при необходимости в них делаются поправки, и они отсылаются обратно для соответствующей корректировки. В идеале результатом данного повторяющегося процесса становится согласованный бюджет, которому в дальнейшем подчиняется вся активность компании и в пределах которого действуют все сотрудники компании, включая правление.

Бюджеты могут быть фиксированными или переменными. Фиксированные бюджеты, как правило, касаются тех затрат или доходов, которые едва ли претерпят изменения за определенный период, например большинство накладных расходов и поступлений от арендной платы. Переменные бюджеты могут формироваться для тех статей, которые имеют тенденцию изменяться, куда входят, например, затраты и доходы, непосредственно связанные с продажами.

### **Составление «нулевого» бюджета**

Составление такого бюджета — ценный подход к определению всех затрат, но особенно накладных расходов. В основу такого бюджета берется предположение, что расходы можно уменьшить (в идеале — довести до нуля), поэтому любой бюджет для статьи, основанной на нуле, необходимо заново обосновывать. Во всех бюджетных схемах существует тенденция брать цифры за последний год и прибавлять некоторые суммы «на инфляцию». Составление «нулевого» бюджета резко контрастирует с подобным абсолютным, не допускающим отклонений подходом, в связи с чем многие компании, заслужившие дипломы лучших в своей отрасли, взяли на вооружение именно его.

### **Управляемые затраты**

Одну часть затрат менеджеры смогут активно контролировать, но другая часть останется вне пределов их контроля. Всякая организация преследует цель структурироваться таким образом, что-

бы все затраты контролировались, а каждый менеджер отвечал за контроль определенной статьи расходов. Во многих организациях накладные расходы распределяются по отделам произвольно — например, коммерческому директору отводится 20% от всех расходов на проведение компьютерных расчетов, необходимых организации. Такой подход будет очень правильным тогда, когда эти затраты включены в расчет стоимости продаж, однако с точки зрения контроля он неприемлем, если коммерческий директор не может пользоваться расчетами в самой организации или отказывается от них и делает покупки в другом месте. Именно по этой причине, а также не имея возможности нанять и удерживать опытных программистов, многие компании вынуждены теперь обращаться к специальным фирмам для проведения сложных вычислений и составления программ. Кроме того, практика компьютеризации расчетов заставляет менеджеров пользоваться техникой, а не действовать по старинке.

### Нефинансовые показатели

Бухгалтеры и аудиторы концентрируют свое внимание преимущественно на финансовых аспектах контроля. Однако будет очень уместно включить в их арсенал средств и некоторые нефинансовые инструменты, такие, как качество, цикличность производства, производительность труда, степень удовлетворенности запросов потребителя и т. д. Информация по управлению счетами скорее расскажет менеджерам о том, что уже произошло, а не о том, что может произойти. Некоторые из нефинансовых показателей могут помочь найти действия, которые следует предпринять, чтобы избежать тенденций к падению финансовых результатов. Для многих компаний большую ценность представляют показатели удовлетворения запросов потребителей и повышения качества.

Джон Рив из международной страховой и посреднической компании «Willis Corroon» заметил в своем интервью журналу «Менеджмент сегодня», что полный набор нефинансовых показателей может свидетельствовать, к примеру, о падении продаж. Он говорил также, что нефинансовые показатели позволяют увидеть картину, скрытую за столбцами цифр, во всей ее полноте и предпринять действия для ее исправления.

### Сбалансированный результат

«Сбалансированный результат» представляет собой комбинацию финансовых и нефинансовых данных. Он определяет то, что менеджмент подразумевает под понятием «выполнение работы», и показывает, достигнут или нет желаемый эффект. Сбалансированный результат рассматривает задание прогноза и представляет их в виде ряда всесторонних критериев качества и производительности, которые могут определяться количественно или объективно оцениваться. Как правило, рассматриваются следующие меры:

- финансовая деятельность, включая, предположим, продажи, затраты, доходность капитала, движение денежной наличности;
- потребительская активность, к примеру доля на рынке, удовлетворение запросов потребителя, лояльность клиента;
- внутренняя активность бизнес-процесса, включая, например, производительность труда, качество, своевременность;
- инновационная деятельность, такая, как процент дохода от новых изделий, предложения служащих, индекс усовершенствования;
- действия персонала, включая, к примеру, добросовестность, расторопность, совершенствование профессиональных навыков, использование лучшей методики.

Построение сбалансированного результата включает следующие этапы:

- видение перспектив и стратегии организации;
- определение категории действий и связи перспектив с результатами, для примера можно взять вышеописанные категории;
- разработка эффективных мер, определяющих как краткосрочные, так и долгосрочные цели;
- обеспечение принятия необходимых мер во всей организации;
- создание соответствующего бюджетного климата, системы оценки и вознаграждения;
- сбор и анализ данных о ходе деятельности, сравнение фактических результатов с прогнозируемыми;
- принятие мер для закрытия неблагоприятных этапов.

Сбалансированный результат должен содержать фактические критерии, то есть показатели, которых с точки зрения менедж-

мента необходимо достигнуть для того, чтобы получить требуемый долгосрочный эффект. Определяя их по отдельности, руководители должны сконцентрировать внимание на самых важных результатах, которых требуется достичь.

## Расширение базы для принятия решения

### Оценка капиталовложений

Существует несколько подходов к оценке капиталовложений. Чаще всего рассматривают окупаемость, бухгалтерскую норму прибыли (БНП) и будущие поступления наличности (БП).

**Окупаемость.** Данная система очень популярна в Японии. Ее преимущество в том, что она позволяет менеджерам знать, когда поток наличности от инвестиций превысит расходы компании по капиталовложениям. Система эта весьма полезна в том смысле, что дает возможность увидеть, когда появится капитал для будущих инвестиций.

**Бухгалтерская норма прибыли (БНП).** Если система окупаемости соотносится с движением финансов, то бухгалтерская норма прибыли имеет дело с прибылью и поэтому исчисляет прибыль с инвестиций, которые сравниваются со счетами компании, после чего делается вывод, увеличится или уменьшится общий доход компании. БНП — это весьма ценная информация для акционеров.

**Будущие поступления (БП).** Данный математический подход к оценке капиталовложений очень популярен, так как дает возможность оценить обоснованность инвестиционных решений. Подход принимает во внимание стоимость денег в определенный период времени. Результатом его применения является цифра внутренней нормы прибыли (ВНП) или чистая приведенная стоимость (ЧПС), которые позволяют сравнивать одно предложение или широкий спектр предложений в плане установленной компанией ВНП. Следует, однако, помнить, что расчеты одной нормы зависят от множества неопределенных, если не сомнительных, предположений об инвестиционных затратах



уровнях доходности, равно как и о будущем доходе, изменении стоимости и росте инфляции. Довольно сложные подходы к определению будущих поступлений только увеличивают степень сомнений. Большинство крупноформатных таблиц, разработанных для определения, делают систему расчетов доступной для понимания.

### Анализ величины издержек, объема производства и прибыли

Очень полезно для выяснения отношения доходности и объема производства выстроить график зависимости продаж и затрат от объема произведенной продукции (7.2). Данный график может отображать результаты анализа и использоваться для определения прибыльности бизнеса, где затраты и продажи представлены двумя отдельными линиями зависимости от объема: точка безубыточности находится на пересечении этих линий, а фиксированные затраты — в месте пересечения линии затрат с вертикальной осью. И наоборот, это может быть график зависимости прибыли от объема, где прибыль вычерчивается как функция объема: в данном случае фиксированные затраты показаны в виде отрицательной величины на вертикальной оси, а точка безубыточности находится на пересечении линии с горизонтальной осью.

Оба графика помогают эффективно определить ощутимую зависимость прибыли от изменения объемов производства и влияние на нее изменений фиксированных или переменных затрат или цены.



а) анализ прибыльности бизнеса

б) зависимость прибыли от объема

## 7.2. Графики результатов анализа прибыльности бизнеса и зависимости прибыли от объема

## **Распределение производственных затрат**

В оценке полного распределения производственных затрат затраты на производство товаров высчитываются из прямых затрат, к которым прибавляются накладные расходы (взяты произвольно) пропорционально к рабочим часам, стоимости материалов или производственным площадям, используемым для изготовления продукции. Ценовые решения в данном случае могут основываться на «полной себестоимости». Эта система имеет то преимущество, что она включает в себя все расходы, которые несет бизнес, и, соответственно, гарантирует, что в случае, если достигается заданный объем продаж, доход покрывает полную себестоимость. Но при использовании для расчета цены только этой системы результатом может стать завышение или занижение цены изделий. Происходит это потому, что в производство каждого вида продукции не закладываются накладные расходы.

### **Калькуляция себестоимости по прямым издержкам**

Калькуляцией себестоимости по прямым издержкам определяется себестоимость производства одной дополнительной единицы продукции. Делать калькуляцию очень полезно для определения минимальной цены продажи изделия, частично компенсирующей накладные расходы. Здесь, однако, предусматривается, что накладные расходы, скорее всего, останутся фиксированными. Фактически же если производство существенно увеличивается, то и накладные расходы также, вероятно, повысятся. Калькуляция себестоимости по прямым издержкам — это ценный инструмент для компании, расширяющей рынок сбыта, способной увеличить продажи и прибыль за счет снижения цен.

### **Себестоимость по объему действий (СОД) и управление объемом действий**

#### **Себестоимость по объему действий**

При исчислении себестоимости по объему действий определяются такие компоненты, как стоимость и движущие факторы отклонений от нормативных затрат. Методика используется для определения того, как можно снизить себестоимость за счет снижения стоимости одной операции или уменьшения числа опе-

раций на единицу выпускаемой продукции, и для переоценки изделий и оптимизации дизайна новой продукции, поскольку в данном случае менеджеры получают возможность анализировать доходность изделия с большей точностью путем комбинирования данных о себестоимости по объему действий с ценовой информацией. Понимание факторов, влияющих на цену, позволяет оптимизировать дизайн новых изделий.

Для выполнения калькуляции себестоимости по объему действий необходимо работать со штатом, который несет издержки:

- по установлению ключевых выполненных действий, например по обработке материалов, механической обработке, обработке заказа;
- по установлению факторов, воздействующих на каждый вид деятельности: количества деталей, необходимых для обработки материала, количества обработанных единиц продукции, количества обработанных заказов;
- по накладным расходам и другим непрямым затратам, возникающим при выполнении операций и определении воздействующих факторов;
- по сбору данных о том, как потребность в продукции и потребители влияют на производственный процесс;
- по определению себестоимости изделия и потребительской цены, исходя из производственного процесса.

Поскольку данная система требует, чтобы менеджеры следили за своей работой и разбивали ее на ряд действий, калькуляция издержек производства выполняется более детально. Определив воздействующие факторы, действительно влияющие на производство, можно с большей точностью вычислить себестоимость, в результате чего менеджеры получают возможность яснее увидеть, как за счет уменьшения числа операций или усовершенствования дизайна изделия легко снизить себестоимость.

### Управление объемом действий (УОД)

Калькуляция себестоимости по объему действий формирует базу для управления объемом производства и имеет тесную связь с реинжинирингом бизнес-процессов. Определив действия, можно реорганизовать менеджмент, сделать так, чтобы каждый сотрудник контролировал себестоимость определенного вида деятельности и нес ответственность за ее постоянное совершенство-

вание. Используя большую детализацию, можно улучшить оперативное планирование и добиться большей прибыльности от имеющихся ресурсов.

Наряду с себестоимостью каждого вида деятельности можно высчитать производительность труда по операциям через их качество, затраченное время и необходимые человеческие ресурсы.

Используя систему УОД, некоторые банки добились существенного улучшения своей работы, поскольку получили возможность взглянуть на весь рабочий процесс глазами своих клиентов. К примеру, анализ ипотечных заявок показал, что заявители были обязаны до семи раз писать свои адреса и номера своих счетов. Банку удалось добиться повышения удовлетворенности своих клиентов только за счет того, что им не приходилось писать одну и ту же информацию дважды.

Одному банку как-то потребовалось целых 10 дней, чтобы выдать своему клиенту новую кредитную карточку взамен утерянной. После проведения анализа УОД сотрудники банка с удивлением узнали, что затратили полторы недели на операцию, которая фактически занимает три минуты. Теперь процесс замены кредитной карточки в этом банке осуществляется за один рабочий день.

Затем подверглась анализу совсем простая задача — составление ответов на письма, в результате чего обнаружилось, что письмо до адресата идет четыре дня, три из которых находится на почте. Сокращение срока доставки письма на один день считается большим прогрессом. Получается, что предпочтительней пользоваться электронной почтой или факсом.

Применение подобных мер гарантирует совершенствование деятельности, правда, применяются они, к сожалению, еще очень и очень редко.

Дэвид Джефферсон

## ГЛАВА 8

# Информационные технологии и консалтинг

Почему одни организации используют компьютерную технику и коммуникационные технологии, получая от этого большую выгоду, а другие нет? Почему одни компании, едва различая предел возможностей, которые им дают информационные технологии, удачно избегают промахов и получают прибыли, а другие нет? В этой главе мы расскажем о том, как заставить информационные технологии (ИТ) эффективно работать на консультанта, как с их помощью добиться успеха.

Все компании, как крупные, так и мелкие, уже много лет используют ИТ. Результаты исследований успехов и поражений дают нам интересную картину — причины, по которым в некоторых организациях применение ИТ не привело к успеху, различны, но самыми главными из них являются страх, неверие и сомнение менеджеров в действенности ИТ. В компаниях, где применение ИТ дало положительный результат, к самим ИТ относятся без особого пиетета, не только не делают из них кумира, но и вообще обращаются как с чем-то само собой разумеющимся. Исследования показали, что в таких организациях менеджеры рассматривают ИТ только как очень полезный инструмент, делающий жизнь и работу комфортнее. Кроме того, они позитивно относятся к постоянному, нередко бесконтрольному, совершенствованию ИТ и росту своей зависимости от них.

Итак, для чего компаниям, решившим поставить себе на службу ИТ, необходима помощь консультанта? В большинстве случаев их сотрудники неплохо понимают свой бизнес и способны успешно управлять всеми его ресурсами. Возможно, руководители компаний начинают сознавать, что они отстают от прогресса и

что более эффективное использование ИТ благотворно скажется на развитии их бизнеса. А возможно, им просто нужна помощь в определении, что именно от ИТ им требуется.

Не исключено, что менеджеры высшего звена ищут человека, который поработал бы над тем или иным проектом, собрал воедино и распределил соответствующие ресурсы, познакомил их с последними разработками в сфере ИТ и научил ими пользоваться. Или, исходя из своего опыта работы в разных организациях, привел бы примеры успешного взаимодействия с ИТ, утвердил бы их во мнении, что ИТ необходимо использовать в бизнесе, и показал, как это делается.

Если вам предстоит оказать консалтинговую поддержку какой-либо организации в плане использования ИТ, вы можете помочь ей следующим образом:

- определить, где именно ИТ можно использовать наилучшим образом и с максимальной эффективностью, то есть составить информационно-технологическую программу (ИТ-программу);
- обеспечить применение подходящей технологии, соответствующей бюджету;
- обеспечить выполнение ИТ-программы, отвечающей контексту ведения данного бизнеса.

Есть разные задачи, которые в крупных организациях могут выполнять консультанты при помощи местных экспертов и специалистов. В данной главе мы исследуем каждую из сфер деятельности по порядку. Сразу же оговоримся: мы будем обсуждать вопросы бизнеса и рассматривать инструменты, с помощью которых вы сможете наиболее эффективно использовать ИТ. Авторы не собираются ни обучать ваших специалистов по ИТ, ни тем более советовать, какие именно системы и технологии как наиболее эффективные вам лучше всего использовать. И прежде всего потому, что они могут устареть еще раньше, чем эта книга выйдет из печати.

Для большинства организаций проблемой является не сама технология, а опасность потерять в информационном потоке суть решаемых вопросов, да и сами вопросы. Как и при любом процессе, предполагающем изменения, вам необходимо видеть, каким будет результат, знать средства подготовки к изменениям и ресурсы для проведения изменений.

## Разработка ИТ-программы

ИТ-программа есть результат насущных потребностей, диктующих корректировку и развитие. Программа корректировки соотносится с понятием «поддержание на уровне», программа развития диктует необходимость использования ИТ для достижения значительного конкурентного преимущества.

### Программа коррекции

Изменение рынка, информационных и других технологий позволяет организации полностью модифицировать свои системы или совершенствовать их. Что касается ИТ, то их трансформация ведет к повышению функциональности предложений и эффективности действий, что вполне оправдывает расходы, понесенные в результате изменений. Как правило, ожидается, что использование новых ИТ-систем окажется полезным для организации, даст лучший конечный результат. Разумеется, очевидные финансовые выгоды будут приветствоваться, но в большинстве случаев результат изменения ИТ не так заметен. Происходить все будет следующим образом.

### Функциональность

Компания развивает свой бизнес и вдруг обнаруживает, что использование имеющихся ИТ уже больше не дает нужного эффекта, так как не справляется со всеми задачами, которые перед ними ставятся. Очевидно, нужно что-то новое, иное, возможно, более функциональное. В этом случае нежелание сделать необходимые изменения ограничит развитие компании.

### Технологическое стимулирование

Система отвечает требованиям, но разработчик либо начинает использовать новую версию программы, обладающую большей функциональностью и лучшими оперативными характеристиками, либо заменяет часть внутренней начинки компьютера, так называемое «железо», или системы связи на новые, более эффективные. В этом случае сама система остается технически отсталой, но продолжает удовлетворять требованиям, поскольку за счет проведенных изменений произошло повышение уровня ее работы.

### **Техническая поддержка**

Организация использует недавно модифицированную систему, но новшества оказались бесполезными для бизнеса и не дали ожидаемого положительного эффекта. Разработчик заявляет, что старая система не приспособлена для работы с новой аппаратурой и поддерживаться ею не будет. Использование технически отсталой системы, не имеющей опоры на современное оборудование, увеличивает количество бизнес-рисков, число которых определить заранее просто невозможно. Компании накапливают опыт использования ИТ постепенно и, как правило, не допускают технического отставания, поскольку зависимость от не имеющей технической поддержки системы таит в себе серьезные опасности.

### **Скорость и эффективность**

Система отвечает поставленным требованиям, но новое программное обеспечение обещает существенное улучшение ее работы.

### **Моральное старение**

В обновление систем не вкладывались нужные средства, они морально устарели, сотрудники организации не только не видят от них большой пользы, но и начинают думать, что руководство не заинтересовано в повышении эффективности их труда.

### **Программа развития**

Программа корректировки касается сфер, где ИТ приводит к повышению эффективности производства и, следовательно, доходности бизнеса. Однако модификация систем даст лишь небольшой процент улучшения, хотя и окупит материальные вложения. Ключом к действительному взлету компании и обретению ей конкурентного преимущества является либо коренная модификация действий, либо полное их реструктурирование. Программа развития принимается в том случае, когда руководство организации желает изменить сам принцип ведения бизнеса.

### **Успех как результат использования ИТ**

Судя по историям об успехах вчерашнего дня, можно сказать определенно: удача была на стороне тех менеджеров, которые отличались экспериментаторским отношением к ИТ. Компании



не преуспевшие, скорее всего, топчутся на месте в своем бизнесе, не представляют серьезной угрозы для своих конкурентов и не очень нуждаются в ИТ. Именно в таких «застывших» компаниях менеджеры твердо уверены в том, что в ИТ ничего интересного не происходит, а если и происходит, то их это совершенно не касается. Придет время, и конкуренты, взявшие на вооружение постоянно совершенствующиеся ИТ, окончательно лишат их спокойствия и уверенности. Возможности открываются для тех компаний, которые сверяют развитие своего бизнеса с развитием ИТ.

Таким образом, ковать свою удачу означает развивать мышление и деловые контакты, задумываться о том:

- каковы последние истории об успехах;
- что делают другие компании вашей отрасли;
- каков обычный уровень затрат ваших конкурентов на ИТ;
- что вам рекомендуют приобрести компании — распространители ИТ;
- какого рода истории об успехах вам рассказывают;
- что говорят об ИТ пользователи, имеющие большой опыт работы с ними;
- какие технологии кажутся вам дорогостоящими.

Соотнесите эти вопросы со своим бизнесом и регулярно анализируйте, прикидывайте, как бы на вашей работе отразилась покупка дорогих ИТ. Изыщите средства, проведите несколько экспериментов, приобретите что-нибудь новенькое в сфере ИТ — то, что еще мало у кого есть, и это откроет вам дверь для глобальной трансформации вашего бизнеса.

### **Формулирование плана развития**

Ключ к реальному конкурентному преимуществу находится в деятельности совершенно новой, ранее не применявшейся в вашем бизнесе. Толчок к ее развитию вы, скорее всего, получите не изнутри, не от традиционного бизнеса, а со стороны.

Консультанты часто имеют преимущество, поскольку эмоционально не связаны с существующей ситуацией и могут заставить систему работать беспристрастно. Консультант не заинтересован в том, чтобы сохранить статус-кво, оставляя на своих местах «любимчиков», он не считает, что хорошо все то, что длит-

ся годами. Если вы ищете помощи извне, то в своем поиске вам необходимо опираться на новые, непредвзятые отношения.

Это означает, что вы должны отвергнуть ставшую рутиной мудрость и старое восприятие бизнеса, должны отчетливо понимать, какие возможности открывают перед вами существующие информационные технологии. На практике это означает наличие сплоченной команды и утверждение в ней экспериментаторского отношения к бизнесу, включая видение перспективы.

Раздумья о будущем развитии бизнеса должны стать частью вашего делового мышления. Задайте себе, например, следующий вопрос: «Где я могу найти новый источник дохода и разработать его при помощи преобразования существующей организации?» Именно он должен стать отправной точкой для работы вашей исследовательской группы, опирающейся на синтез предвидения будущего и составление прогнозов. Другой отправной точкой может стать вопрос: «Как изменить соотношение затрат к ценности таким образом, чтобы маржа стала больше?» Прежде чем вы получите ощутимый серьезный результат, вам потребуется провести множество экспериментов. Менеджерам высшего звена придется, задавая вопросы или составляя краткое описание, найти фокусную точку каждого эксперимента. Еще один вопрос, решение которого ранее давало положительные результаты: «Как мы можем изменить товар, чтобы потребитель в следующий раз пришел за покупкой именно к нам?»

## Поддержка ИТ-программы

### Выполнение ИТ-программы

После того как ИТ-программа сформулирована, ее следует регулярно обновлять.

В самом крайнем случае организации необходимо иметь в штате человека, который поддерживал бы применяемые ИТ-программы на современном уровне и обучал сотрудников пользоваться ими. Впрочем, таким человеком может быть и руководитель группы, обслуживающей ИТ-программы. Кроме того, в его обязанности должно входить ознакомление руководства организации с деятельностью конкурентов в сфере информационных технологий.

В период планирования работы на год следует напомнить, что ИТ-ресурсы нужно обязательно обновлять. Об этом также должен заботиться руководитель группы, обслуживающей ИТ-программы. Он же должен предоставлять смету расходов на поддержку ИТ-программ.

### **Планирование изменений в сфере ИТ**

Организации не должны реагировать на каждый поворот в изменении ИТ, достаточно следить за основными направлениями и реагировать на их совершенствование. Такой подход вашей компании даст серьезное уменьшение стоимости ИТ по сравнению с теми организациями, где следят за всеми изменениями в сфере ИТ и производят перемены, порой совершенно для них ненужные. Мало того, здесь есть и опасные подводные камни. К использованию ИТ нужно подходить вдумчиво, к ним, если хотите, необходимо иметь некоторый иммунитет. Излишнее количество ИТ — дело довольно рискованное. Вместе с тем организации, которые немедленно внедряют у себя все изменения в сфере ИТ, могут просто запутаться и не заметить, какой именно шаг по их модернизации дает им конкурентное преимущество. Существуют и другие связанные с использованием ИТ проблемы:

- Организации, мгновенно реагирующие на каждое изменение в сфере ИТ, должны задуматься о том, хватит ли у них для этого рабочих площадей. Как только технические новинки начнут забивать собой помещения, как только наступает момент, когда организация просто не в состоянии использовать и поддерживать на современном уровне все имеющиеся в ее распоряжении ИТ-ресурсы, она теряет единство как бизнес-единица и вступает в полосу делового отставания. Риск здесь состоит в том, что конкуренты, использующие иную бизнес-модель и передовые системы, вытеснят такую организацию с ее рынка.
- Политика минимальных изменений способствует созданию как у управленцев, так и у служащих боязливости отношения к ИТ. Организация начинает считать, что в общем все должно оставаться как есть. Когда же наступает момент необходимости внедрения новшеств, к ним все относятся враждебно, поскольку видят в них угрозу своему спокойствию и стабильности работы организации. В этом случае компании

потребуется много времени, чтобы сначала привыкнуть к изменениям, а потом начать эффективно работать с ними.

- В периоды перемен у сотрудников организации возникает острая нетерпимость к ошибкам, поскольку влияние их на работу может оказывать сильное негативное воздействие. Если изменения проводятся в организации, персонал которой относится к ним резко отрицательно, то такое отношение к новшествам может только усиливаться, поскольку в своих расчетах все будут винить новые технические системы.

### **Традиционное поэтапное изменение**

Самая эффективная стратегия внедрения изменений заключается в том, что их вводят дозированно или постепенно.

Данный процесс хорошо согласуется с рекомендациями, предлагаемыми службами консультирования, так как осуществляется в ограниченные отрезки времени. Новая система внедряется и используется более или менее длительное время, после чего наступает очередь следующей.

А вот как все происходит на практике. Предположим, что организация имеет довольно поверхностное знание ИТ-среды и ее применимости к своим условиям. Проекты, разработанные для решения определенных задач, обеспечат глубинное понимание определенных сфер ИТ. В идеале этого вполне достаточно, чтобы сделать первый шаг на пути к проведению изменений в одном из секторов организации, оценить и закрепить полученные преимущества.

Стоимость каждого проекта рассматривается руководством организации по мере их внедрения. В случае отказа от какого-либо из них потери окажутся незначительными.

### **Управление изменениями**

От вышеуказанного процесса традиционный подход консультанта к проведению изменений отличается быстротой и управляемостью. Он характеризуется наличием всего нескольких ступеней. Для того чтобы оценить его и понять, как он осуществляется практически, необходимо рассматривать все стадии работы организации в качестве фиксированных, или статичных, уровней. Процесс управления изменениями используется для внедрения новых уровней таким образом, чтобы они сразу стали

для всех сотрудников обычными. Такой подход необходим, поскольку люди испытывают большой дискомфорт, когда меняется сам принцип их деятельности, их рабочая жизнь — словом, то, к чему они давно привыкли.

1. Первым шагом должна стать открытая дискуссия с сотрудниками организации, в ходе которой вам необходимо указать им, что наступил момент для внесения необходимых изменений в сложившиеся методы работы. Консультант может объяснить сотрудникам, что в организации есть секторы, где привнесение изменений просто необходимо. Таким образом, руководство компании получает разрешение от персонала на проведение изменений и время на их осуществление. В противном случае организация остановится в своем развитии.

2. Вторым шагом является работа с сотрудниками, направленная на выявление новых, более эффективных уровней деятельности. Данный этап, возможно, потребует длительного времени и ресурсов. Ближе к его завершению будет полезно выбрать новые уровни, системы или пакеты рабочих программ, которые перед использованием необходимо тщательно исследовать.

3. Третий шаг включает в себя процесс внедрения новых уровней деятельности, что может потребовать некоторых модификаций. По завершении данного этапа итоги документируются и официально принимаются руководством компании. После этого наступает продолжительный период стабильной работы, без внесения в нее каких-либо изменений.

Данный процесс может осуществляться как руководством организации, так и консультантом. Здесь важно только тщательно рассмотреть управление стадией обучения и выбрать, какого рода подготовку следует проводить: обучение, курсы переподготовки, осуществление дополнительных проектов, а также решить, вовлекать ли в эти мероприятия весь штат.

## **Финансирование ИТ-программы**

### **Составление бюджета**

При ожидаемом уровне реакции на изменения, продиктованные совершенствованием технологий, возможно использование ИТ в финансово доступном объеме. Для компаний, которые хо-

тели бы ограничиться минимальными вложениями в ИТ, можно рекомендовать тратить на них от 2 до 8% оборотных средств. Устанавливать норму финансирования ИТ должны управленцы. Возможно, что следствием недостаточного финансирования станет сдерживание организационного роста. Его необходимо нейтрализовать передовым менеджментом, о чем руководству организации заранее должен сообщить консультант.

### **ИТ как часть процесса планирования**

Когда ваша компания начала использовать ИТ, скорее всего, первый опыт работы с ними показался вам делом сверхсложным. Возможно, это была компьютерная программа бухгалтерской отчетности или складского учета либо программа набора текстов «Word». Вспомните, сколько в этой связи проблем у вас возникло, в том числе и материальных. Во многих компаниях первоначальные вложения в ИТ вызывали массу вопросов хотя бы потому, что финансовые средства на ИТ изначально не закладывались. Внедрение ИТ приводило иногда к тому, что другие проекты оставались недофинансированными. Работа, конечно, выполнялась, но не на том уровне, на каком хотелось бы. В прошлом такое было возможным, когда у многих просто не было опыта работы с ИТ, с чем большинство мирилось даже в том случае, когда это вредило работе.

Прошло несколько лет, все поняли, что в ИТ следует вкладывать деньги, иногда немалые, но тем не менее высшее руководство продолжало рассматривать их как нечто побочное, от чего можно и отказаться. В последние годы организации тратили на ИТ примерно 1% своего товарооборота, а окупаемость их составляла 5—7 лет. Компании, желающие быстро получить преимущество на рынке за счет использования новейших разработок в сфере ИТ, должны тратить на них не менее 10% от годового дохода и каждые 3—4 года пересматривать расходы на них в сторону увеличения. Элементарные арифметические расчеты способны убедить вас в том, что подобная ситуация невозможна без полного реструктурирования всей торгово-финансовой системы организации. Если вы ведете как раз такой бизнес, то вам не составит труда увидеть, что ваша стратегия в плане использования ИТ является ключом к вашему долгосрочному присутствию на рынке. Информационные технологии как ресурс и средство управления вошли в сам процесс планирования.

## **Поиск бюджета для обретения конкурентного преимущества**

Но где бы вы ни использовали ИТ, дома или в офисе, вы, несомненно, будете недовольны их дороговизной; к тому же затраты на них будут тем выше, чем сложнее выполняемая работа. Во многих компаниях считают ИТ чем-то дорогостоящим, подрывающим доходность и оттого требующим внимательного и постоянного контроля. Чем прочнее утвердился подобный взгляд на ИТ, тем меньше шансов у компании на успех, тем маловероятнее обретение ею конкурентного преимущества. В то же время предприятия, которые хотят использовать самые современные информационные технологии и готовы затратить на них существенные средства, просто обязаны прибегать к помощи консультанта для правильного планирования будущих затрат. Одним из примеров подобного подхода является видение перспективы, или предвидение.

Предположим, вы поняли, что использование ИТ дает вам конкурентное преимущество, и при правильном их использовании вы оставите конкурентов далеко позади себя, а при неправильном — лишитесь своего бизнеса. Как вы поступите? Рискуете ли вступить на неведомую землю?

Вот тут-то вам и понадобится мудрый совет консультанта, который поможет вам и вашим коллегам найти в себе мужество взять на вооружение передовые информационные технологии. Начните с того, что выстройте модель своего бизнеса, нарисуйте его таким, каким вы хотели бы его видеть лет через пять. Выстраивайте модель честно (предполагая успешный финал), но вместе с тем она должна быть осуществимой, с учетом решения всех проблем, стоящих перед вами в настоящий момент. К полученной модели добавьте себя и группу планирования помещенными на самый верх иерархической лестницы вашей компании; представьте, что вы руководите бизнесом через пять лет. Теперь осмотрите оттуда, из будущего, весь путь, который вы проделали. Оцените с вершины достигнутого успеха проблемы, которые вам пришлось решать. Перечислите их, внимательно исследуйте, проанализируйте методы их решения, найдите самые тревожные периоды и запишите, как вашему бизнесу удалось выжить в таких условиях.

Консультанты пользуются методом предвидения, техникой моделирования будущего для того, чтобы освободить умы управленцев от изнурительных мыслей о возможных неудачах. Это очень простая техника, но она требует тщательного и осторожного менеджмента со стороны высшего управленческого звена. Данный процесс многомерен, и самым неприятным открытием может стать то, что, быть может, вы увидите среди управленцев человека, не способного пройти выбранную временную дистанцию.

Когда вы вернетесь из своего воображаемого будущего в день сегодняшний, у вас на руках будет масса планов, будут идеи, будут решимость и знание, как сделать первый шаг к своему будущему и какие изменения следует провести для обретения конкурентного преимущества. Когда ваша команда реально увидит, что при всей внушительности затрат на ИТ, при умелом их использовании они гарантируют прорыв, что без них успех в бизнесе попросту невозможен, вы найдете средства на их приобретение.

## Использование ИТ

Анализ и планирование — вот два процесса, которые покажут вам, в каких сферах вашего бизнеса необходимо использовать ИТ, чтобы получить конкурентное преимущество. Но прежде чем бросаться вкладывать деньги в информационные технологии, необходимо соотнести свои планы с конкретными системами, технологиями и изделиями. Здесь важно иметь ясное понимание возможностей ИТ применительно к вашему бизнесу.

Применение информационных технологий, вернее, стратегия их применения начинается с выстраивания у персонала положительного отношения к ним как к системам, жизненно важным для ведения бизнеса, а также с понимания необходимости использования новых ИТ в будущем. Внедрение в работу новых материальных средств, управление единой и надежной системой — вот задача, выполнение которой сделает ваш бизнес еще прибыльнее. И именно здесь особую помощь организации должен оказать консультант, а от его профессионализма и умения показать отдачу от ИТ зависит, воспользуется ими организация или нет.



## Краткий обзор ИТ

Использование ИТ порождает несколько проблем, и их следует понимать высшему управленческому звену. Основная проблема, с которой сталкивается большинство организаций, — это постоянное обновление знаний об информационных системах, технологиях и продукции на их основе. В вашей компании можно использовать многие технологии. Но какие именно? Некоторые из них способны оказать немедленное и положительное влияние на рост вашего бизнеса, способны дать вам конкурентное преимущество — но как вам распознать их среди множества других? Узнаете ли вы их, даже если будете видеть? Как определить, что в море технологий объективно нужно вам? С подобной задачей не способны справиться даже те, кто напрямую работает над созданием технологий, что неудивительно: их диапазон необычайно широк, да и сами технологии не стоят на месте — то, что считалось суперсовременным вчера, сегодня рассматривается как древность.

Давайте начнем с главного, с основной идеи. В этом кратком обзоре мы продолжим наше исследование развития технологий, а также расскажем, как в них ориентироваться. В нашу задачу не входит исследование сути той или иной технологии, мы просто укажем вам тенденции их развития, а уж мнение о том, что именно нужно вам, вы составите сами. Прочитав эту часть книги, вы сможете продолжить дальнейшее изучение технологий самостоятельно, развить полученные знания и, вместе с этим, понимание необходимости ИТ. Одним из ключевых методов консультирования является глубокое и основательное исследование какой-то определенной области технологий. Полезно вовлечь в этот процесс и менеджеров организации — это поможет выработать у них нужный уровень понимания необходимости использования ИТ.

### Общие тенденции

Приведем отправные точки понимания рынка ИТ.

**Цена и работоспособность.** В наши дни системная продукция, как программное обеспечение, так и аппаратные средства, обеспечивает лучшее соотношение цены и работоспособности, чем когда-либо прежде. Во многих сферах ИТ цена на продукцию за последние годы значительно снизилась. Это означает, что

большинство компаний теперь способны приобрести системы, необходимые им для ведения бизнеса. Отчасти такое положение дел вызвано развитием технологий и усилением конкуренции — эти движущие силы заставляют производителей снижать цены на свои изделия. Когда появляются новые продукты, они, как правило, стоят дорого, что в немалой степени определяется консервативным подходом со стороны покупателей. В рыночной, живой экономике количество продаж увеличивается по мере того, как все больше потребителей начинают сознавать, что экономика работает на них, вследствие чего цены на изделия начинают понемногу снижаться. Кто-то, возможно, посоветует вам не покупать системы сразу, а подождать, пока цены на них упадут. Время покупки — фактор немаловажный в том смысле, что если вы будете медлить с покупкой какой-либо системы, она уже успеет устареть и, даже приобретя ее, вы окажетесь позади своих конкурентов.

**Экономика развертывания системы.** Экономика запуска систем в работу постоянно меняется. Тенденция такова, что предпочтение отдается системам менее дорогим. Однако в большинстве секторов производства отмечается быстрый рост числа изделий, в том числе увеличение количества модификаций одного вида продукции. Естественно, что вам нужна система, которая не исчезнет с рынка в будущем году. По наиболее приемлемой цене представлена продукция всемирно известных фирм. Изучение типов продукции и их применимости в вашем бизнесе отнимает время и деньги. В то же время если сами системы и их установка не потребуют больших затрат, то обучение персонала работе с ними — дело определенно дорогостоящее. Поскольку услуги специалистов-профессионалов по работе с ИТ-системами также стоят дорого, вы, возможно, ограничитесь покупкой простых систем либо отдельных их частей. Львиную долю денег вы потратите на специалистов и на их работу. С усложнением систем данная тенденция только усугубляется.

**Пригодность системы.** Ваше спокойствие кончилось в тот момент, когда вы, утвердившись во мнении о необходимости покупки ИТ-систем, приобрели их и установили в своем офисе. Вы, разумеется, считаете, что они будут работать надежно и с полной отдачей и не потребуют дополнительных вложений. Однако чем сложнее и функциональнее системы, тем выше стоимость

их установки и наладки, эксплуатации, технической поддержки и стабильной работы.

Проще говоря, именно от ваших затрат зависит, будет ли вся ваша ИТ-инфраструктура работать эффективно. В общем затраты на работоспособность системы могут составить до 20% от оплаты труда человека, который на них работает. Как вам ни неприятно это слышать, но данные затраты неизбежны, в противном же случае никто не сможет гарантировать вам, что система будет работать безотказно и с полной отдачей. Однако гораздо дешевле обучать своих специалистов, чем в случае поломки систем ждать прихода мастеров со стороны.

**Полуцикл ИТ.** Знания в области информационных технологий стареют точно так же, как и в других сферах деятельности. Концепция полуцикла ИТ способствует пониманию модели их старения и помогает определить стратегии работы с ними. Полуцикл основной массы ИТ-знаний есть время, прошедшее до того момента, как часть их утрачивает свою новизну. Полуцикл ИТ-знаний становится тем короче, чем быстрее они развиваются. Один из самых тревожных фактов состоит в том, что в девяностых годах полуцикл ИТ-знаний снизился до четырех лет.

В практическом плане концепция полуцикла означает, что почти каждые четыре года вам требуется переучиваться. Это очень сложно, поскольку довольно сложно следить за развитием ИТ и знать, что именно устарело. Фактически вам приходится ежегодно изучать все сферы вашей зависимости от ИТ. В результате вам придется пересмотреть программы инвестиций в ИТ в сторону их увеличения. Не исключено, что вы будете каждый год вкладывать средства в используемые вами системы (для их совершенствования или замены) до 25% их стоимости, причем с уменьшением полуцикла ИТ-знаний ваши инвестиции будут расти.

Ни одной организации, использующей ИТ-системы, не удастся избежать расходов на обучение персонала, в противном случае не только их специалисты по ИТ потеряют квалификацию, но и сама организация — в плане менеджмента и эффективности работы персонала — подвергнется моральному старению. И чем глубже этот процесс затронет компанию, тем неохотнее управленцы станут расходовать средства на ИТ, тем скорее произойдет отставание организации. В ближайшем будущем, когда полуцикл ИТ-знаний упадет до срока менее четырех лет, средства предприятий, направленные на изучение ИТ-систем, значительно возрастут.

Для понимания выгод управленцам требуются **решимость и воля**. Появляющиеся ИТ-системы требуют существенных расходов, однако их применение дает вполне ощутимую прибыль. Вместе с тем менеджеры должны проследить, чтобы системы использовались грамотно и умело, в противном случае практической пользы от них не будет. Польза, выражающаяся в материальной прибыли, — это бизнес-ресурс бюджета, направленный на обновление с целью поддержания нужного темпа роста.

### Программное обеспечение

Сегодня в продаже имеется широкий выбор самых различных прикладных программ для ведения бизнеса. Несколько лет назад к нашим услугам были лишь текстовые процессоры, крупноформатные таблицы и несложные бухгалтерские программы. Теперь же программ множество, и число их постоянно растет. Цены на них вполне приемлемы и к тому же имеют тенденцию снижаться. Готовые программные продукты, сделанные ведущими производителями, продаются по всему миру и стоят недорого. Программное обеспечение, выполненное национальными и региональными производителями, предлагается по более высоким ценам, хотя по функциональности уступает известным брендам. Однако мелкие разработчики программного обеспечения могут включать в свои изделия определенный набор функций, которых нет в продуктах всемирно известных фирм. Кроме того, они возьмутся усовершенствовать пакет программ, приспособить его под работу определенной организации.

Два пакета программ фактически с одними и теми же функциональными возможностями, один — выпущенный всемирно известной фирмой, другой — сделанный по вашему заказу, могут стать тем, что вам нужно. С экономической точки зрения вам предпочтительнее купить готовый продукт, поскольку все основные нужные вам функции в нем уже есть. Изготовление программного обеспечения на заказ — дело длительное и очень дорогостоящее. В этом случае ваши затраты перекроют прибыли.

Разработка программ под свои требования — занятие экономически невыгодное. Данное утверждение верно во всех отношениях, но есть энтузиасты, которые все-таки продолжают его

оспаривать. Мы не удивимся, что по вопросу, какие программные пакеты использовать — уже готовые или сделанные на заказ, — в вашей организации могут возникнуть споры. Однако раз уж вы сами взялись быть себе консультантом, вам же предстоит и выполнить проекты по изучению программ.

Очень сложно найти таких людей, которые бы открыто поведали вам о своем опыте разработки программного обеспечения. Большинство бизнесменов, которые ратуют за постоянное развитие компаний и склонны к использованию пакетов, выполненных на заказ, утверждают, что программы, полностью отвечающие определенному бизнесу, включающие в себя все необходимые для его ведения функции, нужно только заказывать и не жалеть на них денег.

Одной из черт современного бизнеса является то, что пакеты программ ограничивают деятельность некоторых его сфер. Данная проблема касается многих компаний, переросших в крупные организации либо за счет многолетнего ведения бизнеса, либо, возможно, в результате умелых действий менеджеров высшего управленческого звена.

Иногда перед вами будут возникать проблемы, связанные с применением пакетов программ или даже с выбором пакетов программ, поскольку некоторые из них несут в себе опасность для определенных подразделений бизнеса, на что могут указывать документы организации, в том числе ее структура.

Данные проблемы требуют внимательного рассмотрения со стороны менеджеров, особенно когда анализ требований бизнеса свидетельствует о наличии групп, нуждающихся в программах со специальными функциональными возможностями, равно как и предполагает наличие границ, которых не существует в программных продуктах, имеющихся на рынке. Менеджеры высшего звена обычно говорят, что покупать нужно только те программные продукты, которые одобрены представителями отдела ИТ компании либо рекомендуются поставщиками. Исследуя общую эффективность бизнеса, консультанту необходимо предпринять серьезные действия с целью заставить организацию провести структурные преобразования, обзавестись необходимыми ИТ-системами и быстро запустить их в работу.

## Планируйте ИТ-будущее своей компании

Важным процессом является координация потребностей бизнеса с требованиями к системе. Начинать следует с понимания истинной природы бизнеса — с того, что он представляет собой сейчас, как работает и как сделать, чтобы он работал эффективнее. Для этого используйте функциональные, организационные, стоимостные цепочки, рабочие и финансовые модели, они помогут вам провести необходимые исследования, о которых детально говорилось ранее. Соберите информацию о системах, об их применении и возможном эффекте, затем начертите структуру ИТ-ресурсов, необходимых для обеспечения надежной работы всей организации. Особо отметьте места, где применение высоких технологий станет наиболее оптимальным и даст самый ощутимый эффект.

- *Портфель заявок* — это документация, предназначенная для непрерывного процесса управления. Именно документация должна стать основным аргументом при рассмотрении необходимости покупки, использования, поддержания, обновления и управления системой. Сначала данная документация может состоять всего лишь из перечня необходимого оборудования. Однако по мере использования ИТ-систем количество документации возрастет. Само по себе составление подобной документации — мощный инструмент менеджмента, поскольку заставляет консультанта мыслить в масштабах всей организации. Портфель заявок — это, в сущности, структурированная документация, стимулирующая составление здравых, реальных планов на будущее в мире постоянно меняющихся ИТ.

После того как портфель заявок готов, вы можете переходить к составлению перечня оборудования. Строго говоря, это оборудование и составит информационно-технологическую структуру организации.

Очень немногие компании начинают рассматривать вопросы использования ИТ с чистого листа. Несомненно, у всех уже есть либо какое-то совсем старое оборудование, либо сравнительно современное, но уже не отвечающее потребностям организации. Учитывая дороговизну обновления ИТ-систем, здесь очень важно соблюдать необходимый баланс между потребностями и финансовыми возможностями.

Не исключено, что топ-менеджеры организации заинтересованы в полном обновлении ИТ-систем, в создании самой современной ИТ-инфраструктуры и готовы выделить финансы для удовлетворения всех заявок разом. В некоторых случаях подобные действия вполне оправданы, так как единовременно приобретается все необходимое, отвечающее потребностям и эффективно работающее. Инфраструктура смешанная, состоящая из разных по функциональным возможностям систем, требует постоянного управления, а кроме того, непредсказуема в работе — она в любой момент может выйти из строя.

### Портфель заявок

Каждая заявка — это актив, имущество, запланированное или уже имеющееся, а в данном случае, применительно к ИТ-системам, установленное. Типичным примером актива в бизнесе-портфеле может служить бухгалтерская система. Анализ потребностей бизнеса даст набор требований, предъявляемых к системам с точки зрения его основных функций. Функциональные возможности систем определяются по техническим характеристикам продающегося информационно-технологического оборудования. Вам также потребуется узнать границы возможностей систем относительно заявок, с учетом потребностей бизнеса, после чего выбрать те системы, которые вам наиболее подходят. Можете письменно отметить пригодность системы, указать, какие именно преимущества и возможности она дает.

Приведем перечень сфер, где ИТ-системы, очевидно, будут эффективны:

- ведение расчетов: общих бухгалтерских, а также задолженностей, кредитования, выполнения заказов, управление активами и т. д.;
- бюджетное и налоговое планирование;
- управление человеческими ресурсами, обучение персонала, в том числе повышение его квалификации, вознаграждения;
- учет товара, складских ресурсов, движения готовой продукции;
- учет поставок материала и изготовления из него готовой продукции;
- управление продажами, составление баз данных по текущим и будущим продажам;

- ведение продаж по электронной почте, рассылка прайс-листов;
- планирование и моделирование маркетинга, управление кампаниями;
- наблюдение за научными исследованиями и опытно-конструкторскими разработками (НИОКР), статистический анализ.

У каждой организации и области бизнеса будет свой перечень, возможно, отличный от вышеприведенного, но обязательно базирующийся на основных рабочих секторах. Сферы применения системы, базу для которых составляет портфель заявок, станут главными информационными двигателями бизнеса. В небольших компаниях использование персонального компьютера станет нормой. В компаниях крупных, с широким спектром производимых работ, ИТ-системы будут применяться во многих сферах, главным образом в тех, где они дадут наибольший эффект.

Здесь следует особо рассмотреть вопрос электронной коммерции — продаж, осуществляемых по электронной почте, поскольку даже сейчас, во-первых, нет достаточно убедительных свидетельств того, что она дает существенную прибыль, а во-вторых, неизвестно, как этим следует заниматься. Тем не менее данная сфера дает конкурентное преимущество, поэтому пренебрегать ею не стоит. В электронной коммерции компании могут столкнуться с двумя типами проблем. Так, инвестировав крупные суммы на приложения для ведения электронной коммерции, они могут столкнуться с отсутствием спроса на свой товар. И напротив, организация, страшась неведомого ей Интернета, опоздает с использованием электронной коммерции, начав заниматься ею тогда, когда все ниши будут уже заняты. Иными словами, организациям следует иметь в виду, что электронная коммерция — это не альтернатива, а отрасль бизнеса, которой нужно заниматься, предварительно, правда, ответив на вопросы «когда?» и «как?».

Среди заявок могут быть такие устройства или программные продукты, которые в той или иной степени охватывают все сферы бизнеса организации. Установив рабочие стандарты, корпорации легче объединить все свои структуры в единое целое. Общими для организации обычно являются следующие задачи:

- электронная обработка текстов;
- системы составления крупноформатных таблиц;
- электронная почта;



- дневник, личные органайзер и системы планирования производства;
- факсимильная связь;
- диалоговый доступ к данным информации;
- системы поддержки принятия решений, рабочая информация, управленческие информационные системы;
- инструменты предоставления отчетности в текстовой и графической формах, в том числе по менеджменту;
- управление телефонными системами;
- доступ в Интернет;
- внешние функции, предоставляемые локальной сетью;
- управление проектами, управление знаниями;
- сетевые операционные системы.

Вам необходимо составить для своей организации перечень сфер применения ИТ-систем. Как только рабочая система будет установлена, следует детально ознакомить служащих с ее функциями и возможностями, чтобы они могли как можно быстрее начать пользоваться ею.

Составляя портфель уже имеющегося оборудования и программ, вы поймете, что системы сами по себе влияют на виды работ и их сферы. С их помощью можно определить вид работы даже целого отдела. Это вполне естественно, и нет ничего плохого в том, что у вас будут существовать группы со своим алгоритмом деятельности и своими объемами информации. Напротив, это очень хорошо, так как вам не придется загружать массу данных в одну машину, а потом долго выискивать там нужную информацию.

### **Информационно-технологическая инфраструктура**

Очень велик соблазн пропустить эту ступень и сразу перейти от анализа потребностей бизнеса к стратегическому инвестированию в системы и программное обеспечение. Авторы вполне понимают ваше настроение, тем более что многим компаниям, не слишком знакомым с ИТ, не терпится принять решение о покупке новомодных хитроумных устройств с многообещающими возможностями. Действительно, вид стоящих на столах электронных новинок дает сотрудникам ощущение прогресса и вначале поднимает у них моральный дух. Лишь впоследствии вы

обнаружите, что некоторым устройствам нужна более современная «начинка», которой у вас нет, и, возможно, при мысли о постоянных незапланированных расходах вас охватит легкая паника. Поэтому уже во время составления портфеля заявок на оборудование вы должны знать, что основой для его приобретения является потребность бизнеса в нем. Сами системы и приложения вторичны, главное — создание инфраструктуры для обеспечения работы всей организации как единого целого.

### **Инвестирование в новые системы**

Решение о покупке оборудования (неважно, пришло ли оно к вам само или вас убедили в этом) — всегда вопрос очень трудный, поскольку сопряжен с финансовыми затратами. Действительно, почти все консультанты, специалисты по информационным технологиям, разработчики быстро развивающихся ИТ-систем и поставщики программных продуктов рекомендуют своим клиентам развиваться с помощью электроники. Впрочем, это диктует и само наше время. Тем не менее, прежде чем приобретать современные электронные чудеса, необходимо все тщательно обдумать, критически осмыслить разные советы, поскольку часто их дают небескорыстно. Однако не следует идти на поводу и у тех управленцев, которые боятся, что им придется отказаться от привычных методов работы и перейти на более высокую ступень развития.

Посмотрите на сложившуюся ситуацию отстраненно и беспристрастно. На самом деле все просто: покупка систем и программ требует от вас функционального и организационного компромисса, но даст вполне ощутимую и предсказуемую прибыль. Конечно, вам придется пойти на незапланированные расходы, которые не скоро окупятся, зато как только все сотрудники овладеют нужными навыками, работа пойдет быстрее и эффективнее. Разумеется, придется потратить время на обучение персонала, но следует быть реалистом. В общем, обзаводиться ли ИТ-системами или нет — решать вам самим, однозначного ответа «да» или «нет» здесь никто вам дать не может. Рассмотрите ситуацию, в которой находится ваш бизнес, со всех сторон и придите к нужному решению.

## Компромиссные системы

Для того чтобы составить проект портфеля заявок на оборудование, вам необходимо перечислить потребности вашего бизнеса так, чтобы программные продукты, во-первых, отвечали им, а во-вторых, были доступны по цене и, разумеется, имелись в продаже.

Данный подход может отчасти беспокоить топ-менеджеров, но здесь уж ничего не поделаешь, планирование должно быть разумным и выполнимым. Поле для компромиссных решений достаточно обширно, поэтому вашей команде будет нелегко пережить материальные потери, если купленные системы окажутся недостаточно эффективными и не оправдают возложенных на них ожиданий.

На данной стадии консультанту, возможно, потребуется поделиться своими знаниями предмета с менеджерами, занимающимися планированием. Он может организовать дискуссию по вопросу планирования и совершенствования используемых ИТ-систем, привести примеры компаний, достигших успеха в результате обновления и умелого использования этих систем.

У организаций, насчитывающих менее 250 человек, как правило, недостаточно средств для развертывания крупных систем, поскольку при всей их эффективности быстро окупить их они не смогут. Компаниям с численностью от 250 до 1000 человек также к покупке сложных систем необходимо подходить осторожно. Только компании, насчитывающие свыше 1000 сотрудников, среди которых многие умеют обращаться с оргтехникой, могут считаться достаточно подготовленными для использования мощных ИТ-систем. В таких компаниях сотрудники хорошо представляют, что им способна предложить современная техника.

Очень полезно решить в уме такую задачу по планированию новых технологий: решить, что принесет организации изменение всей ее работы в результате осуществления программы по закупке ИТ-систем. Попробуйте составить на этой основе предположительный портфель заявок на оборудование и программное обеспечение, после чего соберите документацию под каждый рабочий проект. Данный вид планирования предполагает анализ оборудования и программного обеспечения, а также принятие решения относительно того, какую именно систему и программу следует купить немедленно, а какие могут подождать.

Само решение о покупке примете несколько позже, и оно станет результатом вдумчивого исследования и поиска необходимых вам систем и программ.

### **Но прежде чем вы закажете систему...**

Есть много способов создать систему, которая отвечала бы определенным требованиям, тем более что самые последние программы сделаны с учетом пожеланий потребителей на базе методик, способствующих более быстрой обработке данных. Поэтому окупаемость некоторых программных пакетов существенно возросла, что привело к их широчайшему распространению. К слову сказать, ни в одной сфере бизнеса нет такой окупаемости, как в производстве программного обеспечения. В то же время при всех достоинствах систем и программ ваши шансы на успех зависят от следующих разнородных факторов:

1. Своевременность начала использования систем, адекватные затраты на них. Статистики здесь нет, есть только рассказы об успехах и провалах.
2. Необходимость составления требований: вы сильны в их подготовке? А кто у вас умеет это делать? У кого есть на этот предмет соответствующие познания?
3. Обеспечение гарантий для прибылей, накоплений, окупаемости: какой механизм вы будете использовать для возвращения затрат? И вернутся ли они к вам? Кто поручится за их возвращение?
4. Бизнес-среда постоянно меняется. Если системы начнут себя окупать только через 24 месяца, окупятся ли они полностью, прежде чем устареют?

Вот эти четыре вопроса годами преследуют всех пользователей ИТ. В последнее время наибольшую остроту приобрел четвертый пункт — именно он ставит в тупик и создателей систем, и менеджеров компаний. В сфере ИТ весьма трудно прогнозировать ситуацию даже через три месяца, не говоря уже о нескольких годах, когда системы теоретически окупятся. Что касается требований, то здесь возникают следующие проблемы:

- Сотрудники, которым предстоит использовать ИТ-систему, скорее всего, потребуют, чтобы она позволила им работать точно так же, как раньше. Значит, заявки должны быть составлены очень тщательно.

- Техники и инженеры, как правило, любят демонстрировать свою «продвинутость» в вопросах, касающихся их работы, и готовы принять системы независимо от их сложности.
- Механизм окупаемости ИТ полностью не известен, поэтому на ранних стадиях осуществления проекта по оснащению компании ИТ-системами обсуждать его можно чисто теоретически. Не исключено, что для многих сотрудников он останется тайной до тех пор, пока системы не начнут реально окупаться.
- Ни один отдел в организации не в состоянии разработать новые, более эффективные методы работы с системами, которые здесь никто не видел, тем более не может сказать, с какими проблемами организация может столкнуться.
- Из-за постоянных задержек и непонимания между специалистами в области информационных технологий и сотрудниками организации процесс составления требований займет гораздо больше времени, чем вы предполагаете.

В процессе доставки оборудования вас поджидают еще и такие проблемы:

- Постоянные дискуссии и выяснение требований: по мере того как технические требования приобретают законченные очертания, разработчики ИТ-систем будут вносить в оборудование необходимые изменения, а это мучительный и долгий процесс. Изменения в интерьере также приведут к изменениям спецификаций.
- Когда система доставлена, в нее снова потребуется вносить изменения, так как окажется, что хотя она и полностью соответствует техническим требованиям спецификаций, но не работает либо в своем нынешнем исполнении неприменима.
- В этом случае необходимо составить новые спецификации, причем очень быстро, так как разработчики системы ждут. Даже если теперь система полностью работоспособна, ее окупаемость увеличилась с 12 до 24 месяцев.
- В связи с изменением срока окупаемости в систему введены новые устройства, обеспечивающие дополнительную быстроту работы. Готовая система полностью отвечает требованиям пользователей, она начала окупаться.

Это самая печальная сторона проекта, способная охладить оптимизм любого человека, а основа ее лежит в отсутствии взаимопонимания и различии в культуре между пользователями систем и их создателями.

### **Выбор программных продуктов**

Проектов по закупке необходимого программного обеспечения будет у вас множество. Учитывая все вышеизложенные проблемы и протяженный временной цикл стратегии индивидуального развития, неразумно тратить средства на приобретение излишне сложных программ, рассчитанных на самые современные системы. Выбор должен быть системным, для чего консультанту необходимо понять рынок программных продуктов и руководить соответствующими проектами.

Рынок программного обеспечения забит самой разнообразной продукцией по самым различным ценам. Чем ниже цена на них, тем меньше шансов, что продавец будет детально описывать вам их достоинства. Времени на обдумывание и принятие решения у вас будет не очень много. В данной ситуации самое лучшее — составить для себя перечень необходимых программ, но покупать один-два пакета для тестирования. К тестированию необходимо приступать как можно быстрее — чем раньше вы начнете работать с программами, тем быстрее узнаете все их возможности, недостатки и положительные стороны.

### **Составление бюджета ИТ-инфраструктуры**

В ведение любой организации входит распределение информации и данных по отделам и их безопасное хранение, а ресурсы, потраченные на это, являются затратами на инфраструктуру предприятия; корпоративная ответственность — это и ресурсы, и стоимость инфраструктуры.

Частью пакета программного обеспечения может быть доступ к распределенным данным (разбитым на подгруппы или по тематике), однако постоянно растущие компании чаще всего сами решают проблему доступа к своей базе данных. В любом случае она связана с инфраструктурой и окупаемостью управленческой информационной структуры.

Установка сети передачи данных, обеспечение связи между компьютерами и источником информации, также входит в ИТ-инфраструктуру.

Связь между служащими организации по электронной почте — это лишь наглядная часть инфраструктуры. Фактически же, чтобы увидеть полностью спектр проблем, вопрос монтажа всей инфраструктуры следует определить гораздо шире. Под коммуникацией нужно понимать возможность обеспечения доступа с одного компьютера на другой в пределах организации, а также выход на компьютеры родственной организации, возможно, удаленной на тысячи километров. Такой вид коммуникации включает в себя отправку электронных сообщений, факсов, передачу данных, видеоматериалов и голосовых сообщений, включая диалоговые конференции.

В недавнем прошлом инфраструктура коммуникаций представляла собой простой механизм связи между персональными компьютерами и серверами или процессорами-серверами, удаленными на небольшое расстояние друг от друга. Объем передаваемых данных в подобной конфигурации был относительно небольшим. Однако главным аспектом коммуникации, относящимся также и к электронной обработке данных на персональном компьютере, является именно объем передаваемой информации. В наши дни работа с недостаточно развитой ИТ-инфраструктурой таит в себе опасность необходимости менять ее целиком прежде, чем уже окупится работающая.

Навыки управления ИТ-инфраструктурой, и особенно менеджмент коммуникаций, чаще всего не относятся к сфере деятельности специалистов по компьютерам или специалистов по офисной технике. Системы коммуникации и их обслуживание — вид деятельности относительно новый, со своими знаниями и собственной производственной схемой, поэтому вам все равно придется потратить деньги на специалистов по разработке ИТ-инфраструктуры.

## Заключение

Сведение воедино главных особенностей рынка ИТ и знания сферы своей деятельности, среды своего бизнеса, дает вам возможность искать альтернативные пути.

Деловой посыл, возникающий в результате вашего исследования, состоит в следующем: все ваши информационно-технологические активы нуждаются в финансировании и рефинансировании. Это ключевой вопрос, но не для самих ИТ, а для вашей организации в ближайшей перспективе, так что не сваливайте неэффективность работы ИТ-систем на сами системы.

Став в данной сфере консультантом по менеджменту для своего бизнеса, сосредоточьтесь на приобретении соответствующих знаний, на накоплении организационной, мотивационной и управленческой силы. Действуйте как профессиональный консультант — определите свои слабые стороны, области, где ваших знаний вам явно недостаточно, и не бойтесь привлекать специалистов.

Инвестируя средства в информационные технологии, выбирайте быстро окупаемые системы, которые можно сразу же подключить к производству. Отдавая же предпочтение системам с длительной окупаемостью, посоветуйтесь со специалистами.

Инвестируя средства в ИТ-инфраструктуру, вы, возможно, обнаружите, что это весьма трудно. Вместе с тем без введения в действие всей инфраструктуры, ваш бизнес не будет функционировать. Основой для решения о покупке системы может быть только вера топ-менеджеров в то, что с ней бизнес станет развиваться успешнее.

Вопрос об использовании ИТ-систем является частью общей стратегии бизнеса, так как требует вложений. Помните, что ИТ-системы постоянно развиваются и вложений всегда будет недостаточно, поэтому, инвестируя в системы, проявляйте осторожность и благоразумие, не вкладывайте в них больше средств, чем можете себе позволить.



## ГЛАВА 9

## Эффективное управление персоналом

Консультант по определению не имеет исполнительных властных полномочий в организации, куда его приглашают поработать, поэтому ему приходится действовать *через* управленческую структуру. Напротив, управленцы имеют в своем распоряжении все ресурсы организации (сотрудников, финансы, оборудование, материалы и т. д.), которыми стараются оперировать с наибольшей пользой для бизнеса. Одно из определений понятия «менеджер» звучит так: «Человек, ответственный не только за свою работу».

Ключевой ресурс каждого управленца — люди, и когда ими хорошо управляют, правильно организуют их работу, это положительно сказывается на всей деятельности организации, она становится эффективной. И наоборот, когда менеджмент оставляет желать лучшего, страдает потенциал организации. В данной главе мы проанализируем вопросы, связанные с управлением людьми. Большинство менеджеров рассматривают свою работу как совокупность широкого спектра задач и сфер ответственности. Их роль заключается в решении всех задач с максимально положительным эффектом для организации. Вследствие этого менеджеры всегда очень заняты, они решают самые разные вопросы и проблемы, порой появляющиеся неожиданно, переходят от рассмотрения одной сферы деятельности к другой. В такой обстановке им довольно легко потерять из виду главную свою задачу — работу с людьми. Менеджерам необходимо постоянно спрашивать себя: «Правильно ли я работаю с людьми?», «Знают ли мои подчиненные, чего я ожидаю от них?», «Правильно ли я

веду себя с ними, поощряю ли их за эффективную работу и какова их отдача?».

Менеджеру не нужно все делать самому; эффективность работы организации станет тем выше, чем охотнее и чаще он будет делегировать часть своих полномочий сотрудникам, способным справиться с ними. Не исключено, что определенные виды работ сотрудники сделают лучше, чем сам менеджер.

## Управление людьми как средство достижения цели

Главнейшей задачей менеджера, руководящего самыми разными группами сотрудников, является управление, и особенно совершенствование этого процесса для достижения положительных результатов. Успех определяет сумма усилий всех сотрудников, а не только менеджеров, поэтому ключевая задача последних — помочь своим подчиненным достичь максимума производительности. Как только менеджер начинает выполнять работу, которую он вполне мог бы поручить своему сотруднику, эффективность работы организации падает. Кроме того, сами сотрудники, видя, что их руководитель занимается мелкой рутинной работой, не доверяют им, начинают действовать так же. В результате получается порочный замкнутый круг. Ситуация, многим из нас до боли знакомая.

Как менеджеру избежать этой опасной ловушки? Ключом здесь может послужить постановка определенных целей — которые он должен ставить как перед собой, так и перед своими подчиненными, — а затем коллективное рассмотрение результатов проделанной работы. Менеджерам следует не тратить энергию на оперативную работу, а сконцентрироваться на том, что они умеют делать лучше, а именно:

- на определении программы действий;
- на определении целей и постановке их перед сотрудниками;
- на обучении персонала;
- на объяснении сотрудникам, как лучше выполнить работу.

Соответственно возрастет эффективность работы, поскольку каждый подчиненный будет знать, что именно от него требуется

и где он получит помощь в случае возникновения проблем. Консультант же может определить эффективность управления людьми, задав ряд конкретных вопросов.

### Определение программы действий

Ваша работа состоит из сочетания повседневных и глобальных задач. В задачи повседневные входят ответы на запросы, подготовка отчетов, оплата счетов и т. д. Глобальные задачи включают в себя исправление недоделок, разрешение трудных ситуаций, внедрение новых систем, определение всего необходимого для хода повседневной работы.

Программа действий — это самый простой способ определения глобальных задач. Очевидно, что существует их лимит на определенную единицу времени, иначе говоря, предел возможности организации справиться с данными задачами. (Выход количества задач за предел возможностей называется инициативной перегрузкой.) Таким образом, программа состоит, в сущности, из набора приоритетов, справиться с которыми надлежит в кратчайшие сроки.

В контексте бизнеса эти приоритеты можно установить. Сотрудникам нужно знать следующее:

- Каковы бизнес-планы организации?
- Каких результатов необходимо достичь за определенный период времени в ближайшей перспективе?
- Чем измеряется успех?
- Известны ли потенциально проблемные области?
- Все ли понимают, каким образом нужно выполнять бизнес-план на каждом из рабочих мест и какие коррективы ожидаются от каждого сотрудника?
- Можно ли оказать помощь группе сотрудников или одному сотруднику в определении тех сфер, где они незаменимы для выполнения плана?

### Определение целей

Наметив программу (объем задач, требующих выполнения), вы должны определить цели. Для этого нужно решить следующие вопросы:

- Какую ключевую задачу необходимо выполнить каждому сотруднику?

- Знают ли сотрудники, какие задачи каждый из них выполняет, и способны ли они оказать своевременную помощь друг другу в случае возникновения трудностей?
- Приведены ли цели в соответствие с существующими производственными ролями применительно к совершенствованию — как организационному, так и личному?
- Если какая-то цель требует комплексного подхода, участия нескольких сотрудников, готовы ли они взять на себя ее выполнение?
- Каким образом сотрудник оповещен о поставленной перед ним задаче — путем согласования с ним ее характера, или она ему навязана? В первом случае он обязательно будет чувствовать ответственность за ее выполнение.

### **Управление обстоятельствами**

- Кто следит за изменениями во внешней и внутренней бизнес-среде, которые могут привести к корректировке планов вместо продолжения ненужной деятельности только потому, что она когда-то была утверждена?
- Каким образом происходит управление событиями в рамках выполнения работ, с тем чтобы они пришли к успешному завершению?
- Кто проверяет наличие ресурсов, необходимых для успешного достижения плановых показателей? (Эта сфера — одна из главнейших в работе самого менеджера.)

### **Обучение персонала**

Управление персоналом похоже на подготовку спортивных звезд, как индивидуалов, так и команд: для того чтобы их успехи становились все значительнее, им требуется помощь. Обучение совсем не предполагает, что персонал плох, оно дает ему возможность стать лучше.

- Насколько охотно сотрудники просят менеджера помочь им? Не боятся ли они к нему обращаться, полагая, что руководитель не поможет им, а сделает выговор?
- Как менеджеры относятся к тому, что их подчиненные поправляют их в работе над задачами, которые они знают лучше?
- Приветствуются ли в организации обучение и «обратная связь»?

## Оценка достижений

Желательно раз в квартал проводить небольшие собрания, рассматривать достижения и представлять их как главные события в жизни компании. После собрания менеджерам рекомендуется переходить к раздаче конвертов с премиями.

Премиальные — вопрос очень щекотливый. Размер оплаты труда зависит от индивидуального вклада сотрудников в общее дело. Обычно считается, что единственной мотивацией к повышению производительности труда служат деньги, и чем выше заработная плата и премиальные, тем выше и она. Разумеется, каждый из сотрудников надеется, что его работа будет адекватно оценена, и чем меньше премия и заработная плата, тем ниже стимул к работе. Вместе с тем нет статистических данных, подтверждающих данный постулат, а вот доказательства того, что нередко люди работают не ради увеличения премии, существуют.

Самым разумным здесь будет повышать заработную плату, исходя из признания работы и вклада сотрудника. Одновременно следует понимать, что деньги никогда не заменяли и не заменят эффективный менеджмент, обучение и «обратную связь», а сотрудники должны сами знать уровень своего профессионализма и иметь мотивацию, чтобы брать на себя дополнительную ответственность и повышать эффективность своего труда. Так что при решении вопросов оплаты труда руководителям следует быть осмотрительными.

## Какой будет культура?

Вы предполагаете или чувствуете, что изменения принесут вам лучшие производственные показатели, а кроме того, вам хотелось бы поговорить и о новой культуре, которую обретет ваша организация? Правда, не все знают точно, что именно под этим словом подразумевается. Здесь необходимо тщательно все взвесить. Прежде чем приступать к организационным изменениям, руководители должны понять существующий стиль работы и осознать, что сотрудники оценивают его неоднозначно. Затем руководителям следует уяснить себе, какой они хотят видеть в будущем свою организацию и чем она будет отличаться от нынешней. Подобные размышления вызовут ряд существенных вопросов:

- Каковы долгосрочные цели организации и как новая культура бизнеса повлияет на их достижения?
- В какой степени нынешняя культура ограничивает сегодняшние амбиции и как их могут ограничить будущие изменения?
- Каким образом разработать параллельные стратегические бизнес-планы и планы формирования будущей культуры, чтобы они подкрепляли друг друга?
- Как объединить стратегии и культуру, системы и политику, добиться эффективного выполнения поставленных долгосрочных задач?
- Как преодолеть всевозможные противоречия среди сотрудников организации, будь то несовпадения принципов, мнений, стиля или предпочтений?
- Какой стиль поведения — индивидуальный или групповой — будет характеризовать новую культуру?

Когда мы говорим об интегрировании стратегии бизнеса, культуры, систем и политики, нам следует помнить, что культура — категория, качественно отличная от других конкретных особенностей организации. Вам придется уравнивать рыночные приоритеты с приоритетами финансовыми, в то же время они не оказывают влияния друг на друга, когда вы анализируете каждый из них в отдельности и даете свое заключение. С другой стороны, культура, точнее — культурный подход, воздействует на каждое из принимаемых нами решений. Культура также является важной составляющей программы, поскольку управляет самим процессом ее постановки.

Поэтому совершенно неизбежно возникает следующее противоречие: пока мы обсуждаем, как спланировать и как внедрить новую культуру, мы пользуемся подходом и методами, которые являются частью существующей культуры. Это же происходит и в начальный период ее изменения. Данный феномен — не просто интеллектуальная тонкость, он объясняет главную трудность в процессе создания и поддержки крупномасштабных культурных перемен. Еще он печально известен трудностью своего выполнения, поскольку культура по определению является категорией самоподдерживающейся.

Рассматривая изменение культуры в компании, необходимо обратить внимание на ключевые факторы:

1. Видение перемен — какими они будут, — а также обретение уверенности в том, что вам удастся сочетать коллективный рост с индивидуальным.
2. Получение поддержки персонала на проведение изменений — мобилизация воли и обретение решимости, а вместе с ней веры в то, что изменения приветствуются и нужным образом проводятся.
3. Реализация самих изменений — фактическое их внедрение и обеспечение эффективного их действия.

Все эти стадии являются обязательными, пропуск, например, второй стадии и переход от планирования изменений сразу к их реализации грозит возникновением значительных проблем. Многие организации на базе поставленных задач и своего видения перспектив составляли проекты будущей культуры, указывали, каких целей они хотели бы достичь и какими бы они хотели видеть отношения между сотрудниками, отношения со своими поставщиками и клиентами. Рассмотрение перспектив предполагает составление карты, отвечающей на вопросы: за счет чего организация существует? как она дальше планирует расти и развиваться? Эти вопросы неизбежно ведут к подробной разработке линии поведения для каждого сотрудника организации, а также линии дальнейшего ее развития. Тем самым делается вывод (иногда спонтанно), что организация — это объединение людей, зависящее от определенных норм поведения, суть которых — нацелить ее на достижение поставленных задач. Без следования этим нормам все планы организации останутся мечтаниями. Многие американские компании поняли, что решать вопросы поведения довольно легко; для британских компаний, напротив, данная проблема представляет большую сложность — они считают модификацию поведения на работе нарушением гражданских свобод или, по крайней мере, предметом, который открыто обсуждать не принято. В таком случае американский подход, прямой и честный, кажется наиболее разумным. Поведение, корпоративное или личное, оказывает большое влияние на работу и, следовательно, на достижение организацией своих задач. «Старая» британская линия, заключающаяся в строгом разграничении личных интересов и производственных, доказала свою несостоятельность, «новый» же стиль поведения, основанный

Именно здесь менеджер обязан учитывать систему ценностей компании и ее этику, в противном случае его действия негативно отразятся на развитии бизнеса. Рашворт Киддер из Института глобальной этики изложил несколько ключевых принципов, лежащих в основе «правильной работы» и обеспечивающих успех в бизнесе:

- Понимание ценностей организации всеми сотрудниками обеспечивает возникновение доверия между ними.
- Предсказуемость помогает в кризисные моменты.
- Потребители также заботятся о поддержании системы ценностей в организации.
- Партнерство требует единой системы ценностей.
- Последовательность помогает планированию.
- Компании настолько хороши, насколько хороши работающие там люди.
- Заинтересованным сторонам (акционерам) небезразлично положение дел в компании.
- Передача ответственности стимулирует лояльность.

Кроме порочного круга существует также и круг добродетелей, но будет ли он создан — это зависит от эффективности управления культурой.

Внимательно прочитайте вышеприведенный перечень применительно к вашей организации. Поразмышляйте о том, насколько ее культура способствует развитию вашего бизнеса и как она влияет на его будущее. Как она воздействует на ваших сотрудников — в худшую или лучшую сторону? И уже в зависимости от полученных ответов решайте — менять ли ее и как.

## **Решение о вознаграждении**

Принадлежность к организации имеет свои положительные стороны: она открывает перед человеком возможность повысить свой профессионализм, общаться с другими людьми, добиваться успеха. Однако самым главным и общепринятым вознаграждением человеку за его принадлежность к организации является оплата.

Практически вопрос оплаты может рассматриваться с самых разных сторон, но прежде всего менеджерам необходимо решить какие цели они ставят, рассматривая его, насколько сама систем



оплаты соответствует бизнесу и поддерживает его задачи. Менеджеры, которые ответят на них, обнаружат, что решили большинство вполне конкретных проблем, связанных с системой оплаты. Ниже мы рассмотрим самые основные из них.

### Организационная и личная деятельность

Необходимо соотносить цели бизнеса, индивидуальные задачи и их выполнение с получаемым вознаграждением, для того чтобы сотрудники:

- понимали задачи организации;
- знали, что ожидается от каждого из них в отдельности и от всего штата в целом;
- могли увидеть взаимосвязь между общим набором целей, методами их решения и системой вознаграждения.

Все эти пункты есть часть общего подхода к управлению людьми. Они подразумевают наличие у каждого сотрудника таких качеств, как инициативность, желание работать в коллективе, потребность налаживать эффективные рабочие контакты со своими коллегами и общими усилиями добиваться успеха.

### Сообщения персоналу

Зарботная плата — это своего рода сообщение, которое менеджеры вольно или невольно, прямо или косвенно отправляют своим сотрудникам. Насколько полно такие сообщения отражают политику организации, ее цели и требования? Например, стремится ли компания организовать в большей мере коллективную работу и стимулировать взаимодействие между сотрудниками, одновременно оплачивая их деятельность исходя из оценки работы каждого в отдельности? Частые изменения в системе вознаграждения вызовут неуверенность в менеджменте, управленцы будут все время ломать голову над тем, как заинтересовать сотрудников и в какой степени вознаграждать их за труд. Менеджерам следует открыто разъяснить сотрудникам систему вознаграждения, это вызовет у последних веру в то, что вопросам оплаты уделяется серьезное внимание.

### Общие сроки и условия

Обеспечение общей для всей организации схемы оплаты и выгод для всех сотрудников без исключения — самое эффектив-

ное из всех сообщений, краеугольный камень организационной системы ценностей. Любое отклонение от этого подхода или от принятой системы оплаты труда должно быть выражено открыто и аргументировано рыночными или другими конкурентными причинами. Скрытность, секретность в вопросах оплаты труда грозит возникновением самых разных проблем.

### **Простота системы оплаты**

Способна ли организация разработать максимально простую систему вознаграждения за труд, с минимумом оговорок и специальными выплатами за сверхурочную работу и т. д.? Способна ли она обеспечить такую годовую заработную плату, которая стимулировала бы у сотрудников желание совершенствовать свое профессиональное мастерство, а не заниматься поисками более высокооплачиваемой работы? Простота системы оценки работы — положительный фактор: она позволяет сотрудникам быть уверенными в том, что их труд адекватно оценивается и что их заработная плата может стать выше, если они проявят к тому соответствующее стремление и будут работать эффективнее. Простота позволяет менеджерам концентрироваться на достижении определенных целей в бизнесе, а не на мыслях о системе оплаты в организации.

### **Рыночная сопоставимость**

Конкурентоспособные организации должны поддерживать соответствующий уровень сопоставимости в пределах своего сектора рынка, и особенно той его части, где их ключевые работники действуют в высшей степени эффективно. Что на самом деле означает понятие «сопоставимость», как его измерить и какова его цена? Что такое плательщик «верхнего квартиля» и кто производит основные или полные выплаты? Рыночная информация чаще малопонятна, ее трудно сравнивать и интерпретировать, в то же время внутренние соотношения и понимаются легче, и могут иметь немедленный эффект. Как найти разумный баланс между всеми потребностями бизнеса? Несомненно, что на проблемы рынка влияет и такой фактор, как стоимость жизни. Если стоимость жизни выросла, это не значит, что оплату труда следует сразу же повышать — такие действия приведут к росту инфляции и возникновению крупных финансовых проблем

внутри организации. Кроме того, состояние рынка и стоимость жизни отчасти затрудняют менеджерам решать вопросы оплаты труда сотрудников, а к таким понятиям, как справедливая и несправедливая оплата, люди относятся очень болезненно.

### **Структура работы**

Как у вас организована работа? Состоит ли она из минимума стадий, если, конечно, этот вопрос применим к вашей организации? Стимулирует ли структура работы у ваших сотрудников желание, не ожидая повышения в должности и оплате, взять на себя больше ответственности? Что должно служить критерием продвижения по службе — стаж работы или это желание принять на себя больше ответственности? В жизни каждой организации обмен обязанностями, передача их должны стать нормой, и в то же время система поддержки должна быстро признавать их как свершившийся факт. Следует также дать понять сотрудникам, что принятие на себя какой-либо дополнительной функции не означает немедленного роста зарплаты.

### **Оценка работы**

Каждая организация должна иметь основу для определения зависимости между видами работ и непредвзятости отношений к каждому из сотрудников. Формальная оценка работы предоставляет практические средства к обретению данной основы как результата, достигаемого бизнесом и управлением персоналом. Однако эта основа сама по себе не есть результат. Система оценки обязана быть надежной, здоровой, приемлемой, понятной и честной. Кроме того, она должна не только выглядеть прозрачной, но и являться таковой, а также концентрироваться на работе — выполненной или ожидаемой — и оцениваться объективно. Как известно, сами исполнители склонны переоценивать значимость своей деятельности. В идеале сами сотрудники должны решать размер, степень сложности и значимость работ, в этом случае они становятся истинными собственниками производства.

### **Поощрительные выплаты**

Какие стимулирующие выплаты или премиальные организация может предоставлять своим сотрудникам помимо оговорен-

ной заработной платы и какие для этого существуют основания? Хочет ли она, чтобы подобный вид оплаты зависел от выполнения работ одним из сотрудников или группой сотрудников? Каковы существующие минимальные стандарты для получения премиальных? Вовлечен ли штат полностью в план по стимулированию инициативы и в какой степени этот план обеспечивает достижение организацией поставленных целей?

### **Профессиональный рост сотрудников**

Не следует забывать, что выплаты зависят не только от выполнения текущей работы, но и от карьерной перспективы, от профессионального роста. Как система оценки работы связана у вас с оплатой? Обсуждаются ли при оценке текущей работы вопросы будущего профессионального роста сотрудников? Происходит ли рассмотрение вопросов текущей оплаты и карьерной перспективы сотрудников одновременно? Если да, то не возникает ли у сотрудников опасения, что, если они не будут развиваться, их зарплата не увеличится?

### **Корпоративная культура и ожидаемое поведение**

Система ценностей организации должна отражаться в поведении ее сотрудников, которое само по себе является наглядной характеристикой принятых в ней методов работы. Методы же, в свою очередь, должны постоянно подтверждаться и признаваться системой оплаты труда. Поскольку рецептов создания определенного корпоративного поведения нет, то менеджерам необходимо помогать сотрудникам, поддерживать их и следить за тем, чтобы система оплаты предусматривала изменение поведения. К примеру, если в организации приветствуется умение работать в коллективе, желание помогать сослуживцам и поддерживать их, то и система оплаты должна быть нацелена на коллективную работу, а не на стимулирование индивидуального вклада.

### **Несколько мифов об оплате**

Широко бытует целая серия мифов о положительном воздействии оплаты и почасовых ставок на выполнение работы. В своей статье, опубликованной в журнале «Harvard Business Review», Джеффри Пфеффер привел наиболее типичные и часто встречающиеся. Рекомендуем менеджерам внимательно ознакомиться с ними.

**Миф первый:** ставка заработной платы и затраты на оплату труда — одно и то же.

Путаница в этих понятиях порождает у менеджеров непонимание и ошибки. Ставка заработной платы есть только расчет уровня заработной платы и объема производимых в соответствии с ней товаров и услуг. Ставка заработной платы в цифровом выражении представляет собой запись прямой заработной платы без учета объема производства.

**Миф второй:** затраты на оплату труда можно снизить за счет уменьшения ставок заработной платы.

Для снижения затрат на оплату труда бизнесу необходимо заниматься уровнем объема производства, а не зарплатами. Снижение ставок заработной платы в некоторых случаях может привести к уменьшению затрат на оплату труда.

**Миф третий:** затраты на оплату труда составляют значительную часть от валовых издержек.

Далеко не всегда. Пропорции различны в зависимости от отрасли, и их легко изменять. В то же время не стоит думать, что обе эти статьи являются самыми крупными расходными статьями.

**Миф четвертый:** низкие затраты на оплату труда являются высокоэффективным и надежным инструментом поддержания конкурентоспособности.

Гораздо выгоднее поддерживать конкурентоспособность за счет повышения качества изделий, уровня обслуживания и новаторского подхода. Напрямую уменьшить затраты на оплату труда может всякий, но умелый менеджер снизит их за счет других факторов.

**Миф пятый:** личная инициатива сотрудников повышает эффективность работы...

...а также подрывает командный дух, стимулирует постановку быстро достижимых целей и отучает видеть перспективу, заставляя других верить в то, что самое главное — это мнение о них менеджера.

**Миф шестой:** люди работают за деньги...

...а также ради того, чтобы видеть смысл в жизни. Зарплата, будучи своего рода взяткой, не ведет к появлению у сотрудников

лояльности и обязательности; для того чтобы понять справедливость этого утверждения, достаточно проанализировать данные по набору и удержанию специалистов в финансовой сфере и индустрии информационных технологий, где, несмотря на очень высокую оплату, отмечается самая большая текучесть кадров.

## Средства связи

Даже если задачи понятны, культура в компании — на зависть конкурентам, а система вознаграждения вполне удовлетворительная, это не значит, что организация будет работать оптимально. Есть еще один аспект, от которого зависит бизнес, и этот аспект — внутренняя связь.

Коммуникации являют собой, метафорически говоря, кровь бизнеса, циркулирующую по всему его организму, при постоянном наблюдении за ней, анализе и улучшении. Все мы признаем это как аксиому, однако в своей практической деятельности нередко забываем о ней. Мы слишком заняты, чтобы об этом помнить, у нас постоянно возникают срочные дела, проблемы, требующие немедленного решения, и вопрос связи мы постоянно откладываем на потом. Коммуникации должны стать для каждого менеджера делом первостепенной важности. В процессе перестройки бизнеса очень важно не упускать из виду такие категории, как решительность и эффективность выполнения работы. Совершенно справедливы слова одного из известных руководителей крупного американского концерна: «Если бы я мог начать все сначала, то действовал бы точно так же, за исключением одной вещи — я бы изменил методику своего общения с коллегами». Хорошая связь обеспечивает:

- *разделение управления*: люди должны знать, как их деятельность соотносится с работой всей организации; когда работа идет быстро, общее видение цели способствует изменениям во всем;
- *решительность*: все отчеты об исследовании причин возникновения у людей решительности, все их выводы упорно говорят, что вовлечение в принятие решений самым положительным образом сказывается на выполнении работ;
- *информирование о принятии решения*: эффективная работа на всех уровнях зависит от быстроты передачи информации

по всей организации; недостаточно спускать информацию только на нижний уровень;

- *мораль*: людям нужно предоставлять возможность обмениваться личными взглядами относительно предполагаемых изменений, так они обретают уверенность в том, что нужны организации и что с их мнением считаются; кроме того, успехи необходимо поощрять устно и письменно, к примеру через внутреннюю или местную печать;
- *обучение индивидуальное, коллективное, обмен знаниями по всей организации*: в людях заложена потребность поделиться имеющимся опытом — как плохим, так и хорошим, исправлять свои и чужие ошибки, помогать другим учиться на них; обучение в пределах организации должно вести к улучшению всей ее работы, к профессиональному росту каждого из сотрудников;
- *деловую интеграцию в организации и ориентацию на потребителя*: какими бы ни были предполагаемые изменения, они во многом зависят от связи внутри организации, причем потребителю, как правило, не хочется метаться по кабинетам, он предпочел бы все сделать в одном месте; даже если в организации проводится множество изменений, необходимо их связать воедино, иначе возникнет дублирование деятельности, и эффект от изменений значительно снизится.

### **Эффективные коммуникации: четыре ответа на возникающие вопросы**

#### **1. Дела красноречивее слов — ключ лежит в поведении.**

Руководителям старшего звена необходимо разъяснить сотрудникам, какой организация станет в недалеком будущем. В этом случае их поведение, вселив в персонал веру, будет воздействовать на них сильнее, чем любой корпоративный видеоролик. Например, если новым лозунгом компании стал девиз «Потребитель — наш царь и Бог», то сотрудники, непосредственно работающие с потребителями, станут с неприязнью относиться к менеджерам, если те будут в трудные минуты придерживаться старых традиций, отфутболивать надоедливых клиентов, пускать

их по организационному кругу. В этом случае перспектива увянет, не распустившись, поскольку служащие организации будут брать пример с менеджеров.

## **2. Общение лицом к лицу — вот в чем залог успеха.**

Слова «внутренняя связь» часто вызывают в умах сотрудников кадры из корпоративных видеороликов и тексты инструкций. Вместе с тем руководители примерно 75% компаний, где такая форма воздействия используется, считают ее малоэффективной. Необходимы личные контакты. Единственный источник, которому сотрудники организации верят безоговорочно, — это их непосредственный начальник. Именно сотрудники должны стать первым звеном коммуникации и поддержки, особенно в период внедрения изменений, когда они чувствуют себя наиболее уязвимыми.

## **3. Не только говорить, но и выслушивать.**

Связь — процесс двусторонний. Ее каналы, ведущие наверх, так же важны, как и каналы, ведущие вниз. Необходимо не только группам сотрудников, но и каждому из них предоставить возможность поделиться с менеджером своей реакцией на происходящее. Из таких сообщений менеджер узнает, что именно сотрудники выслушают спокойно, не выказав ни враждебности, ни страха. Возможность изложить свое мнение вселяет в сотрудников веру в то, что с ними считаются и их ценят.

Наиболее внимательно управленцы высшего звена должны прислушиваться к мнению людей, непосредственно контактирующих с потребителями, поскольку именно им известно, как нужно реорганизовать бизнес, чтобы он работал эффективнее. Понимание практической стороны дела даст возможность управленцам действовать в соответствии с советами, а это гарантия эффективности изменений.

## **4. Планирование, менеджмент, гибкость и вовлеченность.**

Наибольший эффект дают те изменения, в которых значительное место отводится коммуникациям и вовлеченности в них сотрудников. В основе перемен лежит план, охватывающий всю организацию и весь ее персонал, в соответствии с ним заклады-



ваются инвестиции. Даже в первые 100 дней проведения изменений вложения в связь будут не слишком большими, да и главным здесь являются не столько сами вложения, сколько поддержание должного уровня связи, чтобы каждое появляющееся сообщение, будь то план предстоящего совещания, пресс-релиз, информация о последних успехах, видеоматериал, электронная почта, даже плакат на стене или случайная беседа менеджера высшего звена с группой сотрудников, как можно быстрее доводилось до каждого работника организации.

## Совершенствование работы

Деятельность консультанта заключается не только в корректировке работы компании и в исправлении хода процессов, но и в стимулировании развития. Как определить сферы, где требуется усовершенствовать работу и управление человеческими ресурсами?

Ключ здесь — в составлении схемы всего менеджмента. Консультант должен сконцентрироваться на совершенствовании работы — индивидуальной и корпоративной. Все используемые процессы, включая «бумажные», должны быть нацелены на достижение этой цели. Деятельность консультанта по улучшению работы компании заключается не в том, чтобы корректировать плохо сделанное или упрекать за это исполнителя — в его задачу не входит анализ ошибок или выставление оценок. Все, что было сделано раньше, консультант использует только как базу для будущего усовершенствования рабочего процесса.

Менеджерам необходимо особо тщательно продумать ниже следующие направления и внедрить их в свою систему работы.

### Единый взгляд

Служащий и менеджер должны иметь общий взгляд на рабочий процесс. Для менеджера недостаточно просто сказать сотрудникам, как им следует работать, ведь подобные разговоры не вселяют в них чувство ответственности и причастности к данному взгляду, а скорее наоборот — они не хуже менеджера знают, как идет работа и где им требуется помощь. Периодический анализ рабочего процесса — самая значительная форма связи меж-

ду менеджером и подчиненным, она должна проводиться регулярно для того, чтобы каждый из них знал, в каком состоянии находится рабочий процесс. У менеджера, как правило, больше одного подчиненного, со всеми из них отдельно менеджеру поговорить трудно, поэтому очень важно, чтобы подчиненные делили обязанности между собой.

### **Акцент на усовершенствовании**

Анализ работы и ее оценка есть поиск средств ее улучшения — как в масштабах всей организации, так и применительно к группам сотрудников и каждому сотруднику в отдельности. Информация о деятельности компании в прошлом и отношениях в ней укажет сферы, требующие улучшения. Одним сотрудникам следует избавиться от недостатков в работе и сделать ее более эффективной, другим — не останавливаться на достигнутом, а двигаться вперед, поскольку новые условия диктуют и новые требования. Прошлое осталось позади, но из него необходимо извлечь уроки, наметить планы на будущее и стремиться к их выполнению.

Акцент на усовершенствовании делается после рассмотрения уже имевших место проблем и неудач. Само рассмотрение таких вопросов — позитивный процесс, нацеленный на учет прежних недостатков и взгляд в будущее. Он заряжает сотрудников волей и желанием работать эффективнее, избавляться от отрицательных моментов, повышает их ответственность. Раздельное рассмотрение анализа работы и вопросов оплаты приводит не к недовольству, а к открытости обсуждения.

### **Обеспечение «обратной связи»**

Есть несколько человек, которые могут помочь сотруднику проанализировать его работу, — это менеджер и коллеги — те, кто трудится непосредственно рядом с ним. Все они обеспечивают полезную «обратную связь». Она требует участия многих лиц, но если окажется только двусторонней (между менеджером и сотрудником), то может потеряться очень много ценной информации.

Заслуживает большого внимания процесс сбора комментариев от нескольких людей — разумеется, от менеджера, одного-двух коллег, непосредственно работающих рядом, и от одного-двух других сотрудников. Лучше всего информацию собирать в нефор-

мальной обстановке, но в письменном виде, а не на многочисленных собраниях. Пространный анализ здесь не нужен, достаточно нескольких существенных замечаний.

Данный подход можно дополнить и формальным предоставлением нужных бумаг. Однако и в этом случае не нужно проводить массовые опросы по всей организации — обилие информации вносит путаницу, поскольку рядом с действительно ценными данными окажется много ненужного. Лучше иметь небольшой набор данных и использовать их как стартовую площадку для совершенствования работы.

### Согласование целей

Отчет об индивидуальной работе рассматривается в контексте всех планов и ожиданий сотрудника, а также группы, в которой он работает. Личные цели должны не только соответствовать общим планам совершенствования работы как группы, так и организации, но и стимулировать профессиональный рост сотрудника.

Часто очень полезно определить для себя три категории целей:

- *выполнение работы*: почему нужно делать данную работу, а также основные требования, которых должен придерживаться сотрудник для обеспечения выполнения целей, поставленных перед его рабочей группой;
- *улучшение качества работы*: цели, достижение которых ведет к совершенствованию работы: предоставление отчетов раньше обычного, поиск других, более эффективных методов выполнения стандартных процессов;
- *совершенствование профессионального мастерства персонала*: все то, что должен сделать сотрудник для улучшения своей работы, — а это могут быть официальные курсы повышения мастерства или обучение со стороны менеджера и коллег по работе.

Постановка слишком большого числа целей внесет путаницу, в которой потеряются основные приоритеты. В каждой из категорий следует наметить два-три главных пункта и установить время их выполнения, после чего менеджер и сотрудник оговаривают следующие вехи освоения мастерства.

### Изложение целей

Цели должны быть ясными, реальными и понятными каждому сотруднику. Всему персоналу необходимо видеть, к каким результатам он идет и чего от него ожидают менеджеры.

Цели должны быть:

- *определенными*, чтобы любой мог правильно истолковать их;
- *измеряемыми*, чтобы можно было измерять прогресс и степень успешного достижения цели;
- *достижимыми*, чтобы каждый человек чувствовал, что способен достичь цели;
- *реальными*, согласующимися с потребностями бизнеса;
- *связанными со временем*, чтобы каждый понимал, что цель будет достигнута к определенному сроку;
- *интегрированными* и соотносящимися с целями других сотрудников.

Иногда последний пункт опускается или используется другое условие, об этом — в главе 13.

### Определение степени роста

Ключевой задачей менеджеров является руководство людьми и оказание помощи в достижении ими успехов в работе. Разового совещания по итогам работы за год здесь недостаточно. Менеджеры должны регулярно встречаться с подчиненными, обсуждать с ними их успехи и подсказывать, что еще им нужно сделать для профессионального роста.

Менеджерам также следует поставить конкретную цель — встречаться регулярно, в официальной обстановке со своими сотрудниками, скажем, раз в квартал, и вместе с ними рассматривать их работу, намечать новые задачи по достижении старых и оказывать необходимую помощь. Такие обсуждения дадут людям уверенность, что их личный прогресс не остается незамеченным и поощряется как морально, так и материально. Кроме того, сотрудники будут считать своего менеджера не простым учетчиком, а полезным помощником в своей работе.

## Оценка труда и заработная плата

Системы оценки работы после того, как она проделана и обсуждена, бесполезны и ведут лишь к агрессивности; фоном рассмотрения результатов работы должны быть открытость, наличие «обратной связи» и честный диалог. Наиболее эффективные системы такой оценки состоят из записи ключевых пунктов и обеспечивают полную картину без частных или общих оценок. Неэффективная работа обсуждается за рамками процесса оценки, и здесь анализируются лишь несколько проблем.

Хотя работа очевидным образом влияет на заработную плату, ее оценка и обсуждение заработной платы должны быть вопросами, рассматриваемыми по отдельности, но с учетом их взаимосвязи. Процесс оценки выполнения работы завершается составлением документа, согласованного между сотрудником и менеджером, ответственным за основные направления работ, причем этот отчет чаще всего выполняет сам сотрудник после беседы с менеджером, зная, что результаты работы скажутся позднее на заработной плате.

## Работа в одной команде

Что такое «команда»? В общих чертах команда — это группа людей, работающая для достижения общей цели, которая объединяет их и делает зависимыми друг от друга.

Более конкретно, признавая, что члены команды имеют перед собой не только общую цель в работе, но и другие, личные цели, команду можно охарактеризовать вот так: *это энергичная группа людей, получившая поручение достигнуть общей цели, члены такой группы хорошо взаимодействуют между собой, получают от этого удовольствие и... в своей деятельности показывают высокие результаты!*

Большинство людей работает в группах, взаимодействуя с другими людьми, но при этом не составляют никакой команды. Следовательно, чтобы стать командой, группа должна не просто делать общую работу, но каждый из группы должен работать над тем, чтобы стать частью команды. Есть много свидетельств того, что люди, объединенные в группы, равно как и сами группы, объе-

диненные в крупные коллективы, работают гораздо эффективнее, если они не просто хорошо выполняют свои обязанности, а стараются быть частью команды. К примеру, спортивные команды не рождаются сами собой — игроки не только тренируются, но и работают над тем, чтобы стать частью единой команды, учатся взаимодействовать, помогать друг другу. Игровые спортивные команды неустанно совершенствуют свое личное мастерство. Например, футбольный клуб, взявший кубок Первой лиги, не бросает тренировки, а, напротив, начинает тренироваться еще более интенсивно, готовясь к следующему сезону. И тренер команды, и сами футболисты хорошо понимают: для того чтобы удержаться наверху, необходимо постоянно быть в отличной форме. Аналогичный подход применим и к любому другому виду деятельности, включая бизнес.

### Работа бизнес-команд

Группам, работающим в организациях, следует постоянно обсуждать следующие вопросы:

- Что мы должны делать в данный момент?
- Какие виды работ нам нужно выполнять для успеха своего бизнеса?
- Как нам организовать самих себя?
- Кто у нас несет ответственность?
- Как нам рассматривать прогресс и измерять успех?
- Кого интересует наш успех?
- Как мы улаживаем проблемы?
- Как мы работаем с другими группами?

Это нелегкие вопросы, но группы вполне могут найти на них простые ответы. Команда обязана думать над ними регулярно, каждый должен иметь возможность выговориться, выразить свой взгляд — как негативный, так и позитивный — и выработать меры для разрешения проблем и сглаживания различий. Команды, в которых подобные вопросы не задаются и бытует мнение, что проблем нет и нечего решать, чаще всего заблуждаются и теряют свою эффективность. Им только кажется, что они результативны, на самом же деле это иллюзия. И напротив, эффективно работающие команды наряду с успехами обсуждают и свои проблемы и разногласия. Здесь главная роль принадлежит руководителю, который должен поощрять команду к обсуждениям,

стимулировать открытые дискуссии, в ходе которых раскрывались бы не только положительные стороны работы, но и отрицательные. Нет, работа в команде совсем не требует от человека быть мягким, угодливым, она предполагает откровенный обмен мнениями, чтобы действовать успешно и постоянно повышать результаты.

### От формы к содержанию

Команды — это «оживые» структуры, у каждой своя жизнь, свой характер. В то же время у всех команд есть сходные стадии развития:

1. *Форма.* Члены команды экспериментальным путем исследуют вопросы, связанные с работой в группе, состоящей из разных, незнакомых друг с другом людей.
2. *Шторм.* Вероятно, самая трудная стадия формирования команды. После того как стихает начальная эйфория, участники команды осознают реальный объем задач; он кажется им пугающе огромным, вследствие чего многие впадают в панику: их пугает отсутствие видимого прогресса и боязнь того, что их не услышат. В этот период между сотрудниками начинаются стычки, в их поведении появляется агрессивность, возникает острая конкуренция.
3. *Норма.* Если членам команды удастся сдержать шторм, то им становится ясно, что конкуренция и агрессивность делу не помогут. У них открывается возможность еще раз обдумать будущую работу и средства, которые они используют. Они видят, что для них единственной положительной альтернативой шторму является взаимодействие. Здесь все члены команды внутренне успокаиваются, понимая, что худшее они уже пережили, и появляется оптимизм. У них меняется поведение, все начинают критически оценивать свои действия, стараются действовать вместе. Руководители команд приступают к сглаживанию различий и острых углов, теперь вся команда нацелена на работу с полной отдачей.
4. *Работа.* Теперь, когда совместными усилиями команда выработала цель и методы устраивающих всех действий, она может приступить непосредственно к работе, начать идти к цели. В данный период отмечается некоторое единство усилий и желаний — все это обеспечивает команде успешный

путь вперед к намеченным целям. На этой стадии наблюдается понимание значимости командной работы, спокойное отношение к сильным и слабым сторонам характера других. В поведении появляются готовность к командной работе, желание решать возникающие проблемы, стремление оказать помощь другим членам команды, если будет такая необходимость.

Как видим, у членов команды возникает ясное видение целей и задач, все стремятся работать вместе, быстрее достигать намеченных результатов. И даже если в этот период возникнет какая-либо неприятная ситуация, способная отбросить команду назад, ее рассмотрят конструктивно, так что отношения в команде не пострадают.

### Команда класса «А»

Существуют ли совершенные команды? Рей Чарльтон дал список целей, к достижению которых следует стремиться каждому тренеру. Некоторые из них достижимы лишь теоретически, но знать о них все равно следует. Итак, вот эти цели, или какой должна быть команда:

- *знающей*: каждый член команды знает цель, к которой идет команда;
- *однонаправленной*: каждый член команды знает, в каком направлении движется команда;
- *единой*: действия команды в высшей степени согласованы и подчинены достижению единой цели;
- *умелой*: каждый член команды обладает высоким мастерством для достижения намеченной цели;
- *прогрессирующей*: каждый член команды знает свои успехи, которые измеряются последовательным достижением определенных целей;
- *дружной*: каждый член команды признает и ценит вклад в успех, привнесенный его коллегами;
- *ответственной*: на все требования бизнеса команда отвечает соответственно — достойным и законным образом;
- *мобильной*: команда быстро реагирует на изменения в конкретной обстановке и в бизнесе в целом;
- *живой*: общительной, дружелюбной и веселой, преодолевающей трудности без паники и уныния.



## Предпосылки для успешного осуществления перемен

Детально об изменениях рассказывается в главе 12. Здесь же будет достаточно отметить, что какими бы ни были эти изменения — масштабными или мелкими, их успех или неудача во многом зависит от вовлеченности людей, главным образом тех, которые находятся внутри меняющейся организации и которым предстоит воспользоваться их результатами: новыми методами работы, новыми процессами, новыми ожиданиями.

Нижеследующий перечень (составленный на базе идей, впервые сформулированных и разработанных Роджером Плантом в 1987 г.) содержит некоторые ключевые моменты, которые обычно связывают с успешным проведением изменений. Менеджерам необходимо знать масштаб и глубину всех перемен, измерить их в величинах прогресса и успеха и совершенствовать все, что способствует росту шансов к благополучному завершению процесса.

- *Реальные цели:* являются ли цели перемен достаточно понятными и реальными? Если нет, как их такими сделать?
- *Быстрые победы:* можно ли пользу от изменений увидеть в самом ближайшем будущем? Если нет, то какой она будет?
- *Видимое завершение:* есть ли вехи, по которым вы можете определить фазы изменений? Если нет, то какими они могут быть?
- *Целеустремленность со стороны менеджеров:* демонстрируют ли менеджеры желание изменений? Если нет, то каким образом они должны это делать?
- *Причастность:* чувствуют ли себя вовлеченными в процесс успешного проведения изменений те, кто обязан их проводить? Если нет, то как им нужно действовать?
- *Конкурирующее давление:* можно ли каким-то вопросам уделить меньше внимания, а освободившуюся энергию переключить на увеличение эффективности проведения изменений? Если нет, то что нужно приостановить или притормозить?
- *Вознаграждение за новое поведение:* какова реакция менеджеров на то, что люди начинают вести себя по-новому? Призна-

ются ли, поощряются и вознаграждаются ли подобные действия? Если нет, то какое именно поведение следует поощрять и признавать?

Как и на многие другие, на эти вопросы можно отвечать с помощью «да» и «нет». Представьте себе как можно яснее, как ответят на них другие люди, а что думаете вы — вам уже известно.

А теперь главное: почему так часто успешно стартующие программы все-таки проваливаются? Причин тому много, но наиболее общими являются отсутствие вовлеченности и взаимосвязи между теми людьми, которые должны проводить изменения. Именно от них зависит, провалится ли процесс или закончится успехом. Особенно опасны:

- непонимание сути процесса, его целей и задач;
- несовершенное планирование: менеджеры забыли о самом процессе, а все свое внимание сконцентрировали только на результате;
- постановка слишком долговременных целей: результаты будут видны в далеком будущем;
- предпочтение не быстрым победам, а быстрому закреплению достигнутого;
- боязнь провала;
- критическое отношение к переменам;
- страх перед грядущими переменами со стороны сотрудников, особенно со стороны менеджеров среднего звена, и, как следствие, противодействие изменениям.

Помните об этих препятствиях, принимайте меры для их преодоления, и тогда перспективы будущего успеха станут радужнее. Вовлеките всех сотрудников в процесс изменений, все они должны понимать, что происходит, а вам необходимо знать надежды людей — так вы станете союзниками и шансы на успешное проведение изменений существенно возрастут.

Важно помнить, что успех изменений зависит не только от того, насколько хорошо вы понимаете, что происходит, но и от того, насколько хорошо вы понимаете, что чувствует и думают другие люди. Если вы не понимаете, что чувствует и думают другие люди, вы не сможете эффективно управлять изменениями. Поэтому важно не только понимать, что происходит, но и понимать, что чувствует и думают другие люди. Это поможет вам лучше управлять изменениями и достичь успеха.

## ГЛАВА 10

# Финансирование бизнеса

Для чего вы используете свои финансы? Нужно ли вам занимать деньги для ежедневного управления своим бизнесом? Или для покупки капитального оборудования, помещения? А может быть, вы хотите так организовать получаемую прибыль, чтобы максимизировать использование своих резервных фондов? Что бы вы ни намеревались сделать, вам в любом случае необходимо контролировать свои финансы, и эта глава поможет справиться с этим вопросом наилучшим образом.

## Управление предприятием

Самый лучший совет, который можно дать любому руководителю предприятия, — это обеспечить адекватный и *регулярный* контроль за финансами. Значение слова «регулярный» будет зависеть от сферы бизнеса, в которой работает предприятие, в связи с чем контроль может осуществляться:

- поминутно, если предприятие работает с акциями;
- ежедневно или еженедельно, если предприятие работает в сфере производства, в сфере общественного питания (ресторан, кафе) или занимается поставками продуктов питания;
- ежемесячно, если предприятие занимается строительством или другим видом деятельности, где переменные затраты не нужно контролировать часто.

Множество фирм прогорает именно из-за недостаточности контроля, часто люди просто не знают, где они теряют, а где преуспевают и как успех можно увеличить. Один руководитель компании по строительству дренажных сооружений был крайне

удивлен сообщением о том, что год назад его предприятие потерпело существенные убытки. Он и представления не имел, как работает его собственная компания. В то же время догадаться было нетрудно: компания переживала проблемы с наличностью, банк постоянно отклонял ее прямой дебет, а заказы не оплачивались вовремя. После первого шока компания стремительно начала разваливаться — банк назначил администратора, который в конечном счете конфисковал у руководителя компании дом в обеспечение его личных гарантий и второй закладной.

Из многих неприятных ситуаций можно найти приемлемый выход, но лучше в них не попадать, для чего необходимо постоянно контролировать свои финансы. Здесь неоценимую помощь управленцу окажет опытный бухгалтер, разбирающийся еще и в менеджменте, а предпочтительнее — сразу несколько таких бухгалтеров. Аудиторы чаще всего мало что понимают в коммерции, у них нет опыта анализа хозяйственной деятельности, их сфера — проверка счетов и годового баланса.

Возьмем, к примеру, ресторан. Здесь валовая прибыль должна проверяться практически ежедневно, после чего предпринимаются соответствующие корректировочные действия, в результате которых либо уменьшается объем закупок, либо сокращается количество сверхурочных — в зависимости от сезонных колебаний и временного спада в бизнесе. В то же время ежедневная инвентаризация в ресторане — занятие непрактичное, а вот еженедельная проверка просто необходима. Инвентаризация хотя и трудоемкое дело, но она может увеличить добавленную стоимость за счет того, что поможет выявить не пользующиеся большим спросом продукты, которые затем пойдут в «специальное» меню. Если продукты содержатся в головном офисе ресторана или берутся со склада ежедневно в требуемом количестве, то появляется возможность получить, как говорят, «моментальные данные», то есть провести быстрый анализ всей текущей хозяйственной деятельности (см. табл. 10.1). Обратите внимание на непредвиденные обстоятельства, вызывающие потерю продуктов.

Аналогичные «моментальные данные» о прибылях и убытках, отчеты о течении наличности можно получать и в других сферах бизнеса, имея заранее разработанную таблицу, но только следует помнить, что основные цели подобных отчетов:

- дать приблизительную финансовую информацию, а не стопроцентную финансовую отчетность, на составление которой потребуется несколько недель;

- показать, что накладные расходы покрываются;
- дать возможность управленцам, если потребуется, быстро выполнить необходимые корректировочные действия.

Если вдруг моментальный анализ показывает, что накладные расходы не покрываются, это означает, что бизнес ведется неправильно либо в плане бухгалтерии, либо в плане менеджмента и что ему требуется срочная помощь.

Таблица 10.1

## Ежедневная проверка дел в ресторанном бизнесе

	Общая сумма, в фунтах	Без НДС*, в фунтах	Процент от продаж
Наличная выручка	1175	1000	100
Примерное количество продуктов, взятых с центрального склада		200	20
Непредвиденные потери продуктов		50	5
<b>Общая прибыль</b>		<b>750</b>	<b>75</b>
З/п работникам ресторана		150	15
З/п рабочим на кухне		200	20
З/п работодателя и др. фиксированные расходы, ок. 25% от общ. з/п всех сотрудников		88	8,8
<b>Покрытие накладных расходов</b>		<b>312</b>	<b>31,2</b>

\* Предположительно 17,5% от продаж.

## Когда требуется больше финансов

Существует пять основных направлений использования поступающей наличности:

- *Выполнение текущих ежедневных финансовых обязательств* — к примеру, по закупке товара, выплате по счетам и заработной плате. Данная статья расходов неизбежна. Не-

способность выполнения подобных операций с наличностью может постепенно привести к краху бизнеса.

- *Выплата по займам.* Это также неизбежная статья расходов, она жизненно важна для бизнеса.
- *Закупка основных фондов.* Начальные расходы на основные фонды неизбежны, поскольку на них зиждется все производство. Дальнейшую модернизацию или замену основных фондов можно рассчитать по времени таким образом, чтобы они совпадали с поступлением наличности, но вместе с тем медлить не следует, так как от этого зависит весь производственный процесс.
- *Оплата непредвиденных расходов.* По данному направлению нужно иметь некоторые суммы в запасе, поскольку подобные расходы возникают, как правило, неожиданно.
- *Возникновение выгодных для вас инвестиционных возможностей.* Хотя такие моменты бывают нечасто, их следует всегда предусматривать и иметь необходимую наличность. Главным здесь является тот факт, что инвестиционные возможности, если они перспективны, могут иметь высокую отдачу — в частности, хороший процент по кратковременным банковским вкладам и инвестирование в обучение персонала, последнее обеспечивает длительную устойчивость бизнеса.

### **Что делать, если вы попали в затруднительное положение**

Что делать предпринимателю, если над его бизнесом нависла угроза? Первым, и самым главным, мероприятием всегда остается проверка финансового состояния. Вот что необходимо сделать сразу же:

- составить схему прибылей и затрат;
- составить баланс;
- составить график притока наличности на ближайшие шесть месяцев или больше — в зависимости от сферы деятельности организации.

Попросите своих финансистов и/или бухгалтеров выполнить эти задачи и посоветовать вам, какие действия следует предпринимать дальше.

Себе же в подобных обстоятельствах вы должны задать самый важный вопрос: а имеет ли смысл стараться сохранить биз-

нес? Причем заметьте: между фразами «хочу сохранить» и «имеет смысл сохранить» лежит огромная пропасть. Разумеется, думать о сотрудниках нужно, но сможете ли вы объективно сохранить бизнес? В такой ситуации вы можете договориться с кредиторами об отсрочке выплат, прибегнуть к помощи местной администрации или пойти на крайние меры — ликвидировать предприятие либо объявить его банкротом. Вот из этого скромного набора вам предстоит выбрать самое подходящее.

### **С кем из кредиторов необходимо расплачиваться в первую очередь, если денег очень немного?**

Перед тем как предпринять окончательное, решающее действие, попробуйте все-таки договориться с кредиторами об отсрочке платежей. Если же это невозможно, начинайте выплачивать долги. Предприятие не имеет права делать различия между кредиторами, поскольку в этом случае его руководитель несет личную ответственность. Отдавать предпочтение каким-либо кредиторам перед другими считается делом незаконным, но тем не менее приоритетные долги есть. Перечисленным ниже кредиторам следует платить если не точно вовремя, то хотя бы без больших задержек.

- Налоги, страховые и иные взносы, различные сборы. Повторная неуплата их в приемлемые сроки вызовет штраф.
- Банковские и иные закладные, погашения по требованиям, кредиты за покупки в рассрочку или арендные договорные платежи должны выплачиваться строго в договорные сроки либо их нужно пересмотреть в процессе переговоров. Забывчивость или сознательный отказ от выплат подобных долгов может привести к быстрому переходу производственных фондов от одного владельца к другому в самый неподходящий для первого момент.
- Долги за обслуживание, горючее, телефон нужно также оплачивать постоянно. Если у вас отключат телефон, ваши клиенты немедленно догадаются, что у вас неприятности, и отвернутся от вас.

Расплачиваться в первую очередь также следует с теми, кто предоставляет вам продукцию и услуги, жизненно необходимые для деятельности вашего бизнеса, которые вы быстро в других местах получить не сможете.

Контроль за выплатой кредита жизненно важен для любой организации, однако многие пренебрегают им до того момента, пока кредитор не поставит их в затруднительное положение.

## Возможные источники финансирования

Даже когда бизнес идет отлично, ему может потребоваться дополнительное финансирование. Вам прежде всего следует подумать, для чего нужно дополнительное финансирование и действительно ли вы в нем нуждаетесь. Прогнозирование поступления наличности поможет вам определить ее состояние: когда вам потребуется дополнительная наличность и куда вам лучше инвестировать ее избыточную часть. Первый источник, откуда вам необходимо взять финансы и либо инвестировать их в интересные проекты, либо реинвестировать в развитие, — это прибыли вашего же бизнеса. Если этих сумм недостаточно, изучите альтернативные варианты.

Существует множество источников финансирования, и некоторые из них здесь перечислены. Не все они изучаются авторами достаточно глубоко, но и те, что представлены поверхностно, имеет смысл рассмотреть. Итак, мы имеем четыре категории финансирования.

### Извлечение финансов из бизнеса

Поток наличности можно организовать путем: 1) продления кредитного соглашения с поставщиками; 2) обеспечения быстрых платежей со стороны покупателей.

Во втором случае может помочь *факторинг*. Факторинговые компании в действительности покупают долги, предъявляемые к оплате, и в этом случае продавец немедленно получает платежи по всем счетам, правда, не в размере 100% их стоимости.

Многие склонны занижать выгоды факторинга; причина — в недопонимании этого вида финансовых операций. Когда-то обращение к нему считалось признаком паники со стороны компании, испытывающей трудности с наличностью, сегодня же это общепринятый метод финансирования растущего бизнеса, нейтрализующий проблему просрочки платежа. Факторинг способен помочь компаниям, исключенным из системы банковс-



кого кредита. Факторинг, правда, имеет, помимо финансовых потерь, еще один недостаток — он оказывает негативное влияние на поставщиков, которым приходится предъявлять счета непосредственно факторинговой компании. Это довольно нервный момент, вносящий сумятицу в умы клиентов — они нередко путаются, не зная, кому должны платить.

*Дисконтирование счета* — аналогичный финансовый инструмент, но в данном случае владелец продолжает управлять своей бухгалтерией, получая согласованный процент (скажем, 80%) от всей суммы долгов. Потребитель платит вам, а вы возмещаете деньги факторинговой компании. Основное положительное качество данного финансового инструмента, в отличие от обычного факторинга, заключается в том, что ваши потребители не знают о том, что вы обесцениваете свои долги.

### **Финансирование как результат личных качеств и контактов**

Если вы верите в себя, то инвестируйте в себя же. Финансирование своего бизнеса за счет своих же сбережений означает только одно — вы рискуете тем, что кладете все яйца в одну корзину, то есть в этом случае ваше личное благосостояние начинает зависеть от успеха вашего бизнеса.

Продажа акций деловым партнерам и сотрудникам ведет к разделению не только риска, степень которого от данных действий не уменьшается, но также и доходов.

Неплохой источник финансирования могут предоставить члены вашей семьи, правда, здесь вы должны быть полностью уверены в положительном результате — если от внешних инвесторов вы еще как-то можете спрятаться, то от своих родственников никуда не денетесь. В противном случае вы их просто потеряете.

### **Внешнее финансирование**

Посмотрите, не предоставляется ли кем-нибудь хороший грант? Это дело связано с большой бумажной волокитой, но стоит того.

Увеличить капитал можно также за счет активов вашего бизнеса: вы можете заложить здание, организовать распродажу, продать оборудование с получением его обратно в аренду. В равной степени для финансирования строительства подойдет организация ипотеки.

Отличным способом приобретения оборудования является его покупка в рассрочку, так как это дает вам возможность растянуть оплату на длительное время. Правда, этот процесс имеет и обратную сторону — закупленное на бумаге оборудование не является формально вашим до тех пор, пока вы не сделаете последний платеж. Стоит вам только запоздать с очередным взносом, и вы можете потерять и деньги, и оборудование. Покупка с предварительной арендой и лизинг — также неплохие способы избежать высоких капитальных затрат.

Источником финансирования может стать ваш банк — банковский овердрафт поможет вам справиться с ежедневными текущими расходами, а банковский заем снимет с вас заботу об оплате среднесрочных и долгосрочных платежей, даст вам возможность проинвестировать свой бизнес.

Среди других источников финансирования нужно отметить рискованное вложение капитала. В данном случае отдача может быть очень высокой и в достаточно короткий срок, но риск тут очень велик. Вместе с тем многие бизнесмены охотно участвуют в проектах, связанных с высокой степенью риска.

Кроме вышеперечисленных способов есть еще распространение акций предприятия среди служащих, использование пенсионных накоплений, а также внесение предприятия в биржевой реестр, что дает возможность продавать свои акции на бирже.

## Эффективные методы финансирования

Эффективность метода получения финансирования зависит от множества факторов, среди которых можно выделить следующие:

- длительность потребного финансирования — краткосрочная, среднесрочная или долгосрочная;
- затруднения с оплатой налогов; возможно, лучше будет для уменьшения расходов по краткосрочным налоговым расходам использовать не банковский овердрафт, а оплату по договору об аренде;
- предполагаемый приток наличности в зависимости от сферы бизнеса (к примеру, предприятие розничной торговли про-

дуктами питания с высоким начальным капиталовложением, но с наличием потребителей, расплачивающихся наличными, отличается от фирмы, имеющей сеть агентов-распространителей);

- способность владельцев к самофинансированию, их предыдущий опыт и степень доверия к ним;
- в какой стадии находится бизнес — если в стадии развития, то возможно получение грантов;
- степень риска сектора бизнеса и его территориальное расположение;
- общий экономический климат и сложившееся отношение кредиторов к инвестициям;
- коэффициент окупаемости капиталовложений.

### Финансирование обеспечивают профессионалы

До тех пор, пока вы не наберетесь знаний и опыта для того, чтобы обеспечивать самому себе внешнее финансирование (здесь, правда, следует хорошенько помнить старинное изречение: «Когда адвокат ведет свое собственное дело, его клиент рискует остаться в дураках»), рекомендуем вам воспользоваться советами специалистов. Профессионалы не только избавят вас от ненужных усилий, но и внесут лепту в формирование вашего положительного имиджа.

В вопросе обеспечения внешнего финансирования наряду с общепринятыми профессионалами (например, банкирами, бухгалтерами, аудиторами, советниками по финансовым вопросам) имеет смысл обратиться за помощью и к другим специалистам.

### Необходимая информация

Для получения внешнего финансирования необходимо его источникам предоставить основную информацию о себе и своей компании, а именно:

- *Резюме на ведущих специалистов* с детальным описанием их трудовой деятельности, образования и квалификации. В некоторых из них указывается семейное положение, количество и возраст детей. Данные о служащих варьируются в зависимости от сферы бизнеса. Например, если речь идет об инженерной компании, уместно будет указать опыт работы в качестве инженера.

- *История возникновения и деятельности предприятия* также представляет интерес, особенно если указывается, как преодолевались трудности и какие планы организация перед собой ставила. Будет очень интересно узнать, каким образом компания выходила из кризисных ситуаций. Кроме того, если указывать только положительные моменты в жизни компании, это вызовет подозрение. Не нужно ничего скрывать от профессионального консультанта, говорить нужно все, а уж он сам решит, какие данные следует предоставлять, а какие — нет. В конечном счете что-то консультант объяснит на словах.
- *Существующее финансовое положение* необходимо указывать полностью, включая гарантии, пусть даже со стороны руководителя компании или его родственников, займы и инвестиции в производственные фонды.
- В набор информации следует включить также *копии счетов за прошедшие три года* или даже больше; эти данные очень важны, если требуется долгосрочное финансирование, — они покажут степень роста доходов компании. Желательно представить графики, показывающие процентное увеличение оборота и прибыли по отношению к общепринятым индексам.
- *Объем страховой ответственности* укажет на возможности и гарантии возмещения убытка или ответственности третьей стороны. Данная информация выдается в случае, если ее запрашивают.
- *Бизнес-план* и предполагаемый приток наличности.

В заключение необходимо сказать следующее: смотрите на свой бизнес глазами инвестора; от того, насколько убедительной будет ваша информация, зависит главное — найдется ли охотник вложить деньги в вашу фирму.

## ЧАСТЬ IV

### КАК ОКАЗАТЬ

# ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ

## ИЗМЕНЕНИЙ

### КАКИМ ОБРАЗОМ ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНИЙ

ГЛАВА 11

## Как оказывать влияние на других

Консультантов по вопросам управления часто называют «факторы изменений», поскольку, работая на какую-либо организацию, они дают рекомендации, способные привести к значительным переменам. Иногда, правда, эти перемены не осуществляются либо проводятся в недостаточной степени. Помехой им могут служить изменение обстоятельств, вследствие чего перемены вдруг перестают находить поддержку, а также то, что у сотрудников организации выработалось негативное отношение к ним. Последнее бывает гораздо чаще, и причиной тому служат в большинстве случаев не технические вопросы, а столкновение личностных интересов.

Как повлиять на людей, что нужно сделать для того, чтобы они восприняли изменения, поддержали их и продолжали успешно работать в обновленной организации?

### Краткий обзор проблем, связанных с переменами

Наша первая проблема состоит в том, что очень часто появление консультанта по менеджменту воспринимают как предупреждение об угрозе перетряски. Это сразу можно оспорить — речь идет об изменении моделей поведения в пределах данной организации. Шепард (в 1970 г.) выдвинул тезис о том, что культура организации поддерживается за счет процессов, действующих самопроизвольно и не нуждающихся в утверждении. Изменение

культуры требует вмешательства, в результате которого старые процессы теряют свою силу, сложившиеся условия рушатся, а на их месте возникают новые, также самопроизвольно действующие процессы. Смит и Бек (в 1986 г.) считали изменение поведения организации «практически невозможным». Они утверждали, что компании в принципе не могут измениться, так как они являются формой общественной жизни, стойкой к любым изменениям. Кэннон уверял, что люди, трудящиеся вместе в одной группе, имеют тенденцию вырабатывать и выстраивать в логическую схему оправдания своего поведения, в результате чего оно приобретает характер «организационной нормы», и после того, как эти оправдания становятся частью внутренней жизни людей, провести какие-либо изменения очень трудно.

*После объединения двух консалтинговых агентств две обучающиеся в них группы попросили поработать вместе. По числу сотрудников первое агентство в два раза превышало второе, но обучающихся там было в два раза меньше. Преподавательский состав в первом агентстве состоял преимущественно из мужчин, во втором агентстве работали только женщины. Первая группа обучающихся выполняла задания преподавателей, вторая — обеспечивала поддержку проводимым ими же культурным изменениям. Обучающиеся в первой группе имели персональные задания, вторая группа действовала как единая команда. Внешне обе группы делали одно и то же, но этика, ценности и подходы у них были различными, в результате чего их интеграция проходила с большим трудом.*

Таким образом, во многих организациях сотрудники опасаются перемен. Смит и Бек выявили некоторые взгляды на перемены, их знание обеспечило бы возможность проведения изменений и жизнеспособность организации. Вот эти взгляды:

- никто не любит перемен;
- люди идут на изменения только в одном случае: когда эти изменения соответствуют их личным интересам;
- люди меняются быстро и охотно, когда сами видят в этом необходимость, а не когда их к этому подстегают;

- люди меняются тем охотнее, чем чаще им дается возможность высказать свое мнение;
- противодействие переменам — вполне естественная реакция, залог их объективности;
- очень полезно рассматривать социальные предпосылки перемен в целом, а не их отдельных аспектов.

Они утверждали, что избирательные перемены обычно внедряются безболезненно, но в то же время несут в себе некоторые опасности. Первая опасность состоит в следующем: если люди видят, что противодействие переменам может дорого им обойтись, они изменятся, но только под нажимом, под постоянно осуществляемым за ними контролем, и если контроль вдруг ослабнет, люди вернутся к старым нормам поведения. Вторая опасность: перемена в поведении может распространиться на те сферы, на которые изменения изначально не предполагалось распространять. Третья опасность: люди примут только внешние атрибуты новой модели поведения, в душе же сохранят к ним антипатию. К примеру, в разговорах между собой они будут постоянно жаловаться на то, что им приходится придерживаться новых моделей поведения, а кроме того, разработают и другие формы скрытого протеста. Одной из форм, разумеется, окажется неприкрытый отказ от перемен. В большинстве организаций стараются не доводить дело до возникновения подобной ситуации, поскольку считается, что с открытым сопротивлением продуктивно бороться невозможно. Следствием этого сначала бывает обвинение консультантов в том, что перемены не состоялись, после чего с ними расстаются.

Создание первых базисных теорий организационных изменений принадлежит Льюину (1952 г.). Он утверждал, что до того, как начинается любой процесс изменений, жизнь протекает в определенном динамическом поле приложения сил, которое можно и описать, и измерить, каждый сотрудник организации знает свои обязанности и живет по нормам неписаного, принятого в данной группе поведенческого кода. Сама организация испытывает на себе действие различных сил — и тех, что стимулируют проведение изменений, и тех, что им противодействуют. Создается своего рода равновесие, которое поддерживается общепри-



нятыми в организации ценностями, традициями, объяснениями, ритуалами и другими действиями, объединенным понятием «культура организации».

Силы, способствующие проведению изменений, чаще всего стремятся улучшить организацию и повысить эффективность ее работы, однако силы противодействующие ставят под сомнение их проведение тем, что вызывают вопросы о стабильности, предсказуемости, о том, что перемены происходят слишком быстро, ломаются стереотипы, защищавшие компанию от кризисов и позволявшие ей выживать. Большинство видов повседневных организационных работ порождают проблемы, в связи с чем обучение сотрудников сводится к тому, чтобы рассказать им, что от них требуется, вопросы же повышения профессионального мастерства уходят на второй план.

Сила, способствующая проведению изменений — это сила, способствующая обучению.

Отдел маркетинга крупной промышленной группы, производящей электронику, захотел сначала получить поддержку сложной программы развития, основанной на индивидуальной подготовке сотрудников, после чего собирался внедрить ее в действие при помощи менеджеров. С этой целью был нанят консультант, который провел перекрестный опрос сотрудников с целью выявить их требования и пожелания. На основе опроса консультант и специалисты компании разработали план развития, согласно которому перемены должны были охватить период в 2—3 года, затронуть основные сферы производства и всех сотрудников. После этого план был предложен для ознакомления сотрудникам, которые с энтузиазмом встретили его, тем более что для его внедрения предполагалось взять на работу нового менеджера по обучению. После этого с консультантом расстались, но через год он из интереса позвонил в компанию, чтобы узнать, как там идут дела. Ему сказали, что новый менеджер по обучению персонала не чувствовал себя вовлеченным в процесс внедрения плана, а сам план положили «под сукно», ждать более подходящего момента для внедрения перемен. Консультант позвонил второй раз через год и узнал, что «подходящий момент» так и не наступил.

Консультанты по вопросам управления часто приглашаются в организации как генераторы изменений. По существу, их функция — высветить места, где работа идет недостаточно хорошо, и предложить варианты изменений. Не исключено, что на ранней стадии сторонниками изменений станут менеджеры высшего звена. В этом случае консультант должен задать себе следующие вопросы: «Поддерживают ли изменения самые влиятельные лица в организации? Кого еще следует привлечь к оценке изменений? Какие неписаные правила и силы действуют в организации?»

Очень часто начальная доминирующая группа формирует коалицию для поддержки изменений только потому, что основу ее составляют заинтересованные лица, ожидающие будущих выгод. Авторитет и положение этой группы можно усилить, а ее саму можно также рассматривать как внутренний фактор изменений. Правда, она хотела бы, чтобы изменения проходили под ее присмотром. Нередко группа влияния связывает свое личное благополучие с благополучием организации.

В то же время истинная природа изменений может быть не определена. Эта группа, осознав необходимость их проведения, благосклонно принимает методы решения существующих проблем, которые предлагаются консультантом. Здесь вполне применимы такие методы, как анализ действующих сил, причинно-следственный анализ, анализ номинальной группы и методика Делфи, сравнение пар, проведение опросов (быстрая оценка поля действия), поскольку все они создают впечатление объективности и работают на создание поддержки изменений и на их развитие.

Как только организация пусть даже и с определенной неохотой, но признает необходимость перемен, должны появиться и люди, осуществляющие изменения (изменяющие). Их иногда приглашают со стороны, особенно в тех случаях, когда нужно найти быстрые решения. Ими могут быть и не консультанты, определившие необходимость перемен. Изменяющие, приглашенные извне, не могут успешно действовать без поддержки изнутри. Внутренние изменяющие выбираются из числа функционеров среднего звена, работающих в отделе обучения персонала или в плановом отделе. Перед ними ставится особая, долгосрочная задача — стать катализаторами перемен.

Данные действия могут привести к конфликту, поскольку изменяющие являются частью той самой системы, которую они обязаны и поддерживать, и одновременно менять. На этой стадии полезно привлечь обучающий персонал, он помог бы изменяющим принять новые модели поведения и внедрить их в действующие рабочие ситуации, особенно там, где еще действуют старые методы.

*Управляющий в одной организации предположил, что можно извлечь большую пользу из процесса признания и рассмотрения своих ошибок. Ему удалось убедить своего коллегу, менеджера высокого звена, в письменной форме рассказать о самой большой своей ошибке, о том, во сколько она обошлась организации материально, и так далее. Менеджер добросовестно выполнил просьбу, но вскоре, к своему удивлению, узнал, что, кроме него, своих ошибок не признал никто. Более того, он почти сразу почувствовал, что дальнейший служебный рост для него закрыт. Не видя для себя дальнейших перспектив, он уволился.*

Изменения произойдут в том случае, когда новое поведение проникнет в повседневную деятельность организации. На этом этапе огромную роль играет последняя группа — принимающие изменения.

Первые из принимающих изменения стараются провести перемены в пределах сфер своей деятельности или в группах, где они работают. Очень важно, чтобы сотрудники, осуществляющие изменения, сами их приняли. Кроме того, успех проводимых в организации перемен зависит от отношения остальных сотрудников к тем, кто поддерживает перемены на самой ранней стадии. Нередко основная часть сотрудников относится к переменам более чем прохладно, а если принимает их, то только внешне, в душе отдавая предпочтение старым нормам поведения. После того как перемены восприняты первой группой, необходимо, чтобы их приняла и поддержала вторая группа (в которую могут войти и оптовые покупатели, и поставщики, и розничные покупатели); этим людям также понадобится поддержка, в противном случае перемены могут застопориться.

Таким образом, мы видим, что процесс выполнения долговременной программы, направленной на проведение в организации изменений, состоит из нескольких фаз. Нередко самые благородные инициативы консультационных агентств проваливаются только потому, что консультанты не учитывают все те силы, которые действуют в организации.

## Почему изменения идут трудно

### Никто не любит изменяться

Очень часто, работая с сотрудниками организации и выясняя параметры изменений, консультанты заходят в тупик, так как нет возможности выяснить, какие именно перемены пройдут, а какие — нет. Консультант может работать, соблюдая строгую конфиденциальность, а о результатах сообщать только одному человеку, и тем не менее всегда очень трудно заставить людей говорить обо всем откровенно. Прежде всего, сотрудники организации начинают опасаться за свое будущее, а для некоторых само появление консультанта кажется подозрительным — люди начинают задавать вопросы, выражать сомнение и неуверенность. Поэтому консультанту очень важно сразу назвать сотруднику цель своей работы и объяснить, что ждет организацию. Для консультанта не менее важно прижиться в коллективе, сочетать свою работу с работой организации — так он не встревожит и не напугает сотрудников своим поведением. Особое значение этот факт имеет для компаний либо никогда не сталкивавшихся с работой консультантов, либо еще находящихся под воздействием консультантов, недавно у них работавших, и особенно оставивших о себе негативное впечатление.

### Личный интерес

Значительную долю работы консультанта отнимает процесс убеждения или поддержки основной группы, воспринявшей перемены и претворяющей их в жизнь. Вместе с тем нередко именно прямые последователи изменений остаются без должного внимания.

Один продавец информационных технологий, заметив, что его продажи вследствие высокой конкуренции падают, захотел увеличить их. По его заказу для всех менеджеров по продажам была разработана привлекательная стимулирующая схема. Прошел год, и один из менеджеров, человек целеустремленный и деятельный, достиг с ее помощью поразительных результатов. Управляющий подсчитал его заработок и с удивлением увидел, что менеджер заработал за год больше, чем он сам. Кроме того, остальные менеджеры считали его спасителем компании. Тогда управляющий, придравшись к мелочам в работе менеджера по продажам, не только не выплатил ему заработанные комиссионные, а еще и обвинил в том, что тот, стремясь заработать больше, якобы срывает выгодные контракты. В результате менеджер по продажам был вынужден уволиться, и конкурирующее предприятие немедленно предложило ему работу на гораздо более выгодных условиях.

Как консультанты, мы должны в самом начале спросить себя, удалось ли нам определить, какую пользу на всех уровнях несут перемены, и донести эту информацию до тех сотрудников организации, кто их поддерживает. Особое внимание следует обратить на негативные моменты, которые принесут с собой предлагаемые перемены. Консультанту необходимо знать о тревогах персонала и управлять неизбежно появляющимся в изменяемой среде страхом излишней масштабности перемен, опасениями потерять ведущую роль или имеющийся статус. Следует также учесть, что некоторые сотрудники организации от перемен пострадают, так как ни одно изменение не несет пользы всем. Консультанту в этом случае небезынтересными покажутся теории о конкурентной мотивации — это поможет ему понять, почему люди принимают перемены.

Врум и Дечи выявили пять групп мотивационных теорий:

- *Теории ответной реакции, или поведенческие (бихевиористские), теории* говорят о том, что, используя систему наказаний и вознаграждений, организацию можно быстро запрограммировать на определенную линию поведения. Высшей

- формой наказания является, разумеется, увольнение. Правда, здесь возникает опасность последующей судебной тяжбы.
- *Теории побуждения и инстинктивного действия* утверждают, что людьми управляют мощные циклические толчки — стремление к выживанию, жажда власти и желание избежать боли, — которые, начиная действовать, подталкивают к действию и людей.
  - *Теория цели* основывается на том утверждении, что если поощрять стремление группы людей к такому будущему, которого они желают, то эта группа охотнее поймет необходимость изменений.
  - *Некоторые теоретики в области психологии*, такие, как Маслоу, уверены, что люди ищут возможности увеличить свой потенциал, поэтому соглашаются на перемены в надежде, что они позволят им раскрыться.
  - *Теоретики социального развития* связывают мотивацию с тем влиянием, которое оказывает на нее социальное поведение людей и степень принятия ее окружением. Таким образом, если большинство людей видят в переменах пользу, то их точку зрения поддержат и остальные.

В современных очень сложных организационных связях ни одна мотивационная теория не способна адекватно охарактеризовать всех вовлеченных в изменения людей; многие консультанты в своей работе вовсе не станут рассматривать вопросы мотивации сотрудников. Они будут относиться к организации просто как к единому заказчику; в действительности же этот заказчик является группой лиц, многие из которых обладают огромным влиянием внутри организации. В связи с этим следует сказать, что время, которое уйдет на выяснение отношения сотрудников к грядущим переменам и к методам их осуществления, не будет потрачено консультантом даром. К примеру, мир информационных технологий вполне приучен к мысли о том, что затраты на запуск системы в работу намного выше стоимости этой системы. Правда, этот закон применим не ко всем консультационным проектам, не все заказчики будут думать о трудностях проведения изменений и, как следствие, платить консультанту за преодоление каждого сложного момента.

## **Люди лучше всего реагируют на понимание их нужд**

Для работы любой организации необходимо, чтобы каждый ее сотрудник был занят выполнением своих повседневных, сиюминутных задач и обязанностей. Успешное претворение в жизнь программы изменений требует от консультанта раскрытия перед сотрудниками полной картины происходящего, чтобы они поняли как необходимость перемен, так и пользу, которую они им принесут.

Консультант должен продумать, как лучше показать персоналу, что каждый из них только выиграет от перемен. Структурированная логика, уместная для консультаций с членами правления организации, вряд ли окажется уместной в разговоре с простыми сотрудниками. Можем ли мы, консультанты, привести сотрудникам положительные примеры из жизни других организаций и тем вовлечь их в процесс?

Здесь, правда, существует одна опасность — консультант может «переборщить» с положительными примерами, преувеличить эффект, если перемены предполагаются незначительные. Ему следует иметь в виду соответствие примеров изменениям, степень охвата сотрудников, а также уровень формальности или неформальности бесед.

Во многих организациях есть сотрудники, которым безразлично все, что вокруг происходит, пока они работают. Их не интересуют ни планы организации, ни ее потребности. Такие люди, если им что-то начинает не нравиться, тут же уходят. Есть и другие — просто хорошие специалисты, которые не любят перемен и способны найти себя в другой организации. Иными словами, существует опасность потерять в процессе перестройки компании грамотных сотрудников или перевести все перемены в плоскость жесткой конкуренции.

## **Дайте людям выразить свое мнение**

Западный подход к менеджменту и проведению изменений характеризуется авторитаризмом, то есть действием сверху вниз. Традиционно именно менеджеры высшего звена решают, что нужно делать, и доносят свои решения до остальных сотрудников организации. В этом случае их решения могут не нравиться

и оспариваться. Система кругового подхода, выдвинутая Демингом, отличается от авторитарной вовлеченностью сотрудников в решение о необходимости проведения изменений, что вполне справедливо, и за счет чего они с самого начала получают всеобщую поддержку. Данный подход чаще всего основывается на официальном принятии предложений от простых сотрудников, которые гораздо лучше топ-менеджеров знают работу организации и могут сказать, что конкретно нужно менять и как. Практика показала, что именно простые сотрудники, понимая сущность проблем, могут подсказать их оригинальные решения, правда, для этого им нужно дать возможность выразить свое мнение.

Такой подход предполагает, что мы соглашаемся с необходимостью проведения переговоров, что сотрудники — люди разные и говорят по-разному, что несогласие с их мнением со стороны топ-менеджеров может прекратить всякие дискуссии и что некоторым сотрудникам или группам сотрудников нужно давать высказаться чаще, чем другим.

В настоящее время все большее количество консультационных агентств склонно принять на вооружение идеи Деминга, и многие консультанты, работая с заказчиками долгое время, в различных формах консалтинга, ищут с сотрудниками организаций именно такой формы общения. Правда, подавляющее число консалтинговых агентств, признавая справедливость выводов Деминга, пока еще воздерживаются от того, чтобы не только консультировать, но и действовать внутри организаций.

### **В сопротивлении переменам нет ничего противоестественного**

Нередко консультанты слишком увлекаются проведением перемен. Обвинять их в настойчивости нельзя, они — профессионалы и делают свое дело, к тому же нередко этого требуют от них сами клиенты. Иными словами, выражение мнения, идущего вразрез с принятым, а также сопротивление переменам не приветствуются никем — ни топ-менеджерами, ни консультантами. Последние рассматривают подобное сопротивление как досадное препятствие, а не тревожный знак на пути перестройки организации, что свидетельствует об обязательном возникновении проблем. Консультанты, считающие себя специалистами в сво-



ей области, что, наверное, соответствует действительности, в большинстве случаев даже не желают обсуждать свои действия с простыми сотрудниками. Напрасно: «низы», зная работу организации изнутри, могут предложить им очень оригинальные решения. Сами же консалтинговые агентства, фирмы, состоящие из профессионалов, меняются не слишком охотно. Может быть, консультантам имеет смысл вначале подумать о том, как бы они себя чувствовали на месте тех, кого пытаются изменить. Причины, по которым нам трудно это сделать, будут изложены ниже.

### **Рассматривайте перемены как единое целое**

Нередко консультанты работают только с небольшой частью сотрудников, поэтому даже проведенные изменения не затрагивают всю организацию в целом. Но лучше будет потратить часть времени, как на ранних стадиях, так и в течение всего процесса, на выяснение степени влияния и на другие группы, а особенно на определение методов их информирования о полезности изменений. Потребуется также определить круг поставщиков и клиентов, которых необходимо проконсультировать о происходящих в организации изменениях. Их комментарии помогут определить положительные и отрицательные стороны предполагаемых действий.

В свете намеченных перемен консультант должен рассмотреть и возможность развития отрасли бизнеса, в которой работает организация, или даже всей экономики в целом. К сожалению, многие компании, пользующиеся услугами консультантов, ошибочно полагают, что в столь глубоком исследовании нет необходимости.

Таким образом, мы с вами рассмотрели методику оказания влияния на других людей в контексте теории организационных перемен. Следует, правда, отметить, что значительную часть времени консультант неизбежно тратит на обеспечение взаимодействия с сотрудниками, и именно его способность достойно преподнести себя обеспечивает успех работы. Консультант ежедневно контактирует с людьми, часть из которых может вполне положительно воспринять предлагаемые изменения, но отрицательно отнестись к самому консультанту как к личности.

Один из старших менеджеров торговой фирмы, более общительный и энергичный, чем другие, начал все больше и больше заниматься ее практическим развитием (увеличением продаж). Постепенно он настолько увлекся новым для себя делом и настолько в нем преуспел, что ему позволили взять под свое руководство несколько групп сотрудников и действовать практически полностью автономно. Поскольку в этот период фирма испытывала финансовые трудности, ее директор издал приказ, согласно которому сотрудник, более двух дней не исполнявший свои прямые обязанности, увольнялся. Старшего менеджера уволили, причем никто из управленцев не защитил его — все считали, что он стал слишком независимым.

## Коммуникабельность и объективность

### Личностные аспекты

Желание понимать других людей и через это влиять на них появилось сразу же с зарождением цивилизации. Непрестанные попытки классифицировать людей, втиснуть их в рамки характеристик, с помощью которых можно было бы создать систему, позволяющую нам лучше взаимодействовать друг с другом. Создано множество личностных, или психометрических, тестов. Большинство их представляет собой современные варианты давно известного подхода к личности, в соответствии с которым все люди подразделяются на четыре группы — интроверты, интересующиеся людьми, интроверты, увлеченные задачей, и аналогичные две группы экстравертов.

Каждая из четырех групп имеет свой ярко выраженный характер. *Интроверты, увлеченные задачей*, отличаются методичностью, точностью, они любят данные, склонны к проявлению дополнительной осторожности, к пессимизму, предпочитают не сталкиваться с проблемами и постоянно ищут способы, чтобы их избежать. *Экстраверты, увлеченные задачей*, — это почти всегда лидеры, обладающие предпринимательской жилкой, любящие рисковать, резкие и требовательные. *Интроверты, интересующиеся*

людьми, отличаются добротой, часто помогают другим, оказывают им поддержку, обладают чувством коллективизма. Экстраверты, интересующиеся людьми, разговорчивы, даже болтливы, любят развлекаться и развлекать.

Считается, что каждой из четырех групп присущ свой набор профессий в одной из сфер — в финансовой, в бизнесе, в социальных службах, в торговле. Такое деление, разумеется, страдает примитивизмом, за что его вполне можно покритиковать. Во-первых, группы характеризуются вне определенного контекста, то есть некоторые люди в особых обстоятельствах способны выказать не свойственные им в соответствии с характеристикой качества. Во-вторых, в классификации нет временных связей, а вместе с тем поведение человека и его отношение к людям и задачам меняется в зависимости от происходящих с ним событий. И наконец, все эти черты, как правило, частично свойственны каждой личности.

Консультантов в профессиональном плане можно признать людьми, замкнутыми на задачу. Природа инжиниринга, бухгалтерского дела, сферы информационных технологий и других видов деятельности, где главное — процесс, укрепляет нас во мнении, что здесь лучше справятся интроверты, в принципе склонные к решению задач. Экстраверты с сильными задатками лидерства, строго ориентированные на задачи, подходят на роль менеджеров старшего звена и контрагентов для своих организаций. В конечном счете они способны организовать свои собственные консалтинговые агентства, но здесь их поджидает объективная трудность — большинство консультантов нацелено на решение задач, а не на создание благоприятной обстановки в коллективе, поскольку в силу профессии они не склонны действовать так, как нравится другим.

Очень полезно будет ознакомиться с тем, как предположительно поведут себя люди, замкнутые на решение задач. К примеру, они могут анализировать проблемы логически и с помощью фактического материала, методично продвигаясь к их решению. Они проявляют твердость в отстаивании своих взглядов и мнений и не склонны считаться с мнением других. В равной степени они легко принимают перемены, приспосабливаются к ним и всегда готовы подтолкнуть к этому других. Строго говоря, такие люди не воспринимают идеи и мнения других, им нравятся динамич-

ные, быстрые и резкие действия, они предпочитают долгосрочное, глубинное планирование, очень неохотно делятся властью и, как правило, апеллируют к рассудку. Люди такого склада ставят перед собой и перед другими идеальные стандарты, скрывают собственные замыслы и в работе требуют структурности, плана и строгой методики.

Как можно понять, этот подход часто вступает в прямое противоречие с другими типами личностей и не подходит для людей, которые смотрят на жизнь иначе. Короче говоря, нам лучше удастся наладить отношения с людьми, похожими на нас. Поскольку консультанты являются для сотрудников фирмы, в которые их приглашают работать, чужаками, то им прежде всего следует влиться в сложившийся там коллектив. Наибольшую трудность для консультанта представляет ситуация, когда ему приходится сталкиваться с экстравертами, ориентированными на задачу. Это обычно властные, энергичные люди, которые не будут скрывать отношения к консультанту, а предъявят ему открыто свои требования. Многим консультантам не нравится, когда им начинают советовать, как поступать в том или ином случае, или, того хуже, требуют у них отчетов и объяснений.

Здесь наступает самое неприятное в работе консультанта — борьба за власть, которая становится тем острее, чем менее образован, интеллигентен и компетентен, по мнению консультанта, его клиент в лице топ-менеджера организации. Последний же уверен, что свой бизнес он знает лучше любого консультанта. Наиболее болезненно этот процесс переживают молодые, начинающие консультанты.

Главная проблема здесь в том, что у каждого человека нарабатаны наиболее устраивающие его модели поведения. Некоторым требуется большее количество информации, чем остальным; одни просто не могут быстро принимать решения, другие, напротив, не любят медлительности. Кому-то нужна полная детальная информация, а кому-то — одобрение коллектива; кто-то хочет стать руководителем, а для кого-то самая сложная работа — всего лишь занятная игра. Мораль тут проста: консультантам нужно воспринимать личность целиком и считаться с ней, принимать поведение клиентов таким, какое оно есть, а самим вести себя так, как этого хотели бы клиенты. Только в этом случае работа консультанта будет протекать спокойно, а сотрудники организации не станут чинить ему препятствий. В некоторых кон-

салтинговых агентствах проводятся специальные тесты на выявление психологической совместимости между сотрудниками организации и консультантом, направляемым к ним на работу. Проведение подобных тестов особенно важно в тех случаях, когда в организацию направляется целая группа консультантов, которой предстоит столкнуться с другой группой консультантов, уже работающих в организации.

Еще одной проблемой, связанной с типом личности, является признание консультантом различных аспектов корпоративной культуры организации-клиента. Вполне возможно, что по роду своей работы он столкнется с региональными или национальными традициями — ведь хорошо известно, что компании, работающие в одной и той же сфере бизнеса, но расположенные в различных регионах, имеют несхожие методы работы. Предприятия, действующие в других странах, нередко испытывают культурные проблемы, и владельцу компании приходится подстраиваться под местные правила.

### Как наладить контакт

Существует масса стратегий, основное назначение которых — помочь людям устанавливать хорошие отношения и контакты с клиентами. Одной из таких стратегий является нейролингвистическое программирование (НЛП). НЛП возникло и начало развиваться в семидесятые годы благодаря усилиям терапевтов. В основе НЛП лежит отражение и подстраивание — иначе говоря, максимальная имитация поведения клиента, вплоть до речи и движений. НЛП изучает работу репрезентативных систем (на что люди реагируют лучше — на зрительные или на слуховые образы), движение глаз. Что бы ни говорили о НЛП, оно поможет консультанту гораздо лучше узнать людей. Этого одного вполне достаточно, поскольку даст возможность изменить поведение и манеру разговаривать.

Практическое использование НЛП началось как эксперимент, с имитации и моделирования действий трех известных врачей, ставивший целью определить — какие их качества способствовали успешному лечению тяжелейших пациентов. Как показывает практика, консалтинговые агентства, где сотрудники знают основы НЛП, добиваются более значительных результатов в установлении контакта со своими клиентами и в процессе работы с ними.

Региональное отделение очень крупной ассоциации, объединяющей профессионалов по подбору персонала, всегда приглашало на свои ежемесячные презентации гостей — представителей различных фирм и компаний. Они откликались на приглашения очень охотно, поскольку видели в таких презентациях возможность наладить новые деловые связи и развить уже налаженные. Двое гостей время от времени заговаривали о том, что делается на их фирмах для налаживания хороших отношений между сотрудниками. Оба гостя принадлежали к разным «психологическим школам», но имели одну общую черту — своим высокомерным поведением и не терпящим возражений тоном они почти сразу вызвали к себе стойкую неприязнь со стороны всех присутствующих. Их слова вызвали горячую дискуссию. Те два гостя видели в ней только то, что им «удалось заинтересовать присутствующих, зажечь их своими идеями». Они не понимали, что причина споров лежит в негативном отношении к ним. Таким образом, затеявшие разговор делом доказали, что не способны достичь желаемых целей.

### **Языковое и поведенческое профилирование**

Специалисты по НЛП считают, что основными чертами и движущими силами характера личности являются особые метапрограммы. Одну из попыток классифицировать их представляет ЯПП (языковое и поведенческое профилирование) — когда черты личности выявляются через вопросы во время обычного разговора. Например, если вы спрашиваете кого-либо о чем-то ему известном (скажем, откуда он знает, что хорошо выполняет ту или иную работу или что какой-то факт соответствует действительности), то получаете, в зависимости от типа отвечающего, два варианта ответа.

Первый вариант (так называемый открытый) будет содержать все внешние свидетельства, а также очевидные факты, подтверждающие мнение говорящего: данные, результаты оценки, информацию по месяцам, результаты опросов и т. д. Второй вариант (так называемый закрытый) будет основан на внутреннем убеждении отвечающего в том, что он прав. Из этих ответов вы

можете сразу сделать первые выводы. «Открытый» тип личности ловит информацию из различных источников, она нужна ему, поскольку делает его жизнь спокойнее. «Закрытый» тип личности принимает только ту информацию, которая соответствует его внутренним убеждениям или подтверждает их. Человека такого типа переубедить очень трудно. Среди профессионалов, включая и консультантов по вопросам управления, очень много людей, принадлежащих к «закрытому» типу, и в процессе работы их характерные черты проявляются все больше и больше.

Если вы спросите несколько человек, что именно они ждут от чего-то (например, от работы, от процесса консультирования, от компьютерной системы), они начнут перечислять вам свои критерии успеха. Консультанту имеет смысл прислушаться к мнению отвечающих и действовать так, как они того хотят.

*Известно, что когда автомобильные компании «Рено» и «Фольксваген» вели длительные переговоры друг с другом о покупке чешской «Шкоды», их условия сделки постепенно стали практически одинаковыми. Однако переговоры выиграл «Фольксваген», добавив пункт о введении в состав правления компании директора «Шкоды».*

Если вам удастся определить некоторое количество этих критериев и выяснить, почему они так важны для ваших собеседников, вы увидите, как перед вами разворачивается модель их восприятия действительности, которая и покажет, помогли ли эти критерии им самим достичь чего-либо. Специалистов же по методике ЯПП интересуют модели «к людям» или «от людей». Знать их очень важно, поскольку на них базируются многие предложения консалтинговых агентств: то есть либо вы будете делать что-то лучше и ваш бизнес принесет вам большие прибыли, либо он просто не пострадает и налоговая инспекция не будет иметь к вам никаких претензий. Консультанты по менеджменту обычно действуют по принципу «к людям», тогда как финансисты, консультанты по налоговым вопросам и т. д., напротив, придерживаются принципа «от людей». Именно здесь между консультантом и его клиентом могут возникнуть расхождения как в подходе, так и в методике действий.

Пожалуй, имеет смысл привести еще один, заключительный пример. Если вы попросите людей назвать вам примеры успешных действий, они, скорее всего, начнут вам рассказывать о том, как предпочли бы что-либо сделать. Если вы будете слушать их внимательно, то поймете, сколь разные варианты взаимосвязей им требуются для этого. Иначе говоря, мнения вы услышите самые разные — от желания полной автономности до потребности работать только в коллективе.

Методика ЯПН учит или по крайней мере пытается научить нас лучше понимать других людей, сделать наше поведение таким, каким хотят его видеть окружающие, за счет чего мы могли бы в некоторых ситуациях действовать успешнее и более полно познать собственную личность.

## Заключение

В данной главе лишь слегка затронут вопрос о возможности влияния на людей. Это удивительная сфера приложения сил, и подходов здесь множество. Если посвятить ее изучению годы, то можно научиться успешно бороться с противодействием, внушать людям уверенность в том, что все, что мы делаем, правильно. Собственно говоря, именно для этого консультанта по менеджменту и вызывают.

Десятки исследований показали, что наиболее предпочтительными и успешными методами расширения консалтинговых услуг являются положительная информация о себе, поиск совета и помощи, а также постоянная работа с существующими клиентами. Степень владения этими методами есть отражение нашей способности положительно взаимодействовать с организациями-клиентами, нашего умения устанавливать хорошие отношения с их коллективами. Понимание культуры компании, поведения ее сотрудников, их личностных качеств плюс результативные методики оказания влияния — вот то, что гарантирует консультанту по менеджменту стабильный успех.



ГЛАВА 12

# Управление изменениями и проектами

Управление изменениями охватывает две сферы:

- Проектную, где соответствующие методы используются для выполнения рабочей составляющей, к примеру для возведения здания или внедрения компьютерной системы. Данный аспект концентрируется на задачах, призванных выработать рабочую составляющую, и связан с действиями вашего менеджера по проектам. Для работы ему понадобятся реально выполнимый план, анализ риска и сам проект, разработанный с учетом всех его рабочих составляющих.
- Изменения, которые предполагают модификацию культуры, иначе — перемену отношения людей к своей деятельности. Методы, которые используются в данном случае, ориентированы на людей, касаются управления ими и аспектами изменений, обращаются к скрытым программам — иными словами, сглаживают шероховатости, возникающие в процессе внедрения новых идей, создания новых коллективных отношений.

Разумеется, любые проекты предполагают перемены, а сами перемены требуют управления проектами, поэтому в данной главе мы детально опишем унифицированный метод и расскажем об инструментах, с помощью которых рекомендуется действовать в этих сферах.

Процесс изменения производственного цикла, который мы в своих исследованиях будем использовать, основывается на этапах, показанных на схеме 12.1.



Затем новая ситуация становится текущей, готовой к следующему изменению

### 12.1. Схема управления проектом и изменением производственного цикла

## Понимание необходимости проведения изменений

Прежде чем приступать к осуществлению программы изменений, вам необходимо выяснить для себя, зачем изменяться и что именно нужно изменить. Какой будет «новая ситуация», к которой вы стремитесь?

Некоторые проекты могут оправдываться чисто финансовыми соображениями, например желанием увеличить прибыльность бизнеса. В других случаях вы безо всяких объяснений можете просто почувствовать необходимость перемен. Придет внутреннее понимание того, что ваш бизнес не так эффективен, как хотелось бы, и что общая обстановка нуждается в изменении.

Изменения могут быть: 1) коррективными — когда меняется отдельная составляющая бизнеса, которая не работает как следовало бы; 2) полномасштабными — когда меняется ведение всего бизнеса.

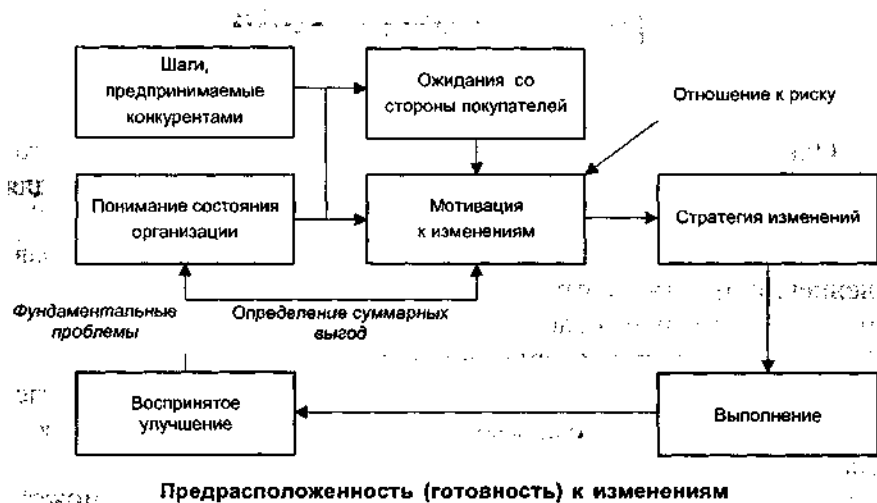
В некоторых ситуациях причиной изменений становятся финансовые затруднения: «Если мы не увеличим производительность труда, нас задавят конкуренты и мы потеряем бизнес» (корректировка) или: «Нам следует развить франшизу в Китае» (раз-

вите). Иногда возникают случаи, когда причин для проведения изменений возникает много, но масштаб их неясен: непонятно, на что они должны быть нацелены — на корректировку (например, на соответствие новым законам и правилам) или на развитие (к примеру, на улучшение производственного климата).

Кроме того, каждая организация имеет и свой лимит принятия изменений в определенный период времени, что зависит от таких факторов, как:

- отношение организации к риску;
- степень желанья внедрить изменения, что, в свою очередь, зависит от того, насколько у ваших конкурентов дела идут лучше, чем у вас;
- отношение топ-менеджеров к изменениям.

Многие организации регулярно проходят через изменения в соответствии с нижеприведенной схемой:



## 12.2. Итеративная (повторяющаяся) схема изменений

Использование схемы 12.1. обычно приводит к созданию небольших проектов, которые дают и сравнительно небольшой эффект. Однако по прошествии некоторого времени, когда выясняется, что ожидаемый результат не достигнут и когда появляются гораздо более важные проблемы, возникает необходимость проведения полномасштабных перемен на основе крупных программ.

Сначала определите, в какой точке этого процесса находится ваш бизнес, нужно ли вам сразу начинать масштабные перемены или лучше сначала ограничиться несколькими небольшими изменениями.

Как только вы решили, что именно нужно менять, и насколько ваша организация готова к изменениям, можно начинать сам процесс их внедрения.

На первом этапе вам необходимо вызвать в сотрудниках понимание (на схеме оно названо «Обретение понимания») текущей ситуации, показать, что нужно менять, и проверить степень вероятности принятия ими предполагаемых изменений. После этого вам предстоит приучать сотрудников уже не только к изменениям, но и к мысли о необходимости меняться им самим.

## Процесс изменений

### Обретение понимания

Одной из общепринятых и часто используемых консультантами методик является установление фактов. Она применяется для обретения понимания ситуации и заключается в опросах.

Все вышеуказанное можно выполнить при участии и управленцев, и простых сотрудников, поскольку вторые, как правило, имеют более ясное представление о том, что и как следует менять. Следовательно, проведение опросов, посвященных какой-либо одной проблеме, — прекрасный способ выявить существенные детали. Кроме того, благодаря консультациям на самых разных уровнях растет общая нацеленность на проведение изменений.

После того как необходимая информация собрана, вы можете начинать разрабатывать общие контуры решений. Для определения первого этапа процесса изменений существует три подхода, которые вы можете использовать вместе со своими сотрудниками.

1. *Экспертная модель консалтинга.* Применяется в том случае, когда вы, проведя экспертизу, сообщаете сотрудникам что нужно делать. Используется обычно специалистами например консультантами по информационным технологиям, поскольку в этой сфере никто не разбирается лучше их.

2. *Модель врач—пациент.* Подходит в тех ситуациях, когда вы являетесь экспертом, но вам необходимы детальные знания об организации, чтобы определить наилучший путь движения вперед. Эта модель аналогична реальной консультации врач—пациент, когда врач спрашивает пациента о симптомах, после чего ставит диагноз и назначает лечение.
3. Шейн в 1987 году разработал альтернативный подход, известный под названием *помощь*. Он предполагает осуществление консультантом своих идей. Подход характеризуется большей решимостью провести изменения, растущей по мере того, как сотрудники организации начинают чувствовать, что реализуются их собственные идеи.

Какой подход выберете вы, зависит:

- *от людей, с которыми вы работаете:* если они ожидают, что кто-то поведет их за собой, то в этом случае предпочтительна экспертная модель;
- *от вас:* подход выбираете вы, исходя из своего мнения и предпочтений;
- *от культуры и структуры организации:* организация, настроенная агрессивно, не воспримет с большой охотой модель помощи, поскольку посчитает вас недостаточно сильным.

После того как вы определились с подходом, собрали информацию, знаете, с кем работаете и что предстоит сделать, вам необходимо провести несколько собраний персонала. Целью их будет ознакомление сотрудников со своим мнением, с результатами проведенной экспертизы, а также выработка на основе их различных вариантов.

Однако независимо от того, какой подход вы предпочтете, конечным результатом данной, начальной фазы должно быть:

- полное понимание необходимости перемен — масштабных или корректирующих — и видение целей;
- нахождение взаимопонимания с людьми, которых сразу коснутся изменения, для того чтобы они первыми осознали необходимость перемен;
- определение базисного подхода;
- определение степени риска, проблем, из-за которых проект может потерпеть неудачу.

## «Продажа», или внедрение, концепции

Ваш следующий шаг — это «продажа» идеи перемен, или, другими словами, ее внедрение в сознание основных участников — как тех, кто принимает решения, так и тех, кого перемены затронут больше всего. Добиться этого можно несколькими способами, из которых самым популярным является «продажа потребности в уверенности» (ППУ). Такой подход напоминает модель помощи с той лишь разницей, что в данном случае проект именно «продается». На этом этапе вы уже знаете, что повлечет за собой реализация вашего проекта, теперь ваша цель — получить одобрение и начать действовать. Вам необходимо заручиться согласием, и для этого вы используете ППУ. Подход предполагает следующие действия:

- исследование потребностей людей, вовлеченных в процесс изменений;
- понимание ими этих потребностей;
- объяснение этим людям, почему изменения отвечают их потребностям.

Например, встречаясь с топ-менеджерами компании, вы спрашиваете их о том, что им мешает работать. Они дают вам свои ответы, после чего вы говорите, что именно им следовало бы изменить и какую именно выгоду они от этого получают. Звучит просто, не так ли? Однако и в реальности это тоже и просто, и столь же эффективно. Так что если какой-нибудь продавец автомобилей спросит вас: «Что бы вы хотели изменить в этой модели и увидеть в новой?» — знайте: он читал эту книгу.

Основным вопросом здесь является не только постановка очевидных целей, о которых необходимо говорить, но и целей скрытых, причем они-то и окажутся для людей самыми важными. Среди скрытых целей — размер подразделения, руководимого тем или иным менеджером, а также степень самоуважения менеджера, которого весьма волнует, не изменится ли в худшую сторону его статус в результате перемен и как он будет выглядеть перед правлением компании.

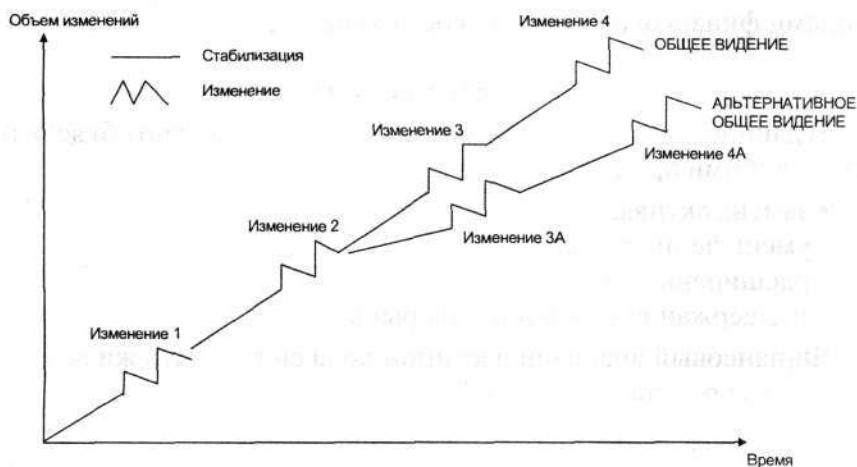
Необходимо продумать также структуру вашей организации. Нередко она определяет количество работы, которую придется выполнить, чтобы «продать» свои идеи топ-менеджерам. Например, если компания управляется одним человеком, являющимся и

ее руководителем, и ее владельцем, вам придется убеждать только его/ее. Если же организация контролируется правлением, имеет филиалы с отдельной бухгалтерией, то вам придется искать поддержку у многих людей, что гораздо сложнее.

У каждого из тех, с кем вы будете общаться, свои мнения, устремления и представления о методах ведения бизнеса. В связи с этим ваша работа может крайне усложниться. Например, руководитель отдела маркетинга по складу своего характера может воспринять перемены и выразить готовность рискнуть, в то время как финансовый директор будет проявлять излишнюю осторожность, свойственную людям его профессии.

Уравновешивая потребности различных менеджеров, вы разработаете общую методику движения вперед, которая сама по себе поможет вам в трудные моменты. Если возникнут серьезные проблемы, вы всегда можете их устранить на совещании, независимо от того, люди или обстоятельства стали причиной возникновения проблем.

Кроме того, в случае затруднений вы можете воспользоваться методом последовательных изменений (см. график 12.3).



12.3. График последовательных изменений

Суть метода сводится к тому, что вы проводите одно небольшое изменение, из которого логически вытекает следующее, и, таким образом, переходите на более высокую ступень в работе.

В отдельные моменты вы, возможно, обнаружите, что направление перемен — результат либо действия внешних факторов, либо обретения опыта на более ранних стадиях.

В качестве примера особенно успешного применения данного подхода могут послужить организации, где культура имеет низкую степень риска. В компаниях же с резко отрицательным отношением к риску радикальные методы проведения изменений не годятся. Здесь более уместно использование методики постепенных перемен.

## Построение бизнес-ситуации

После того как вы определили, что требуется изменить и как это нужно делать, успешно «продали» свою идею и подход высшему руководящему звену компании, вам придется подумать над источниками финансирования и над тем, как оправдать расходы.

В некоторых случаях, когда отдачу можно измерить материально, финансовые выгоды изменений очевидны. Здесь вы можете воспользоваться приведенными ниже стандартными методами финансовой оценки своего проекта.

### Очевидные материальные выгоды

В данном случае необходимость инвестиций можно объяснить следующими причинами:

- замена актива;
- уменьшение затрат;
- расширение бизнеса;
- поддержание своей доли на рынке.

Финансовый анализ инвестиций должен показать жизнеспособность проекта, поэтому в него следует включить:

- недополученный из-за инвестиций доход;
- временная стоимость денег, поскольку деньги на период реализации проекта, возможно, будут инвестироваться в рискованное предприятие;
- инфляционный эффект и потенциально диспропорциональная разница, которая может возникнуть в рамках доходов и затрат, особенно там, где проект касается сотрудников;



- анализ риска, когда рассматриваются риски, связанные с осуществлением проекта, и каким образом вы собираетесь их избегать;
- влияние осуществления проекта на финансовое состояние организации в целом;
- затраты при неудаче, то есть какие затраты понесет организация, если проект на какой-либо стадии придется сворачивать.

Для определения ценности проекта используются следующие показатели:

- окупаемость;
- бухгалтерская рентабельность инвестиций;
- чистая приведенная стоимость (ЧПС);
- норма внутренней прибыли (НВП);
- обесцененная окупаемость;
- индекс прибыльности.

Убедитесь, что ваш анализ включает все связанные с осуществлением проекта затраты. Нередко оставляют без внимания такой показатель, как скрытые доходы, к примеру доход, который мог бы быть получен в результате альтернативного использования инвестиций.

Невозвратимые издержки, то есть уже понесенный расход, следует игнорировать в любом анализе будущих действий, поскольку он уже не влияет на доступную отдачу. Деньги истрачены, и, независимо от того, будете вы продолжать внедрение изменений или нет, они к вам не вернуться. Это следует твердо знать заранее, в противном случае может возобладать эмоциональная реакция и проект придется свернуть, даже если выгоды от него очевидны для многих.

### Бизнес-баланс

В некоторых случаях, когда изменения несут нематериальные выгоды (например, увеличивают степень покупательской удовлетворенности), финансовый анализ ничего не покажет. Здесь нужны иные подходы.

В подобных ситуациях необходимо попытаться получить качественную, равно как и материальную оценку полезности изменений, для чего применяется подход, называемый бизнес-балансом (см. статью на эту тему в «Гарвард бизнес ревью»; авторы — Каплан и Нортон, 1992 г.). Данный метод используется для определения функциональности бизнеса, а также в качестве инструмента

для оценки и измерения выгоды проекта или внедряемых в бизнес изменений.

Этот подход признает, что поведение людей в некоторой степени формируется теми же методами, какими измеряется. И напротив, классические бухгалтерские средства новшеств не поддерживают.

Метод проведения бизнес-баланса основывается на определении следующих факторов:

- Какими нас видят потребители нашей продукции (взгляд извне).
- В чем мы должны превзойти других (взгляд изнутри).
- Можем ли мы продолжать создавать ценности (взгляд на степень новаторства и обучаемость).
- Как мы воспринимаем другие заинтересованные стороны, например акционеров (финансовая перспектива).

Бизнес-баланс имеет следующие положительные качества:

- Он помогает соединить несовместимые элементы организационной конкурентной программы.
- Он предохраняет организацию от неверного взгляда на положение дел, так как вынуждает топ-менеджеров рассматривать все важнейшие рабочие характеристики комплексно.
- Он показывает, что, обретая в одной сфере, вы можете потерять в другой (например, вы можете уменьшить расходы, но при этом ухудшится сервис и потеряется новизна).
- Он позволяет экспериментировать, и здесь показателем тоже будет служить новизна.

Бизнес-баланс предполагает учет всех этих факторов при проведении изменений. Затем вам следует показать, что при использовании апробированной бизнес-модели ваш бизнес обязательно выиграет.

Если топ-менеджеры организации не примут ваш план и будут настаивать на том, что изменение должно принести ощутимую материальную выгоду, вы можете ответить на их требование составлением расчета увеличения продаж, требуемого для финансирования проекта. Затем представьте цифры, показывающие, что увеличение степени удовлетворенности запросов потребителей приведет к росту продаж, добавив аргументацию в пользу вашего проекта. Разумеется, метод этот не гарантирует запланированных результатов, поскольку на уровень продаж влияет много внешних факторов, но он по крайней мере придаст вам уверенность.

В заключение следует сказать, что в случаях, когда финансовая выгода проекта очевидна, его действенность лучше доказывать классическими бухгалтерскими методами. В ситуациях неоднозначных, когда польза не может выражаться материально, следует применять метод бизнес-баланса. Если он не понравится топ-менеджерам организации, им нужно предложить текущие бухгалтерские данные, которые покажут, что бизнес нуждается в изменении, это и явится главным доводом в пользу осуществления вашего проекта.

### **Проектная документация и ее оценка**

Для удобства сведения всей документации воедино можно составить полное описание проекта. Оно должно включать в себя:

- перспективы;
- анализ выгод, которые принесет проект, — материальных и нематериальных;
- масштабный обзор задач, которые необходимо выполнить для достижения поставленных целей;
- требования к персоналу, включая организационную реструктуризацию;
- обзор выполнения проекта с информацией о системе отчетности;
- определение максимальной степени риска.

Необходимо привлечь на свою сторону менеджеров из различных отделов. Это очень важно, поскольку они, подписав проект, уже подтвердят, что предполагаемые изменения пойдут на пользу всем сферам бизнеса.

Анализ риска делается для определения проблем, способных стать причиной неудачи проекта. Также должен быть выполнен анализ восприимчивости организации к изменениям, без него лица, принимающие окончательные решения, не почувствуют, что неблагоприятная перемена обстоятельств приведет к снижению доходности бизнеса.

Таблица 12.4 приведена в качестве примера стандартной формы анализа проекта с учетом вышеуказанных условий.

Форма обратной проверки, показанная в таблице 12.5, отражает предыдущую форму оценки проекта. Она позволяет оценить изначальную аргументацию проекта. Можете использовать

Название проекта		Цели проекта	
Задание		Сфера действия	
Время действия	Воплощение проекта		Тип проекта
	Выгоды		
Связь с другими проектами	1	Причины отказов	
	2		
	3		
Какие последствия вызовет отказ от реализации проекта		Приоритеты отделов	
Риски, связанные с проектом			Положительные эффекты
	1	1	
	2	2	
	3	3	
4	4		
Имеющиеся ресурсы		Соответствие корпоративной стратегии	
Анализ затрат и выгод	Фактически	Цель	
Послепродажный уровень дохода		> 20%	Инвестиции и эксплуатационные затраты в течение 5 лет
Предполагаемые цены на первые 5 лет		> 30%	Окупаемость вложений
NPV при 20%-ной скидке		> 0	
Анализ восприимчивости организации		Данные обратной проверки:	
<p><b>ПОДПИСИ</b></p> <p>Подтверждаю, что реализация данного проекта необходима для дальнейшего развития бизнеса. Спонсор проекта ФИО Должность Дата Подпись</p> <p>Подтверждаю, что время исполнения проекта и бюджет реален и что необходимые ресурсы в наличии имеются. Менеджер проекта ФИО Должность Дата Подпись</p> <p>Подтверждаю, что финансовые расчеты верны. Финансовый директор ФИО Должность Дата Подпись</p> <p>Подтверждаю, что проект прошел полную экспертизу Директор по стратегии ФИО Должность Дата Подпись</p>			

#### 12.4. Стандартная форма оценки проекта

Чтобы предоставить менеджеру проекта дополнительные доказательства, подтверждающие реальность его выполнения и достижения поставленных им целей, проводится обратная проверка по соответствующим пунктам. Ниже дается форма обратной проверки, которую можно использовать при определении общего материального эффекта. Аналогичная форма подойдет и для оценки нематериальных выгод.

Название проекта		Цели проекта	
Цели		Сфера действия	
Тип проекта			
Анализ затрат и результатов	Фактически	Цель	
Послепродажный уровень дохода		> 20%	
Предполагаемая цена за первые 5 лет		> 30%	
НПВ при 20%-ной скидке		> 0	
Данные обратной проверки			
Полученная выгода	Да / Нет		
Если нет, то почему			
Подпись Дата	Руководитель проекта		

### 12.5. Форма обратной проверки проекта

данную форму в качестве дополнительного доказательства реальности проекта и в целях демонстрации своей убежденности в полезности его осуществления для вашего бизнеса.

## Что вас сдерживает

Вот наконец и наступил момент, когда вы, доказав необходимость реализации проекта, получили необходимую поддержку. Теперь вам нужно претворять его в жизнь. Давайте посмотрим, что тут может стать сдерживающим фактором.

Приведем изречение Джорджа Бернарда Шоу, которое как нельзя лучше описывает эти ситуации: «Разумный человек подчиняется миру; неразумный стремится подчинить мир себе. Именно поэтому весь ход прогресса зависит от человека неразумного».

Иными словами, для того, чтобы вывести свою организацию из ее нынешней ситуации, вам следует стать неразумным. Не горюйте о том, что вы не можете ничего изменить, лучше задайтесь вопросом: «Почему бы и нет?» Как только люди начинают говорить: «А мы всегда так делаем», это значит, что время перемен пришло. Вы должны стать проводником и движущей силой этих перемен, а залог вашего успеха зависит от вашей способности убедить каждого, что перемены необходимы. Ваша задача — придать им ускорение.

Люди непременно станут жаловаться на то, что им сложно меняться. Вместе с тем ничего экстраординарного в переменах нет, это не запуск человека на Луну и не строительство Евротуннеля (обратите внимание, что это уже было сделано), тут все намного проще. Значит, если вы поверите в свои силы и станете настойчиво действовать, то единственное, что вас будет сдерживать, — это отношение людей к вашему проекту. Начните с того, что такое можно сделать, вселите в людей уверенность в своем начинании, подайте личный пример. Короче говоря, станьте лидером.

Если серьезно, то сдерживать вас будет многое: интриги, скрытые цели менеджеров и чужие тайные планы. Как правило, явные цели менеджеров состоят в том, чтобы уменьшить объем

административной работы для себя, увеличив его для своих подчиненных. Скрытой же целью является рост численности своего подразделения и, следовательно, получение большей власти для достижения иных скрытых целей. Попробуйте понять явные и скрытые цели менеджеров. Последние часто более значимы.

Будут и другие сдерживающие вас факторы, которые возникнут в процессе реализации проекта, например недостаточный уровень экспертизы в отдельных областях. Методика определения возникающих проблем и действующих сил, а также управление ими называется анализом силовых полей (см. приложение 1).

Использовать его можно на совещании, для того чтобы показать присутствующим, какие силы будут за изменения, а какие против. Для большей эффективности полезно будет попытаться выявить чужие явные и скрытые цели.

Следующим этапом в работе должно стать увеличение охвата действия сил, способствующих изменениям, и уменьшение доли сил, мешающих их осуществлению. После этого можно приступать к распределению задач между сотрудниками.

Не исключено, что сдерживающим фактором окажутся и ваши собственные полномочия. Ниже перечислены главные причины предоставления вам личной власти.

- *Занимаемое положение*, то есть когда вы как руководитель проекта будете настаивать на его выполнении на том основании, что вас поддерживает руководство. Оказывать давление следует как можно реже, в противном случае вы рискуете потерять доверие сотрудников.
- *Контроль над ресурсами*. Если вы управляете бюджетом проекта, то использовать его необходимо только по назначению.
- *Личные навыки*. Управление изменениями требует коммуникабельности и опыта общения с людьми, поскольку вам потребуется убеждать сотрудников делать то, что им может не нравиться.
- *Оценка*. К вам будут относиться как к лидеру, если увидят, что ваши действия заканчиваются успешно. Если вы обладаете инженерными знаниями и разбираетесь в технических вопросах, это добавит вам уважения.

Разумно пользуйтесь источниками своей власти.

Вы подошли к тому моменту, когда вам стало понятно, что и как следует менять, что вам поможет, а что будет сдерживать. Следующим вашим шагом должна стать разработка плана действий по этапам; очень многие проекты проваливаются из-за их плохого планирования. Например, если вы разработали недостаточно подробный план, вам либо не хватит ресурсов даже на решение ключевых задач, либо ресурсы у вас закончатся из-за неправильной последовательности действий.

## Общее планирование

Во время разработки плана имейте в виду, что вам предстоит сохранить равновесие между:

- временем выполнения задач;
- рамками работы;
- качеством работы;
- затратами.

Например, вам, вероятно, придется сузить рамки проекта, если затраты окажутся более высокими, чем предполагалось. Либо, если вам потребуется лучшее качество, время и затраты опять-таки возрастут. Однако вы можете решить складывающееся уравнение. Очень часто забывается один важный фактор — люди, которые работают над выполнением проекта. Если у сотрудников есть сильная мотивация, дело следует поставить таким образом, чтобы повышение качества не привело к автоматическому увеличению затрат и времени. Старайтесь делать больше при меньших затратах!

## Определение этапов

Первым шагом в планировании должно стать определение основных рабочих составляющих, что даст перечень этапов реализации проекта, на базе которого вы, в свою очередь, вычислите основные виды работ.

Здесь очень важно иметь в виду, что этап — это не вид деятельности, это результат, измеряемая рабочая составляющая. К примеру, в осуществлении проекта, связанного с высокими тех-



нологиями, этапом может быть подписание спецификации на систему, а не сама задача написания данной спецификации.

Применив нижеизложенную методику декомпозиции элементов проекта, перечень этапов можно использовать для выработки плана первоочередных задач.

### **Декомпозиция работ (ДР)**

ДР — это методика разделения работы на измеряемые составляющие задачи. Вам необходимо продумать, как вы придете к каждому этапу, какие задачи для этого решите. Вы должны определить последовательность их решения и их взаимозависимость; например, прежде чем запускать компьютерную программу, вам следует ее написать и протестировать. Все эти факторы продумываются и встраиваются в план.

Необходимо также установить приоритетность этапов и приоритетность задач. Вам нужно понять, что каждую задачу следует продумать от начала до конца.

После того как вы определили задачи, подсчитайте время на их выполнение и найдите людей, которые будут их выполнять. Ресурсы нужно учитывать в соответствии с планом, то есть подстраивая их под план. Время на выполнение каждой задачи должно быть установлено с учетом решения непредвиденных проблем.

Обязательно назначьте ответственного за ту или иную работу — таким образом вы подчините себе всех исполнителей проекта, заинтересуете их и окажете доверие делегированием части своих полномочий. Увлечите непосредственных исполнителей своим проектом и получите от каждого из них обещание выполнить поставленные задачи в срок.

Для удобства план схематично можно представить в виде диаграммы Ганта. Составление ее на компьютере не представляет никакого труда. С помощью соответствующих программ вся работа разбивается на фазы, этапы и задачи.

ДР позволяет учитывать взаимозависимость работ и ресурсов. Если в процессе выполнения проекта что-либо меняется, к примеру выполнение задач начинается и завершается в отличное от запланированного время, программа способна автоматически подсчитать затраты и составить другой план, также в виде диаграммы Ганта (12.6).

Задача	Ресурс	Время выполнения	17 сентябрь 2001 г.							24 сентябрь 2001 г.							1 октябрь 2001 г.							8
			Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	
Анализ системы	Внутренний	5 дней	█							█							█							
Составление спецификации	Внутренний	3 дня	█							█							█							
Создание программы	Внешний	7 дней	█							█							█							
Тестирование программы	Внешний	5 дней	█							█							█							
Приемка	Внутренний	1 день	█							█							█							

### 12.6. Диаграмма Гантта

В процессе разработки плана и его реализации выполнение самых длительных задач называется критическим путем. Вам, как руководителю проекта, следует обращать самое пристальное внимание именно на него, поскольку эти задачи определяют время, затраченное на весь проект.

На данной стадии очень часто используется сетевая диаграмма. Она показывает соотношение между задачами и зависимыми от нее компонентами. Здесь вам также большую помощь окажут компьютерные программы.

## Кадровое обеспечение проекта и организация его выполнения

### Рабочие потоки

В зависимости от сложности проекта у него может быть или один руководитель, или несколько, контролирующих отдельные его составляющие (подпроекты).

После того как вы определили ресурсные требования для первой фазы выполнения проекта, необходимо определить сферу деятельности менеджеров подпроектов. На этом этапе очень полезно выбирать менеджеров, исходя из их опыта. Они должны отвечать следующим требованиям:

- уметь управлять коллективом;
- иметь технические знания;
- обладать качествами лидера.

В больших организациях обычной практикой является заключение договора между основным руководителем проекта и ме-

менеджерами подпроектов. Целью договора становится определение обязательств сторон, например получение результатов от менеджера и поддержка руководителя проекта. Вместо договора иногда заключается трудовое соглашение.

### Кадровое обеспечение

Существует два основных способа кадрового обеспечения проекта: 1) набор кадров специально под выполнение проекта; 2) использование сотрудников, работающих в организации, которые параллельно будут выполнять проект.

Оба способа имеют свои плюсы и минусы. Например, к работникам, нанятым временно, в организациях относятся подозрительно, что может снизить эффективность их труда, особенно если предполагается провести культурные изменения в самой культуре организации и в связи с этим сотрудники беспокоятся за свое будущее. Кроме того, временные работники нередко трудятся хуже основных. Давайте будем реалистами: увольняют прежде всего худших, ни один менеджер не расстанется с хорошим сотрудником.

Привлечение основных сотрудников к выполнению проекта также имеет свои отрицательные стороны: двойная нагрузка — дело нелегкое и может привести к конфликтам, ведь придется распределять силы между основной работой и работой над проектом. Не исключено, что некоторые менеджеры, исходя из своих скрытых целей, будут препятствовать работе своих сотрудников над проектом, и это самый серьезный из недостатков такого совмещения.

Как показали исследования, самым лучшим подходом здесь является поручение выполнения проекта основным сотрудникам, но это потребует от его руководителя высокой коммуникативности, особенно при взаимодействии с менеджерами среднего звена. Самый трудный случай — если эти менеджеры не полностью поддерживают идею выполнения проекта.

Когда пересекаются роли руководителя проекта и менеджеров среднего звена, между ними могут возникнуть трения. Существуют два варианта снятия проблем: 1) руководитель проекта отвечает за время и затраты, связанные с выполнением про-

екта, и 2) менеджер среднего звена отвечает за свою сферу работ и их качество, формально выполняя роль финансового организатора (спонсора). Первый вариант предпочтительнее по одной причине: после того как ресурсы для выполнения проекта определены, вы можете столкнуться с их нехваткой, на этом этапе вам придется вести переговоры с менеджером-организатором.

Вы можете воспользоваться одним из следующих способов:

- использовать имеющиеся ресурсы и таким образом увеличить затраты;
- сузить границы работ;
- согласиться на штрафные санкции в связи с увеличением времени выполнения работ;
- согласиться с ухудшением качества выполнения работ.

### Руководство проектом

Руководство проектом осуществляет группа (правление), в которую входят представители главных заинтересованных сторон и возглавлять которую может спонсор проекта. Создание такой группы имеет положительные стороны:

- обеспечивается взаимопонимание между всеми заинтересованными сторонами;
- менеджеры среднего звена больше стремятся выполнить проект;
- быстро решаются возникающие проблемы, выбираются пути согласованных действий;
- в случае необходимости менеджеру проекта оказывается своевременная и действенная помощь.

### Управление проектом

Поскольку теперь вы приступаете к выполнению своего плана, вам пора познакомиться с различными аспектами, связанными с управлением работой.

### Человеческий фактор

Как уже упоминалось, ключ к успеху проекта, независимо с его типа, — в умении управлять людьми. Жизненно важно дат

сотрудникам мотивацию, в противном случае вы не увидите с их стороны ни новаторского подхода, ни рвения. В равной степени необходимо уметь управлять ожиданиями главных заинтересованных сторон. Не обещайте выполнить работу раньше намеченного срока. Готовьтесь к худшему, к постоянным задержкам и проблемам.

Проект предполагает наличие двух основных групп — потребителей изменений и носителей изменений. Последняя группа работает над тем, чтобы сделать изменения реальностью. На схеме 12.7 показана модель различных стратегий и отношений с обеими группами.



### 12.7. Стратегии управления людьми

Модель основана на степени удовлетворенности обеими заинтересованными сторонами изменениями или проектом. Схема показывает стратегию отношения менеджера проекта к людям, вовлеченным в его выполнение.

- *Кризисный менеджер* — стратегия, к которой прибегают в случае, когда изменениями недовольны все. Такое происходит, если перемены либо дают плохой результат, либо вообще провалились. Причиной неудач может стать проблема отношения людей к переменам, но может случиться и так, что перемены произошли, но люди остались недовольны ими. В любом случае вашей стратегией должно стать кризисное управление, когда необходимо докопаться до сути проблем и немедленно устранить их. На данном этапе проекты нередко планируются заново, поскольку существующий план,

как показывает практика, просто нереален. Не исключено, что для реализации проекта вам понадобятся новые люди и новые стимулы.

- *«Продавец» изменений* — стратегия, применяемая в тех случаях, когда изменениями довольна команда, проводящая их, и недовольны те, для кого они проводятся. Данная стратегия заключается в «продаже» изменений этим людям, в умении убедить их в том, что перемены им выгодны. Уместно в данном случае использовать стратегии управления людьми, описанные выше.
- *«Тренер»* — стратегия, используемая в случае, когда изменениями довольны те, для кого их проводят, но недовольна осуществляющая их команда. Успех в данном случае зависит от способности дать членам команды мотивацию, поощрить их, убрать с их пути препятствия и т. д. Здесь также полезно будет использовать стратегии управления людьми, описанные выше.
- *«Беспечный ездок»* — стратегия, которая используется в случае, когда переменами удовлетворены все. Руководитель проекта в данной ситуации ограничивается общим контролем за проведением изменений, а всю основную работу делают сотрудники.

Какую бы стратегию вы ни использовали, всегда имейте в виду, что люди обладают достоинством, самоуважением и именно эти качества определяют их отношение к переменам, к тому, чего вы пытаетесь достичь. Если ваши действия не заденут их лично, они будут вести себя по отношению к вам позитивно и охотно воспримут изменения.

### Управление затратами и бюджетом

Ваша начальная оценка затрат будет, скорее всего, очень приблизительной. Это обычное дело на той стадии, когда бизнес-ситуация только разрабатывается. По мере работы, особенно во время декомпозиции, вы сможете детализировать затраты.

Управление бюджетом осуществляется несколькими методами, самый простой из которых — построение диаграммы Ганта. По мере использования средств вы будете вносить в диаграмму соответствующие значения и в результате получите простую и понятную схему. К примеру, если какая-либо задача выполнена

раньше намеченного срока, соответствующие затраты перейдут в бюджет. Любые изменения вы сразу же отметите в диаграмме.

### Тайм-менеджмент

Он осуществляется на основе регулярных отчетов о выполнении задач. Такой подход дает возможность вносить данные в диаграмму Гантта, которая будет отражать реальное положение дел. Информацию об изменениях можно обсуждать на собраниях или предоставлять в виде еженедельных отчетов.

Практика показывает, что очень полезно планировать выполнение задач на две недели. В этом случае руководитель сразу увидит, что работа либо еще не начата, либо уже начата, либо завершается. Такая форма позволяет ему всегда видеть ход работ, понимать ситуацию и проводить необходимые действия. Как только произойдет какая-либо заминка, руководитель проекта сразу узнает об этом и должным образомотреагирует.

Впрочем, можно использовать и обычный, формальный механизм отчетности. В любом случае главное — это держать руководителя проекта в курсе событий.

Типовая форма отчета о работе за неделю приведена в таблице 12.8. Составляется она руководителями работ или их непосредственными исполнителями.

Дата	
Проект	
Работа завершена	
Задачи на текущую неделю	
Задачи, выполненные на текущей неделе	
Проблемы	
Возможности	
Задачи на будущую неделю	

12.8. Образец еженедельного отчета

Чтобы видеть ход процесса, подобные отчеты лучше получать еженедельно, но учтите: никакая форма не заменит вам личного общения с исполнителями работ — не исключено, что у них возникла проблема, которую необходимо срочно решать, а вы о ней и не знаете.

## Управление качеством

Качество в контексте проекта должно отвечать условиям, обозначенным в спецификации или ином проектном документе. Достижение проектного качества зависит главным образом от общего отношения к нему со стороны тех, кто его планировал, и тех, кто его непосредственно выполняет.

Формально вам необходимо составить план качества, включающий методы управления и мониторинг качеством, что обеспечит его высокий уровень. К примеру, независимые контроль и приемка качества помогут вам убедиться в том, что все работы выполняются должным образом и качество соответствует указанному в спецификации.

Все задачи вам следует выстроить с помощью диаграммы Ганта как составляющие общего проекта. Неплохо организовывать официальную приемку рабочих составляющих проекта, поскольку одна только необходимость поставить свою подпись под документом делает людей более ответственными и заставляет их внимательнее изучать результаты работ. В равной степени необходимо официально вводить изменения в проект, если того требует спонсор — этим он возьмет на себя ответственность за превышение расходов и увеличение времени выполнения проекта.

## Управление риском

Определение уровня риска должно стать частью начальной работы над проектом, поскольку поможет лучше понять ее. Тернер (еще в 1993 г.) рекомендовал определять риск и контролировать его с помощью простейших действий:

- обсуждения;
- декомпозиции плана и за счет этого определения взаимосвязанных областей, способных иметь отрицательный эффект от взаимодействия, вызвав сбои в работе; здесь применяется методика «а что, если?»;
- анализа предположений, сделанных на этапе составления проекта;
- анализа решений лиц, их принимающих, что приводит к пониманию мотивации принятия решений и правильной оценке самих решений на последовательность, соответствие общим целям и наличие возможных скрытых целей;



- группового принятия решений в результате, например, «мозгового штурма», когда риски выявляются наиболее эффективно.

Очень полезно использовать сразу несколько указанных методов.

Из вышеперечисленного следует, что можно составить список вероятных рисков. Помимо определения самого риска необходимо знать и метод контроля над ним. Существует три таких метода:

- анализ соответствия времени выполнения проекта внешним условиям: например, плохая погода может увеличить возможность возникновения риска;
- выполнение задач, предотвращающих риск, предположим страхование;
- разработка планов действий в чрезвычайных обстоятельствах, к примеру создание ресурсов для оплаты работающих в вечерние и ночные смены.

Необходимо сегментировать риски по категориям — технические и прочие, а также исследовать взаимосвязь между рисками. Такой подход даст вам полную картину всех вероятных рисков и их негативных воздействий на проект, что определяется умножением их вероятности на их последствия. Отметку в 20% рисков, имеющих самое сильное отрицательное влияние на проект, принято рассматривать с помощью принципа Парето (см. приложение 1).

В таблицу рисков следует также включить и предполагаемого «владельца» риска — человека, которому предстоит контролировать его. Следует сказать, что степень возникновения риска существенно уменьшается, когда человек к нему готов, и здесь большую помощь окажет таблица оценки рискованности.

В управлении рисками очень сложно использовать формальный подход: во-первых, потому, что менеджеры, из-за наличия у каждого из них скрытых целей, очень неохотно идут на сотрудничество, а во-вторых, о некоторых проблемах просто нельзя сказать открыто. Даже если что-то непредвиденное и случилось, менеджеры часто это скрывают вследствие служебных интриг. Поэтому вам нужно предугадывать возможный ход событий, предполагать наличие проблем и немедленно устранять их, в противном случае весь проект окажется под угрозой. Кроме того, если у вас достаточно полномочий, вам необходимо внимательно сле-

дить за менеджерами среднего звена, так как некоторые из них могут искусственно создать условия для возникновения риска. Здесь вам следует вести себя очень тактично: выявить проблему, не указывая ее виновника, — уже одним этим вы сделаете для него невозможным продолжать курс на разрушение проекта.

По мере управления проектом вы неизбежно столкнетесь с какими-либо проблемами — могут возникнуть непредвиденные трудности или расширятся границы работ. Обо всем этом вы узнаете только в процессе выполнения проекта. Полезно составить план действий в экстренных случаях, тогда вы будете готовы к ним. При возникновении проблем для вас главное — не бросаться решать их все самостоятельно. Доверьте это дело техническим специалистам, а сами продумайте план действий в случае возникновения дополнительных проблем.

## Внедрение изменений

В процессе выполнения плана вы в конечном счете подойдете к такому моменту, когда все рабочие составляющие будут налицо. Как вы убедитесь, что изменения внедрены и вам не придется в своей работе возвращаться обратно?

Изменения внешнего, технического характера часто внедряются легко. К примеру, если вы вводите в действие информационно-технологическую систему, она сама встроится в производственный процесс, особенно если используется взамен устаревшей. Если же вы внедряете изменения, которые могли бы позволить людям повернуть вспять, положим, новый рабочий процесс, то лучший способ гарантировать, что возврата к старым традициям не будет, «продать» людям все изменения по мере выполнения проекта.

Если вы будете делать это регулярно, по мере необходимости внедрения изменений, те, для кого они проводятся, не только привыкнут к вашим действиям, но и будут их ждать, причем с определенной долей радости. Когда же вам удастся убедить людей в том, что перемены, которых они ждут, есть дело их рук, они воспримут их с еще большим энтузиазмом. Параллельно с этим вам следует убедиться, что менеджеры среднего звена понимают вы-

году от изменений. Идеальным считается вариант, когда перемены совпадают с реализацией производственных целей, в этом случае изменения можно отнести за счет успешного продвижения вперед.

## Заключение

Необходимо отметить, что навыки, которые вам потребуются для управления и которые дадут положительный результат, подразделяются на две категории и, соответственно, связаны с умением решать рабочие задачи и с управлением людьми. Основными навыками первой категории являются:

- умение разрабатывать хорошие планы и пользоваться общепринятыми методами планирования;
- управление задачами;
- решение проблем;
- обеспечение взаимодействия в процессе выполнения проекта.

Навыки второй категории включают в себя:

- получение полномочий на выполнение проекта;
- умение сделать исполнителей своими сторонниками;
- способность создать команду;
- умение заставить персонал работать с энтузиазмом и устранять препятствия;
- умение управлять внутренней политикой организации.

В процессе выполнения проекта вам придется работать в жестком режиме, под постоянным давлением со стороны топ-менеджеров. Необходимо сохранять хладнокровие, не поддаваться этому давлению, не терять рассудительности в кризисные моменты. Четко обрисовывайте себе цели, разъясняйте подчиненным их задачи, разработайте ясный и понятный план — таким образом вы снимете с себя часть нагрузки и создадите команду.

Самое важное — иметь команду, сплоченную и эффективно работающую.

Заставьте людей гордиться возложенной на них ответственностью, стимулируйте коллективную работу, создайте обстановку, в которой все имеют достаточную мотивацию и, как след-

стве, заинтересованы в выполнении работы с высоким качеством. Каждый достигнутый успех должен быть отмечен, а каждый промах — всесторонне рассмотрен, изучен и исправлен. Двигайтесь вперед!

Действуя таким образом, вы обеспечите себе поддержку со стороны сотрудников и в результате — успешное выполнение работы.

## ЧАСТЬ V

# КАК ПОВЫСИТЬ

# СВОЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ГЛАВА 13

## Управление самим собой

Как любят говорить менеджеры, время — самый ценный источник. Существует множество курсов, где управленцев обучают самодисциплине, ведь это путь к более эффективной работе.

Для консультантов вопрос управления временем еще важнее, чем для менеджеров, ведь их работа консультанта оценивается результатом, а измеряется временем, поэтому многих из них просят записывать, как они планируют свое время. От консультантов требуется, чтобы на осуществление определенного проекта они отводили строго заданное количество часов, поэтому для них такое качество, как самоорганизация является очень существенным.

При всем вышесказанном время — это, пожалуй, единственный из ресурсов, управлять которым многие не умеют.

В данной главе авторы рассмотрят некоторые ключевые вопросы, связанные со временем и с тем, как следует его тратить, — иными словами, как управлять самим собой. Мы проанализируем такие вопросы, как постановка целей, контроль рабочего потока, развитие умственных и физических способностей, управление стрессом и решение этических проблем.

Предлагаем использовать данную главу как справочник, где вы найдете ответы практически на любые ежедневно возникающие перед вами вопросы — как на работе, так и дома. Одни проблемы будут для вас в новинку, с другими вы, вероятно, уже сталкивались, однако, возможно, решали не всегда правильно. Теперь вы узнаете, как это следует делать.

Авторы надеются, что полученные знания окажутся для вас полезными.

## Постановка цели

### Какова ваша миссия?

Отправной точкой здесь должно быть определение цели, которой вы хотели бы достичь. Преуспевающие люди всегда указывают на то, что именно постановка цели придала их действиям верное направление, помогло сконцентрироваться на ней. Многие из них также четко формулировали для себя ясное чувство цели как смысла жизни, ответа на вопрос: зачем и для чего они существуют. Одно из самых ярких высказываний о смысле жизни принадлежит, как ни странно, вымышленному персонажу, капитану Кирку из компьютерной игры «Звездный Поход». Он говорит, что смысл его жизни состоит в том, чтобы «...смело идти туда, куда не заходил еще ни один человек». Такое заявление может служить ориентиром не только для самого человека, но и для других, одновременно являясь и движущей силой, и целью. Вместе с тем не берите себе девиз слишком сложный или расплывчатый. Девиз должен быть коротким и простым, вы можете написать его для себя или держать в памяти, но только не забудьте его смысл и не перепутайте слова. Девиз станет служить вам напоминанием о том, что вы должны делать. Умение поставить и ясно выразить конечную цель — главное, без этого вы не сможете определить себе другие, ближайшие цели.

### Постановка личных целей

Те, кто отказывается планировать, обрекают себя на неудачу. Вашим следующим шагом должна стать постановка ясных целей, которые станут для вас мерилom ваших достижений и в конечном счете — успеха. Без ясных целей невозможно сказать, в правильном ли направлении вы двигаетесь и прибудете ли вообще к месту назначения. Цели должны иметь временной масштаб, в противном случае вы не сможете проконтролировать их выполнение. Если в бизнесе, в результате постоянных изменений, невозможно обеспечивать планирование больше чем на 3—5 лет, то в жизни неплохо иметь планы на более отдаленную перспективу. К примеру, кем вы хотите стать через 10 лет? Чем вы будете заниматься? Еще более важно разрабатывать *послепенсионные планы*. К сожалению, этим-то как раз мало кто занимается, особенно

работающие в небольших организациях. Очень полезно думать и о своем будущем, и о будущем тех, кто от вас зависит. Смотрите в будущее и делайте его таким, каким вы хотите его видеть. Обязательно ставьте перед собой перспективные, реально выполнимые цели и стремитесь к их достижению. Некоторые рассматривают только цели, связанные с работой, и это неправильно — работа когда-нибудь кончится. Включив в генеральную линию несколько целей, не связанных с работой, вы избежите зависимости от нее — работа станет для вас лишь средством обеспечения комфортной жизни. Примером может послужить автор данной статьи, у которого два поколения предков имели собственное производство. Тем не менее он целенаправленно пошел работать по найму, трудился в самых разных сферах производства и на самых разных должностях, после чего открыл собственное дело. Не имея перед глазами ясной перспективы, можно легко сбиться с дороги, уйти в сторону и скатиться на путь достижения мелких, краткосрочных целей.

Компоненты эффективной цели составляют в аббревиатуру КОРИС, что означает: конкретная, определенная во времени, реальная, измеримая и согласованная. Например, конкретной может быть цель — выкупить закладную или открыть филиал фирмы; измеримая цель — заработать большую сумму денег; термин «согласованная» может означать, что вы собираетесь добиться от заинтересованных сторон поддержки в достижении своих целей. Количество целей должно быть разумным, то есть управляемым, а кроме того, они не должны вступать в противоречие ни между собой, ни по параметрам КОРИС: если вы планируете открыть филиал фирмы, это не должно отнимать у вас больше средств, чем у вас есть или чем вы планируете получить в ближайшее время. Необходимо, чтобы цели были определены во времени, то есть вы должны точно знать, когда цель будет достигнута. Избегайте таких словесных ловушек, как «чем быстрее, тем лучше», — они заведут вас в тупик.

Изменение — это скорее правило, чем исключение, поэтому вам необходимо регулярно рассматривать свои цели и в зависимости от возникающих обстоятельств корректировать свои действия, чтобы не сбиться с намеченного маршрута. Измененные цели нужно согласовывать с заинтересованными сторонами, в противном случае они не будут чувствовать себя вовлеченными



в процесс и не проявят внимания к вашим действиями. Заинтересованными сторонами могут быть ваши поставщики, потребители вашей продукции или услуг, местные жители и власти. Сейчас все больше бизнесменов вступают в партнерские отношения между собой и управляют цепочками поставок, в результате чего самые разнообразные цели становятся более реальными.

## Саморазвитие

После того как вы поставили себе цели, вам необходимо подвергнуть анализу еще один фундаментальный ресурс их достижения — самого себя. Рассматривая цели и требующие для их достижения задачи, определите, какие навыки и знания вам нужны. Если вы работаете в технической среде, то для вас самым главным является знание специальных изделий или процессов. Если ваша рабочая среда ориентирована главным образом на взаимодействие с людьми, тогда ключевыми для вас являются навыки общения. Проанализируйте себя объективно, рассмотрите, что в вашей работе самое важное, определите идеальные качества и навыки и сравните с ними ваши собственные. Любое расстояние между идеальной характеристикой и вашей собственной, любое несоответствие между вашими и требующимися способностями должно послужить толчком для личного роста. Составьте список качеств по их приоритетности и выработайте методику их достижения.

Эффективный план обретения нужных качеств, иначе говоря, обучение им также должно отвечать характеристикам КОРИС, и также обязано включать в себя как краткосрочные, так и долгосрочные цели саморазвития. Саморазвитие должно соотноситься и с профессиональным ростом, например со специальным обучением, если оно требуется. В этом случае вам следует составить письменный план на год и тщательно отслеживать весь процесс — так вы получите яркое подтверждение своего профессионального роста. Концепция «век живи — век учись» в наше время абсолютно реальна и востребована — люди не просто пассивно обретают абстрактные знания, без учета того, будут они использоваться или нет, а, напротив, стремятся активно саморазвиться в силу объективной необходимости.

План обучения состоит из четырех элементов:

- списка целей (что вы намереваетесь выучить или сделать для достижения определенного результата);
- представления о том, как вы будете обучаться (на работе, выполняя разнообразной сложности проекты, в образовательном учреждении либо сами, купив аудио- или видеокурсы);
- программы с планом выполнения;
- письменного отчета с указанием, что вы сделали и насколько это оказалось для вас эффективным.

Вам следует рассмотреть стиль обучения и выбрать наиболее предпочтительный, поскольку если вы ошибетесь, то не достигнете поставленных целей. Обычно в данном случае используются четыре стиля, в зависимости от типа личности:

- *Активисты* — люди живые, общительные, им нравится учиться и одновременно выполнять задания; они предпочитают действовать, охотно участвуют в ролевых играх.
- *Отражатели* — люди более осторожные, тихие, которые, прежде чем что-то сделать самим, сначала посмотрят, как это делают другие; им нужно время, чтобы все рассмотреть и проанализировать.
- *Прагматики* — любят развивать новые идеи и быстро связывать их с выполняемой ими работой.
- *Теоретики* — хотят увидеть причину изменения, получить объяснение и понять модель или систему, прежде чем постепенно, шаг за шагом начать применять ее.

Решите, к какой из этих четырех групп вы принадлежите, и выберите себе соответствующий стиль обучения.

В большинстве случаев обучение происходит само собой, неофициально на рабочем месте, поэтому имеет смысл поразмышлять, возможно ли это у вас в компании и как вам лучше использовать такую возможность. На простейшем уровне работа с другими сотрудниками позволяет вам учиться благодаря обмену информацией. Кроме того, вы можете заниматься и некоторыми исследованиями. Даже ваша деятельность вне работы (общественная — в клубе, в школе, где учатся ваши дети, в спортивном зале) может стать богатым источником опыта, дополняющего основные навыки, полученные на работе. Ваши коллеги определенно заметят, насколько серьезно вы относитесь к самообразованию, и сделают соответствующие выводы.

Прекрасный способ продемонстрировать свое намерение учиться — попросить коллег дать оценку вашей эффективности. Вы обнаружите, что их характеристика будет гораздо объективнее, чем ваша собственная, замешенная на свойственной людям переоценке своих качеств. Попросите своих коллег дать письменную оценку вашей эффективности, но без подписи, и вы сразу увидите, каких качеств вам объективно не хватает.

## Управление рабочим персоналом

Любые долгосрочные или краткосрочные планы должны разрабатываться на базе принципа Парето, согласно которому 80% результата создаются 20% действий. Этот же принцип применим и к управлению ежедневным рабочим процессом. Основная часть, результат всегда определяются несколькими ключевыми действиями. Наиболее эффективным тактическим инструментом управления собственным временем является составление списка дел на день — он и поможет вам распределить свою деятельность, и покажет другим, что вы цените время. Следует иметь в виду, что перечень (назовем его «что сделать?») — это не просто список ежедневных занятий, это еще и набор правил, делающих его рабочим инструментом.

Данный перечень должен быть реально выполним, включать в себя количество дел (не более 20), которые вы действительно можете закончить. Каждый пункт необходимо пометить словом: «обязан», «желательно» или «можно». Срочные и важные дела имеют приоритет перед остальными, их необходимо выполнять в первую очередь. Не следует сразу браться за так называемые «легкие» дела: вы просто отнимете у себя время и не сделаете то, что действительно нужно. Напишите время начала и приблизительное время окончания дела, объедините несколько сопутствующих пунктов (к примеру, телефонные звонки). Постарайтесь делать самые важные дела в тот период времени, когда вы максимально активны (для этого вам необходимо изучить свои биологические часы). Прежде всего, определите, кто вы — «сова» (человек, наиболее активный во второй половине дня) или «жаворонок» (наиболее активный утром), и после этого наметьте пос-

ледовательность дел (например, когда основательно пообедать, а когда — провести важное совещание). Всегда имейте в виду, что в течение дня могут произойти различные непредвиденные события, а перед тем как начинать выполнение очередной задачи, немного отдохните или обдумайте дела. Многие люди вертятся как белки в колесе, создавая впечатление сильной занятости — на самом деле они просто не могут распланировать свое время. Планируйте все действия, и вы избежите ненужной суеты. После удачного завершения очередного задания похвалите себя, вознаградите чем-нибудь приятным — так вы поддержите в себе желание сделать больше.

Если вы участник командного рабочего процесса, то список «что сделать?» поможет вам заранее определить накладки, пробелы и другие недостатки в работе. Составляйте перечень дел каждый день в одно и то же время, чтобы это занятие вошло у вас в привычку, старайтесь сделать самые трудные дела в первую очередь, чтобы они не висели над вами дамокловым мечом. По мере работы у вас неизбежно будут накапливаться недоделки — незаконченные маленькие части больших задач, для них вам потребуется составить дополнительный список «долгосрочных дел», которые вы будете регулярно выполнять, иначе маленькая часть перерастет в большую проблему, решать которую нужно будет срочно. В список дел следует обязательно включить пункты, касающиеся саморазвития, — это поможет не забывать о нем. Перечень должен всегда находиться у вас под рукой, регулярно заглядывайте в него — тем самым вы покажете, что у вас есть чем заняться и что загружать вас дополнительной работой не нужно.

## **Управление персоналом**

Организация выполнения ключевых задач — ваш первый шаг в управлении своим временем. Если вы считаете, что пока еще не способны делать это, то прежде всего проведите проверку своего распорядка дня, проанализируйте, на что вы тратите свое время, — так вы выявите проблему и решите ее.

## Анализ дел, или На что вы тратите свое время

Составьте список дел, обычно выполняемых вами за неделю, включая звонки, как сделанные, так и полученные, присутствие на совещаниях, разъезды, обеды и краткие перерывы на отдых. Не забудьте приплюсовать незапланированные действия, например оказание помощи коллегам по их просьбе. Составьте простую табличку и внесите в нее время в минутах, затраченное на каждое занятие. Вы получите недельную хронологию дел и время на них. Сравните полученные результаты с идеальными, просто представив, сколько бы времени заняли все эти дела в идеальных условиях. Вы обязательно увидите, что вас кто-то постоянно отвлекает, и поймете, что этого «кого-то» следует попросить обращаться к вам не тогда, когда ему хочется, а тогда, когда вы свободны. Вместе с тем может вдруг выясниться, что вас никто не отвлекает, а все дело в том, что вы иногда «кормите обезьяну» («кормить обезьяну» — ставшее давно крылатым выражение из блестящей статьи, опубликованной в журнале «Гарвард бизнес ревью» за 1974 г.).

### Остерегайтесь «обезьян»

«Кормить обезьяну» означает, что вы совершенно напрасно делаете что-то за другого. Время у вас воруют многие, но чаще всего — именно «обезьяны», то есть те, кто подбрасывает вам свои дела: ваши потребители, поставщики, а главным образом ваши коллеги. Нередко вам даже нравится «кормить обезьян», вам льстит, что вас просят что-то сделать, вы видите в этом некоторое разнообразие. К сожалению, «обезьяны» съедают массу вашего времени, которое следовало бы затратить на выполнение своей основной работы, и чем чаще вы их «кормите», тем более зависимыми от вас они становятся.

Воспользуйтесь нашими рекомендациями:

- «кормите обезьян», лично или по телефону, в строго отведенное время, не оставляйте это на потом;
- старайтесь, чтобы «обезьян» было как можно меньше;
- если не хотите «кормить обезьян» — не «кормите», не говорите никому: «Оставьте, я сделаю это попозже».

## Искусство делегирования

Как только вы научитесь делегировать свои обязанности, «обезьяны» тут же оставят вас в покое. Решения о вещах незначительных принимаются где угодно, а большинство людей получают чувство морального удовлетворения не оттого, что проделывают часть работы, а оттого, что выполняют ее целиком. Делегирование работы, однако, часто заканчивается провалом, если вы забываете о некоторых ключевых моментах. Начальники нередко допускают ошибку, не говоря подчиненным, почему порученная работа так важна, почему она доверяется именно им, каким должен быть результат и какими источниками они могут воспользоваться для облегчения работы. После того как работа делегирована, очень полезно спросить подчиненного, легко ли она ему далась (вид работы может оказаться для него в новинку), обязательно поблагодарить и похвалить за качество выполнения.

Там, где возможно, пользуйтесь голосовой почтой, это позволит вам давать ответы, когда вам будет удобно. Лучший способ отделаться от «обезьян» — это научить их «кормиться» самостоятельно. Способ тут только один — спросить их, как бы они сами это сделали. Старайтесь выработать у них независимость — советом, одобрением, через освоение навыков. Дайте им один раз банан и будьте уверены — они к вам больше никогда не подойдут.

## Храните резюме встреч

Массу времени отнимает общение с другими людьми, особенно на разного рода совещаниях. Более половины времени менеджера проводит в переговорах — личных и телефонных. Существует несколько простых способов уменьшить время на разговоры, из которых самыми эффективными являются следующие:

- наметьте для себя время начала и окончания переговоров;
- обозначьте время на выполнение рабочей программы;
- назначьте человека, который следил бы за временем переговоров;
- по возможности проводите переговоры на ходу;
- решайте вопросы во время перерывов;
- присутствуйте только на тех совещаниях, где вам объективно необходимо быть;

- как только выступающий отвлекается от темы, не стесняйтесь — перебивайте его;
- готовьтесь к совещаниям — сразу начинайте говорить о самом главном.

### **Другие способы экономии времени**

Всех раздражают телефонные звонки, особенно если речь идет о вещах второстепенных. Составьте график с указанием самого удобного для вас времени общения по телефону и сообщите всем, что в другое время вам отвечать на звонки трудно. Всегда узнавайте у своих деловых партнеров, когда им лучше звонить. Если вы таким образом сэкономите всего 5% своего времени в день, в сумме за год это даст полмесяца.

Поездки тоже могут стать способом экономии времени. Прежде всего подумайте — а так ли вам необходимо куда-то ехать? Можно ли встать чуть пораньше, чтобы во время поездки не попасть в пробку? Запаситесь диктофоном и начитывайте на пленку интересные мысли, которые придут вам в голову во время поездки. Если вы занимаетесь самообразованием, очень удобно слушать во время поездки различные аудиокурсы. Кроме того, сейчас продается множество книг в аудиозаписи.

Большинство занятых людей испытывают одну общую трудность — они не могут найти время для чтения томов регулярно поступающей информации. Информационная перегрузка сама по себе большая проблема, а мы еще усложняем ее за счет копирования и пересылки различных данных по всему миру. Методика скорочтения может помочь вам читать со скоростью до 1000 слов в минуту, это в пять раз быстрее обычного. Увеличение эффективности чтения помогает сконцентрироваться и лучше понимать прочитанное. Для занятий скорочтением необходимо отвести специальное время, найти удобное место, сесть прямо и держать материал перед собой под углом 45°. Следите за текстом, ведя по нему карандашом, ручкой или пальцем, двигайте ими по страницам с одинаковой скоростью. Сначала быстро прочитайте первый и последний абзацы, чтобы ухватить основную идею, затем читайте остальной текст, концентрируя внимание на существительных и глаголах. Не останавливайтесь и не возвращайтесь назад, поскольку в скорочтении важна именно постоянная высокая скорость. Через определенные промежутки времени немного

повышайте скорость чтения. Вот так развивается способность читать быстро.

Рост использования электроники увеличивает количество бумажной работы, заваленные документами столы отвлекают людей, не дают сосредоточиться, но не поддавайтесь соблазну оставить бумажные дела на потом. В работе с бумагами пользуйтесь методикой ОИВО: *отложите, используйте, выбросьте, отправьте*. Очень важно уметь группировать бумаги и откладывать ненужные. Чаще пользуйтесь корзиной для бумаг, чем ящиком стола. Как только какая-то бумага становится ненужной — немедленно выбрасывайте ее. Вычеркните свою фамилию из списка внешних рассылок, а сотрудников организации предупредите, чтобы поменьше присылали вам бумаг. Как минимум раз в год, когда вы не слишком заняты, чистите свой стол — выбрасывайте всю ненужную бумажную документацию. Долгое время держать у себя надо только очень важные документы, к которым следует регулярно обращаться, а согласно статистике, примерно 90% поступающих бумаг вообще не читается.

## Интеллектуальное соответствие

Увеличивающимися объемами информации лучше управлять людям с хорошей памятью, а этот навык главным образом приобретается, а не наследуется. Ваша голова благодаря процессу эволюции содержит не один мозг, а три:

- мозг рептилий, который начинается от спинного хребта и контролирует основные инстинкты (например, дыхание и ощущение пространства);
- мозг животных (лимбическая система), управляющий сном, эмоциями и длительной памятью;
- неокортекс, или собственно человеческий мозг, — двусторонний головной мозг; он состоит из левого, так называемого логического полушария, управляющего речью, и правого полушария, отвечающего за координацию движений и образное восприятие.

Оба полушария способствуют функционированию памяти на трех ее этапах: они регистрируют информацию, удерживают ее



и в нужный момент вызывают. Ваш мозг способен регистрировать и удерживать любую информацию, с которой вы сталкиваетесь. Основная проблема состоит в ее сохранении и извлечении, что лучше всего умеют делать люди, знакомые с мнемотехникой — с несколькими довольно простыми приемами запоминания и вызова информации.

Одним из самых эффективных приемов запоминания является связывание новой информации с уже имеющимся знанием за счет преувеличения, юмора и эмоциональных картинок. Работа мозга стимулируется благодаря неожиданностям, и, если вы испытываете сложности с запоминанием имен, этот метод вам определенно поможет. Например, мое имя Клайв Бонни лучше запомнить через ассоциацию с фильмом «Бонни и Клайд», представив гангстера с пистолетом в руке, с лицом обладателя имени Клайв Бонни. Определенные вещи можно запоминать с помощью музыки; положим, если вы узнали что-то в то время, когда играла музыка, вы можете вызвать ее из памяти.

Одной из самых популярных техник запоминания является так называемое картографирование мозга, пионером которого был Тони Бузан. Карты мозга отражают его работу за счет стимулирования деятельности как левого, так и правого полушария.

Принцип картографирования мозга состоит в записи информации на бумаге (или на экране) в том виде, в котором ваш мозг наиболее эффективно ее регистрирует и удерживает: возьмите чистый лист бумаги и в его центре нарисуйте картинку или напишите слово, отражающее предмет запоминания. Затем проведите линии, исходящие от центра и содержащие одно слово. Пользуйтесь максимум четырьмя разноцветными карандашами или фломастерами, а размер слова должен отражать степень его важности. Использование цвета для набора линий, а также изображений (не слов) послужит обращением к правому полушарию; стрелки, соединяющие темы, — к левому. Полученная схема может напоминать вам осьминога со спутанными ногами, но для вашей памяти эта путаница гораздо предпочтительнее, чем общепринятое буквенно-цифровое изображение, вы сами удивитесь, как много сразу вспомните, глядя на эту карту, — во всяком случае, гораздо больше, чем при просмотре обычных записей из букв и цифр. Подобные карты можно использовать при составлении речей, проектов, при решении проблем, в творчес-

кой деятельности и просто как упражнение для интеллекта. Есть и другие методы улучшить запоминание и вызов информации:

- принцип ритма (ритмично сгруппировать слова);
- принцип создания слов-акронимов, то есть состоящих из первых букв понятий, которые вам необходимо запомнить;
- принцип ориентира, когда информация «привязывается» к изображениям и понятиям; так, цифру 7 можно ассоциировать с бумерангом, месяц август — с порывом теплого ветра и т. п.

Поначалу, как и в любом новом занятии, все эти методы покажутся вам утомительными, но проявите терпение, потренируйтесь — и вы увидите, насколько они эффективны. Пройдет совсем немного времени, а вы уже не только начнете удивлять своих коллег отличной памятью, но и серьезно улучшите свои рабочие качества.

Интеллектуальное соответствие — основа вашей эффективности, способности продуктивно работать и действенно решать личные проблемы, тем более что именно от последних зависит комфортность вашей жизни. Совершенствуя свои способности, вы избежите стресса на работе, который создается постоянными изменениями, новыми целями, технологиями, неожиданным сокращением сроков выполнения задач, структурной иерархией и необходимостью лавировать между разными мнениями.

## Управление стрессом

Все люди испытывают напряжение, которое само по себе может подстегнуть ваши возможности, однако длительное и сильное напряжение способно привести к стрессу, поэтому вам будет полезно научиться управлять им. Стресс может возникать и ненадолго: на презентации, в период выполнения незнакомой вам работы, во время беседы с надоедливыми людьми, когда вы опаздываете или когда на вас воздействует слишком большой шум. Ваш организм реагирует на все перечисленное автоматически: у вас учащается пульс и повышается кровяное давление, мышцы напряжены, начинается одышка, нарушается пищеварение. Таким

образом ваше тело борется со стрессом, иначе говоря, включаются в работу программы защиты, выработанные эволюцией на экстренный случай. На службе вы скроете физические симптомы стресса и тем самым создадите почву для увеличения стрессовых нагрузок.

Первое, что необходимо сделать для управления стрессом, это определить его симптомы. Вы можете почувствовать его приближение по таким признакам, как нетерпение, подавленность, замешательство или чувство одиночества. Вы вдруг заметите, что уже не кладете трубку на рычаг, а бросаете, начинаете хлопать дверьми, барабанить пальцами по столу или креслу, разговаривать неожиданно громко. Вы можете поймать себя на том, что грызете ногти, часто моргаете, меняете режим сна и бодрствования. Все эти общеизвестные сигналы следует отслеживать и относиться к ним серьезно. Большинство людей, испытывающих стресс, не замечают этого, между тем окружающие начинают постепенно отдаляться от них. К менеджерам, находящимся в состоянии стресса, стараются не подходить, но они же и первые жалуются на коллег, что будто бы те не хотят с ними общаться. Еще большие проблемы создает волновой эффект стресса.

Иногда стресс возникает в результате личных представлений человека — вспомните старую поговорку о наполовину пустой и наполовину полной бутылке. Люди с типом личности А, неутомимые работники, многого добивающиеся, чаще всего оказывают стрессовое воздействие на людей типа Б, более спокойных и восприимчивых. Вы сможете обрести новые взгляды, если войдете в положение других, поделитесь с ними своими мыслями или же составите список своих проблем и начнете их решать.

Есть несколько простых способов решить проблему стресса — нужно только подумать, что с течением времени ваше состояние будет становиться только хуже и что стресс мешает вам решать очень важные дела. Для начала сконцентрируйтесь на том, что вы способны проконтролировать, особенно на мыслях. Рекомендуем читателям воспользоваться очень популярной в США методикой — записывать или громко произносить позитивные мысли.

## Физическое соответствие

В здоровом теле — здоровый дух, это нужно хорошо помнить. Окружающая вас обстановка должна быть комфортной: избегайте флуоресцентного света, регулярно проветривайте помещение, следите за температурой в нем. Рабочее место должно быть удобным, сидите всегда прямо, не горбитесь. Клавиатуру расположите таким образом, чтобы локти у вас во время работы находились под плечами, а предплечья — параллельно полу. Каждые двадцать минут на две минуты отрывайтесь от монитора — это предотвратит головную боль. Полезно в это время встать, ненадолго закрыть глаза, затем посмотреть по сторонам.

Использование телефона с микрофоном и наушниками помогает избежать напряжения в шее и плечах. Если у вас его нет, старайтесь переключать трубку от одного уха к другому. Во многих организациях сейчас во время обеденного перерыва работникам предлагается воспользоваться массажем. Смена цветовой гаммы способствует повышению эффективности творческой работы, зеленый цвет успокаивает, красный — стимулирует активность. В некоторых организациях стены кабинетов выкрашены в разные цвета — в зависимости от того, какой работой там занимаются. Микроклимат помещения также очень важен. Обнаружено, что в воздухе офисных помещений находится до 250 видов разнообразных вредных химических элементов. Их выделяют фотокопировальная техника, обои, напольные покрытия, одежда, подвергнутая сухой чистке. Исследования, проведенные НАСА, показали, что листья деревьев и растений, особенно ползучих растений, а также хризантем, азалий, тюльпанов и лилий поглощают многие из этих вредных веществ.

Помимо управления внешней средой вам необходимо следить за своим питанием и потреблением жидкости. Оптимальным количеством является от шести до восьми стаканов воды ежедневно, причем предпочтительнее пить именно воду, а не кофе или кока-колу, так как вода уменьшает кислотность желудка. Витаминные добавки помогут избавиться от недостатков, присущих системе быстрого питания. Витамин А (содержащийся в рыбьем жире) улучшает зрение и повышает гибкость суставов, витамины группы В (ими богаты мясо, молоко и яйца) помогают сохранять память (особенно В<sub>5</sub> и В<sub>6</sub>), витамины группы С играют роль

антиоксидантов, они защищают другие витамины от уничтожения, а витамины группы Е (содержащиеся в злаках) способствуют насыщению клеток кислородом. Избегайте сладкого, пользуйтесь таблетками глюкозы, они вырабатывают 25 ватт электричества для мозговой деятельности (мозгу требуется 70% от необходимой нормы глюкозы).

Скорость мыслительного процесса следует поддерживать программой физической активности. Ежедневно делайте гимнастику, она улучшит ваше общее состояние. Хорошая физическая форма поможет вам избежать стресса, поэтому обязательно продумайте для себя комплекс физических упражнений и выполняйте его. Начните с нескольких минут и постепенно доведите время гимнастики до получаса. Занимайтесь ею хотя бы через день. Если вы никогда не делали по утрам зарядку, вам потребуется несколько месяцев, чтобы довести время выполнения физических упражнений до получаса. Неважно, где делать гимнастику, — можно в спортивном клубе, а можно и дома. Ставьте перед собой цели и методично их добивайтесь — например, увеличивайте время и дистанцию заплыва, чаще ходите пешком. Можно выдумать множество причин не делать зарядку, но если вы спросите своих друзей или коллег, занимающихся спортом, могут ли они начать жить без него, они наверняка ответят вам: «Нет!» Физические упражнения освободят ваш мозг от назойливых мыслей, избавят от напряжения, помогут восстановить нарушенный сон, сделают вас энергичным и жизнерадостным. Начните, попробуйте, но помните: чрезмерные усилия вреднее отсутствия усилий.

## И. Типы личности

Одной из самых главных причин стресса является переутомление, возникающее тогда, когда человек старается сделать больше, чем объективно может. Одни не умеют говорить «нет», боятся конкуренции со стороны людей типа А и желая во что бы то ни стало обойти их, другие не хотят показаться слабыми и постоянно перегружают себя. Примерно 95% населения планеты составляют люди типов А и Б, первые — активные, вторые — пассивные; существует еще и тип агрессивных людей, большинство его представителей предпочло бы, чтобы их называли на-

стойчивыми, однако это не так; действительно настойчивых всего 5%. Основные различия между этими тремя типами можно определить следующим образом:

- активный человек добивается всего сам, не за счет кого-либо;
- пассивный человек не умеет реализовываться за счет кого-либо;
- человек агрессивного типа реализовывается только за счет кого-либо.

Агрессивные люди особенно невыносимы на работе, но теперь бороться с ними помогает официальное законодательство. Сейчас во многих странах можно привлечь к суду за такие формы преследования, как оскорбительные шутки или жесты, намеренное исключение кого-либо из социальной жизни, за принуждение и приставания, считающиеся вторжением в частную жизнь. Понятие здоровой и безопасной рабочей среды теперь включает в себя и умственное, а не только физическое здоровье. Нередки случаи, когда самодовольные, нахальные менеджеры и даже простые служащие приговаривались к денежным штрафам, суммы которых исчислялись миллионами. Очень важно людям агрессивным сообщить сразу, что их поведение представляет опасность для других. Таким образом, люди пассивные обрели действенный инструмент против агрессивных действий. Однако лучше предотвратить неприятности, чем испытывать на себе их последствия, для чего агрессивному человеку необходимо прямо и недвусмысленно сказать о недопустимости его поведения и тем заставить его уважать чужие права.

## Этика принятия решений

Вам не грозит судебное разбирательство, если все ваши решения будут этичными. Следование этическим нормам, равно как и соответствующая физическая форма помогут вам оставаться в рамках разумности и морали в случае наличия этических дилемм и необходимости их решения. Институт глобальной этики определяет практическую этику как «соблюдение неписаных, но общепринятых правил», как «право против права». В решении нижеприведенных дилемм вам очень поможет этический анализ:

- краткосрочные выгоды или долгосрочные?
- справедливость или милосердие?
- истина или предвзятость?
- «я» или общество?

Трудное решение может сделаться более легким, если при взвешивании всех «за» и «против» использовать структурный процесс и признавать, что «меньшие права» — это не обязательно «заблуждения», а «большие права» не всегда дают единственно верный этический результат. Примером здесь может служить решение о создании избытка при наличии небольшой степени риска потерять дело. Краткосрочные выгоды могут нанести ущерб долгосрочным, лояльность к личности может стать препятствием для лояльности к коллективу, эгоистичное желание выжить может возобладать над выгодой для всего коллектива. На решение подобных дилемм повлияют используемые вами принципы.

Существуют три общепринятых принципа решения дилемм: рассмотрение на основе конечного результата (вы делаете то, что является приемлемым для максимального большинства людей), рассмотрение на основе заботы (вы делаете то же, что ожидаете от других по отношению к вам) и рассмотрение на основе правила (вы действуете, исходя из принципов совести). Ваш выбор окажется более легким, если вы поймете и примете принципы принятия решения людьми, с которыми работаете. Особенно ярко это проявляется в командной деятельности, когда вся команда обсуждает и определяет основной набор ценностей. Следовательно, выяснение ценностей других людей и сочетание их с вашими ценностями поможет вам определить потенциальные конфликты и предотвратить их.

Очень сложно воспринимать конфликты с оптимизмом, так как они имеют тенденцию делать человека тверже и несговорчивее, вызывают в нем агрессивность, в результате чего он сам может стать источником напряжения. Наименее болезненный подход заключается в анализе конфликта, а не в стремлении немедленно погасить его любой ценой. При этом необходимо: признать существование проблемы и активно прислушаться к мнению людей; открыто идентифицировать конфликтные точки и найти совместные решения; проверить результат и убедиться в том, что все согласны с ним, что он устраивает все стороны. Планирование действий в ситуации конфликта, как правило, дает толжительный результат.

В данной главе мы рассмотрели несколько ключевых вопросов, касающихся самоуправления и самоорганизации, таких, как направление планирования, тайм-менеджмент, развитие умственных и физических способностей, а также способы разрешения конфликтов. Многие из данных советов могут быть сочтены старомодными, поскольку они строятся на обычной рассудительности. Вашей главной проблемой остается правильное их использование — этим вы не только сами добьетесь поставленных целей, но и, став образцом для подражания, побудите других стать целеустремленнее и решительнее.

## Самооценка

	0	1	2	3		0	1	2	3
Дома я нахожусь					На работе я нахожусь				
Время для семьи					Поддержку менеджеров				
Время для сна					Поддержку команды				
Время для гимнастики					Время на обдумывание и планирование				
Финансовую стабильность					Возможность для профессионального роста				
Время для отдыха					Время для выполнения задач				
Общение					Признание своих заслуг				
Вкусную пищу					Время на перерывы				
Время для хобби					Доверие и уважение коллег				
Эмоциональную разгрузку					Возможность участия в решении важных для меня вопросов				
Время для планирования новых целей					Вознаграждение и компенсации				

Поскольку оценка собственной эффективности есть фундаментальный принцип управления собой, вам предлагается заполнить таблицу, ответив на вопросы в числовой форме. Поставьте себе очки: 0 = нет, 1 = иногда, 2 = обычно, 3 = всегда.

Сумма очков покажет вам ваши сильные и слабые стороны. Анализ полученных результатов поможет вам ответить на ключевые вопросы по бизнес-планированию:



- Каковы ваши приоритеты и цели?
- Как вы собираетесь выполнить изменения?
- Когда вы могли бы начать и закончить их выполнение?
- Кто поддержит ваш план?
- Как вы измерите успех?

А теперь — вперед! Давайте действовать!

## ПРИМЕНЕНИЕ

Вспомните, как вы читали главу 12. Вы читали ее в одиночку или вместе с кем-то? Если вы читали ее в одиночку, то вы можете обнаружить, что вам было трудно сосредоточиться на чтении. Если вы читали ее с кем-то, то вы можете обнаружить, что вам было легче сосредоточиться на чтении.

Вспомните, как вы читали главу 12. Вы читали ее в одиночку или вместе с кем-то? Если вы читали ее в одиночку, то вы можете обнаружить, что вам было трудно сосредоточиться на чтении. Если вы читали ее с кем-то, то вы можете обнаружить, что вам было легче сосредоточиться на чтении.

Вспомните, как вы читали главу 12. Вы читали ее в одиночку или вместе с кем-то? Если вы читали ее в одиночку, то вы можете обнаружить, что вам было трудно сосредоточиться на чтении. Если вы читали ее с кем-то, то вы можете обнаружить, что вам было легче сосредоточиться на чтении.

Вспомните, как вы читали главу 12. Вы читали ее в одиночку или вместе с кем-то? Если вы читали ее в одиночку, то вы можете обнаружить, что вам было трудно сосредоточиться на чтении. Если вы читали ее с кем-то, то вы можете обнаружить, что вам было легче сосредоточиться на чтении.

Вспомните, как вы читали главу 12. Вы читали ее в одиночку или вместе с кем-то? Если вы читали ее в одиночку, то вы можете обнаружить, что вам было трудно сосредоточиться на чтении. Если вы читали ее с кем-то, то вы можете обнаружить, что вам было легче сосредоточиться на чтении.

## ГЛАВА 14

# Развитие и поддержание эффективных отношений

Цель данной статьи — помочь вам понять, как следует общаться с окружающими вас людьми: поставщиками, потребителями, коллегами, со всеми заинтересованными сторонами. В частности, в главе рассматриваются возможности развития качеств, необходимых для этого, она содержит полезные практические советы.

Консультант по определению не имеет исполнительных полномочий, ему приходится работать, действуя через других людей. Именно поэтому для него очень важно обладать навыками и умением общаться, в противном случае его работа не будет эффективной.

Никто не рождается со знаниями о том, как нужно проводить презентацию, как получить нужную информацию, как повлиять на людей таким образом, чтобы они сделали то, что нужно, и как выходить из трудных ситуаций. Все это консультант приобретает во время учебы или в процессе работы. Автор надеется, что многими из этих качеств обладаете и вы. Это те же самые качества и навыки, которые необходимы во многих других сферах общественной жизни: способность эффективно общаться, умение поддерживать энтузиазм, навыки планирования и организации, способность анализировать и делать выводы. Нужно очень немного, чтобы слегка подкорректировать эти качества, сделать их применимыми в консалтинговой работе. Шаг предстоит сделать небольшой, но он жизненно важен, так как от этого зависит, будет ли вам в вашей работе сопутствовать успех. Следуя советам, изложенным в данной главе, вы лучше узнаете свои

способности, определите цели на будущее и средства их достижения.

Ниже приводится перечень вопросов, которые хотелось бы вам задать, прежде чем двигаться дальше; обдумайте их и, если есть желание, запишите свои ответы. Представьте, что каждый из этих вопросов имеет прямое отношение к вашей деятельности в качестве консультанта, к отношениям между вами и организацией, на которую вы сейчас работаете (отвечать вы можете с позиции менеджера, простого служащего, члена семьи — эти вопросы уместны в любом контексте). Начнем с позиции консультанта:

1. Кого вы представляете — самого себя, команду, функцию или организацию?
2. С кем из ключевых лиц вы общаетесь?
3. Когда и как вы общаетесь с ними?
4. Какова цель ваших отношений с потребителями/клиентами?
5. Насколько хорошо вы умеете строить свои отношения с другими?
6. Какие навыки и какой опыт вам необходимы для развития этого качества?
7. Есть ли среди ваших знакомых люди, умеющие выстраивать позитивные отношения с другими?
8. Какие проблемы возникают у вас в отношениях с людьми?

Теперь, когда вы обдумали предложенные вопросы, мы потратим немного времени на то, чтобы проанализировать проблемы, которые они вызывают.

## **Кого вы представляете?**

Очень важный вопрос, который следует задавать в первую очередь. Возможно, вы представляете самого себя, свой опыт и свое мнение, а возможно, целую группу лиц, может быть, очень большую.

В зависимости от ответа будут варьироваться и стиль, и подход, и сам процесс, поэтому сразу же выясните свою роль и функцию — это важнейшая стартовая точка.

## С кем из ключевых лиц вы общаетесь?

Ключевые лица подразделяются на несколько групп.

Прежде всего, это люди, которые уполномочивают вас или приглашают реализовывать проекты. В данном случае вы общаетесь либо с теми, кому непосредственно требуются ваши услуги, либо с их представителями или посредниками. Ими могут быть частные заказчики, правление, другие консультанты, агентства и т. д.

Помимо заказчиков, обращающихся к вам напрямую и покупающих ваши услуги, у вас будут и другие клиенты. Одной из групп, которую вы, возможно, пока не рассматривали, являются ваши же коллеги, так называемые внутренние клиенты. Они тоже могут воспользоваться вашей помощью, вашими ресурсами и временем. Как правило, о внутренних клиентах всегда забывают, поэтому очень важно выстроить с ними хорошие отношения — это также должно стать частью вашего проекта. К внутренним клиентам вы можете причислить не только своих коллег, но и всех, кто контактирует с вами по роду вашей деятельности.

Ключевыми лицами являются и ваши поставщики, то есть те, кто предоставляет вам услуги.

Следующую группу ключевых лиц составляют подрядчики — те, кого вы нанимаете на работу, постоянную или временную. Сюда также входят люди, поддерживающие вас финансово, заинтересованные в росте вашего дела.

И наконец, группу ключевых лиц составляют ваши потенциальные заказчики — люди, которые еще не входят в орбиту рынка ваших услуг, но могут появиться там в будущем. Очень полезно знать, что неформальные контакты также способны стать частью вашей работы: случайные разговоры с сотрудниками, знакомства во время бизнес-ланчей, безусловно, содержат элементы консалтинга; очень важно понимание вовлеченности в какую-либо ситуацию, которая внешне ничем не напоминает консультирование.

Все вышеперечисленные группы питают в отношении вас какие-то надежды, и от того, насколько вы их оправдаете, от эффективности этих контактов может зависеть успех вашего проекта. Ответственно относитесь к любым контактам, и тогда все они принесут вам пользу.

## Когда и как вы общаетесь с ключевыми лицами?

Успех в немалой степени зависит от того, как вы выстраиваете свои взаимоотношения с людьми и что именно вы делаете, — иными словами, важен не только процесс, но и контекст.

В этом смысле уместно рассматривать три фактора: выбор времени, формат общения, манеры и стиль поведения.

### Выбор времени

Когда вы общаетесь с другими людьми? Вы можете рассмотреть три фазы своих контактов:

- ситуация перед общением;
- собственно общение;
- ситуация после общения.

Ваши контакты станут намного эффективнее, если вы продумаете все три фазы.

### Формат

Существуют различные способы коммуникации. Как часто вы пользуетесь нижеследующими?

- Письменная коммуникация (письма, пометки в документах, корпоративные карточки, записки...);
- электронная коммуникация (телефон, факс, электронная почта);
- личная коммуникация (непосредственные взаимодействия, встречи, презентации, переговоры).

Подумайте о способах общения — это поможет вам выбрать наиболее эффективный из них.

### Манеры и стиль

Ваши манеры и стиль поведения во время общения также очень важны. Полезно проанализировать следующие факторы:

- внешний вид;
- жесты, движения;
- мимика;

- голосовые характеристики — тембр, ритм, глубина, скорость речи.

Обращайте внимание на невербальные средства коммуникации — они придадут вам больше профессионализма и эффективности.

Будет полезно помнить, что чем раньше вы добьетесь доверительности в своих отношениях с людьми, тем легче вам будет оказывать на них влияние. Сама же доверительность есть производное от качеств и характеристик, перечисленных выше. Вам имеет смысл запомнить, что доверительность не является следствием хорошо выполненной работы, это результат вашей способности справляться с трудностями. Не переживайте оттого, что сделали ошибку, — человеку свойственно ошибаться, — а побыстрее исправьте ее, и тогда даже факт, что вы, как и остальные, можете делать маленькие промахи, истолкуют в вашу же пользу.

## Какова цель вашего общения с людьми?

Вы уже наверняка определили цели для различных рабочих ситуаций. Например, установили крайние сроки выполнения проектов, уровни формирования доходов, время набора сотрудников и т. д. Однако люди часто забывают цели личных контактов, поэтому задумайтесь — к вам это замечание относится?

Давайте выясним, что именно мы подразумеваем под целями личных контактов. Всякий раз, когда вы взаимодействуете с людьми, происходят несколько событий. Например, любому человеку свойственно собственное восприятие контакта; у каждого собственный вариант завершения разговора; каждый оценивает прогресс взаимоотношений по-своему; у каждого свои представления об успехе и критериях.

Понимание множественности факторов процесса взаимодействия поможет вам правильно устанавливать цели. Давайте рассмотрим примеры целей, которых вы хотели бы добиться:

- спокойствие и умиротворение;
- произвести впечатление профессионала;
- настойчиво и убедительно доказать свою точку зрения;

- заставить других заинтересоваться тем, что вы говорите;
- получить поддержку своих будущих действий.

Разумеется, целей может быть намного больше, но главное здесь — продумать то, в какой степени вы можете спланировать процесс взаимодействия, проявив при этом гибкость и понимание собеседника.

Размышление о целях само по себе должно иметь цель — поиск активных слов для ее характеристики, например: *информирование, оспаривание, убеждение, принятие* и т. д. Кроме того, при обдумывании целей вам, возможно, потребуется уделить внимание очень полезным и уместным замечаниям:

- Подход к разговору нужно сформулировать позитивно-утвердительно (например: «Я обязан разговаривать дружелюбно», а не «Я не хочу выглядеть недружелюбно»).
- Цели следует формулировать четко (например: «Мне хотелось бы узнать, что они думают о (имярек), в первые же 10 минут разговора», а не «Интересно, а что они могут думать о (имярек)?»).
- Цели должны быть предельно конкретными (например: «Я хочу создать благоприятное впечатление», а не «Хотелось бы выглядеть очень эффектно, не хуже, чем известный киноактер»).
- Цели должны быть предельно конкретными (например: «Если (имярек) позвонит мне, я буду знать, что он согласен с моим предложением», а не «Хотелось бы, чтобы (имярек) согласился с моим предложением»).
- Необходимо устанавливать время достижения цели (например: «К концу недели следует встретиться с (имярек)», а не «Надо бы в ближайшем будущем встретиться с (имярек)»).
- Необходимо заранее продумать все «за» и «против» при достижении цели (например: «Если я буду с (имярек) очень дружелюбен, то получу надежного союзника, правда, для этого мне придется потратить много времени в ближайшие две недели, так что нужно поступиться частью своей независимости»); определив для себя подобный образ действий, вы сможете лучше понять, нужно ли вообще стремиться к данной цели.

При рассмотрении целей и средств желательно уметь раздвинуть перспективы и попытаться понять точку зрения других.

Многие люди легко идут навстречу, думая лишь о том, что им хотелось бы получить в результате, или берутся за телефон, вообще не думая, есть ли у их потенциального собеседника время или настроение говорить о серьезных вещах. Думая о других, вы сможете лучше взаимодействовать с ними, создать дружескую атмосферу для контактов. Здесь следует предостеречь вас от желания выяснять, «что у человека на уме»; это, конечно, очень полезно, но проводить такую работу следует профессионалу, новичок может неизбежно впасть в домыслы.

Таким образом, получается, что хотя единственное, что вы способны реально проконтролировать, это ваши собственные цели, вы тем не менее сможете упростить свою задачу, если станете учитывать цели других людей. Такой подход является фундаментальным для проведения эффективных переговоров.

## Насколько хорошо вы умеете общаться?

Если вы считаете, что умеете прекрасно ладить с людьми, можете не читать эту часть главы. Если же вы чувствуете, что ваши качества общения нуждаются в некотором улучшении, понимаете, что ситуации бывают разные и что иногда у вас общение складывается успешно, а иногда — не так, как вам хотелось бы, значит, нижеследующая информация — для вас.

Вспомните две-три ситуации, когда ваше общение заканчивалось успешно, и столько же случаев, когда его результаты вас разочаровывали. Проанализируйте все эти ситуации и подумайте, можно ли было в них что-нибудь изменить.

Ну вот, к примеру:

- Вы были энергичны и убедительны или надоедливы и утомительны?
- Нравится ли вам человек, с которым вы разговаривали, или вы к нему равнодушны, а может, он вам не нравится?
- Проявили ли вы знание предмета разговора?
- Обладаете ли вы нужными навыками и умениями?
- Были ли вы уверены в том, что ваш разговор сложится благоприятно, или предчувствовали неудачу?



Как только вы идентифицируете эти факторы, — а они характеризуют уровень работы, — вы поймете, что готовы усовершенствовать свои навыки общения и более эффективно добиваться своих целей.

## Какие навыки в сфере общения вам следует развивать?

Существует широкий набор навыков, касающихся межличностных отношений, из которых несколько вам уже, наверное, известны и вы о них неоднократно размышляли. О самых важных из них мы расскажем ниже.

### Познайте самого себя

Очень важна способность контролировать то, что вы делаете и как вы это делаете, — она позволит вам оценить эффективность своего поведения. Некоторые люди отличаются повышенной чувствительностью и тщательно анализируют каждый эпизод своей жизни, другие же не осознают ни степени своего влияния на окружающих, ни того, что они вообще оказывают влияние, и если вы у них спросите, что и как они делали, общаясь с человеком, они вам ничего вразумительного ответить не смогут.

Я знаю одного консультанта, постоянно старающегося создать впечатление человека, крайне загруженного работой, нигде не появляющегося без ежедневника, в который он едва ли не поминутно заглядывает, даже если его встречи с клиентами носят совсем непродолжительный характер. Он не понимает, что такое поведение людям не нравится и, наверное, именно поэтому клиентов у него гораздо меньше, чем ему хотелось бы.

Если вы хотите развить самосознание, понаблюдайте за собой в привычных для себя ситуациях, когда вы один, без коллег и заказчиков:

- в следующий раз, когда вы будете подходить к газетному киоску, обратите внимание на то, как вы идете — быстро или медленно, на то, куда вы смотрите, какое у вас выражение лица при разговоре с киоскером;
- когда вы в следующий раз будете звонить по телефону друзь-

ям или своим домашним, обратите внимание на то, как вы говорите — быстро или медленно, громко или тихо, обратите также внимание на паузы в разговоре — часто или редко вы их делаете;

- в следующий раз, когда пойдете на концерт или в театр, обратите внимание на то, как вы сидите в своем кресле, постукиваете ли вы пальцами по подлокотникам, покачиваете ли ногой, сидите ли вы спокойно или елозите, наконец, на то, как вы дышите.

### Познайте других людей

Обратной стороной познания самого себя является понимание людей, с которыми вы общаетесь. Очень важно в процессе делового общения уловить сигналы, показывающие, что думает ваш собеседник и что он чувствует.

Возможно, вам уже доводилось слышать термин «язык тела». Понимание его сути крайне важно для правильной оценки поведения людей. К примеру, если человек во время разговора с вами сложил руки на груди, это означает, что он испытывает недовольство или агрессию по отношению к тому, что вы говорите, а возможно, ему просто холодно и он решил таким образом согреться.

Для того чтобы понимать других, очень важно улавливать посылаемые ими «микросигналы» — они вам безошибочно скажут о том, что люди действительно чувствуют. Прделайте следующие упражнения — они помогут отнестись более внимательно к поведению других и понять его.

- Включите телепрограмму с какой-нибудь викториной или игрой и внимательно понаблюдайте за лицами участников в те моменты, когда они отвечают на вопросы. Обратите внимание на выражение лица ведущего в момент получения правильного и неправильного ответа. Подобное развитие наблюдательных способностей окажется полезным, оно поможет вам больше понимать значение выражения лиц ваших собеседников, видеть их реакцию на то, что вы говорите. Кстати, у каждого человека своя характерная положительная и отрицательная реакция. Попрактиковавшись, вы научитесь определять малейшую разницу в выражении лица и сможете предположить, что именно ваш собеседник в данный момент чувствует.

- Когда вы находитесь рядом с человеком, которого очень хорошо знаете, послушайте, как меняется интонация его голоса, когда он доволен, раздражен или расстроен. После того как вы научитесь определять его реакцию, попытайтесь уловить настроение людей, не очень вам знакомых. Это упражнение поможет вам лучше определять эмоциональное состояние тех, с кем вы контактируете. Тональность голоса — лучший показатель отношения людей к вам и к тому, что вы говорите. Кстати, это правило применимо и к телефонным разговорам.

### Понимание других людей

Для создания хороших взаимоотношений очень важно уметь раздвинуть перспективы, войти в положение других. Если вы не будете этого делать, то рискуете просмотреть факторы, имеющие для ваших собеседников большую важность.

Есть множество способов научиться понимать других. Автор приводит лишь несколько из них и надеется, что они будут вам полезны.

### Впитывание информации

Если вам требуется понять других людей, очень важно действительно сконцентрироваться на процессе впитывания информации. Условно данный процесс можно разделить на пять фаз:

- 1) *слушание* (простое восприятие слов говорящего);
- 2) *понимание* (улавливание смысла сказанного);
- 3) *анализ* (сопоставление с утверждениями других с целью убедиться в правильности понятого вами смысла);
- 4) *подтверждение* (сообщение говорящему, что вы поняли и оценили его взгляды);
- 5) *действие* (если вам нужно принять какие-то меры, прежде всего необходимо обдумать первые четыре пункта, в противном случае ваши действия будут основываться на ложных посылах).

Обращая внимание на данный процесс, а особенно на анализ и подтверждение, вы сможете не только лучше понять своего собеседника, но и вселить в него уверенность в том, что его мысли и взгляды вами поняты и оценены.

### **Трехуровневый опрос**

Использование данной методики начинается с расспросов первого уровня, вроде вопросов: «Сколько людей на вас работает?», «Каков бюджет вашей организации?» и т. д. На втором уровне вы расспрашиваете об ощущениях, например: «Что вы думаете об изменениях, которые собираются провести?», «Что вы думаете о той работе, которую вас попросили сделать?». На третьем уровне вы интересуетесь ценностями, тем, что для человека действительно важно. Здесь уместно задать такие вопросы, как: «В чем, по-вашему, состоит важность предмета разговора?» Этим вы стараетесь узнать, к примеру, что именно человек думает о необходимости приложить усилия и сдать проект вовремя. Такой вопрос поможет вам лучше взглянуть на проблемы, узнать, что по-настоящему заботит вашего собеседника, поможет вам найти эффективный ответ.

### **Исследования и проверки**

В этой книге уже не раз описывались методики проведения исследований, поэтому достаточно будет сказать, что их с большим успехом можно использовать для сбора и анализа необходимой вам информации любого рода.

### **Самоуправление**

Теперь, когда вам известна важность правильной самооценки, вам будет важно научиться управлять собой, что крайне полезно в общении с другими людьми. Ценнейшими качествами управления собой являются способность генерировать в себе уверенность и мотивацию, способность управлять своими отрицательными эмоциями, способность убеждать словами и поведением, а также поддержание чувства собственного достоинства и самоуважения.

Полагаю, что многие консультанты могут сказать мне, что нередко их чувства определяются их ожиданиями результатов развития той или иной ситуации. Например, если консультанту нужно устроить презентацию, на которой будут присутствовать крупные должностные лица, или если ему нужно сообщить кому-то плохие новости, или когда он отправляется «продавать» свой проект, он чувствует себя дискомфортно, им овладевает чувство страха и даже апатия. Если вам эти чувства знакомы, обязательно проделайте нижеследующее упражнение.

Найдите тихое место, удобно расположитесь в кресле и вспомните ситуацию, в которой вы были на высоте. Воспроизведите ее во всех деталях, включая место, где она происходила, все цвета и предметы, всех людей, которые вас окружали в тот момент, — в общем, все, что сможете. Затем вспомните звуки, услышанные вами в тот момент. А теперь воспроизведите свои ощущения в тот период, вспомните, тепло ли было или холодно, какая на вас была одежда, как вы в ней себя чувствовали и все прочие мелочи. И наконец, вспомните свое чувство уверенности, свои ощущения при этом. Затем поднимитесь с кресла, сохраняя в себе это чувство уверенности, и обратите внимание на то, как вы стоите и как дышите. Немного походите, не теряя чувства уверенности, и снова обратите внимание на дыхание и скорость ходьбы. Обратите внимание на движение рук и ног, на то, куда вы смотрите, на выражение своего лица. В будущем, когда вам потребуется чувствовать и выглядеть более уверенным в себе, вспоминайте только эти движения, частоту дыхания и выражение лица.

### **Создание и поддержание контакта**

Одним из качеств, характеризующих отличного консультанта, является его способность быстро и легко наладить эффективные взаимоотношения с самыми разными людьми. Именно в этом — ключ к установлению полного контакта. Этот процесс называется «соответствие собеседнику».

Соответствие предполагает подстраивание под собеседника, поскольку большинство людей охотнее взаимодействуют с теми, кто похож на них самих. Под соответствием следует понимать частичное копирование поведения и образа мыслей собеседника, но это не просто имитация, обезьянничанье, которое может лишь раздражать других, и не зеркальное отражение, то есть прямое копирование, всех действий. Последнее будет слишком очевидным и не воспримется положительно.

После того как вы научитесь соответствовать другим людям, вы обнаружите, что они подсознательно тянутся к вам, а значит, установление контакта — первое и обязательное условие в достижении влияния. Вот что вам необходимо делать шаг за шагом, чтобы научиться соответствовать другим:

- одевайтесь так же, как они;
- разговаривайте в сходной с ними манере;
- сидите так же, как они, но не копируйте их позу полностью;
- разговаривайте о деталях дела, если ваш собеседник предпочитает говорить именно о них; если же он оперирует масштабными категориями, делайте так же;
- подведите собеседника к необходимости самому дать оценку какому-либо действию или ситуации, если он любит высказывать собственное мнение, однако если он склонен к переубеждению или требует постоянной «обратной связи», обязательно поставьте его в известность о том, что думают о вашем предложении другие;
- используйте методики, которые согласовываются с тем, как ваш собеседник воспринимает информацию и учится (к сожалению, отведенное в книге место не дает автору детально раскрыть их, поэтому в данном вопросе рекомендую обратиться к литературе, посвященной ускоренному обучению).

### Гибкость

Еще одним ключом к успешному взаимодействию с другими является способность соответствующим образом действовать в любых обстоятельствах и реагировать на их изменение. Это означает, что вам следует соизмерять свои действия с контекстом, что в разных ситуациях ваше поведение, идеи и решения должны быть различными.

Чем большую гибкость вы способны проявить, тем выше вероятность скорейшего обнаружения наиболее подходящего подхода к ситуации, в которой вы оказались, поскольку разные люди требуют к себе разного подхода. Если вы хотите выработать в себе гибкость, вам будет полезно рассмотреть следующее:

- что вы планируете, идя на встречу, какова ваша подготовка к ней;
- используете ли вы юмор во время разговора;
- как вы реагируете на «обратную связь».

### Действующий интерес

И наконец, очень важно сделать управление взаимоотношениями постоянным процессом. Даже когда проект завершен, желательно и дальше поддерживать контакт с заказчиком. Очень

полезно также помнить и личные интересы, и потребности заказчика.

Контролируя текущие взаимоотношения, даже если вы не получаете от них прямой материальной выгоды, вы косвенно заботитесь о своем будущем — не теряете контакта с заказчиком, следите за степенью его удовлетворенности и обеспечиваете себе хорошую рекомендацию.

## **Есть ли у вас знакомые, умеющие выстраивать отношения с людьми?**

Если вы действительно хотите усовершенствовать свои навыки работы с людьми, вам полезно будет найти себе образец для подражания, с которого вы могли бы брать пример. Возможно, люди способные хорошо ладить с другими и извлекать пользу из своих контактов, есть среди ваших знакомых, а возможно, вы видели их в фильмах или спектаклях. Если вы послушаете, как разговаривают другие в ситуациях, сходных с теми, в которые попали вы, то найдете в их поведении много полезного для себя.

Для того чтобы наиболее эффективно перенять образ действий другого человека, можно, например:

- смотреть и слушать продавцов в магазине, перенять у них методику продаж, анализировать их поведение, замечать, что вам в нем нравится, а что нет;
- обратить внимание на то, как ведут себя тележурналисты-профессионалы, как они успокаивают или взвинчивают своих интервьюеров; отметить для себя, какие их приемы вы могли бы использовать в своей работе, а какие вам не подходят;
- отметить, как к вам обращаются ваши коллеги и начальство, после каких слов вы чувствуете в себе подъем, а после каких — раздражение;
- спрашивать людей, что им нравится, а что нет в вашем поведении и манере разговора, совершенствовать в себе положительные качества общения и избавляться от отрицательных.

Постоянное совершенствование навыков взаимодействия с людьми — одно из главных условий эффективной работы. Это

занятие будет вам полезно даже в том случае, если вы и так неплохо справляетесь со своими обязанностями.

## **Какие проблемы возникают у вас в отношениях с людьми?**

У всех нас бывали в жизни непростые моменты. Ниже приводятся сценарии трудных ситуаций, в которые обычно попадают консультанты. Посмотрите, может быть, они вам уже знакомы? Тогда вам, несомненно, будет интересно почитать рекомендации автора.

**Что делать, если руководитель, с которым вы работаете, груб или является источником постоянных конфликтов в пригласившей вас организации?**

Это одна из наиболее часто встречающихся проблем. Нередко руководитель организации-заказчика начинает вести себя с консультантом точно так же, как со своими непосредственными подчиненными, по той причине, что он уже привык к такой манере поведения, не считается с мнением других и не принимает в расчет их пожелания и требования. Иными словами, все свои силы такой руководитель тратит на то, чтобы принять решение и любой ценой навязать его, а какое воздействие оно будет иметь на людей — его не интересует. С одной стороны, настойчивость фактор положительный, но с другой — подобное поведение является источником конфликтов, противодействия, антагонизма, стрессовых ситуаций; в конечном счете к руководителю начинают относиться в лучшем случае безразлично, а в худшем — враждебно.

Иногда сотрудники видят в консультанте союзника руководителя и относятся к нему тоже враждебно, срывая на нем все свое недовольство. Нередки, правда, обратные случаи, когда сотрудники видят в консультанте лицо, сочувствующее им, и стараются привлечь его на свою сторону, то есть сделать из него такого же противника руководителя, какими являются сами. Оба варианта для консультанта — проигрышные, поэтому ему придется дей-



ствовать очень осторожно, чтобы не дать вовлечь себя в местные дразги.

В данном контексте мне на память приходят варианты моей работы в двух организациях. В первой руководителем был тихий, скромный человек, но совершенно не умеющий ладить с людьми. Именно из-за сложностей в общении всеми своими решениями он или раздражал своих сотрудников, или потворствовал им, вследствие чего этический уровень в организации неуклонно снижался — менеджеры не только не решали социальных проблем, а сторонились их, общая нездоровая ситуация порождала фаворитизм.

Во второй организации руководителем был человек очень жесткий, нередко он вел себя по отношению к сотрудникам крайне агрессивно, его совершенно не волновали их проблемы и сложности. И в этом случае этика организации страдала, поскольку люди видели, что их не ценят, и отвечали тем же — создавали проблемы руководству.

В обоих случаях руководителям не хватало самосознания, они представления не имели, как им следует вести себя с сотрудниками. Оба руководителя нанимали консультанта для решения, как им казалось, чисто производственных проблем, на самом же деле ему приходилось работать именно с руководителями, помогать им выполнять их собственную роль в организации.

Так как же вам поступать, если вы, работая над каким-либо проектом, вдруг столкнулись с тем, что ваш заказчик — либо неэффективный руководитель, либо сам является источником проблем?

В данном случае у вас есть несколько вариантов действий: помогать либо руководителю, либо простым сотрудникам организации.

Если вы выберете помощь руководителю, то вам придется выступить в роли педагога, развивать в нем качества, необходимые для эффективного руководства. Обучение менеджеров высшего звена предполагает руководство и оказание им поддержки с целью развития нужных навыков. В последнее время руководство и наставничество со стороны консультанта становятся весьма популярными, опытный профессионал может использовать их в самых разных ситуациях.

Если же вы хотите помочь сотрудникам исправить сложившееся положение, вам необходимо сделать их более уверенными в себе, научить их отстаивать свое мнение, развить в них

способность влиять на других, без чего они не смогут сказать своему руководителю, что они о нем думают и какую обстановку в коллективе создает его поведение. Они должны научиться воздействовать на своего руководителя, с тем чтобы помочь ему действовать иначе.

Чтобы это все выполнить, вам необходимо владеть методикой установления позитивных взаимоотношений, иметь опыт педагога. Если у вас этого нет, вам будет полезно пригласить себе в помощь более опытного специалиста, который сможет эффективно работать с сотрудниками организации, разовьет в них такие качества, как решимость и умение общаться с людьми. Или же преподавательским навыкам и умению оказать поддержку вам придется учиться самому, а поскольку это процесс длительный, то начните прямо сейчас.

Если вам кажется, что проблемы организации создает именно ее руководитель, все равно проверьте свои выводы и убедитесь, что не ошибаетесь, что он на самом деле сознательно противопоставляет себя сотрудникам. Если такое поведение руководителя — часть его стратегии: заставить сотрудников молчать и таким образом избавиться от людей без отдачи, не желающих идти на продуктивный контакт с ним, или же чтобы сотрудники не были к нему слишком требовательны, — то все ваши консультационно-преподавательские усилия могут потерпеть неудачу, и вы в конце концов просто спросите себя: а могу ли я по этическим соображениям продолжать работу в данной ситуации?

**Что нужно делать, если заказчик не может или не склонен посвятить достаточно времени вашему проекту и отказывается от контактов с вами как с консультантом?**

Ваша работа в качестве консультанта станет значительно легче, если вы установите внутренние личные контакты — официальные и неофициальные, — за счет которых обретете возможность не только быть в курсе всех событий и возникающих проблем, но и поучаствуете в их решении. В противном случае вы не сможете эффективно работать.

Контакт может не установиться по многим причинам: сотрудник организации, к которому вы обратитесь, сошлется на заня-

тость, а возможно, просто не захочет принять участие в работе над вашим проектом. В последнем случае отказ будет мотивироваться следующим:

- ваш собеседник не считает ваш проект заслуживающим внимания;
- ваш собеседник не хочет быть связанным с вашим проектом;
- ваш собеседник хочет, чтобы ваш проект потерпел неудачу (увы, такое тоже случается).

Если ваш собеседник действительно не может уделять вам время, то следует поработать над развитием своих навыков убеждения — научиться раскрывать полную картину ситуации, объяснять свою позицию ясно, доходчиво и доверительно, показывать, к каким последствиям может привести нежелание вашего собеседника обсуждать ваш проект. Очень полезно будет, если уж мы снова заговорили о проблеме умения убеждать, мысленно составить план предстоящей беседы и выработать аргументы. Представьте ее — этим вы придадите убедительность своим словам и облегчите разговор. Однако прежде всего необходимо знать, что подходить к собеседникам следует в то время, когда они не очень заняты, иначе вы вызовете негативное отношение к себе. Можно также действовать и через третьих лиц, то есть сотрудников организации, заинтересованных в реализации вашего проекта, — так, по крайней мере, вы получите поддержку если не топ-менеджеров, то хотя бы рядовых служащих.

И наконец, вы можете организовать курсы менеджмента для сотрудников компании (куда, разумеется, не следует приглашать тех, кто всегда отказывается от контактов с вами). Реализация этой идеи позволит изменить отношение к вам на положительное даже тех, кто не очень охотно шел на контакт с вами.

**Что нужно делать, если заказчик не может эффективно управлять проектом или не способен выработать в отношении его действенную административную процедуру?**

Начав работу над консалтинговым проектом, жизненно необходимо обеспечить ему эффективный менеджмент: у вашего заказчика из организации должны быть навыки администрирования и управления проектом.

Нередко, однако, ответственный за реализацию проекта в организации либо очень занят и не может уделять вам достаточно времени, либо просто не имеет навыков менеджмента.

Если вы столкнулись с одним из этих обстоятельств, то прежде всего необходимо убедить человека, ответственного за проект, передать управление им другому лицу. Здесь вам потребуется все ваше умение убеждать, а в процессе убеждения вам будет полезно прибегнуть к следующему:

- *Показать, какую пользу человек извлечет от управления проектом* (польза может выражаться в экономии времени, в помощи другим, на предмет повышения их квалификации, а также в совершенствовании навыков управления проектами).
- *Показать, что произойдет, если передача полномочий по управлению проектом не осуществится.* Здесь полезно будет выстроить несколько причинно-следственных связей и определить с их помощью цепочку последствий; этот процесс очевидно демонстрирует возникновение всякого рода проблем.
- *Оказать на собеседника речевое влияние.* На многих людей речь производит сильное воздействие. Здесь можно использовать несколько методик.

1. *Подстраивание* (см.: «Создание и поддержание контакта»). Когда вы подстраиваетесь под речь своего собеседника, применяете его манеру речи, его словесные обороты и словарный запас, он становится более открытым и легче поддается убеждениям. Вам в буквальном смысле требуется «говорить на языке» вашего собеседника. К примеру, если вы беседуете с человеком, который предпочитает говорить о будущем, не концентрируясь на том, что происходит сейчас вокруг него, не старайтесь говорить о настоящем, начните беседу с обсуждения будущих событий, но после того, как вы завладели его вниманием, постепенно возвращайтесь к разговору о делах текущих.

2. *Использование метафор.* Метафора — мощный инструмент изменения сознания человека. Например, вы можете сказать так: «Вчера нас пригласили на небольшой ужин, во время которого напитки и блюда развозили на тележках. Кто бы мог подумать, что этот старый прием

так удобен, если все держать под контролем! Во всяком случае, и блюда были горячими, и не нужно было сидеть на одном месте, дожидаясь тарелки. Грязная посуда сразу же убиралась. Главное тут — все правильно организовать». Кому-то такой прием покажется старомодным, но не сомневайтесь в его эффективности. После такого вступления можно смело переходить к вопросу о передаче полномочий по управлению проектом.

3. *Использование предположения*, то есть нужно говорить так, словно что-то уже случилось или неминуемо случится. К примеру, вы можете сказать: «Если вы передадите управление проектом вашему заместителю, то сможете заняться другими делами, которые, как вам известно, требуют вашего немедленного вмешательства. А с этим заданием ваш заместитель отлично справится, он будет постоянно держать вас в курсе событий». Подобное утверждение содержит много скрытых инструкций. Ниже в этом же отрывке отмечены слова, которые вам необходимо выделять в речи интонацией: «*Если вы передадите управление проектом вашему заместителю, то сможете заняться другими делами*, которые, как вам известно, требуют вашего немедленного вмешательства. А с этим заданием ваш заместитель *отлично справится*, он будет постоянно *держат вас в курсе событий*». Выделяемые слова сразу проникают в подсознание слушающего и воздействуют на него сильнее остальных.

**Что делать, если у вас возникли трудности в общении с заказчиком, а реализация проекта между тем уже идет полным ходом?**

Это еще одна общая проблема, появляющаяся по разным причинам. Во-первых, руководитель организации может быть человеком занятым и проводить большую часть дня в разъездах, встречах и совещаниях. Не исключено также, что в компании найдутся люди, которые будут выполнять роль барьера между руководителем и вами. Причина? Либо эти люди на самом деле не хотят, чтобы руководитель отвлекался, либо они не хотят, чтобы ваш проект был реализован. Может возникнуть и такой вари-

ант — вас будут постоянно отфутболивать к различным топ-менеджерам, это свидетельство непонимания того, что руководитель организации и есть главный ваш заказчик.

При любом развитии событий перед вами снова встала проблема. Что делать? Сначала определите, какой из вышеперечисленных факторов имеет место — до тех пор, пока вы не узнаете причину, вы не сможете эффективно действовать дальше. Если дело в людях, попробуйте применить к ним вышеописанные методы убеждения и оказания влияния. Если «реальный заказчик» действительно занят, у вас есть несколько вариантов решения. Первый — действовать при реализации проекта так, как вы считаете нужным, а руководителю направить записку с перечнем ваших последующих действий, чтобы он узнал о них заранее. Можно сделать иначе: указать в записке варианты действий и попросить дать вам ответ к определенному сроку, пояснив, что в противном случае работы остановятся. Ну и, разумеется, можно просто отказаться выполнять проект до тех пор, пока вы не встретитесь с его руководителем. Если вы не сможете достучаться до человека, от которого зависит весь ход вашей работы, и согласовать с ним свои действия, возникает вполне реальная перспектива вступить с ним конфликт. Выбор, как это часто случается у консультантов, остается за вами. Вот почему наша работа, при всей ее напряженности, столь интересна и так нравится людям, любящим самостоятельно добиваться своих целей.

## Помогайте другим совершенствоваться

Пока мы обсуждали главным образом ваше собственное развитие, но, возможно, вам захочется и помочь, к примеру, своим коллегам работать эффективнее, способствовать развитию у них необходимых навыков и мастерства. Выше мы немного коснулись потребности оказания помощи другим людям, рассматривая ее как средство самоутверждения; кроме того, у вас наверняка будут подчиненные или просто люди, для которых вы станете наставником (формальным или неформальным) и которые захотят извлечь пользу из контактов с вами.

Даже если вы не чувствуете в себе задатков педагога, вам будет очень полезно воспользоваться возможностью помочь развиться другим (кстати, именно помогая совершенствоваться дру-

гим, мы и сами учимся). Поэтому не бойтесь потратить немного времени на обучение людей и подумайте, как лучше это делать — путем презентаций или создания курсов либо давая советы почитать ту или иную книгу.

И помните: в наши дни ППР (постоянное профессиональное развитие) является требованием времени — ни один, даже самый опытный, работник не обходится без постоянного самообразования, и чем больше он совершенствует себя и других, тем выше его авторитет и богаче опыт.

## Несколько заключительных наблюдений

Хорошие личные отношения — процесс бесконечный. Они предполагают живой отклик, гибкость и энтузиазм, и чем более развиты в вас эти качества, тем лучше.

По схеме 14.1 (основой для ее создания послужили работы Миллера, Галлантера и Прибрэма) вы можете оценить свою работу и степень развития. Схема показывает, как при взаимодействии может информировать и увеличивать активность «обратная связь».

На схеме показан «ввод» (им служит поведение, разговор по телефону или мысли, например размышления о чьей-либо агрессивности, чувства, например ощущение опасности). Элемент «тест» означает проверку, является ли то, чего вы стремитесь достичь, или то, что вы предполагаете, реальным. К примеру, тестом могут быть предположения: «Действительно ли тот, с кем я говорил по телефону, хочет быть мне полезен, или он просто всегда так громко разговаривает?» или: «Чего я так опасюсь? Своего опоздания на встречу?» Элемент «действие» применяется только в том случае, если «тестирование» дает негативный результат. Иными словами, если результат, который вы получаете, не совпадает с вашими ожиданиями, вам следует предпринять какие-либо действия. Например, если вы считаете, что кто-то относится к вам агрессивно, задайте ему какой-либо простой, малозначачий вопрос — и вы проверите свои предположения по тону его ответа.

Вы можете использовать этот процесс и для проверки предположений, и для оказания другим помощи в их развитии. Так,

обучая кого-нибудь, спросите его, как у него складываются отношения с его шефом, и если они не налаживаются, посоветуйте поработать со схемой и создать себе модель наиболее эффективного поведения.



#### 14.1. Схема оценки ситуации и действий

Таким образом, в данной главе мы проанализировали качества, которые любому консультанту необходимо вырабатывать и развивать. Как поступать с нашими рекомендациями — дело сугубо личное, хотя автор считает, что потратить немного времени на саморазвитие будет полезно каждому, особенно тем, чья работа предполагает эффективное взаимодействие с людьми.



## ГЛАВА 15

## Развитие стиля управления

Работа организации зависит не столько от уровня подготовки сотрудников, сколько от уровня управления. Консультантам нередко приходится брать на себя функции управленцев, особенно когда они реализуют свои проекты. Для того чтобы эффективно включиться в работу какой-либо организации, им также нужно пристально наблюдать за менеджерами и методами их управления. Именно этому посвящена данная глава, она расскажет вам о менеджерах и менеджменте. Начнем мы с рассмотрения особых задач, которые призван выполнять менеджер, после чего перейдем к изучению такого интересного предмета, как самопознание, то есть к тому, что вы сами о себе думаете и насколько верите в свои силы. Стиль управления основан на вашей оценке других, его мы раскроем в самых разных вариантах. И наконец, мы выясним, как стиль управления влияет на культуру и как культура влияет на стиль управления — этот вопрос постоянно вызывает острые дискуссии как между отдельными людьми, так и между целыми организациями.

### Работа менеджеров

«Реализовывать правильную идею и реализовывать идею правильно — две разные вещи» — эта фраза превратилась в клише, но не устарела. Эффективный менеджмент начинается с ясного понимания того, что необходимо сделать. Главный вопрос здесь — кто управляет: менеджер ситуацией или ситуация менеджером? Многие руководители своими действиями напоминают пожарных —

их сотрудники, коллеги и начальство постоянно подкидывают им проблемы, требующие немедленного решения. Некоторые менеджеры проявляют достаточно умения и становятся хорошими «пожарными», зарабатывая себе репутацию людей, способных решать самые «горячие» проблемы. Это замечательно, но имеется один недостаток: менеджер привыкает жить в режиме пожаротушения, получая похвалы за умелые действия. Однако проходит какое-то время, и он теряет интерес к другому важному занятию — обеспечению пожарной безопасности, — ведь это же такая рутина, не приносящая ощутимых дивидендов. То ли дело борьба с огнем! Но когда противопожарным мерам не отводится достаточно времени, нормой становится аврал, борьба с постоянно вспыхивающими пожарами. Организацию начинает лихорадить, потому что каждый пожар грозит серьезными последствиями: финансовыми, юридическими и т. д. Кроме того, пожарные, по крайней мере в среде менеджеров, на самом деле не владеют ситуацией, они, по сути, даже своих обязанностей не выполняют — ведь им платят именно за управление, за осуществление контроля.

«Наградой» для «пожарного» может быть не только признание его личных заслуг, выраженное материально, но и моральное удовлетворение от почитания его как личности незаурядной, незаменимой, поэтому обращайтесь внимание на то, кого хвалят и за что, и вы сразу поймете, какой стиль управления господствует в организации.

Необходимо создание климата предотвращения возникновения пожара, а не обстановки постоянного его ожидания. В таблице 15.1 приводится перечень задач для менеджеров, уделяющих внимание «противопожарной» безопасности.

## Развитие самопознания

Мир мы воспринимаем прежде всего визуально, а интерпретируем его с помощью опыта и знаний, которые у всех людей разные, что часто ведет и к разной, порой противоположной их интерпретации. Достаточно сказать, что одну и ту же ситуацию люди понимают неодинаково.

Ключевые задачи	Аспекты задач
Разработка плана организации или группы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение/повторное определение целей и возможных результатов.</li> <li>• Выяснение границ плана: каким видом бизнеса компания/группа не занимается.</li> </ul>
Стратегия: выяснение, как будут достигнуты цели. Процесс: методы организации жизненно важных систем (см. главу 2)	
Приоритетность выполнения (невозможно делать сразу все)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие задачи мы будем выполнять (не будем выполнять) и почему?</li> </ul>
Распределение ресурсов (ресурсы не бывают бесконечными)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто достанет, какие ресурсы и для чего?</li> </ul>
Проблемный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение возможных проблем (пока есть время подготовиться к их решению).</li> <li>• Сбор информации.</li> <li>• Определение и оценка альтернатив.</li> </ul>
Принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На нужном управленческом уровне (низший уровень обладает более точным представлением о перспективах и может стать ответственным за результат).</li> <li>• На временной основе.</li> </ul>
Способы коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На уровне, большем, чем требуется, — когда информации более чем достаточно.</li> <li>• С предоставлением всей, а не избирательной информации.</li> <li>• По вертикали и горизонтали.</li> </ul>
Измерение и контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проверки на местах.</li> <li>• Как идет работа в целом?</li> <li>• Корректирующие действия согласовываются, вводятся в практику и контролируются.</li> </ul>
Делегирование полномочий сотрудникам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководитель отчитывается, подчиненные несут ответственность.</li> <li>• Руководитель делегирует свои полномочия, доверяет сотрудникам ответственные участки работ.</li> <li>• При необходимости руководитель помогает советом.</li> </ul>
Развитие человеческих ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучение, совет, наставничество, совершенствование.</li> </ul>

## 15.1. Меры «противопожарной» безопасности в бизнесе

Самопознание помогает объективно воспринимать мир и взаимодействовать с ним. Приведу простой пример. Мне может показаться невероятным, что мой приятель видит дорожные знаки более отчетливо, чем я. Стало быть, он лучше меня собирает окружающую информацию. Но если я знаю, что у меня близорукость, то буду ценить хорошее зрение приятеля и куплю очки, чтобы не отставать от него.

Самопознание ведет человека к самосовершенствованию, к развитию его способностей. В сущности, это должно быть одной из главнейших целей консультанта, залогом его успеха в работе с людьми.

Не исключено, что для понимания некоторых личностных аспектов человека или группы лиц, с которыми консультант работает, ему захочется использовать психометрический профиль. Здесь мне следует заранее предостеречь его от возможных ошибок:

- Профиль должен соответствовать определенной цели. Профилей много, поэтому выберите тот, который измеряет особенность, интересующую вас в данный момент.
- Используйте именно такой профиль, который вы уже достаточно хорошо изучили и умеете применять. Разумеется, есть профили, работа с которыми не требует высокой квалификации, но и они тоже используются сугубо целенаправленно.
- Помните, что все профили только отражают, а не определяют проблему, что правильная интерпретация профиля достигается в ходе его обсуждения с человеком, который его составлял.
- Использование профилей требует этики. Это означает, что люди, заполняющие профиль, должны знать, зачем они это делают и как предполагается использовать результаты.

Психологические инструменты позволяют сделать два важных вывода.

Прежде всего они помогают — и это для нас как для консультантов является главным — понять наши собственные сильные и уязвимые стороны. Никто из нас не может сказать, что готов абсолютно ко всему.

Во-вторых, все мы можем извлечь пользу из анализа стиля работы наших коллег. Поэтому желательно воспользоваться их положительными качествами, особенно теми, которых нам самим не хватает.

## Стиль управления

Стилей управления столько же, сколько и менеджеров. У каждого из нас есть свой стиль — уникальный, как отпечатки пальцев. Но разве нельзя обобщить и унифицировать характеристики управления, хотя бы те, которые являются наиболее желательными?

Можно, но задача эта не из легких. У каждого менеджера есть набор собственных качеств (профессиональное умение), используя которые он добивается успеха. С другой стороны, те же качества, но в ином месте и в ином деле приведут к катастрофе.

Генерал Джордж Патон пользовался громадным уважением среди солдат и офицеров. Это был сильный, харизматический лидер, истово веривший в судьбу и свое предназначение. Кроме того, это был опытный вояка, знавший и тактику, и стратегию, громивший немецкие армии в годы Второй мировой войны. Но как вы думаете, смог бы он во время войны в Персидском заливе действовать так же успешно, как генерал Норман Шварцкопф? Шварцкопф, прекрасный стратег и лидер, разгромил в 1991 году иракские войска в считанные дни. Но можно ли считать, что он лучше Патона? Маловероятно. И Патон, и Шварцкопф великолепно справлялись со своими задачами именно в тех ситуациях, в которых действовали.

Многие специалисты любят отделять навыки лидерства от управленческих навыков. Под навыками лидерства они понимают способность дать людям мотивацию, показать им путь к успешному достижению общей цели. Управленческие навыки предполагают умение организовывать и направлять работу и за счет этого достигать делового успеха: увеличивать доходность бизнеса, его рост и т. д.

### Теория X против теории Y

Стиль управления, который принимает тот или иной человек, зависит от его личных взглядов. Так, если вы считаете, что кто-то недостойн доверия или ленив, вы будете управлять им с позиций своего мнения, независимо от того, правильно оно или нет.

В своей оригинальной книге «Человеческая составляющая предприятия» Дуглас Макгрегор дал характеристику двум прямо

противоположным теориям, посвященным человеческому поведению, которые он назвал теорией X и теорией Y. Они объединили в себе все представления о поведении людей на работе.

Между этими теориями, в сущности, одно фундаментальное различие. Менеджеры, придерживающиеся теории X, полагают, что доверие нужно заслужить. Их лозунг — доверять работникам только после того, как они делом докажут, что достойны доверия. Сторонников теории Y, напротив, характеризует полное доверие к сотрудникам на том основании, что они — их сотрудники и, следовательно, уже заслуживают доверия, они станут работать лучше, если увидят, что менеджер им доверяет.

Строго говоря, теория X и теория Y представляют собой два различных представления о человеческой природе. Следует признать, что ни один из этих подходов нельзя назвать ни абсолютно плохим, ни абсолютно хорошим. Иногда имеет смысл не быть слишком доверчивым, поскольку это ведет к большому риску.

Теперь, когда мы знаем, что в общих чертах представляют собой данные теории, следует отметить, что они могут самореализовываться: если мы будем считать людей ненадежными, они ответят нам тем же. Макгрегор полагал, что теория Y должна применяться более широко.

Очень полезно использовать эти идеи на практике — в модели принятия решений, разработанной Виктором Врумом. Детально этот процесс показан в приложении 2.

Своей моделью Врум дает ясно понять, что для отказа в доверии должно существовать веское основание. К примеру, его «правило соответствия цели» требует, чтобы в случае, если служащие не разделяют целей организации, менеджер сам решал, доверять им или не доверять. В таких ситуациях самое лучшее для менеджера — это дать ясно понять, что он выбрал вполне определенный образ действий, потому что данные действия лучше всего соответствуют целям компании. И пусть сотрудники знают, что им отказано в доверии исключительно в интересах компании и что выбор здесь остается не за ними, они поймут, что в данном случае именно цели компании являются приоритетными.

## Доверие

Доверие — весьма ценная составляющая культуры любой организации, оно сплачивает ее, скрепляет личные взаимоотношения, повышает их ценность, помогает создать обстановку взаимоуважения и терпимости. «Измерить» доверие помогает такая формула:

$$D = (B \times P) / R.$$

Озвучим ее: *Доверие* прямо пропорционально *Близости* и *Правдивости* и обратно пропорционально *Риску*, на который мы идем в процессе взаимоотношений. Близость — это открытость, прозрачность: насколько хорошо мы знаем другого человека, его систему ценностей, его надежды, то, во что он верит. Правдивость — степень соответствия действий человека его словам: отражают ли его действия то, что он говорит, или нет? Под риском следует понимать именно риск, появляющийся при взаимоотношениях с тем или иным человеком. Когда мы раздумываем о возможности налаживания контакта с кем-либо, очень важно знать, как этот человек оценивает последствия такого контакта. Когда, к примеру, продавец советует покупателю попробовать новый продукт, их взаимоотношения, скорее всего, сложатся хорошо в том случае, если образец дается бесплатно.

### Подходы, используемые управленцами высшего звена

Раз уж мы говорим о стиле управления, будет полезно упомянуть о пяти различных подходах к лидерству, разработанных двумя консультантами из английской компании «Bain and Company» — Чарлзом Фаркасом и Филиппом Де Бакером. Для проведения исследований они опросили 160 топ-менеджеров из самых разных фирм по всему миру и, ожидая обнаружить не менее 160 разных подходов к лидерству, очень удивились, найдя всего пять таковых (см. схему 15.2). Они также обнаружили, что подход, используемый определенным топ-менеджером, скорее всего, будет отражать его представления о том, что нужно его бизнесу, а не тип его личности.

Управленцы высшего звена, считающие, что их работа состоит в том, чтобы создавать, проверять и реализовывать долгосрочные стратегии, используют в своей деятельности стратегический подход. Однако из 160 опрошенных этот подход исполь-

**Стратегический подход**

- Долговременная стратегия
- 80% внимания уделено внешней среде
- В центре внимания – анализ и планирование

**Подход, ориентированный на проведение изменений**

- Постоянное реинвестирование
- Мотивация людей на перемены
- В центре внимания – новое, перспективное

**Подход, ориентированный на человеческие ресурсы**

- Ценности, поведение, отношение
- Постоянное взаимодействие с сотрудниками
- В центре внимания – «собственный путь» компании

**Подход «Ящик»**

- Тщательная разработка методов управления
- Время, отведенное исключениям
- В центре внимания – создание эффективных систем и процедур

**Экспертный подход**

- Селекция, деление на составляющие
- Методы анализа и оценки
- В центре внимания – люди, проводящие подобную экспертизу

*15.2. Пять стратегий лидерства*

зовали менее 20%. Ключевой детерминантой, определяющей для управленцев высшего звена выбор стратегического подхода, служила сложность отрасли промышленности, в которой действовал их бизнес, а особенно его географическое положение, технологии плюс масштаб и скорость происходящих изменений. Если бизнес был сложным и изменения в нем происходили часто и быстро, топ-менеджеры видели свою задачу прежде всего в выборе направления.

Подход, ориентированный на человеческие ресурсы, используется теми управляющими высшего звена, которые считают его полезным для осуществления влияния на человеческие ценности, поведение и взаимоотношения сотрудников внутри организации. Их больше всего интересуют рост и развитие сотрудников. Данный подход использовался 22% управляющих высшего звена, отвечавших на вопросы исследователей. Почти все они считали, что стратегией должны больше заниматься менеджеры низшего звена, а в их компаниях успех зависел главным образом



от их личных действий. Поэтому в центре их внимания находился персонал, они лично следили, чтобы в штат набирали соответствующих специалистов, и наблюдали за их развитием. Помимо этого они постоянно обращали внимание на «собственный путь» компании, на совокупность ценностей и поведения. Все это они делали с помощью отработки и внедрения ясных процедур, систем и методов.

Экспертный подход призван увеличивать знание или внедрять более совершенные технологии как средства достижения конкурентоспособности. Управленцы высшего звена много времени тратят на понимание используемых технологий, на изучение разного рода исследований и переговоры с экспертами. Опыт последних они стремятся перенести в свою компанию, нанимая консультантов, обучая или проводя исследования технологий. Но как бы там ни было, управленцы, предпочитающие экспертный подход (их оказалось менее 15%), считают, что накопление опыта компанией — это самый эффективный путь к созданию и удержанию конкурентоспособности.

Подход «Ящик» используется управленцами высшего звена, полагающими, что успех их компаний зависит от способности постоянно удовлетворять запросы потребителей. Этого они достигают за счет тщательного подбора разного рода рычагов управления (финансовых и культурных), а также использования определенных систем и процедур. Значительная часть времени этих управленцев тратится на поиск и корректировку исключений в ценностях и поведении, мешающих им достичь желаемого результата. Они имеют обыкновение действовать изнутри, заставляют сотрудников постоянно обращать внимание на соответствие их работы нормам и стандартам. Подход «Ящик» часто используется в регулируемых секторах экономики, например в банковском деле, на предприятиях коммунального обслуживания, в авиации — словом, там, где важной составляющей является безопасность. Подход «Ящик» использовали приблизительно 30% опрошенных управленцев высшего звена.

И наконец, мы подошли к рассмотрению подхода, заключающегося в проведении изменений. Управленцев высшего звена, использующих этот подход, не очень интересует, в каком направлении движется компания, их заботит только сам процесс достижения цели. Они стремятся натянуть на себя маску обес-

покоенности и замешательства, готовы признаться в стратегических ошибках и разочарованиях в финансовой работе. Ситуация постоянных изменений — и топ-менеджеры это прекрасно знают — предоставляет блестящие возможности показать экстраординарные результаты. Такие управленцы любят людей агрессивных, независимых, новаторски мыслящих, готовых рисковать, открытых для нового завтра, которое часто есть всего лишь заново открытое вчера. В то время как большинство управленцев высшего звена признает ценность перемен (к примеру, с учетом интересов потребителей и других заинтересованных сторон), из них только около 15% являются проводниками перемен, фокусирующими всю свою энергию на процессах проведения изменений в своих компаниях.

Каким должен быть *ваш* подход в *вашей* компании? Ответ зависит от того положения, которое она занимает на рынке, от ее ресурсов и культуры. Вы можете, вероятно, сделать вывод, что вашей компании наилучшим образом подойдет комплексный подход — скажем, стратегии и изменения. Очень полезно будет управленцам всех звеньев познакомиться со статьей в «Гарвард бизнес ревью» «Как управляют управленцы» (авторы Фаркас и Ветлауфер, 1996 г.) и обсудить преимущества и недостатки каждого из подходов для разных сфер бизнеса и разных команд. Использовать следует наиболее приемлемый подход или комбинацию из нескольких подходов.

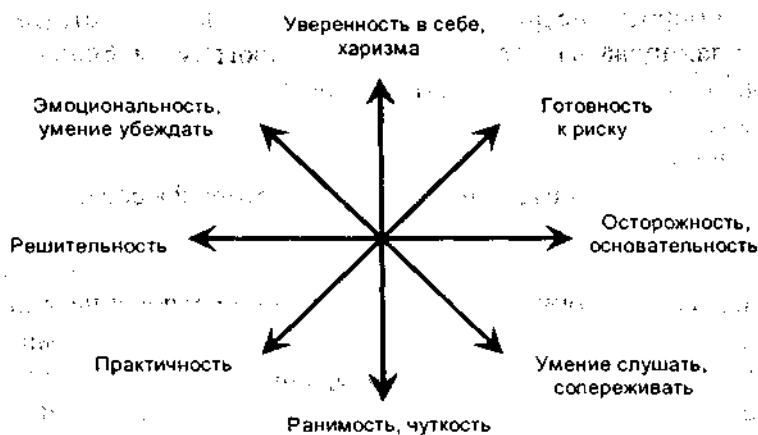
## Освоение комплекса навыков

Я знаю одного менеджера, председателя и исполнительного директора крупной компании по оказанию маркетинговых услуг, который обладает невероятной способностью развивать новые концепции и продавать их своим клиентам. Он создал свою компанию с нуля, сегодня же ее оборот превышает 35 миллионов фунтов, и это далеко не предел. Он обладает великолепным чувством предвидения, богатым воображением и набором важнейших навыков. Без него компания бы мгновенно захирела. В то же время он совершенно никудышный практик, более того — практическая сторона дела его никогда не интересовала. Он считает,

что его попросту не должно интересовать то, как его сотрудники будут планировать и реализовывать его программы. Если бы это поручить ему, он бы с радостью принял за дело и, скорее всего, провалил бы его. Но он человек умный и поэтому не за свою работу не берется, для этого у него (назовем нашего управленца Дэвид) есть исполнительный директор, который в совершенстве справляется с практической работой, поскольку его интересуют именно детали. Дэвид идет в ногу со временем, поэтому постоянно покупает необходимое программное обеспечение и нанимает специалистов для обучения своих сотрудников. Компания его работает безукоризненно — сотрудники сообразительны, обладают творческим подходом, их умение видеть перспективу притягивает клиентов, а практические навыки по реализации программ приводят в восторг. Девиз компании — «Нести добро» — выполняется полностью и блестяще. Каждый из сотрудников компании обладает определенным набором навыков. Единственный недостаток сложившейся там ситуации (а именно на такие ситуации мы, консультанты, и обязаны обращать особое внимание) состоит в том, что между теми, кто создает программы, и теми, кто их практически реализует, нет понимания. Эти две группы словно говорят на разных языках, да и подходы к работе у них совершенно разные. Судя по всему, им требуется хорошо отлаженный коммуникационный интерфейс.

Давайте с вами рассмотрим четыре пары навыков (см. схему 15.3). Все они имеют важное значение для менеджера, решившего добиться успеха, и их можно выработать и развить. Каждая пара состоит из взаимоисключающих навыков: невозможно находиться одновременно в обоих концах спектра. Более того, большинство менеджеров предпочитают лишь определенное место спектра.

Однако в зависимости от ситуации, возможно, будет намного эффективнее выбрать другую крайность. В любом случае это те самые навыки, которыми требуется владеть менеджеру независимо от того, в какой точке спектра он находится. К сожалению, автор вынужден признать, что многие менеджеры предпочитают не выходить за границы сферы относительного комфорта, даже если обстоятельства настоятельно этого требуют.



### 15.3. Важнейшие навыки и качества менеджера

#### Уверенность в себе — ранимость

Многие топ-менеджеры очень гордятся своим основным качеством — харизмой, или способностью за счет обаяния влиять на других. Это, в большинстве случаев, люди очень уверенные в себе. Подобное поведение весьма уместно в случаях, когда, к примеру, консультант представляется своему клиенту. Уверенность консультанта передается клиенту, который думает: «Этот парень и выглядит неплохо, и говорит хорошо, пожалуй, он сможет решить мои проблемы». Харизма и уверенность помогут менеджеру провести совещание, убедить сотрудников принять его стратегический план. В этом случае уверенность менеджера также передается его сотрудникам.

Но что получится, если менеджер принадлежит к категории так называемых «ходоков», то есть управляет, перемещаясь от одного сотрудника к другому? Очевидно, что «ходоки» предпочитают общаться с каждым из своих подчиненных лично. «Ходоки» не хотят выполнять роль идола, возвышающегося над людьми и отстраненно наблюдающего за процессом, они хотят, чтобы их видели, чтобы все знали — они тоже люди из плоти и крови и, несмотря на свое высокое положение, также могут ошибаться. Иными словами, «ходоки» желают быть уязвимыми, пото-

му что если они не почувствуют себя уязвимыми, они ощутят дискомфорт, отчуждение от своих сотрудников, и это не даст им добиться главной своей цели — выяснить, что же в действительности происходит в организации. Они знают, что сотрудник может не сказать своему непосредственному начальнику то, что он скажет директору, который зашел, по старой традиции, как старый приятель, узнать, как идут дела.

Блуждая от одного сотрудника организации к другому, менеджер-«ходок» болтает с ними, настаивая, чтобы его называли просто по имени. Он вполне искренне интересуется работой, помогает решать проблемы и радуется успехам сотрудников. Нередко он интересуется и личными делами подчиненных (см. 15.4).

Чуткость абсолютно необходима при сокращении персонала. Подчиненные чувствуют себя крайне неловко, если руководитель организации просто выходит из своего кабинета, сообщает об увольнении, скажем, десяти человек и снова скрывается за дверями и сидит в своем убежище до тех пор, пока несчастные уволенные не покинут организацию.

Основываясь на личном опыте, автор может сказать, что со стороны руководителя будет гораздо честнее и этичнее лично подойти к увольняемому и сообщить ему о своем решении, даже дать возможность сказать о себе что-нибудь не очень приятное. В этом случае те, кто остается работать, подумают: «Директор у нас молодец, честно поступил. Сам все сказал, не спрятался. Жалко, конечно, уволенных, но что делать — ситуация у нас сейчас не самая радостная».

Чуткость вовсе не синоним мягкости. На деле чуткость может выглядеть даже как жестокость. Чуткость — это открытость, сочувствие и терпение. Не следует забывать никому, что организация существует не для того, чтобы нести убытки, а для того, чтобы приносить прибыль.

### **Готовность к риску — практичность**

Для менеджеров очень важно выступать в одной ситуации в качестве предсказателя, а в другой — в качестве практика. Многим нелегко сочетать в себе два столь противоположных качества, но дело требует, чтобы вы научились это делать — первичные качества у вас есть, а все необходимые рекомендации вы найдете в этой книге. Вам остается лишь соединить свои качества, заставить их эффективно сосуществовать.

– Привет, Алан! – И, показывая на стоящую на столе фотографию: – Это твои малыши? И как их зовут?

– Мартин и Дженни.

– Очень славные. В какой класс ходят?

– Дженни – в пятый, Мартин – в третий.

– Ну и как, нравится им?

– Дженни нравится, а Мартину – не очень. Он бы лучше мяч погонял.

Здесь боссу неплохо продемонстрировать свои отцовские качества.

– Охотно тебя понимаю. Мой младший, Томми, тоже не особенно жаловал школу. Сколько мы с Маргарет бились с ним, – покачивая головой. – Но ничего, справились. Сейчас он работает техником по ремонту электронного оборудования. Жаль, что он в университет не пошел, но он, похоже, доволен и работой, и зарплатой.

Затем босс переходит к работе, которую выполняет сотрудник в данный момент, отмечает, что у него возникают проблемы с компьютером.

Значение подобного разговора трудно переоценить. Коллеги сотрудника будут знать о его беседе с боссом максимум через полчаса после ее окончания. А вечером у Алана произойдет примерно такой разговор с женой:

– Сегодня босс ко мне приходил, поболтали с ним немного.

– Прямо к тебе приходил?

– Да, а что такого? Он приходит ко мне иногда поговорить о работе.

– Ничего себе. И о чем вы говорили сегодня?

– О работе, о детях...

– У него тоже дети есть?

– Да, как у нас, двое: сын – он постарше, уже работает, и дочь – она еще учится, но в выпускном классе. Жаловался, что сын не захотел поступать в университет.

– А ты рассказал ему о том простофиле, который все время ошибается, заказывая у тебя не те печатные платы?

– Нет, конечно, но я намекнул, что неплохо было бы обновить нашу базу данных, а то покупатели пугаются. Он сказал, что поговорит об этом.

#### 15.4. Пример беседы менеджера-«ходока» с подчиненным

## Решительность — осторожность

Все мы знаем людей, которые постоянно куда-то спешат, которых невозможно застать на месте — настолько они заняты, и только срочными, требующими безотлагательного решения делами. Они то и дело повторяют, что время — деньги и что железо нужно ковать, пока оно горячо. Знаем мы и других людей, которые все делают не спеша, обдуманно и тщательно.

Представьте себе, что кто-то пришел в банк за деньгами, а ему вдруг говорят, что банк на грани банкротства и что нужно срочно что-то предпринимать. Ну, здесь еще чувство паники и необходимости действовать понять можно.

Однако подобное поведение со стороны консультанта, к которому пришли заказчики, будет контрпродуктивно. Можно представить, что они подумают о суматошном консультанте, который пришел к группе из пяти заказчиков, желающих решить бухгалтерские вопросы, где необходимо все увидеть, учесть, взвесить все «за» и «против», рассмотреть все альтернативы, обсудить их и «переварить»...

Концепция времени — это не просто отражение бизнеса, которым мы занимаемся, она отражает тип стоящей перед нами проблемы. Тем самым заказчикам, возможно, понадобился год, чтобы подготовиться к встрече с консультантом, выработать кратковременную и долговременную стратегии. На обсуждение их дел у консультанта может уйти очень много времени, не исключено, что и целая неделя.

У каждого из нас есть собственное понятие о безотлагательности, срочности действий и своя концепция времени, которая может меняться в зависимости от ситуации (да и заказчики могут подождать, некоторые из них демонстрируют иногда большое терпение), но эти представления определяются нашими «внутренними часами» и задают нам темп работы, они показывают, в каком ритме нам больше нравится работать. Мы сами должны сознавать, когда нужно поторопиться, а когда — действовать неторопливо. Нашим темпом должны руководить прежде всего обстоятельства. В большой степени важность времени как величины изменяемой соотносится с типом решаемой нами проблемы.

## Умение убеждать — умение слушать

Мы подошли к таким противоположным качествам, как способность выражать свои мысли (то есть мотивировать и убеждать) и умение слушать и сочувствовать. Разговор с сослуживцем, понесшим тяжелую утрату, или с недовольным покупателем требует сочувствия как самой первой реакции. Не слишком ретивый коллега или поставщик, возможно, нуждается в мотивации и убеждении. Не получится быть сострадательным и убедительным одновременно, а если вы не знаете, как себя вести, сначала послушайте, что вам скажет ваш собеседник. Если вы вместо того, чтобы вначале выслушать, сразу же начнете убеждать собеседника, он может потерять доверие к вам.

Известно, что в зависимости от типа личности все люди делятся на тех, кому лучше удастся сострадание, и тех, кому лучше удастся убеждение. Менеджер обязан обладать обоими этими качествами в равной степени и использовать их в зависимости от ситуации. Разумеется, их можно в себе развить. Альтернативой здесь является помощь со стороны, консультант может позвать того, кто в большей степени, чем он, обладает каким-либо из требуемых качеств. К примеру, если он не знает, как разговаривать с сотрудником, который допустил ошибку и теперь переживает, он может позвать начальника отдела кадров. В этом случае сотрудник посчитает, что оба человека сочувствуют ему и хотят избавить его от дальнейших промахов, в то время как фактически только начальник отдела кадров разговаривал с ним по-настоящему.

### «Шесть думающих шапочек»

Значение разнообразия лучше всего иллюстрирует разработанный доктором Эдвардом де Боно подход к решению острых вопросов на совещаниях или в рабочих коллективах. Автор назвал свою разработку «Шесть думающих шапочек». Де Боно считает, что если команды хотят работать эффективно, им необходимо рассмотреть несколько противоположных перспектив, что даст им исчерпывающее понимание проблемы и ее решения.

Эти перспективы он называет «шапочками», одев которые каждый из нас может исполнять ту или иную роль.

*Белая шапочка* сосредоточивается на фактах и данных: что мы знаем о ситуации.



*Черная шапочка* символизирует *логический, но пессимистический подход*, напоминая участникам о том, что все может пойти не так, как нужно.

*Желтая шапочка* символизирует *логический, но оптимистический подход*, подчеркивая положительные стороны ситуации.

*Красная шапочка* сосредоточивается на *чувствах и интуиции*.

*Зеленая шапочка* — *генератор творческих, новых идей*.

*Синяя шапочка* концентрируется на *процессе*: на том, каким образом мы собираемся решать проблему.



**Белая шапочка**

- Факты и данные
- Объективность
- Факты таковы, что...



**Красная шапочка**

- Эмоции и чувства
- Предчувствия
- Подозрения, интуиция...



**Черная шапочка**

- Логика – негативная
- Пессимистический взгляд
- Все это неправильно и некорректно...



**Желтая шапочка**

- Внимание на положительном
- Оптимистический подход
- Все прекрасно, потому что бутылка еще наполовину полная



**Зеленая шапочка**

- Творческое, многостороннее мышление
- Новые идеи, перемены
- Есть еще одна возможность...



**Синяя шапочка**

- Управление мыслительным процессом
- Ход решения проблем
- Перспективный взгляд...

### 15.5. «Шесть думающих шапочек» Эдварда де Боно

Де Боно считает, что в рассмотрении крупной проблемы должны быть задействованы все шесть шапочек: только в этом случае команда сможет выбрать наиболее эффективное ее решение. Каждый из нас, несомненно, может одеть на себя любую из шапочек (и действовать согласно вышеописанной роли), но подойдут нам, если приглядеться внимательно, только две-три из них. Иными словами, каждый имеет склонность к какой-то роли или какая-то роль нам подходит больше, а какая-то — меньше. Так же

и в большинстве команд некоторые шапочки будут иметь сильный перевес над остальными. Например, если в команде преобладает оптимистический подход (Желтая шапочка), то очень важно Черную шапочку отдать тому, кто, понимая своих коллег, способен видеть возможные риски и тем обеспечить разумное решение.

Поэтому нет ничего необычного в том, что даже в опытных и успешных командах кто-то вдруг заявит: «Если бы мне дали Красную шапочку, я бы сказал, что могут думать об этой проблеме наши работодатели...»

Строго говоря, командам следует особенно хорошо знать опыт, взгляды и навыки каждого из своих членов — это обеспечит равное проявление возможностей и их взаимное уважение. Одновременно каждый человек в команде должен напоминать, что каждую проблему необходимо рассматривать со всех сторон, и прежде всего с тех, откуда аргументы в пользу того или иного решения будут казаться наиболее слабыми.

## Культура

Культура организации — не ряд случающихся событий и не результат действия нанятых работников; это прежде всего следствие поведения ее руководителей и ценности, лежащие в ее основе.

Культура может принести организации невероятный успех: ориентация на потребителя, рыночная агрессивность и техническая гордость компании «Майкрософт» сделали ее самым крупным в мире поставщиком программного обеспечения. Мы знаем также примеры компаний, действующих в регулируемых отраслях бизнеса, где сотрудники заняты исключительно подсчетом своей зарплаты и прибылей организации, озабочены тем, чтобы «побыстрее сбросить работу», и где клиенты кипят от возмущения. В конечном счете корпоративная культура такого рода их уничтожит. Если там ввести конкуренцию, клиенты ничего не выиграют и в результате уйдут.

К счастью, культура — категория изменяемая, но вся проблема состоит в том, чтобы прежде всего найти на всех ступенях организации менеджеров среднего звена, понимающих необходимость проведения изменений, и заставить менеджеров высшего

звена почувствовать, что они обязаны измениться, на деле вести себя по-новому, а не просто говорить о переменах. Как здесь не вспомнить старинное изречение о том, что дела красноречивее слов!

Рабочее определение культуры следующее: это «способ действий». Стиль управления, очевидно, является важным компонентом, поэтому полезно выявить культуру организации, узнать, какие неписанные правила действуют в ней. Автор смог выяснить, что менеджеры среднего и низшего звена в компании, где не принято комментировать чьи-либо действия, способны давать на удивление точные описания царящей в ней культуры. Они с точки зрения общественной оценки ценностей могут быть различными, включающими в себя следующие моменты:

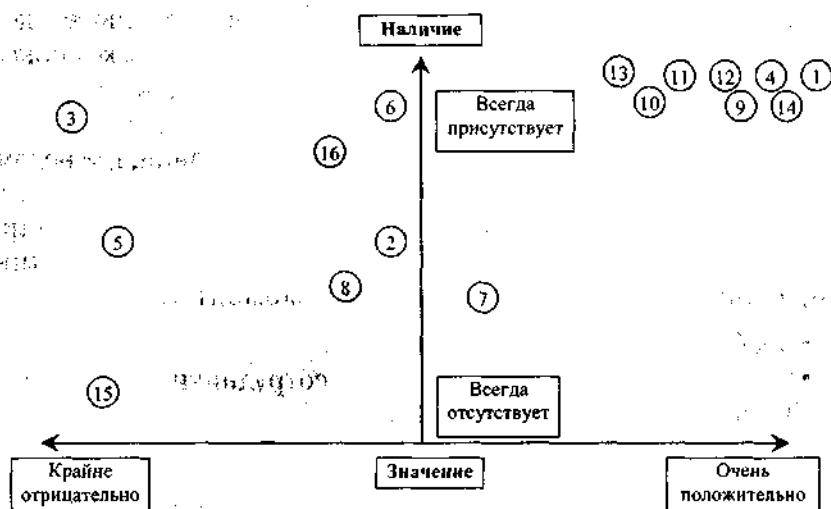
- необходимо польстить начальству;
- неважно, нужно это или нет, но сотрудники обязаны торчать в организации допоздна;
- главное — продать, что при этом чувствует покупатель — неважно;
- время, потраченное на обучение, — время, выброшенное коту под хвост;
- новые идеи только расшатывают лодку.

В таблице 15.6 приведен перечень некоторых культурных ценностей организации.

1. От сотрудников ожидается преданность компании на 110%.	9. Деньги, в отличие от сотрудников, не препятствие.
2. Не поощряется индивидуализм.	10. Сотрудники всегда ставятся в известность.
3. Нетерпимость к плохим новостям.	11. Главное — дружелюбная атмосфера.
4. Ориентация на продукцию/программное обеспечение.	12. Стремление к совершенству.
5. Сотрудников беспрестанно подгоняют, основываясь на теории, что человек по природе своей бездельник.	13. Сознание — средство измерения эффективности работы.
6. Время главнее, чем деньги, потребители, качество.	14. Эффективный менеджмент — цель достижимая.
7. Команда важнее, чем отдельная личность.	15. Решение срочных проблем — неформальные совещания.
8. Большинство всегда право.	16. Повседневные вопросы решаются на совещаниях.

### 15.6. Пример принятых в организации культурных ценностей

После того как вы составите список характерных для вашей компании ценностей, вам необходимо нанести их на график 15.7.



15.7. Присутствие и значение ключевых аспектов культуры

Следующий шаг — это определение *требуемых* ценностей и поведения. Ценности должны отражать вашу стратегию и конкурентоспособные отличия, выбранные вами для своего бизнеса. Например, если ваша стратегия заключается в быстром ответе на запросы потребителей, вам необходимы следующие ценности: чувство обязательности действия, желание удовлетворить запросы потребителей.

Если ваше основное отличие — уникальная технология и она вступает в противоречие с вашим стремлением обеспечить себе конкурентоспособность, культурные ценности могут включать в себя понимание используемой технологии и гордость за нее, осознание необходимости ее дальнейшего развития.

А теперь начинается самое сложное. Составив два графика, на одном из которых выявлены имеющиеся культурные ценности, а на другом — требуемые, вам необходимо решить, чего и каким образом нужно добиться. Иными словами, вам предстоит выяснить, что представляют собой: 1) имеющийся набор ценностей, кото-

рый оказывает отрицательное влияние и который вы собираетесь уничтожить; и 2) другой набор ценностей, который заменит первый и который также должен укорениться и оказать положительное влияние на развитие бизнеса.

Данный этап труден не потому, что вам придется определять, какие именно ценности вы хотите уничтожить, а потому, что вам предстоит выяснить, каким образом это делать. Здесь необходимо устоять перед искушением просто подойти к каждому сотруднику или собрать их всех вместе и объявить, что с такого-то дня и такого-то часа вступает в действие новая система ценностей, в которую нужно верить, потому что она не подведет. Такой подход окажется совершенно неэффективным, поскольку двигателем культуры является поведение, а не слова.

План по изменению культуры должен включать в себя действия (и поведение) всех топ-менеджеров, которые образуют единую команду (чтобы не произошло путаницы в сообщениях), которые отличаются друг от друга и в то же время уникальны и мыслят новаторски (потому что сотрудники будут видеть в их действиях лишь продление существующего положения вещей до тех пор, пока эти действия не станут действительно новыми, иными). Результаты этих действий должны постоянно измеряться, а сам процесс — неустанно продолжаться.

Вот рецепт дальнейшей работы, и, следует сказать, очень тяжелой работы. Мы еще не говорили о необходимости донесения до сотрудников организации целей изменений, разъяснения им того, почему изменения так нужны. Это очень важный шаг, он закладывает фундамент всех вышеописанных действий. Персоналу понадобится понять предлагаемые ему объяснения необходимости проведения запланированных изменений. Однако контакты с сотрудниками — это относительно легкая разминка, предшествующая долгому, энергичному процессу осуществления перемен (пройдя который вы, конечно, испытаете усталость, но и гордость).

Следует подчеркнуть значение *уникальности* и *однородности* природы действий и поведения, поскольку именно это привлекает внимание людей. Последние двадцать лет мы все практически вовлечены в процесс изменения культуры, и главной целью, которой мы хотели бы достичь, является открытость управления (ранее культура оставалась категорией иерархической и автократичной). Работавшие с автором консультанты подчер-

кивали потребность демонстрации новаторской общественной открытости. Один менеджер понял это только тогда, когда его возраст начал приближаться к пятидесяти годам. В течение многих лет он носил парик (о чем все знали), но однажды он пришел на работу без него и больше уже никогда не одевал. «Таким образом, — позднее сказал он, — я продемонстрировал желание быть открытым». Его демарш вызвал «эффект домино» — остальные менеджеры также стали демонстрировать открытость. В результате организация изменилась. Необходимо отметить, что наш менеджер вовсе не принадлежал к высшему звену.

И напротив, почти всегда важно избавляться от менеджеров (и от рядовых сотрудников тоже), которые по каким-либо причинам отказываются меняться. В некоторых случаях «избавление от динозавров» делается с достоинством. Менеджеру сообщается о его нежелании меняться, затем, после аргументированного обсуждения, происходит расставание — тихое и спокойное. К сожалению, в большинстве ситуаций такого менеджера просто «вышибают» безо всяких разговоров, нередко даже не пытаясь узнать, что у него на душе. Очень прискорбно, но часто сам руководитель организации становится главным противником изменений. Если это человек волевой и агрессивный, он способен пойти наперекор тем ценностям, которые поддерживают и рядовые сотрудники, и менеджеры.

Изменение общей культуры произойдет, и случится это на удивление быстро, но потребует кропотливого труда и длительного стремления.

## Заключение

Нет такого стиля управления, который можно было бы назвать единственно правильным. Фактически все используемые нами стили до определенной степени являются отражением уникальности личности. Действительно, менеджерам следует в различных ситуациях применять различные навыки и подходы. Мы способны несколько расширить спектр нашего умения управлять, добавить в свой портфель новые качества и развить их. В то же время мы наверняка можем использовать дополнительный ар-

сенал, навыки наших коллег, их стиль и опыт, и тем обеспечить себе возможность полного управления, что объективно гораздо лучше, чем просто умение управлять какой-либо частью.

Менеджерам следует научиться чувствовать свои сильные стороны, ощущать свою активную роль и отказываться от выполнения роли реактивной. Топ-менеджеры несут ответственность за культуру своих организаций. Для выживания компании менять культуру иногда становится необходимо. Изменение культуры — это тяжелый труд, он требует целеустремленности и постоянной работы, но результаты стоят затраченных усилий.

Содержание этой главы посвящено развитию стиля управления. В ней рассматриваются различные аспекты управления, включая коммуникацию, принятие решений и лидерство. Автор предлагает конкретные рекомендации и упражнения, которые помогут менеджерам улучшить свои навыки и достичь более высоких результатов в своей организации. В частности, подчеркивается важность активного участия в управлении и ответственности за создание здоровой организационной культуры.

## Различные аналитические инструменты и методы

### ПЭСТ-обзор

При выработке стратегии, плана маркетинговой политики или любого документа, касающегося перспектив, вам необходимо рассмотреть события, происходящие за пределами вашей организации.

Оценить действие внешних сил можно с помощью ПЭСТ-обзора — научного метода, который применяется для исследования окружающей среды вашего бизнеса и выявления сил, над которыми вы не властны и которые окажут влияние на вашу будущую работу. ПЭСТ — это акроним, составленный из начальных букв понятий, с помощью которых оценивается окружающая среда, этот метод рассматривает следующие составляющие: политическую, экономическую, социологическую, и техническую. Прежде всего, рассмотрите политическую обстановку (муниципальные, региональные, национальные, глобальные проблемы). Здесь вы найдете информацию по законодательству, данные по экспорту, сообщения о грантах и субсидиях. Затем рассмотрите экономическую среду вашего бизнеса (процентные ставки, стоимость рабочей силы, инфляция и т. д.). Социологическая составляющая — это то, что происходит в обществе, в котором вы ведете свой бизнес и в котором, возможно, продаете свои изделия. Последняя часть — составление картины информационно-технологической окружающей среды и другие технологические вопросы, относящиеся к вашему бизнесу.

Иногда помимо вышеописанных составляющих рассматриваются еще юридическая (в этом случае к сокращению ПЭСТ добавляется буква «Ю») и экологическая («Э») составляющие.



## СИСВО-анализ

Если ПЭСТ-обзор позволяет вам увидеть то, что происходит за пределами вашей организации, то СИСВО-анализ дает полное представление о самой вашей организации, так как рассматривает сильные и слабые места вашей компании, возможности и опасности применительно к вашему участию на рынке.

Сначала оцените сильные стороны вашей организации. В чем они состоят? Что вы делаете лучше всего?

Затем рассмотрите свои слабые стороны. Есть ли у вас проблемы и какого характера? Некоторые компании начинают работу именно с анализа слабых сторон, потому что так лучше всего определить уязвимые моменты в работе конкурентов и получить конкурентное преимущество.

Если исследование сильных и слабых сторон касается вашей организации, то изучение возможностей и опасностей относится к рассмотрению окружающей вас среды.

Под возможностями следует понимать набор положительных обстоятельств, касающихся вашего бизнеса. Рассмотрите их как можно шире, поскольку здесь чаще всего можно почерпнуть идеи относительно получения конкурентного преимущества.

Анализ успеха компаний показывает, что, рассматривая возможности, менеджеры находят и новые системы принятия заказов, и новые формы работы с потребителями, и прямой выход на поставщиков с помощью компьютера, и новые варианты ценообразования.

Эти перспективные возможности предоставляет и электронная коммерция.

И наконец, опасности — то есть то, где вы наиболее уязвимы для конкурентов или иных внешних факторов. Здесь вам существенную помощь окажет ПЭСТ-обзор.

На с. 372 приводится таблица, показывающая использование СИСВО-анализа в контексте маркетинга.

Тщательно проведенный менеджерами или независимыми консультантами СИСВО-анализ на базе критического подхода к маркетингу позволяет ясно понять вероятные потребности бизнеса.

Сильные стороны	Какие именно и их эффект
Слабые стороны	Ошибки, недочеты, выявленные в бизнесе (производстве/маркетинге)
Возможности	Нераскрытые и полураскрытые, ведущие к совершенствованию бизнеса или увеличению прибыльности
Опасности	Обычно существенные, имеющие внешний характер (например, технологические опасности, угроза со стороны окружающей среды, законодательные и финансовые)

## Принцип Парето

Парето получил известность благодаря своим исследованиям распределения богатства и выводам (возможно, не удивительным), что большая часть богатств принадлежит очень маленькой группе людей. Если бы правительства облагали налогом именно богатство, это было бы гораздо более выгодно экономически, поскольку им пришлось бы иметь дело с небольшой частью населения, а не со всем населением.

Правило, или принцип, Парето утверждает, что во многих ситуациях только малое количество причин ведет к значительным результатам. Иногда его называют еще правилом «80/20» (80% результатов вызывается 20% причин), или законом сокращения доходов.

Таким образом, 80% всего объема производства дают примерно 20% продукции; 80% жалоб поступают от 20% потребителей. В общем, это означает, что, проведя небольшие, но очень важные изменения, можно получить весьма значительный результат.

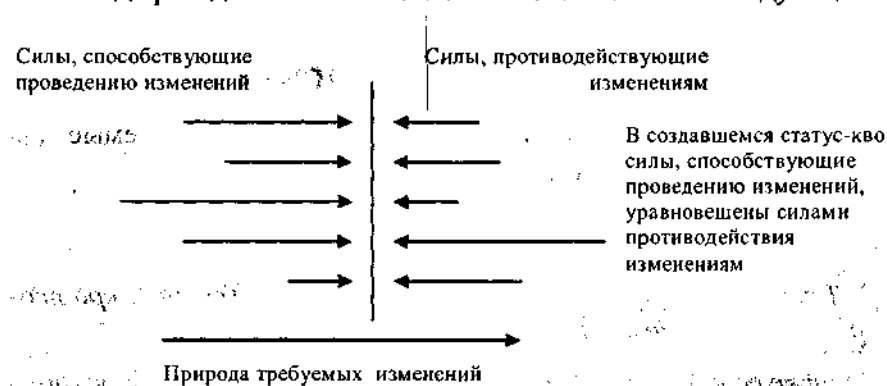
Правило Парето полезно знать консультантам еще и потому, что оно позволяет добиться значимых результатов в кратчайшее время. Применить его возможно в следующих случаях:

- для анализа риска — определение основных источников риска и как сдержать появление риска;
- для исследования человеческого фактора — каких людей можно привлечь на свою сторону для проведения изменений;
- для определения использования технологии — какие ее элементы являются важнейшими для успешного завершения проекта или дела.

## Анализ силовых полей

Анализ силовых полей — очень полезный инструмент для определения методов изменения той или иной ситуации. Предполагается, что в стабильной ситуации силы, противодействующие изменению, уравновешены силами, действующими против них. Таким образом, любое изменение сил закончится смещением равновесия и одна из совокупностей сил перевесит (см. П1.1).

Метод проведения анализа силовых полей состоит в следующем:



### П1.1. Анализ силовых полей

1. Определение природы необходимых изменений.
2. «Мозговой штурм», или составление списка сил, способствующих проведению изменений.
3. Выявление сил в составленном списке по правилу Парето.
4. Составление плана действий на основе данного анализа.

Можно пользоваться данным методом в любой организации для определения людей и сил, способствующих и препятствующих изменениям. Если хотите, то взвесьте эти силы — те из них, которые являются основными, обозначаются более длинной стрелкой, слабые — короткой. Таким образом, вы, по сути, нарисуете картину того, что способствует изменениям и что им препятствует. Для ее полноты полезно включить скрытые и явные цели, двигающие людьми.

Проведение анализа силовых полей позволит вам выявить в любом коллективе тех, кто согласен с изменениями и способен оказать вам поддержку.

## Определение целей

Цели с самого начала должны быть ясными и понятными каждой из участвующих сторон. Сотрудникам и менеджерам необходимо знать, к чему они идут и каковыми будут результаты.

Очень важно, чтобы цели отвечали условиям, выраженным акронимом КОРИС, они должны быть конкретными, определенными во времени, реальными, измеримыми и согласованными (подробности в главе 13).

## Интерпретация расчетов

Ниже приводятся важные соотношения, используемые для интерпретации расчетов.

### Коэффициенты ликвидности

*Текущий коэффициент* = *Текущие активы/Текущие краткосрочные обязательства*

Даже если соотношение показывает превышение оборотного капитала над текущими краткосрочными обязательствами, все равно необходимо исследовать расчеты, с тем чтобы реализовать активы в период времени, требуемый для покрытия долгов. Данное соотношение имеет особую важность при расширении производства, так как выявляет места, где бизнес ведет торговлю в объеме, выходящем за рамки имеющихся средств.

*Соотношение текущих обязательств компании* = *(Текущие активы - Запасы)/Текущие краткосрочные обязательства*

Вышеприведенная формула позволяет исключить запасы, которые часто трудно ликвидировать и цена которых в расчетах может быть завышена: она считается более осторожным методом оценки ликвидности.

### Анализ рентабельности

*Доход на используемый капитал* = *Прибыль до получения процентов на капитал/Используемый капитал (в процентах)*

Данная формула используется для подсчетов как до, так и после уплаты налогов, поэтому применять ее в качестве эталона следует осторожно — необходимо помнить, что подобное сравнивается только с подобным. Данная же формула полезна для оценки разных подразделений бизнеса.

*Доход на акционерный капитал = Чистая прибыль после уплаты налогов/Выплаты в фонды заинтересованным сторонам (в процентах)*

Любая компания, желающая привлечь средства с фондового рынка, должна знать, какую прибыль она может гарантировать вкладчикам. Цифра после налоговых выплат гораздо важнее цифры до их выплат. Важно не перепутать эти цифры. Иногда в окончательных вариантах отчетов прибыль ужимается для получения устойчивого роста данного коэффициента.

*Коэффициент прибыли = Прибыль/Товарооборот (в процентах)*

В этой формуле неплохими инструментами измерения прибыли могут быть валовая прибыль, доход от операций и чистая прибыль. Данное, очень ценное, соотношение полезно использовать для определения действий конкурентов и для сравнения различных подразделений компании, определения уровня внутренних и внешних продаж; оно также важно при отработке последующих действий в области ценообразования (повышения или понижения цен).

## Оценка эффективности

*Оборот товарных запасов = (Запас/Себестоимость реализованной продукции) x 365*

Формула имеет жизненно важное значение для предприятий оптовой и розничной торговли, равно как и для производителей. Уменьшая количество дневного запаса, можно высвободить капитал для расширения бизнеса. Резкое увеличение количества дней указывает на возникновение проблем с товарооборотом и складированием, что может означать необходимость сокращения производства.

*Долговой товарооборот = (Коммерческие дебиторы/Товарооборот) x 365*

Эта формула является мерой эффективности кредитного контроля и сбора долгов.

*Кредитный товарооборот = (Сумма кредитов/Общая сумма кредитных покупок) x 365*

Данное соотношение показывает, насколько эффективно организация использует полученные извне деньги для самофинансирования. Для любой организации, взаимодействующей с поставщиками, соотношение должно быть в среднем одинаково. Если результат оказывается очень высоким, кредиторы могут потребовать возврата долгов и тем самым нанести ущерб бизнесу.

*Коэффициент оборачиваемости основных средств = Товарооборот/Основные средства*

Это соотношение существенно меняется в зависимости от типа бизнеса и метода финансирования. Фирма, заключающая контракт, может работать с очень низкой прибылью от товарооборота, поскольку основных средств у нее немного, и тем не менее добиваться высоких показателей товарооборота заинтересованных сторон. С другой стороны, фирма будет иметь, скорее всего, значительный показатель основных средств, и, чтобы получить высокую прибыль, ей потребуется ввести высокую маржу. При рассмотрении данной формулы очень важно знать, как финансируется бизнес. Ферма, к примеру, может владеть своей землей и иметь значительные основные средства, а может и арендовать ее, брать сельскохозяйственную технику на условиях лизинга, чем снизит ценность основных фондов. Однако оборот в обоих случаях будет одинаковым.

### **Коэффициент фондового рынка**

*Прибыль на одну акцию = Прибыль после уплаты налогов/Итоговое количество акций*

Когда на российский фондовый рынок выбросили дополнительное количество акций, не получив одобрения от их владельцев, акции начали растворяться, и в результате прибыль распределилась между увеличившимся числом акционеров. С точки зре-

ния акционеров, стабильное увеличение прибыли на одну акцию — хороший показатель процветания компании.

*Отношение цены к доходу = Рыночная цена акции/Прибыль на одну акцию*

Многие организации совершенно не интересуются рыночной ценой своих акций, поскольку уверены в том, что если они продолжают получать прибыль, то рынок сам о себе позаботится. Вместе с тем растет число организаций, где правлению, для поддержания его заинтересованности в повышении рыночной цены, предлагается выбрать самому, выпускать акции или нет и по каким ценам. Вышеприведенное соотношение существенно изменяется в зависимости от сектора рынка акций, поэтому при определении результата их необходимо сравнивать, в противном случае выводы будут неправильными.

*Доходность акции = Доход на одну акцию/Рыночная цена одной акции*

Это самый важный показатель при обсуждении вопроса привлечения денежных средств, где главным фактором будет цена привлеченных средств.

## Модель принятия решений профессора Врума

Профессор Виктор Врум в бытность свою профессором Йельского университета разработал модель принятия решений (см. схему на с. 380) и предложил менеджерам взять ее на вооружение. Модель содержит семь вопросов (от А до G) о требующей решения проблеме. В зависимости от ответа («да» или «нет») вы переходите к одному из 13 участков «дерева решений» и видите тип проблемы. К примеру, тип 6 имеет следующие характеристики:

- Требование к уровню качества (решение очень важное, от него многое зависит).
- У менеджера нет достаточной информации, чтобы самому прийти к качественному решению.
- Проблема структурирована (альтернативы известны, параметры оценки альтернатив также известны).
- Для эффективного претворения в жизнь принятого решения очень важно, чтобы сотрудники его приняли.
- Нет уверенности в том, что сотрудники примут решение менеджера, если он выработает его один.
- В решении проблемы сотрудники могут не разделять целей организации.
- И наконец, избранное решение может вызвать конфликтную ситуацию между подчиненными.

Обратите внимание на обозначение СII, стоящее после 6-го типа проблемы в графе «Допустимое множество». Профессор Врум определил пять стилей управленческих решений, каждому из которых он дал обозначение от AI (абсолютно авторитарного) до GII (допускающего полное участие подчиненных):

Менеджер все решает сам, используя ту информацию, которая у него в данный момент есть.



**AI:** Менеджер получает информацию от подчиненных, после чего принимает решение. Он может сообщить подчиненным о цели, с которой у них запрашивается информация,

**AII:** но они не участвуют в определении проблемы, не вырабатывают и не оценивают альтернативные решения.

Менеджер говорит о проблеме не со всеми подчиненными вместе, а с каждым из них в отдельности, предлагает

**CI:** им высказаться, тем самым узнавая их мнение, после чего приходит к решению.

Менеджер собирает всех подчиненных и сообщает им о проблеме, выслушивает их мнения и предложения, после

**CII:** чего единолично принимает решение.

Менеджер собирает всех подчиненных и знакомит их с проблемой. В данном случае он выступает в качестве пред-

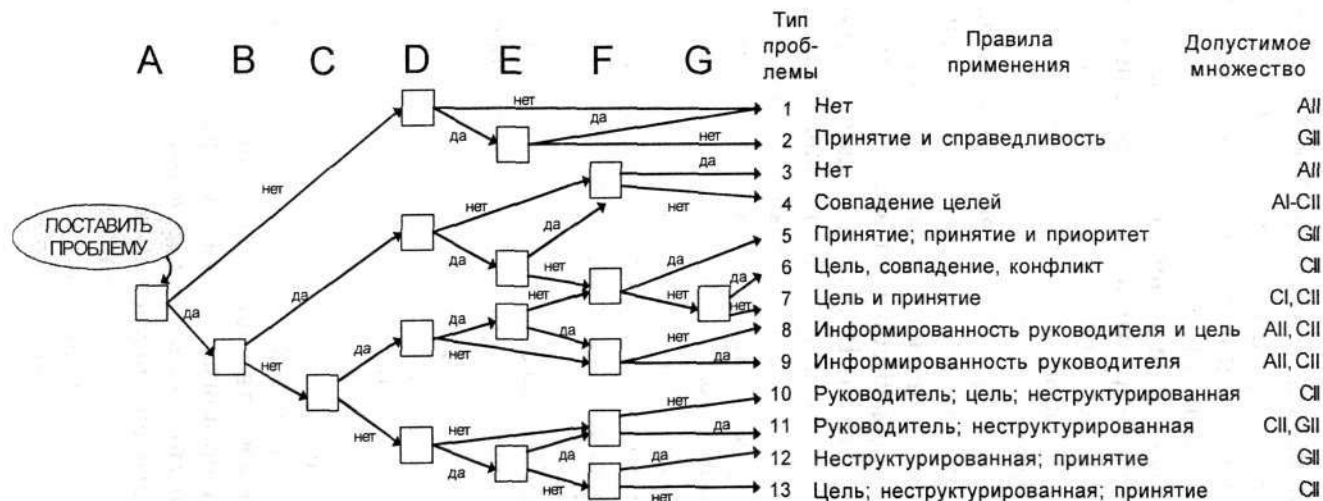
**GII:** седателя, ведущего собрание, намечает цели, концентрирует внимание на главном, но не «продавливает» нужное ему решение. Он принимает то решение, которое поддерживает коллектив.

Например, что касается шестого типа проблем, то «дерево принятия решений» профессора Врума (и правила, лежащие в его основе) допускает в принятии решений использовать только стиль CII.

К счастью, вам совершенно необязательно помнить всю схему дерева. Просто запомните семь правил, положенных в его основу:

- *Правило информированности руководителя:* если требуется определенный уровень качества, а у менеджера нет достаточного количества информации, стиль AI использовать нельзя (для принятия решения требуется дополнительная информация).
- *Правило совпадения целей:* если требуется определенный уровень качества, но подчиненные не склонны поддерживать цели организации, стиль GII использовать нельзя.
- *Правило неструктурированной проблемы:* если требуется определенный уровень качества, а у менеджера нет достаточной информации и проблема не структурирована, стили AII или CI использовать нельзя.
- *Правило принятия:* если для эффективного выполнения решения важно, чтобы его приняли подчиненные, а сам ме-

- A. Имеет ли проблема качественный уровень?  
 B. Имеется ли у меня достаточно информации для принятия качественного решения?  
 C. Структурирована ли проблема?  
 D. Имеет ли важное значение для выполнения решения принятие его подчиненными?  
 E. Если я приду к решению сам, примут ли его подчиненные?  
 F. Разделяют ли подчиненные цели организации, которые достигаются решением проблемы?  
 G. Может ли между подчиненными возникнуть конфликт по поводу избранного решения?



П2.1. Дерево решений Врума

менеджер не уверен в том, что оно будет принято, стили А1 или А2 использовать нельзя, поскольку они предполагают полный контроль ситуации менеджером.

- *Правило конфликта*: если для эффективного выполнения решения важно, чтобы его приняли подчиненные, а сам менеджер не уверен в том, что оно будет принято, и если в результате принятия решения возможно возникновение конфликта между служащими, стиль С1 использовать нельзя (поскольку в случае возникновения между подчиненными конфликта его лучше всего решать всем коллективом).
- *Правило справедливости*: если соблюдения уровня качества не требуется, а для реализации решения важно, чтобы его приняли подчиненные, но у менеджера нет уверенности, что они его примут, стили С1 или С2 использовать нельзя (поскольку они предполагают принятие решения менеджером).
- *Правило приоритетности принятия*: если для эффективной реализации решения важно, чтобы его приняли подчиненные, а менеджер не уверен, что его решение будет ими принято, но сами подчиненные разделяют цели организации, стили В1 или В2 использовать нельзя (поскольку коллективное решение отдаст приоритет принятию решения подчиненными).

На схеме П2.2 представлена диаграмма, составленная на базе семи вышеописанных правил. Если мы снова обратимся к схеме П2.1, то увидим, к какому типу проблемы какое правило применимо. Стили решений, которые остаются после применения правил, и есть то самое «допустимое множество», о котором говорит профессор Врум. Оно означает, что любой стиль решения, содержащийся в допустимом множестве, есть соответствующий ответ менеджера на тип возникшей проблемы. Поэтому для большинства проблем подойдет широкий диапазон ответов — от абсолютно авторитарного до демократического.

Допустимое множество содержит еще одну интересную деталь. Стиль решения, находящийся в самой левой части допустимого множества (самый деспотичный из всех возможных стилей решения), и принятие решений здесь сопряжены с минимальными потерями времени, так как менеджер не совещается с подчиненными. Правый предел допустимого множества (наиболее демократичный выбор) профессор называет «моделью ин-

	Признаки проблемы							Исключенные типы решения
	Требования к качеству	Достаточный объем информации	Структура	Принятие подчиненными	Решение руководства	Разделенные цели	Конфликт среди подчиненных	
<b>Правила</b>								
Информированности руководителя	Да	Нет						AI
Совпадения целей	Да					Нет		GI
Неструктурированной проблемы	Да	Нет	Нет					AII, CI
Принятия				Да	Нет			AI, AII
Конфликта				Да	Нет		Да	CI
Справедливости	Нет			Да	Нет			CI, CII
Приоритности принятия				Да	Нет	Да		CI, CII

## П2.2. Правила модели Врума

вестирования времени», поскольку в данном случае для принятия решения требуется дополнительное время, которое можно считать своего рода инвестициями в понимание (и решение) проблемы подчиненными.

Тем, кто желает лучше познакомиться с моделью принятия решения профессора Врума, мы советуем рассмотреть ряд ситуаций, разработанных им же. Каждая ситуация смоделирована на основе вышеописанных 13 типов проблем. После знакомства с какой-либо ситуацией менеджер должен ответить, какой из пяти стилей он в этой ситуации предпочтет использовать. Существуют ответы правильные и неправильные. В зависимости от анализа ответов менеджер узнает:

- насколько его стиль принятия решений авторитарен или демократичен;
- нарушает ли он вышеописанные правила;
- влияние признаков проблемы (семь вопросов, показанных на схеме П2.1.) на управленческое поведение.

# Содержание

Об этой книге .....	5
Благодарности .....	6
Введение .....	7

## Часть I

### ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

*Калверт Маркхэм, Дэвид Джефферсон*

<b>Глава 1. Консультирование как путешествие</b> .....	10
Бизнес-модель — карта местности .....	11
Пункт назначения: планирование во имя успеха .....	15
Готовы ли вы совершить путешествие? .....	17
С чего начинать? .....	25

*Билл Пис*

<b>Глава 2. Диагностика вашего бизнеса</b> .....	27
Десять важнейших систем .....	29
Два метода лечения .....	44
Вопросы для диагностики .....	56

## Часть II

### РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

### И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ

*Стив Кеннетт, Питер Томкинс*

<b>Глава 3. Маркетинг</b> .....	58
Почему маркетинг? .....	58
Значение маркетинга для вашего бизнеса .....	60

Сбор информации, необходимой для бизнеса .....	69
Создание плана маркетинга .....	71
Обзор итогов и ключевых действий .....	76
<i>Клайв Бонни</i>	
<b>Глава 4. Побеждаем, управляя продажами</b> .....	78
Различия между продажами и маркетингом .....	78
Почему люди покупают .....	80
Управление коммерческой группой .....	85
Пример совершенствования .....	92
Деловое партнерство .....	95
Третья сторона — дистрибьюторы .....	97
Заключение, или Несколько полезных советов .....	100
<i>Билл Бойнтон</i>	
<b>Глава 5. Ориентация на потребителя</b> .....	102
Появление ориентации на потребителя .....	102
Основные принципы ориентации на потребителя .....	104
Эффективный инструмент ориентации на потребителя .....	108
Анализ базы данных потребителей .....	111
Как лучше понять клиентов и их потребности .....	115
Оценка качества обслуживания и удовлетворенности потребителя .....	118
<i>Джон Демпстер</i>	
<b>Глава 6. Как улучшить оперативную работу</b> .....	129
Выбор стратегии совершенствования работы .....	131
Потребители .....	133
Дизайн изделия .....	134
Цепь поставок .....	136
Управление закупками и поставками .....	140
Планирование и контроль производства или предо- ставления услуг .....	142
Качество .....	153
Логистика .....	160
Поддержание производства .....	161

**Часть III**  
**РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ И РЕСУРСОВ**

*Джон Демпстер*

<b>Глава 7. Совершенствование деловой информации</b> .....	164
Аудит информации .....	164
Использование источников информации .....	166
Хранение информации и доступ к ней .....	168
Анализ информации .....	171
Представление информации .....	173
Бухгалтерское дело .....	176
Финансовый контроль .....	177
Управление счетами .....	180

*Дэвид Джефферсон*

<b>Глава 8. Информационные технологии и консалтинг</b> .....	189
Разработка ИТ-программы .....	191
Поддержка ИТ-программы .....	194
Использование ИТ .....	200
Заключение .....	215

*Питер Джоунс*

<b>Глава 9. Эффективное управление персоналом</b> .....	217
Управление людьми как средство достижения цели .....	218
Какой будет культура? .....	221
Решение о вознаграждении .....	226
Средства связи .....	232
Совершенствование работы .....	235
Работа в одной команде .....	239
Предпосылки для успешного осуществления перемен .....	243

*Крис Эдж*

<b>Глава 10. Финансирование бизнеса</b> .....	245
Управление предприятием .....	245
Когда требуется больше финансов .....	247
Возможные источники финансирования .....	250
Эффективные методы финансирования .....	252

**Часть IV**  
**ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ**

*Майк Керсли*

<b>Глава 11. Как оказывать влияние на других</b> .....	256
Краткий обзор проблем, связанных с переменами .....	256
Почему изменения идут трудно .....	262
Коммуникабельность и объективность .....	268
Заключение .....	274

*Грэхэм Джонсон*

<b>Глава 12. Управление изменениями и проектами</b> .....	275
Понимание необходимости проведения изменений .....	276
Процесс изменений .....	278
Построение бизнес-ситуации .....	282
Что вас сдерживает .....	288
Общее планирование .....	290
Управление проектом .....	294
Внедрение изменений .....	300
Заключение .....	301

**Часть V**  
**КАК ПОВЫСИТЬ СВОЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

*Клайв Бонни*

<b>Глава 13. Управление самим собой</b> .....	304
Постановка цели .....	305
Саморазвитие .....	307
Управление рабочим персоналом .....	309
Управление персоналом .....	310
Интеллектуальное соответствие .....	314
Управление стрессом .....	316
Физическое соответствие .....	318
Типы личности .....	319
Этика принятия решений .....	320
Самооценка .....	322



Кэрол Харрис

<b>Глава 14. Развитие и поддержание эффективных отношений</b> .....	324
Кого вы представляете? .....	325
С кем из ключевых лиц вы общаетесь? .....	326
Когда и как вы общаетесь с ключевыми лицами? .....	327
Какова цель вашего общения с людьми? .....	328
Насколько хорошо вы умеете общаться? .....	330
Какие навыки в сфере общения вам следует развивать? .....	331
Есть ли у вас знакомые, умеющие выстраивать отношения с людьми? .....	337
Какие проблемы возникают у вас в отношениях с людьми? ...	338
Помогайте другим совершенствоваться .....	344
Несколько заключительных наблюдений .....	345

Билл Пис

<b>Глава 15. Развитие стиля управления</b> .....	347
Работа менеджеров .....	347
Развитие самопознания .....	348
Стиль управления .....	351
Освоение комплекса навыков .....	356
Культура .....	364
Заключение .....	368

**Приложение 1: Различные аналитические инструменты и методы** ..... 370

**Приложение 2: Модель принятия решений профессора Врума** ..... 378

ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА «ГРАНД-ФАИР»  
предлагает вниманию читателей  
книги по бизнесу



**Консалтинг будущего: Экспресс-курс / Под ред. Карен Ли. — Пер. с англ. — 2004. — 256 с.: ил.**

Консалтинг наделяет владеющего им ответственностью и властью, способными преобразовать мир. Эта книга о навыках консалтинговой деятельности радикально отличается от других книг на данную тему, потому что она написана практиками, использующими самые современные методы. Авторы рассказывают о навыках, необходимых для консалтинга, знакомят читателей со своей профессиональной деятельностью.



**Молио П. Технологии CRM: Экспресс-курс / Пер. с англ. — 2004. — 272 с.: ил.**

Книга рассказывает о CRM (Customer Relationship Management) — об управлении взаимоотношениями с клиентами, о покупательской стратегии и внедрении этой стратегии в работу корпорации. Автор дает возможность каждой организации оценить свои потребности, разработать свою схему применения CRM и использовать ее для работы.



**Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бизнес-планирование: Полное руководство / Пер. с англ. — 2003. — 400 с.**

При создании новой компании и для расширения уже существующего бизнеса необходим бизнес-план. В этом документе должны быть отражены цели и задачи компании как на долгосрочную, так и на краткосрочную перспективу; описание продукции/услуги, с которой предполагается выйти на рынок, и ее преимущества; характеристика ресурсов и средств, требуемых для достижения цели в условиях жесткой конкуренции.



**Гэбэй Дж. Маркетинг: новые возможности / Пер. с англ. — 2002. — 368 с.: ил.**

Эта современная и актуальная книга посвящена ключевым принципам созидательного маркетинга, основанного на оригинальном мышлении и воображении. Здесь рассмотрены классические основы маркетинга в связи с тенденциями нового тысячелетия, методики творческого формирования рынка и имиджа товаров, навыки предвидения направлений развития потребительских нужд, способы генерирования идей в области маркетинга продаж, рекламы, PR и брэндинга.

# ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА «ГРАНД-ФАИР» предлагает вниманию читателей книги

Формат 60×90/16, переплет



**Оуэн Джо. Голая правда о... менеджменте / Пер. с англ. — 2003. — 368 с.**

Менеджеры во всем мире имеют дело с одними и теми же проблемами: неудачные собрания, скучные презентации, неносные боссы, внутрисполитические интриги, беспомощность персонала, нереальные задачи, неадекватные ресурсы, нескончаемые перемены. Джо Оуэн, за плечами которого двадцатилетний опыт сотрудничества с рядом лучших корпораций мира, предлагает вниманию коллег-менеджеров четкий перечень того, что надежно работает, а что нет.



**Оуэн Дж. Жесткая правда о... менеджменте / Пер. с англ. — 2004. — 400 с.**

Эта книга представляет скелет менеджмента, лишенный красивой упаковки. Здесь развенчиваются легенды о всезнающих менеджерах, показывается жестокая и беспощадная действительность, в которой работают профессионалы. Автор беспристрастно анализирует более 100 постулатов менеджмента.



**Хансейкер Ф., Алессандра Э. Искусство управления людьми / Пер. с англ. — 2004. — 352 с.**

Эта книга представляет уникальный подход к управлению людьми. Ее цель — помочь преодолению характерных проблем в отношениях между менеджерами и рядовыми сотрудниками, созданию в коллективе атмосферы полного доверия, необходимой для формирования сплоченной команды эффективно действующих творческих личностей.



**Фридман М., Трегоу Б. Искусство и наука стратегии лидерства: Новый подход к корпоративному управлению / Пер. с англ. — 2004. — 272 с.**

Двадцать первый век требует от корпоративных лидеров грамотного и честного стратегического управления компаниями. В книге объясняется необходимость стратегического мышления, рассказывается об искусстве и дисциплине при разработке, внедрении и обновлении стратегии, дающей организации реальный шанс выжить и достичь успеха.

ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА «ГРАНД-ФАИР»  
предлагает вниманию читателей книги

Формат 60×90/16, переплет



**Толли Т. Игра на понижение, или Техника «коротких» продаж / Пер. с англ. — 2004. — 368 с.**

В данной книге рассматриваются все аспекты «коротких» продаж и даются простые для выполнения рекомендации инвесторам, намеревающимся использовать эту методику в качестве одной из альтернатив в повседневной деятельности.



**Креймс Дж. 7 уроков величайших менеджеров, или Что знают CEOs / Пер. с англ. — 2004. — 256 с.: ил.**

Герои этой книги — семь самых лучших, самых успешных лидеров бизнеса за всю его историю. Автор подробно анализирует причины их огромного успеха: уникальные стратегии и тактические приемы, выдающиеся личностные качества. Рассказы о «капитанах бизнеса» не только увлекательны, но и поучительны, это великолепные уроки, которыми может эффективно воспользоваться каждый руководитель.



**Макнелли Д., Спик К. Д. Как выделиться из толпы, или Формула персонального брендинга / Пер. с англ. — 2004. — 192 с.**

Авторы этой книги делают попытку помочь читателю не только в определении и утверждении собственной позиции в этом мире, но и в получении реальных преимуществ от признания его индивидуальности другими людьми. Их концепция основана на объединении разнородных элементов, связанных как с миром бизнеса, так и с особенностями личности каждого человека.



**Стеттнер М. Школа выживания для менеджеров / Пер. с англ. — 2004. — 224 с.**

В своей работе менеджеры неизбежно сталкиваются с самыми разными проблемами. Решить их поможет книга Мори Стеттнера, опытного специалиста по вопросам межличностных коммуникаций. Автор предлагает инструменты, с помощью которых можно распознать проблемы, прогнозировать их и намечать меры по их устранению. Даваемые здесь полезные советы помогут менеджеру не только выжить в сложных условиях, но и добиться успеха.

## КНИГИ

### Издательской группы «ГРАНД-ФАИР»

можно приобрести

в московских магазинах:

- 1. Московский Дом Книги**  
Адрес: г. Москва, ул. Новый Арбат, д. 8 (м. Арбатская). Справочные тел.: 290-35-80, 290-45-07
- 2. Торговый Дом «Москва»**  
Адрес: г. Москва, ул. Тверская, д. 8 (м. Тверская). Справочный тел.: 229-64-83
- 3. «Библио-Глобус»**  
Адрес: г. Москва, ул. Мясницкая, д. 6 (м. Лубянка). Справочный тел.: 928-35-67
- 4. «Молодая гвардия»**  
Адрес: г. Москва, ул. Б. Полянка, д. 28 (м. Полянка). Справочный тел.: 238-50-01
- 5. «Белые облака»**  
Адрес: г. Москва, ул. Покровка, д. 4. Справочный тел.: 921-61-25
- 6. Дом Педагогической Книги**  
Адрес: г. Москва, ул. Б. Дмитровка, д. 7/5. Справочные тел.: 229-50-04, 229-93-42
- 7. Дом Книги в Медведково**  
Адрес: г. Москва, Заревый пр-д, д. 12 (м. Медведково). Справочный тел.: 478-48-97
- 8. Дом Медицинской Книги**  
Адрес: г. Москва, Комсомольский просп., д. 25 (м. Фрунзенская). Справочные тел.: 245-39-33, 245-39-27, 248-28-46
- 9. Дом Технической Книги**  
Адрес: г. Москва, Ленинский просп., д. 40. Справочные тел.: 137-68-88, 137-60-19
- 10. «Путь к себе»**  
Адрес: г. Москва, Ленинградский просп., д. 10а (м. Белорусская). Справочный тел.: 257-39-87

**Издательская группа «ГРАНД-ФАИР»**

приглашает к сотрудничеству авторов  
и книготорговые организации

Телефон/факс  
**(095) 721 - 38 - 56**  
(многоканальный)

Почтовый адрес:

**109428, Москва, ул. Зарайская, д. 47, корп. 2**

*e-mail:* **office@grand-fair.ru**

*Интернет:* **http://www.grand-fair.ru**

**КОНСАЛТИНГ МЕНЕДЖМЕНТА,  
ИЛИ КАК УЛУЧШИТЬ СВОЙ БИЗНЕС**

Под редакцией Калверта Маркхэма

Дизайн обложки Е. Урибес дель Барко

ЛР 065864 от 30 апреля 1998 г.

Подписано в печать 20.01.2005.

Формат 60 × 90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.

Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 24,5. Тираж 3000 экз.

Заказ 5911.

Издательство «ФАИР-ПРЕСС»

109428, Москва, ул. Зарайская, д. 47, корп. 2

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленных диапозитивов  
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»  
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93