



MICHAEL HAMMER

THE AGENDA

**What Every Business
Must Do to Dominate
the Decade**



МАЙКЛ ХАММЕР

БИЗНЕС В XXI ВЕКЕ: ПОВЕСТКА ДНЯ

**Что необходимо сделать каждой компании,
чтобы стать лидером рынка
в текущем десятилетии**



ДОБРАЯ КНИГА

МОСКВА 2005

Хаммер М.

Бизнес в XXI веке: повестка дня / Пер с англ —
М : ООО "Издательство "Добрая книга", 2005. — 336 с.
ISBN 5-98124-025-3

Перевод: Т. Таланова
Редактор: Л. Лисицина
Корректор: Л. Романкова
Верстка: А. Илюнин



Издательство "Добрая книга"

Телефон для оптовых покупателей: (095) 200-2078.

Адрес для переписки / e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в сети Интернет [http:// www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)



Книга издана при содействии

ОАО "НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОСМИЧЕСКИЙ БАНК"

*Права на издание книги на русском языке получены
при содействии литературного агентства "СИНОПСИС"*

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными — любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОТ АВТОРА

9

ПРЕДИСЛОВИЕ

11

Глава 1

ВНОВЬ ОТНЕСИТЕСЬ К БИЗНЕСУ ВСЕРЬЕЗ

Добро пожаловать в клиенто-ориентированную экономику

17

Глава 2

ВЕДИТЕ БИЗНЕС ДЛЯ КЛИЕНТОВ

*Позаботьтесь, чтобы клиентам было легко вести дела
с вашей компанией*

33

Глава 3

ПРЕДЛОЖИТЕ КЛИЕНТАМ ТО, ЧТО ОНИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОТЯТ

*Предоставьте своим клиентам
дополнительные экономические ценности*

59

Глава 4

НА ПЕРВОМ МЕСТЕ — БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Создайте возможности для высокоэффективной работы

77

Глава 5

НАВЕДИТЕ ПОРЯДОК ТАМ, ГДЕ ЦАРИТ ХАОС

Превратите творчество в систему

111

ГЛАВА 6

ИЗМЕРЯЙТЕ ТЕ ПАРАМЕТРЫ РАБОТЫ, КОТОРЫЕ ВАМ НУЖНО ЗНАТЬ

*Используйте контрольные показатели для управления,
а не для учета*

137

ГЛАВА 7

УПРАВЛЯЙТЕ БИЗНЕСОМ, А НЕ ЕГО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ

Воспользуйтесь преимуществами неопределенности

167

ГЛАВА 8

ОРИЕНТИРУЙТЕСЬ НА КОНЕЧНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

*Превратите сбытовые сети
в дистрибьюторские сообщества*

195

ГЛАВА 9

СНЕСИТЕ ВНЕШНИЕ СТЕНЫ

Сотрудничайте, где только можно

217

ГЛАВА 10

РАСШИРЯЙТЕ СВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Стремитесь к виртуальной, а не к вертикальной интеграции

257

ГЛАВА 11

ДОБЕЙТЕСЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДУМАННОГО

Претворяйте повестку дня в жизнь

285

ГЛАВА 12

ГОТОВЬТЕСЬ К НЕПРЕДСКАЗУЕМОМУ БУДУЩЕМУ

Развивайте способность к переменам

309

ОБ АВТОРЕ

335

Памяти моей матери Элен Гартнер Хаммер (1919 – 1997),

*женщины, отличавшейся выдающимся умом, большим
юмором и непоколебимым мужеством.*

У нее я научился больше, чем где-либо еще



Бывает, что книга получается сама собой. Но над этой мне пришлось поработать. К счастью, у меня нашлись помощники, на чьи плечи я мог опереться, пока катил этот камень в гору. В исследовательской и подготовительной работе мне оказали неоценимую поддержку Джефф Годинг и Джон Хьюз. Ханна Бил Уилл и Линдси Филд внимательно следили, чтобы ни я, ни моя книга не провалились в открывавшиеся у нас под ногами расщелины. Я особо признателен Донне Саммонс Карпентер, которая сначала убедила меня взяться за это предприятие, а потом всю дорогу поддерживала мудрыми советами. Боб Барнетт сделал все, что только может сделать литературный агент, и даже больше. Джон Махани, мой редактор в издательстве Crown Business, с самого начала верил в успех этой книги, а его критические замечания и предложения всегда были точны и своевременны. И конечно же моя жена Филлис своей мудростью и оптимизмом не раз спасала меня от срыва. Она и наши четверо детей с неизменным расположением и юмором встречали все перипетии написания этой книги, ее бесконечные варианты и переделки. Всем им я хотел бы выразить глубокую благодарность.



Вспомнивая, как появилась эта книга, я не могу не привести строчку из культовой песни 1970 г. группы "Grateful Dead" "Truckin'"* "В последнее время я задумываюсь, каким долгим и странным был этот путь" Мой путь к этой книге был очень долгим и очень даже странным.

В 1964 г., вместе с девятью сотнями других первокурсников, я поступил в Массачусетский технологический институт. Хотя в то время мы об этом и не догадывались, нам суждено было стать свидетелями наступления компьютерной эры, а в некоторых случаях и ее первопроходцами. В то время компьютер еще считался явлением непонятным и не заслуживающим особого внимания. Компьютеры 60-х гг., скрытые от глаз широкой публики за стенами научных учреждений или аудиторских фирм, были, по современным меркам, еще невероятно слабы. Но было в них что-то, заморажившее многих моих ровесников. Нас привлекала их точность, ясность и, вероятно, представившаяся возможность управлять машиной, которая даже тогда уже превосходила человеческий мозг. Многие из нас устремились на их манящий блеск, не желая больше изучать традиционные специальности и выбирая программное обеспечение и (особенно) схемотехнику. Мы стали специалистами по программному обеспечению и информати-

* "Разъезды"

ке прежде, чем были придуманы эти термины. Возможно, сейчас центром компьютерных разработок считается Силиконовая долина, но зародилась нынешняя компьютерная промышленность в лабораториях Кембриджа* в штате Массачусетс. Среди моих преподавателей, однокурсников и (позже) коллег — изобретатель локальной сети Ethernet, разработчик программы Lotus-123, архитекторы сети Internet. Надышавшись пьянящим воздухом творчества и изобретательства, лим кембриджским духом времени, я продолжал учиться в Массачусетском технологическом институте, получил степень доктора наук по информатике и остался преподавать эту дисциплину.

Но через некоторое время я начал понимать, что не разделяю всепоглощающей страсти своих коллег к компьютерным технологиям и стремления заниматься только ими. Меня все больше интересовало практическое применение компьютеров, те цели, для которых люди могли использовать наши изобретения в реальной жизни, и те изменения, которые вносила новая технология в повседневную работу и жизнь каждого человека. Поэтому в 1982 г. я отказался от штатной должности в Массачусетском технологическом институте (что многие сочли почти безумием) и отправился исследовать "реальный мир" бизнеса.

При этом у меня было большое преимущество — я никогда не учился в бизнес-школе. Поэтому мир бизнеса я воспринимал не через призму заученных теорий и "правильных" ожиданий. Напротив, я рассматривал его объективно и непредвзято, таким, каким он был на самом деле. И увиденное привело меня в ужас.

Наивный теоретик, я полагал, что искушенные бизнесмены с выдумкой используют возможности компьютеров. А оказалось, что в большинстве компаний компьютерные технологии просто "накладывают" на устаревшую бизнес-практику, так сказать, мостят козыи тропы. А где же находчивость, твор-

* Кембридж — город в штате Массачусетс, пригород Бостона. Крупный центр науки и образования. Здесь находятся Массачусетский технологический институт и Радклиффский колледж.

чество, изобретательность? Больше того, присмотревшись внимательнее, я обнаружил, что даже в ведущих корпорациях автоматизированные или неавтоматизированные операции ведутся непродуманно и беспорядочно, в самых невероятных последовательностях и сочетаниях, а их отличительными чертами остаются непрофессионализм и ущербность. В условиях экономического роста и податливой клише-туры компании позволили себе расслабиться и не задействовать те хозяйственные возможности, которые давали им компьютерные технологии. Они вели дела по старинке, не задумываясь о возможности разнообразного применения нового оборудования, разбазаривая компьютерные ресурсы, вместо того чтобы разработать на их основе по-настоящему новаторские методы ведения бизнеса. Мне, как инженеру, такое положение казалось недопустимым.

Впрочем, на общем мрачном фоне все-таки были заметны проблески. В своих изысканиях я обнаружил несколько компаний, где уже начинали вести дела по-новому. Как правило, эти компании переживали тяжелые времена и просто были вынуждены пойти на фундаментальные преобразования. Они переоценивали свою работу и разрабатывали ранее невиданные методики. Они перестраивали свои старые схемы работы, а не просто автоматизировали их, — и технология служила для поддержки этих инноваций. Результаты работы этих компаний захватывали дух и сполна оправдывали тот отчаянный риск, на который им пришлось пойти. Появлялось нечто новое и привлекательное.

И хотя эти перемены восхищали меня, они казались мне недостаточными. Полученная техническая и математическая подготовка побуждала меня искать теоретические обоснования этих инноваций, лежавшие в основе их разработки аксиомы и основополагающие принципы. К сожалению, таковых не оказалось. Достижения этих компаний были импровизацией, а не научным поиском. Их руководителям было достаточно создать новые методы работы, а не подводить под них теоретическую базу. Эта задача досталась мне. Пользуясь их разработками как опытным материалом, я пытался синтезировать теорию, объяс-

няющую эти наработки, а также методологию, которой могли бы воспользоваться их последователи. Так на свет появилась концепция перепроектирования схем работы, также известная как реинжиниринг.

Термин "*реинжиниринг*" я придумал для описания этих инновационных способов ведения бизнеса. В течение 90-х гг. к обнаруженным мной пионерам присоединилось много других компаний, и реинжиниринг из эксперимента превратился в признанную практику бизнеса, взятую на вооружение сотнями крупных и тысячами мелких компаний. В течение всего десятилетия я продолжал изучать эти компании, их новые способы ведения бизнеса и задачи, которые им приходилось решать при внедрении инноваций. Свои выводы я изложил в двух книгах.

Помимо прочих заключений, самым важным было то, что Керли сильно и даже опасно заблуждался. Я говорю не о том Керли, который всем известен по телесериалу "*Three Stooges*"*, а о молчаливом ковбое из фильма "*City Slickers*"**, сыгранном Джеком Палансом. В этом фильме Керли предлагает персонажу Билли Кристалла, ищущему цель в жизни, совет в духе дзен-буддизма: "Только что-то одно", давая понять, что каждый должен сконцентрировать свои усилия на одной цели. Возможно, для частной жизни этот совет хорош, но если следовать ему в бизнесе, то вы пропадете вернее, чем под копытами панически бегущего стада. В реальной жизни, в отличие от кино, не существует единственного чудодейственного решения всех проблем бизнеса, единственной технологии или идеи, которые принесут спасение и успех.

Один из моих (невольных) грехов, за который мне, вероятно, однажды придется ответить, состоит в том, что с моих книг начался бурный поток деловой литературы с "великими идеями", который угрожает утопить не ожидавший такого нашествия мир. В книге "Реинжиниринг корпорации: манифест

* "Три бездельника" — сериал, впервые показанный по американскому телевидению в 1954—1958 гг.

** "Городские ковбои" — фильм 1991 г.

революции в бизнесе” я предлагал всего одну идею: существенного повышения эффективности можно достичь путем радикальной трансформации схемы операций компании. Но я не утверждал, что реинжиниринг — это все, что нужно компании для победы над конкурентами. Однако и сама книга, и изложенная концепция оказались столь популярными, что многие увидели в них панацею. А другие тут же взялись издавать подобные книги со своими “универсальными” идеями. Всего за 10 лет бизнесменов просто завалили книгами, обещающими простые рецепты непрерывных побед. Возможно, свою вторую книгу “Бизнес в XXI веке” я написал в стремлении искупить это невольное прегрешение, потому что универсальных и всепобеждающих идей не существует. Изучая опыт прошлого десятилетия, я видел, что лучшие компании вводили инновации “по всему фронту”, перестраивая бизнес-процессы, естественно, но не только. Руководители этих организаций критически пересматривали и преобразовывали практически все вокруг — от ролей менеджеров до применяемых систем показателей и взаимоотношений с поставщиками и клиентами. Но эти нововведения не были прикладной версией ранее кем-то разработанной теории или набора принципов. Скорее их можно сравнить с тактической перегруппировкой войск в ответ на неожиданные трудности новых условий бизнеса. А неоспоримая польза и успех этих нововведений потребовали, чтобы кто-то их запротоколировал и разъяснил. Так на свет появилась эта книга.

Цель написания этой книги — осветить девять нарождающихся концепций бизнеса, использование которых позволит лучшим компаниям освоиться в нынешних беспокойных условиях. И хотя главные идеи — перестройка бизнес-процессов, устранение ненужных границ между подразделениями и компаниями, существенные культурные преобразования — упоминаются по всей книге, каждой из девяти заслуживающих рассмотрения идей посвящается отдельная глава, в которой эта идея рассматривается детально, чтобы сделать ее доступной для всего делового сообщества. Компании смогут выживать и процветать, если каждый сотрудник —

от продавца и специалиста по работе с клиентами до члена совета директоров — примет эти идеи и будет действовать в соответствии с ними. Идеи родились в последние годы, и им суждено влиять на управленческие решения ближайшего десятилетия так же, как реинжиниринг бизнес-процессов определял менеджмент десятилетия предыдущего.

Как бы долог и странен ни был мой путь к этой книге, он был интересным и захватывающим. Надеюсь, что в книге мне удалось отразить все прелести этого путешествия и мои выводы окажутся для вас столь же полезными, сколь приятным был для меня процесс работы.

ВНОВЬ ОТНЕСИТЕСЬ К БИЗНЕСУ ВСЕРЬЕЗ

*Добро пожаловать
в клиенто-ориентированную экономику*

Совершенно неожиданно бизнес перестал быть таким уж легким делом.

В конце 90-х гг. в экономике был недолгий период, когда казалось, что все проблемы бизнеса решены: везде процветающие предприятия; ведущие корпорации добиваются рекордных продаж и доходов; новообразованным компаниям хватает стартового капитала; все преуспевают и делают деньги; рост и успех считаются само собой разумеющимися; чувствуется уверенность в завтрашнем дне; клиенты тратят деньги; фондовый рынок движется только в одном направлении — вверх.

Казалось, выиграть в бизнесе может каждый. Не нужно знаний, технологий и опыта — только энергия, смекалка и правильное отношение к делу. Новая американская мечта не подразумевала напряженной работы и долгих усилий по созданию бизнеса, достаточно было посидеть с друзьями в баре, выдать крутую идею — и через год или около того уже можно продавать свои акции. Вполне в духе времени зазвучали заявления самозванных пророков о том, что мы вступили в “новую экономику”, в которой такое понятие, как “экономический цикл”, уже потеряло актуальность, оставшись далеко в прошлом. Интернет изменил все, и такие рутинные вопросы, как затраты, качество и товарно-материальные запасы, уже несущественны.

Не тут-то было. Самый долгий период экономического роста в истории США заканчивается и от счастливых 90-х гг. остаются лишь воспоминания. На момент написания этих строк де-

ловая пресса уже не сообщает ни о заводах, работающих на пределе мощности, ни о компаниях, спешно набирающих дополнительный персонал, ни о новообразованных предприятиях с венчурным капиталом, которые произвели революцию в той или иной отрасли. Теперь мы слышим о временных увольнениях и закрытии магазинов, дефиците энергии и росте затрат, сворачивании рекламных компаний и снижении прибылей, неполучении ожидаемых доходов и резком падении фондовых рынков. Больше стало абитуриентов в бизнес-школах, меньше новых компаний, размещающих акции на первичном рынке.

Деловая самоуверенность сменилась тревогой. Бизнесменам уже не приходится надеяться, что рост придет сам собой, а текущий год будет непременно лучше прошлого. Руководители начали беспокоиться о том, захотят ли клиенты покупать их товар, не вырастут ли цены, не обойдут ли их конкуренты. Они не спят по ночам, размышляя, останутся ли в силе те основы, на которых они строят свой бизнес. Они испытывают шок, узнав, что рынок может не только расти, но и слабеть, что роста надо добиваться, а не просто регистрировать. Менеджерам приходится вновь постигать прописные истины, заключающиеся в том, что не все новые идеи срабатывают, что многие компании терпят крах, что ресурсов всегда не хватает и, главное, что бизнес — не любительская игра, а строгое исполнение поставленных задач.

Вопрос не в том, чтобы придумать нужную “модель бизнеса” или привлечь чье-то внимание, не в том, чтобы создать ультрасовременное рабочее место или спланировать торжественный ланч. Бизнесмены, лишившись вздутых котировок фондового рынка, которые, с одной стороны, давали компаниям возможность за бесценок делать приобретения и платить работникам акциями вместо денег, а с другой стороны, позволяли покупателям чувствовать себя богачами и не считать денег, снова вынуждены экономить каждый цент. Им пришлось вспомнить, что недостаточно просто получить заказ, его надо еще и выполнить, что идея какого бы то ни было продукта ничего не стоит без ее реализации и что даже аналитиков Уолл-стрит можно обмануть привлекательной концепцией лишь не-

надолго. В сегодняшнем бизнесе мало видения великой цели и юношеской самоуверенности. Прошло время вольных фантазий и заоблачных замыслов. Сейчас бизнес требует конкретики и практических схем, которые обеспечат эффективность работы компании.

Даже если нынешний спад окажется кратковременным, даже если те, кто определяет финансовую и денежно-кредитную политику, сумеют вынуть новых кроликов из шляпы, возврата к беззаботным 90-м годам не будет. В свое время поколение инвесторов было на всю жизнь напугано Великой депрессией, а нынешнее поколение менеджеров навсегда изменилось после того, как лопнул мыльный пузырь фондового рынка конца 90-х гг. Они стали скромными и серьезными, они боятся окружающих условий и не уверены в своем будущем.

Так и должно было случиться. Безмятежность 90-х гг. — это отклонение от нормы. Норма — это трудные времена. Редко когда стечение внешних обстоятельств дает среду бизнеса, в которой можно работать почти без усилий. Такой период был в 50-е гг., когда экономика США, единственная не пострадавшая во время войны, лучше других воспользовалась послевоенными возможностями роста. Такой же период сложился в конце 90-х гг. Но помимо этих эпизодов, бизнес всегда был сложен. В обычные времена бизнесменам приходится бороться с конкурентами за долю рынка, обхаживать покупателя, чтобы он расстался с деньгами, зарабатывать успех, а не получать его в подарок, и просыпаться по утрам с мыслью, что все вчерашние достижения сегодня уже ничего не значат. Они сталкивались с этим и в 70-е гг., после энергетического кризиса, и в 80-е гг., когда были вынуждены противостоять потоку японского импорта. Именно в таких условиях бизнес действует сейчас и будет действовать в будущем.

Короче говоря, современные менеджеры вновь убедились, что бизнес — нелегкое дело. Менеджмент — одно из самых сложных, рискованных и непредсказуемых занятий. И как только можно было думать что-то другое?

Если управлять бизнесом так легко, то почему большинство новых предприятий терпят крах? Если бы коэффициент

успеха у врачей был бы таким же, как у руководителей предприятий, медицинские школы уже давно закрылись бы.

Если управлять бизнесом так легко, то почему столько новых продуктов не находят сбыта на рынке? Рыночный пейзаж пестрит завалами товаров, которые покупатель должен был бы "с руками оторвать" — от автомобиля модели Edsel компании Ford до компьютера Newton компании Apple и нового рецепта напитка New Coke компании Coca-Cola, но почему-то он не снешит это сделать.

Если управлять бизнесом так легко, то почему даже добившимся успеха компаниям так недолго удается его удержать? Почему прекратила свое существование компания Pan American, почему Херох на грани банкротства, почему владельцы Digital Equipment были вынуждены ее продать? Почему прежние отраслевые гиганты Lucent и General Motors, Levi Strauss и Rubbermaid сохранили лишь отблески былой славы?

Если управлять бизнесом так легко, то почему ведущие компании позволяют обогнать себя новичкам? Как сумела Nokia вырвать первенство у Motorola? Почему крупнейшие банки сейчас трепещут перед GE Capital?

Если управлять бизнесом так просто, то почему стольким добившимся величайших успехов менеджерам не удастся повторить свои достижения при переходе на работу в другие компании? Почему Майкл Армстронг, так эффективно управлявший компанией Hughes, привел на грань краха AT&T?

Если управлять бизнесом так легко, то почему столько менеджеров клюют на рекламу всеспасительных средств? Почему они падки на всевозможные выдумки? Если бы на них не давило чувство ответственности за все хитросплетения бизнеса, они бы никогда не клюнули на поверхностные и упрощенные "рекомендации". Они бы никогда не стали верить, что для укрощения строптивого зверя бизнеса им нужно всего лишь следовать примеру новообразованных компаний Силиконовой долины, ставить максималистские цели или положиться на Интернет.

Задачи, стоящие перед менеджерами, стары как мир и исключительно трудны. Как компании разработать продукты или

услуги, которые удовлетворяли бы все запросы потребителя, да еще и продать их с прибылью, которая устроила бы держателей акций? Как удержать клиентуру при появлении новых конкурентов и справиться с новыми требованиями времени, не потеряв своих существующих позиций? Как компании выделиться в ряду прочих, предлагающих аналогичные товары и стремящихся к аналогичным целям, и как удержать свой успех с течением времени? Найти ответы на эти вопросы — вот вечная задача менеджмента.

Ответы на эти вопросы регулярно систематизируются, вносятся в учебники по менеджменту, преподаются в школах бизнеса и переходят в фольклор работающих менеджеров. Одним из таких учебников стал «Менеджмент», великая работа Питера Друкера 1973 г. В 1982 г. появилась книга Тома Питерса и Боба Уотермана «В поисках совершенства».

Проблемы бизнеса вечны, но средства их решения меняются. Каждое новое поколение управляющих действует в другой среде, отличной от среды их предшественников, поэтому каждый раз приходится искать свои собственные направления движения.

Рассказывают, что однажды Альберт Эйнштейн поручил своему секретарю раздать студентам выпускного курса экзаменационные задания. Секретарь просмотрел текст и возразил: «Но профессор Эйнштейн, это те же вопросы, которые были в прошлом году. Не получится ли, что студенты будут заранее знать ответы?» — «Все в порядке, — ответил Эйнштейн, — вопросы те же, но ответы другие». Что верно для физики, верно и для бизнеса.

Нынешний деловой мир не тот, что был при Друкере или при Питерсе и Уотермане. Нужно новое руководство для менеджеров. Эта книга предлагает им современную повестку дня. Новая повестка дня необходима потому, что менеджеры ведут дела в период последствий эпохальных перемен. В конце XX в. поставщики, которые доминировали в развитой индустриальной экономике и диктовали свои условия ведения дел, утратили господство над клиентами. За последние 25 лет потребители всех отраслей буквально восстали против поставщиков, ранее держав-

ших их в тисках. Клиенты отвернулись от компаний, чьим маркам они были верны столько лет, и обратились к товарам без фирменной маркировки, к тем, что продаются под маркой торговой сети, к международным компаниям, ко всем, кто предложит более выгодные условия. Так произошло на рынках машин и хозяйственных товаров, банковских услуг и телевизионных передач. Корпоративные клиенты больше не желают мириться с поставщиками, снисходящими до выполнения их заказов. Они отказываются терпеть высокие цены, низкое качество и неудовлетворительный сервис только ради того, чтобы получить нужный им продукт. Напротив, сейчас корпоративные клиенты сами диктуют поставщикам те цены, которые они готовы платить, уровень качества, который им нужен, и даже время, когда они готовы принять поставку. Поставщики, не оправдывающие их ожиданий, переходят в разряд бывших поставщиков.

Руководители крупнейших мировых компаний теперь трепещут перед своими независимыми и требовательными клиентами. Они знают, что клиент силен и не постесняется свою силу применить. Добро пожаловать в объятия клиентской экономики.

Откуда у клиентов появилась эта сила? Как и большинство "внезапных" изменений, она стала результатом одновременно проявления нескольких долго вызревавших тенденций. Во-первых, дефицит сменился перенасыщением рынка, когда предложение догнало и превысило спрос. В конце XX в. производственные мощности практически всех отраслей увеличились непомерно. Предлагала ли компания сталь, страховки или зубную пасту, ее мощности позволяли произвести и предложить намного больше, чем клиенты могли купить. Например, сегодня мировая автомобильная промышленность может произвести примерно на 20 млн машин в год больше, чем рынок в состоянии потребить. Основная причина такого непривычного положения состоит в том, что развитие технологий привело к огромному повышению эффективности производства во многих отраслях и, следовательно, снижению затрат на проникновение в эти отрасли или расширение компаний внутри них. Эта тенденция только усилилась, когда в результате глобализации за одними и теми же клиентами стали охотиться все больше

конкурирующих между собой поставщиков. Такой рост предложения неизбежно поставил клиента в привилегированное положение. Клиент уже не выпрашивает дефицитный товар; роли сменились, теперь дефицитом стал покупатель, и продавец бежит за ним, умоляя купить товар.

В то же время клиенты стали более разборчивыми и информированными. Теоретически право выбора всегда принадлежало клиенту, но до последнего времени это право было скорее умозрительным, чем практически осуществимым. У рядового покупателя не было времени бегать по всему городу и сравнивать товары в разных магазинах. Агенты по закупкам крупных корпораций не успевали изучить все альбомы образцов и прейскуранты всех потенциальных поставщиков. В результате клиенты держались за уже знакомых поставщиков, потому что так было проще, и позволяли этим поставщикам командовать. Но рабство клиентов закончилось, когда доступ к альтернативным предложениям других поставщиков стал удобным. Информационные технологии (в том числе в самое последнее время и Интернет) позволили им находить и анализировать конкурирующие продукты и делать выбор с учетом всех обстоятельств. Клиенты поняли, что у них есть разные варианты получения товара и есть достаточно сил, чтобы этими вариантами воспользоваться. Когда и рядовым потребителям, и корпорациям пришлось экономить деньги, преданность привычному поставщику стала роскошью, которую немногие могут себе позволить. Теперь клиенты настойчиво ищут альтернативы, сравнивают предложения и выбирают самый выгодный вариант.

Сила клиента еще больше возросла, когда многие товары стали переходить в категорию массовых. Раньше технологии развивались достаточно медленно, поэтому различия между товарами разных поставщиков сохранялись подолгу. Один продавал свой продукт, другой свой — у каждого были присущие только ему достоинства и недостатки, по которым клиент и определял, насколько то или иное предложение ему подходит или не подходит. В настоящее время постоянные изменения технологий привели к небывалому сокращению жизнен-

ных циклов товаров. Стоит лишь вывести на рынок новый продукт, как он тут же морально устаревает или его копируют. В результате появляется множество сходных предложений, и все труднее сохранить узнаваемые отличия своего продукта. А это усиливает позиции клиентов.

Для примера сравним, насколько выбор машины в наши дни отличается от такой же покупки 50-летней давности. В начале 50-х гг. выбор был ограничен "большой тройкой" (компаниями General Motors, Ford и Chrysler). Нужную информацию о моделях можно было получить у дилера, который, таким образом, держал все козыри в своих руках. А сегодня, напротив, за право заключить с покупателями сделку соревнуются около 25 автомобилестроительных компаний. Получая информацию из множества источников — от журнала "Consumer Reports" до Web-сайтов, — клиент готов торговаться с дилером с позиции силы и знания. Теперь ведущая роль принадлежит покупателю, и автопроизводители с дилерами это знают.

Совокупность этих явлений превратила экономику, в которой доминировали поставщики, в экономику, где правила устанавливают клиенты. Вот это настоящая "новая экономика". Она зародилась не в 1995 г. и не имеет ничего общего с Интернетом. Это клиентская экономика, которая росла и набирала силы последние 25 лет. Те обстоятельства, которые привели к появлению клиентской экономики, еще не исчерпали себя; в реальности они только укрепились. Не приходится рассчитывать, что прекратится рост глобальной конкуренции, исчезнут избыточные производственные мощности, приостановится процесс перехода все большего количества товаров в категорию массовых, что покупатели забудут известную им информацию и утратят приобретенную благодаря этим обстоятельствам силу.

Когда начался процесс перехода от экономики поставщиков к клиентской экономике, менеджеры, воспитанные в старых условиях, не сидели сложа руки. В период 80-х и 90-х гг. они осуществили обширную программу управленческих инноваций. Незаметно для широкой публики американские менеджеры создали и внедрили совершенно новые методы ведения

бизнеса. На смену концепциям и технологиям, незыблемым по крайней мере со времен Генри Форда и Альфреда Слоуна, пришел новый арсенал управленческих стратегий.

Даже самый короткий список деловых нововведений 80—90-х гг. отражает такие достижения, как управление материально-техническим снабжением по принципу “точно в срок”; комплексное управление качеством и его методика “six sigma”*; целевые рабочие группы из специалистов разных профилей; применение методик управления портфелем инвестиций и поэтапного контроля в разработке новых продуктов; интеграция цепочки снабжения, в том числе частичная передача ответственности за управление запасами поставщикам и согласованное с ними планирование и прогнозирование; вознаграждение в зависимости от результатов; разработка кадровых квалификационных профилей для отдельных должностей; системы сбалансированных показателей, отражающие приращение экономической ценности товара или разработанные в виде сопоставимых оценочных листов; партнерские связи клиент — поставщик; реинжиниринг бизнес-процессов и многое другое. Трудно переоценить масштаб и влияние этих преобразований. Если бы Рип ван Винкль** заснул в 70-е гг. XX в. и проснулся сегодня, он бы не узнал деловой мир.

Неудивительно, что эти нововведения были внедрены сначала в тех отраслях промышленности, которые первыми ощутили давление новой клиентской экономики — в автомобилестроении, в производстве электроники и вычислительной техники, а затем распространились практически повсеместно. Благодаря этим переменам экономика США сумела выдержать первую волну клиентского натиска. Компании, первоначально

* Подход к совершенствованию качества, который стремится найти и исключить причины ошибок и дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех параметрах, которые оказываются критически важными для потребителя. Сигма — статистическое понятие, определяющее, насколько тот или иной процесс отличается от совершенства.

** Рип Ван Винкль — герой одноименной новеллы Вашингтона Ирвинга, проспавший 20 лет.

дрогнувшие под напором требовательных покупателей и бескомпромиссных новых конкурентов, использовали эти технологии, чтобы отвоевать утраченные позиции. Новые предприятия, изначально строившие свою работу на новых принципах, с самого начала переигрывали признанных лидеров и росли невиданными темпами.

Управленческие нововведения последних двух десятилетий позволили вернуться из небытия компании IBM и вывели ютившуюся в комнате студенческого общежития компанию Dell в мировые лидеры. Именно благодаря им следующие компании достигли успеха: GE Capital доминирует практически на всех рынках, где она действует, а сумма страховых взносов компании Progressive Insurance выросла со 100 млн до 6 млрд долл. США — и это в отрасли, где роста в целом почти не наблюдается; компания Wal-Mart обошла Sears и стала доминировать в розничной торговле; Motorola остается одним из немногих производителей электроники, выдерживающих конкуренцию со стороны японских фирм; Ford стала одной из наиболее успешных автомобилестроительных компаний в мире; Intel и Texas Instruments сумели преуспеть в отрасли, где многие терпят крах. Новые управленческие технологии позволили этим компаниям быстрее разработать лучшие продукты и произвести их качественнее и с меньшими затратами; эффективнее использовать имеющиеся заводы, сократить уровень товарно-материальных запасов, уменьшить количество потерь и ошибок, оперативнее выполнять заказы и быстрее реагировать на запросы клиентов. Рост производительности, снижение затрат, повышение качества и улучшение сервиса — вот первые результаты внедрения этих технологий, которые выгодны для всех участников процесса: клиенты получают более качественный товар по более низким ценам, сотрудники сохраняют свои рабочие места, держатели акций получают более высокую прибыль.

Именно эти управленческие нововведения 80-х и начала 90-х гг. стали причиной экономического бума конца 90-х гг., а не Федеральная резервная система США, не Интернет и не превышение доходов над расходами в государственном бюджете. Бизнес шел хорошо не потому, что времена были хорошими, —

наоборот, времена стали хорошими благодаря успешному бизнесу. Основой экономической эффективности стали производительность и новаторство в бизнесе. Когда компании снижают затраты, не снижая ценности продукта, когда они создают новые товары, повышая их качество и уровень сервиса, тогда — и только тогда — наступают хорошие времена. Если за те же деньги клиент получает дополнительные услуги или более качественный товар, значит у него остается больше средств на другие товары и услуги. Компании увеличивают сбыт и прибыли, получая возможность выделять больше средств в фонды заработной платы и капиталовложений. Держатели акций видят, как их ценные бумаги растут в цене. И все наслаждаются благами цикла экономического роста.

Но в периоды экономического бума многие склонны забывать о предшествовавшей ему тяжелой работе, считать бизнес легким занятием и воспринимать успех как должное. В конце 90-х гг. слишком многие менеджеры и компании сделали эту ошибку. Они позволили себе поверить, что сильная экономика все сделает сама. Сейчас, когда последние события напомнили им, что сильная экономика — явление преходящее, и вслед за ней наступают времена, не прощающие ошибок, они раскаиваются в своих заблуждениях. Менеджерам приходится возвращаться туда, откуда они унеслись в сказку об изобильной “новой экономике”. Но просто вернуться недостаточно. Управленческие инновации последних 20 лет, как бы они ни впечатляли, это только начало. В условиях клиентской экономики вчерашняя новинка сегодня становится нормой, а завтра уже устаревает. Вчерашние чудеса становятся общедоступными, и клиент снова ожидает чего-то новенького. Такова природа клиента — постоянно требовать большего: большей ценности за те же деньги, больше новинок, больше разных услуг, больше всего и сразу. Компании, не успевающие за требованиями клиентов, оказываются никому не нужными. Становление новых правил бизнеса пока не завершено, и оно далеко от завершения.

Управленческая революция 80—90-х гг. — это лишь первый этап долгосрочной программы: адаптации всех аспектов бизнеса к условиям всевластия клиента. Деятельность в условиях

клиентской экономики требует большего, чем просто налаживание прочных связей с клиентами. Они далеко не всегда нужны. Что действительно необходимо, так это перестройка всех производственных и управленческих аспектов работы компании — от условий производства до системы вознаграждения сотрудников и организационной структуры — с учетом доминирующего положения клиента.

Хотя на пути к этой цели уже отмечен большой прогресс, многое остается несделанным. Задача этой книги — расписать следующий этап этой программы преобразований, представить будущий комплекс инноваций, который станет определять повестку дня менеджеров первого десятилетия XXI в., предложить конкретные идеи и практические методики, которые смогут использовать обычные менеджеры в реальных компаниях, чтобы доминировать на рынках предстоящего десятилетия. Я специально употребляю при описании цели слово “доминировать”, а не синоним поскромнее, например “выжить”. В высококонкурентной среде нельзя ставить скромную цель “держаться на уровне” — она недостижима. Только компании, нацеленные на превосходство и выигрыш, могут надеяться выжить в условиях, когда все остальные тоже бьются за первенство.

Предмет “Повестки дня” — это методы управления компаниями, их организации и ведения хозяйственной деятельности. Здесь нет предписаний или предсказаний о том, какие продукты или услуги компании должны предложить, какие технологические новинки появятся в будущем или какие факторы заставят объединиться страховые и банковские учреждения, если вообще заставят. Я не знаю, что будут представлять собой автомобили через 5 лет, и сильно подозреваю, что этого не знает никто. Основное внимание я хотел бы уделить вопросам “как?”, а не “что?”. Компаниям всех видов и масштабов предлагаю сосредоточиться на переменах, которые следует осуществить, если они хотят успешно действовать в условиях все более бескомпромиссных требований клиентской экономики.

Управленческие нововведения, предлагаемые в этой книге, — не мои измышления. Я разглядел их, наблюдая, как инновационные, хорошо управляемые компании справляются

с трудностями клиентской экономики. Компании, описанные в этой книге и служащие примером будущего бизнеса, действуют в разных отраслях. Среди них мало высокотехнологичных новичков или прославленных информационных империй, которые так популярны среди журналистов, пишущих о бизнесе. Это зрелые компании в стабильных отраслях. Они уже не могут выживать лишь за счет наследия гениальных основателей, они не взлетают вверх на гребне рыночной волны, вздымающейся раз в 100 лет, они не могут подменить четкое выполнение стоящих перед ними задач приобретением новых предприятий. Эти компании преуспели не потому, что им повезло оказаться на растущем рынке в нужное время, а потому, что использование новых управленческих идей позволяет им выполнять стоящие перед ними задачи эффективнее, чем конкурентам. Моя роль заключается в том, чтобы проанализировать их деятельность и выявить лежащие в ее основе принципы и технологии, которыми затем могли бы овладеть и воспользоваться другие компании. Эти принципы применимы к деятельности любой организации, которая хочет вести бизнес в ориентированном на клиента мире XXI в., — не важно, велика она или мала, предлагает товары или услуги, использует высокие или простые технологии.

Я не утверждаю, что компании, описанные в этой книге, — идеальные модели для подражания. Ни у одной из них нет ключей ко всем загадкам клиентской экономики. На деле многие совершали серьезные ошибки в некоторых вопросах, несмотря на успех и лидерство в других областях. Но если синтезировать их опыт, получится схема предприятия, к которой следует стремиться всем компаниям.

На повестке дня клиентской экономики 9 пунктов: 1-й и 2-й — это особые подходы к ведению бизнеса (которые обозначены аббревиатурами ЛВД — легкое ведение дел и ДЭЦ — дополнительная экономическая ценность), помогающие воплотить наши знания о клиентах в конкретные действия, чтобы выделить свою компанию из числа подобных ей и создать постоянную клиентуру; 3-й и 4-й пункты касаются бизнес-процессов, которые способны в корне изменить бизнес компании.

Чтобы добиться того уровня эффективности, которого сейчас требуют клиенты, организация и управление бизнесом должны строиться на базе бизнес-процессов; более того, дисциплина, свойственная бизнес-процессам, полезна даже для самых творческих и оттого хаотичных видов работы; 5-й пункт — это принципиально новый подход к показателям, которые теперь служат для измерения результативности работы компании и систематической оценки поступательного развития бизнеса, а не для бухгалтерского учета; 6-й пункт — пересмотр роли менеджеров — они не могут больше оставаться автономными руководителями маленьких участков, а превращаются в командных игроков, исходящих из интересов бизнеса в целом; 7—8-й пункты — использование сети Интернет в целях установления связей между компаниями. Дистрибьюторскую деятельность следует пересмотреть с учетом запросов конечного потребителя, который платит зарплату всем работникам дистрибьюторского канала. Компании должны разрушить стены, которые отделяют их друг от друга и являются причиной непомерных накладных расходов и неэффективных затрат, а затем начать теснее сотрудничать друг с другом, интегрируя свои бизнес-процессы в единый комплекс общего предприятия. Особой радикальностью отличается 9-й пункт повестки дня. Он требует, чтобы компании перестали рассматривать себя как самостоятельное целое и стали бы составными частями виртуально интегрированного “расширенного предприятия”.

В представленных девяти главах обсуждаются все 9 пунктов повестки дня. В каждом случае я объясняю, почему данный вопрос критически важен для выживания в современном бизнесе, чем предлагаемый подход отличается от практики прошлого, и привожу примеры компаний, которые успешно и с большой выгодой применяют его. Последние две главы (10-я — 11-я) служат руководством по практическому внедрению стоящих на повестке дня нововведений в практику компании и по обновлению этой повестки дня в соответствии с продолжающимися переменами.

Данная книга задумана как руководство для бизнесменов, которые не согласны ждать спасительного чуда, а готовы сотво-

рить его своими руками. Как сказал Алан Кей, один из изобретателей персонального компьютера: “Лучший способ предвидеть будущее — это создавать его”.

Когда мне задают вопрос, является ли изложенная повестка дня обязательной или ориентировочной, я отвечаю: “И то, и другое”. Она показывает, чего уже добились некоторые компании и чего должны добиться остальные. Но раболоеппое подражательство ничего не даст. Это не поваренная книга с простыми рецептами. Нововведения в бизнес — не лекарство, которое можно купить в магазине, их придется готовить самостоятельно. Это уже ваша задача — воплотить предлагаемые мной принципы в практику вашей организации. Кто-то может осветить ваш путь, но никто не сможет пройти его за вас. Все в ваших руках.



ВЕДИТЕ БИЗНЕС ДЛЯ КЛИЕНТОВ

*Позаботьтесь, чтобы клиентам было легко вести
дела с вашей компанией*

Несколько лет назад один консультант принес исполнительному директору компании средних размеров, производящей оборудование для научных исследований, видеозапись. На экране возник президент крупнейшей из организаций-клиентов этой компании, подался к камере и прошипел сквозь стиснутые зубы: «Я вас ненавижу». Подобным же образом недавно высказался один из высших руководителей крупной компании-клиента в отношении компании-поставщика телекоммуникационного оборудования: «Даже если бы вы отдавали нам свою продукцию даром, мы бы не стали иметь с вами дела».

То, что приводило в ярость этих руководителей и многих других клиентов в разных отраслях, не имеет никакого отношения к закупаемым товарам, их характеристикам, качеству или ценам. Продукты их поставщиков современные, хорошо сделаны и продаются по разумным ценам. Огромное недовольство клиентов вызывал тот факт, что вести дела с этими двумя поставщиками было необыкновенно сложно, проблематично и утомительно. Эти компании предлагали такие невразумительные описания изделий, что клиентам приходилось прикладывать немало усилий, чтобы угадать, что именно покупать. Непродуманные процедуры размещения заказов заставляли клиентов тратить массу времени, чтобы точно объяснить, что именно они хотят. Ненадежная система поставок вынуждала клиентов проверять все доставленные партии и возвращать ошибочные поставки. Система выставления счетов порождала

такие счета-фактуры, расшифровка которых кому угодно вывела бы из терпения. А основной задачей "отдела обслуживания клиентов", казалось, было "отфутболивание" клиента от одного беспомощного представителя к другому. К таким компаниям понятие ЛВД неприменимо. С ними нелегко вести дела.

Легкое ведение дел означает, с точки зрения клиента, что ведение дел с поставщиками происходит максимально дешево и без лишних усилий. То есть заказы принимаются тогда и тем способом, когда и как клиенту удобнее их направить. Формулировки заказов пишутся с использованием удобной клиенту терминологии, а не непонятными номенклатурными формулами. Интересующийся клиент беспрепятственно получает информацию о ходе подготовки его заказа, т. е. исключены бесконечные и безрезультатные попытки дозвониться до равнодушных и ничего не знающих "администраторов", которые умеют только отсылать звонящего к другому столь же неинформированному сотруднику. В выставленных счетах статьи обозначены простыми и доступными словами, без внутренних невразумительных кодов и шифров, чтобы клиенту было легко их прочесть и с ними работать.

Важность ЛВД определяется следующим принципиальным соображением: "Цена продукта — это только часть затрат покупателя". Те платежи, которые клиент переводит, не исчерпывают его затрат на ведение дел с вашей компанией. Клиенту приходится созваниваться с торговым представителем компании, составлять заказ, получать его, проверять и инвентаризовать товар, получать и читать счет-фактуру, платить по счету, возвращать некондиционный товар и т. д., и т. п. Вся эта деятельность стоит клиенту денег. В некоторых случаях накладные расходы клиента на ведение дел вполне сопоставимы с той суммой, которую он платит за товар.

Если процедура размещения заказов не отработана, клиенту приходится тратить время и деньги на ее освоение. Если компания не облегчает клиенту проверку хода выполнения его заказа, ему приходится бессчетное количество раз звонить "ответственным" работникам, которые ни за что не отвечают и ничего не могут сказать. Если система доставки ненадежна и

допускает ошибки, клиенту приходится тратить время и деньги, изобретая способы борьбы с халатностью работников. Если выставленный счет трудно расшифровать, клиенту приходится тратить время на препирательства со специалистами, которые не хотят лишней раз с ним возиться и быстро начинают выходить из себя.

Если удобные для компании методы работы оборачиваются для ее клиентов сущим наказанием, они его стерпят, но в конечном итоге наказана будет компания. Чем труднее с ней вести бизнес, чем больше затрат и усилий вынужден приложить клиент, тем менее конкурентоспособной оказывается фирма. Снижение цен за счет снижения прибыли — это, несомненно, способ выделиться на фоне конкурентов, но способ нежелательный. А что касается некоторых компаний, например уже упоминавшегося поставщика телекоммуникационного оборудования, даже бесплатные поставки не могли бы компенсировать того морального ущерба, который клиент получает при ведении с ним дел. В условиях клиентской экономики ЛВД — не просто один из возможных вариантов выбора. Это обязательное условие выживания.

С вашей фирмой легко вести дела? Сомневаюсь. Скорее всего, ваша компания наказывает клиентов за привилегию вести дела с вами. Возможно, испытав все прелести заказа, получения, использования и оплаты ваших товаров и услуг, клиенты наклеили ваш портрет на мишень для метания дротиков. Если они еще не возненавидели вас, то, скорее всего, благодаря "случайным актам милосердия по отношению к клиентам", как говорят в одной компании, а не постоянной и единообразной практике. Я не утверждаю, что вы специально добивались того, чтобы с вашей фирмой было трудно вести дела — просто так сложилось. И вы никогда не пытались что-то сделать для решения этого вопроса просто потому, что не считали его важным.

ТВД — это почти неизбежное следствие традиционного отношения менеджеров к бизнесу. Традиционная компания ориентирована сама на себя. Она ассоциирует себя с производимыми товарами или услугами и видит свою миссию в превращении их в прибыль. Если она и проявляет о ком-то за-

боту, то только о своих акционерах и руководителях. Клиентов в таких компаниях всегда числили неизбежным, но необходимым злом, которое вправе существовать лишь для того, чтобы покупать продукты компании. Роль компании заключалась в том, чтобы произвести и продать продукт, а роль клиента — в том, чтобы его приобрести и оплатить. Конечно, свое пренебрежение интересами клиента компании не афишировали, прикрываясь лозунгами типа "Клиент всегда прав", но это были лишь слова, о которых вспоминали только в конфликтных случаях, а не в повседневной работе. Естественно, в таких компаниях никому не приходило в голову, что, помимо их продуктов и услуг, есть и другие важные вещи или что им следует стремиться к ЛВД.

Когда предприятия в их современном виде только появились, такое поведение было вполне приемлемым. Клиенты были готовы на все, лишь бы получить товар, поэтому с ними можно было не церемониться. У компаний хватало забот с разработкой, производством, сбытом и доставкой товара, чтобы еще беспокоиться о клиентах. Но те времена прошли. Сейчас все решает клиент, и это вы стали для него неизбежным злом. Теперь картину бизнеса придется рассматривать под другим углом — на переднем плане клиент, а вы служите ему лишь фоном. Сегодня сильный, искушенный и требовательный клиент не хочет приспосабливаться ни к вашим продуктам, ни к вашим способам ведения бизнеса. Забудьте, что когда-то клиент существовал лишь для того, чтобы покупать ваш товар, — сегодня вы существуете, чтобы решать проблемы клиента. Компания, ориентированная на себя, а не на клиента, долго не продержится.

Конечно, представители многих компаний будут доказывать, что они-то как раз ориентированы на клиента. Но на практике эти утверждения не подтверждаются, большинство компаний только провозглашает эту идею. Одни менеджеры убеждены, что для этого достаточно раздать всем сотрудникам заламинированные карманные карточки с претенциозным заголовком "Наши ценности", где среди прочих утверждений значится: "Клиенты — наш важнейший приоритет". Другие наве-

пивают сотрудникам круглые бляхи с изображением улыбающейся физиономии и требуют широко улыбаться клиентам. Третьи считают, что все проблемы можно решить, увеличив штат отдела обслуживания клиентов и открыв Web-сайт. Но все эти формальности ни к чему не приводят. Концепцию “фокуса на клиента” невозможно “наложить” на ориентированную на продукт компанию, как новый слой краски на старую стену. Необходимо пересмотреть все аспекты организации компании, ее миссию и способы повседневного ведения хозяйственной деятельности с точки зрения клиента. Для этого требуется сначала оценить свою работу с позиции клиента и только потом, с учетом полученных оценок, перестраивать ее.

Чтобы решать проблему, надо сначала признать ее. Если ваша компания принадлежит к числу тех, с кем нелегко вести дела, то вы наверняка слышали от клиентов следующие жалобы:

- ◆ неудобно контактировать с таким количеством разных людей;
- ◆ вы не проявляете гибкости и вынуждаете всех приспосабливаться к вашей манере ведения дел;
- ◆ вы не проявляете опережающего подхода и неподготовлены — когда клиент чего-то хочет, вы выражаете удивление;
- ◆ вы вынуждаете клиента обращаться в разные подразделения вашей компании, чтобы чего-то от вас добиться;
- ◆ вы заставляете клиентов нести дополнительные накладные расходы, так как им приходится обращаться к вам по несколько раз и перепроверять вашу работу;
- ◆ и самое важное: похоже, вы не знаете или не интересуетесь, что же на самом деле важно клиенту.

Звучит знакомо? К счастью, есть шесть способов справиться с этими шестью распространенными недостатками и гарантировать, таким образом, исключительную ЛВД.

1. Выделите для каждого клиента единого представителя (или группу представителей) компании, уполномоченного вести все дела данного клиента со всеми вашими подразделениями

Менеджеры компании ЗМ любят иронический афоризм: “Тот факт, что в нашей компании много подразделений, производящих разнообразные продукты, не проблема клиента”. Большинство компаний строятся и действуют, исходя из собственного удобства, а бремя ответственности за их ориентацию на свои производственные задачи несет клиент. Например, недавно в одной компании с изумлением обнаружили, что в телефонной книге их клиентам предлагается 23 контактных номера.

Впечатление разобщенности компании у клиента часто создается из-за того, что между ее различными отделениями исторически сложились непреодолимые границы. Разные группы сотрудников отвечают за разные продукты, поэтому, если клиент хочет заказать товар, задать вопрос или получить услуги, ему надо дозвониться до нужной группы. Как правило, эти группы работают автономно и ничего не знают о других продуктах или прочих контактах клиента с компанией. Иногда такая раздробленность объясняется тем, что компания создавалась путем приобретений предприятий у разных владельцев, иногда это неизбежное следствие организации производства по видам продукции, когда на разных участках производятся не связанные между собой ассортименты товаров.

Каковы бы ни были причины, результат один — у клиента при ведении дел с компанией возникают дополнительные затраты и неудобства. Приходится размещать заказы в разных подразделениях, принимать разные поставки, обрабатывать многочисленные счета-фактуры, обращаться с вопросами по разным адресам. Так, в одном крупном банке такие функции, как проверка счетов, обслуживание кредитных карт, ипотека и кредитование предприятий, полностью отделены друг от друга. В банковских кругах хорошо известно, что наиболее выгодны клиенты, которым банк продает несколько разных продуктов. А этот банк

ничего не делает для того, чтобы продать клиенту разные продукты. С точки зрения клиента, вести дела с этим банком не легче, чем с разными банками. Ходят страшные истории о том, что клиенту с залогом на 1 млн долл. отказали в кредите по кредитной карте на сумму 3000 долл., или о том, что одному клиенту прислали дюжину разных выписок с его счета в банке. Еще я знаю производящую потребительские товары компанию, разные подразделения которой были настолько обособлены друг от друга, что их руководителям даже не приходило в голову объединить производимые ими разные товары, предназначенные одному розничному предприятию, в единую поставку. В результате розничный торговец был вынужден платить за два полупустых грузовика вместо одного полного только потому, что правая рука компании даже не подозревала о существовании левой.

Компания может подразделяться как по товарному, так и по функциональному принципу. Но если заказ в процессе выполнения гуляет по разным отделам, а у клиента нет единого контактного лица, то узнать о степени готовности заказа становится невероятно сложно. Во многих компаниях, только для того чтобы справиться о цене и наличии товара, приходится обзвонить десяток разных отделов: производственный — чтобы узнать график выпуска; складской — чтобы уточнить, сможет ли товар полежать на складе; материально-технического снабжения — чтобы выяснить график поставок; маркетинговый — чтобы получить информацию о возможных скидках за объем закупок; финансовый — чтобы понять условия оплаты, и т. д. Если компания не дает клиенту возможности получить все сведения из единого источника, ему приходится самому складывать эту головоломку из отдельных кусочков. Конечно, можно назвать это всего лишь урегулированием возникающих вопросов, но слишком уж оно дорого и неудобно для всех. Оливер Уэндел Холмс писал: «Налоги — это цена, которую мы платим за цивилизованность». Применительно к бизнесу можно сказать, что урегулирование возникающих вопросов — это цена, которую мы платим за разобщенность работников компании перед лицом клиента.

Альтернативный подход — это создание многопрофильных клиентских рабочих групп, которые отвечали бы за все опера-

ции производственных или функциональных подразделений компании с тем или иным клиентом, имея полномочия устранять любые барьеры, мешающие клиенту. Компания Johnson & Johnson, сильно децентрализованная корпорация, различные независимые подразделения которой производят разные продукты, применила этот метод в работе с больницами и клиниками. В прошлом при каждом подразделении была собственная служба сбыта, поэтому за одним и тем же клиентом охотились одновременно представители разных подразделений. Отдельные компании, входящие в состав Johnson & Johnson, конкурировали друг с другом за клиентов, неся излишние затраты. Неудивительно, что эффективность и прибыли компании снижались, а клиенты жаловались, что торговые представители тянут их в разные стороны.

В конце 90-х гг. корпорация Johnson & Johnson реорганизовала сбытовую систему. Торговые представители различных входящих в ее состав компаний были объединены в группы, ориентированные на определенных клиентов и несущие ответственность за все дела “своих” клиентов. Группы, ответственные за разных клиентов, взаимодействуют между собой, преследуя общую цель — максимальный охват рынка, — и работа отдельных представителей оценивается и вознаграждается уже не только по суммам продаж “своим” компаниям. Сейчас их вознаграждение зависит от того, насколько результативны взаимоотношения компании-клиента с Johnson & Johnson в целом и насколько успешно рабочая группа помогает “своему” клиенту решать стоящие перед ним задачи, например путем рекомендаций о наиболее рациональном применении продаваемых товаров. Имея единый контактный центр — свою рабочую группу, — клиент уже не мечется между разными представителями и не беспокоится, что его запросы затеряются в пропастях, разделяющих различные подразделения компании. Теперь, обращаясь со всеми своими проблемами и вопросами в единый центр, покупатель чувствует, что его ценят и понимают, следовательно, охотнее идет на дальнейшие операции с Johnson & Johnson.

В некоторых компаниях считают, что дают клиенту возможность вести все дела с компанией через единое представи-

тельство, создав отдел обслуживания клиентов, куда можно обратиться с любыми вопросами. Они заблуждаются, потому что представитель отдела обслуживания оказывается всего лишь дополнительным передаточным звеном в цепи прочих разобщенных отделов, для которых он остается таким же чужаком, как и сам клиент. И ситуация лишь незначительно улучшится, если вместо клиента бесконечно звонить в незаинтересованные в лишних контактах отделы и искать ответ на вопросы клиента будет этот представитель, потому что клиенту все равно придется долго ждать и довольствоваться неполной, ненужной или просто неправильной информацией.

Компания 3M Telecom Products, со штаб-квартирой в Остине в штате Техас, продает комплектующие для производителей телекоммуникационных систем. Представители отдела обслуживания этой компании действительно облегчают жизнь своим клиентам. Они решают любой вопрос, касающийся заказов, их готовности, экспедирования, возврата, информации о товарах, ценообразовании, причем делают это быстро и точно. Им это удастся, потому что они действуют в качестве полномочных членов клиентской рабочей группы. Они имеют доступ к текущей информации и считаются полноправными участниками хозяйственной деятельности. Представитель отдела обслуживания становится для клиента единым контактным лицом с момента поступления заказа до оплаты счета. В этой компании представители отдела обслуживания дают покупателям надежные ответы на самые сложные вопросы.

2. Дифференцируйте свою деятельность с учетом особенностей клиентов

Сегментирование рынка — привычный прием при разработке новых товаров и их позиционировании на рынке. Компания специально адаптирует свои товары и рекламные описания к запросам различных групп клиентов. Однако при обслуживании компания, однажды заполучив клиента, обычно заносит его в единую, недифференцированную базу данных о клиентах и ве-

дет с ним дела так же, как со всеми остальными. В условиях клиентской экономики сегментацию рынка следует использовать не только в интересах разработки новых товаров и их сбыта. Разный подход к разным клиентам нужен и в остальных сферах деятельности.

В автостраховании, если клиент обращается с требованием о выплате страхового возмещения, то для обследования автомобиля принято высылать оценщика. Известно, что цель его работы — определить ущерб и вычислить, сколько страховщик должен выплатить заявителю. Менее известно, что у него есть и другая, скрытая цель — удостовериться, что авария действительно имела место и требование не ложное. Наиболее часто поступают требования, касающиеся разбитого ветрового стекла, и в этих случаях нет необходимости оценки ущерба, потому что стоимость замены ветрового стекла можно рассчитать, даже ни разу не увидев его. Тем не менее страховщик высылает оценщика. Почему? Потому что страховщик автоматически подозревает всех заявителей и не хочет дать им ни малейшего шанса обмануть компанию.

Одна страховая компания решила отказаться от презумпции коллективной виновности всех заявителей. Если клиент в течение многих лет регулярно платил страховые взносы, не попадал в аварии и не предъявлял требований о выплате возмещения, то вряд ли он внезапно решит ступить на преступную стезю и начать с бесчестного требования о замене разбитого стекла. Когда такой клиент требует оплатить замену ветрового стекла, компания может смело исходить из того, что ущерб действительно имел место и самым простым и быстрым решением проблемы станет немедленная выплата чека. К клиентам же с подмоченной репутацией следует высылать оценщика для инспекции. Новый подход предлагает работать с каждым заявителем по-разному, учитывая его индивидуальные особенности.

Тот же принцип действует и при рассмотрении заявок на страхование автомобилей. Большинство компаний не верит, что кандидаты на страхование сообщат правду о своем прежнем опыте вождения. Всю информацию они перепроверяют через местный отдел регистрации автомобилей. В уже упомянутой

страховой компании решили, что для обслуживающего бизнеса невыгодно ставить своих клиентов в положение подозреваемых преступников. Проанализировав тысячи заявок, специалисты компании выделили отдельные демографические признаки (например, возраст или пол), характерные для тех, кто честно излагает свой опыт вождения. Если клиент соответствует этим демографическим критериям, его слова принимаются на веру и не проверяются в отделе регистрации автомобилей. Это ускоряет прохождение заявки и нравится клиентам. В данной компании перепроверяют только тех, кто не соответствует этим определяющим критериям.

Сейчас многие производители потребительских товаров тоже признают, что к разным группам клиентов нужен разный подход. Например, крупные магазины общедоступных товаров повседневного спроса типа Wal-Mart для упрощения своих многообразных операций хотят, чтобы товар им доставляли в предварительно оговоренное время. А более мелкие клиенты делают упор на незамедлительную доставку, что дает им возможность поддерживать минимальный уровень запасов. Следовательно, производители потребительских товаров создают рабочие группы исполнения заказов и прикрепляют к каждой группе клиентов одного вида, причем для каждой группы разрабатываются свои методы работы, соответствующие запросам данных клиентов. Одни группы обслуживают крупные магазины, другие — региональные сети универмагов, а третьи — оптовиков, перепродающих товар магазинам удобной покупки и другим мелким торговцам. Базовая система исполнения заказов остается общей, но для разных групп предусмотрены варианты исполнения заказов в соответствии с разными требованиями разных клиентов.

3. Предвосхищайте потребности клиента

Еще один способ обеспечить клиентам ЛВД с компанией — предугадать, чего захочет клиент, и подготовиться к выполнению его новых запросов еще до их поступления. Предвосхищение запро-

сов клиентов — это искусство, в котором надо неустанно совершенствоваться, для того чтобы всегда быть в состоянии полной готовности.

Компания Lucent Technologies, гигантский производитель телекоммуникационного оборудования, сумела применить этот принцип к разным видам работ. В прошлом к каждому новому клиенту, без каких-либо предварительных обсуждений его потребностей, выезжал инженер из службы сбыта компании. И только после такого визита инженер разрабатывал для клиента системное решение. Часто первые попытки инженера оказывались неудачными, потому что клиент не мог с самого начала точно сформулировать, что же ему надо. Разумеется, приходилось делать несколько повторных попыток, что оборачивалось дополнительными затратами для компании и недовольством клиента.

Сейчас Lucent использует преимущества предварительного исследования потребностей клиентов, прежде чем высылать к ним инженеров. Инженер из отдела сбыта прибывает к покупателю, уже представляя имеющуюся у него систему и настройки, и может немедленно предложить проект решения, что привлекает и удерживает клиента. У каждой стороны сразу же появляется конкретный материал для дальнейшего обсуждения, и клиент получает возможность высказывать свои “за” и “против” конкретного предлагаемого проекта, вместо того чтобы обсуждать абстрактные варианты, при которых неизбежно возникают терминологические разночтения. В результате клиент, выбравший Lucent, экономит время и избегает лишних неудобств и переживаний.

В компании также научились предвосхищать потребности клиента в ремонте. Например, когда в новостях прозвучало сообщение о том, что в районе расположения крупной коммутационной станции компании Verizon, клиента Lucent, случилось наводнение, менеджеры Lucent сумели быстро отреагировать на ситуацию. Они незамедлительно заглянули в базу данных, нашли монтажную схему коммутационной аппаратуры нужной станции, определили наиболее подверженные поломкам компоненты и системы, подготовили материалы и оборудование,

необходимые для ремонта или замены. К моменту, когда представители Verizon смогли позволить и попросить помощи, у Lucent все необходимое уже было готово к отправке.

Отдел обслуживания клиентов любой компании может использовать прогнозирование, чтобы обеспечить легкость ведения дел. Так, возникают трудности у неанглоязычных клиентов. Они звонят по общему телефону отдела обслуживания и попадают на свободного представителя, который, скорее всего, говорит только по-английски. Возникает замешательство, которое устраняется только тогда, когда представитель поймет, что нужен двуязычный сотрудник. Клиента просят подождать, соединяют с владеющим нужным языком представителем, и только после этого, наконец, начинается работа. Это дорого обходится компании и сильно раздражает клиентов.

В некоторых компаниях внедрили методики, позволяющие предугадать, кому из клиентов понадобится двуязычный специалист. Для этого используется определитель номера, с которого звонит клиент. Зная, откуда звонок, специалистам компании несложно предположить, какой язык может предпочесть клиент. В некоторых районах Флориды, например, более удобным может оказаться испанский язык, а в Калифорнии — китайский. Такой звонок автоматически переключается на двуязычного представителя, который и отвечает клиенту. Исключается ситуация, в которой клиент может почувствовать неудобство и даже неуважение, он ощущает только заботу о себе. А если догадка окажется неверной, не страшно, ведь специалист, с которым соединили клиента, говорит на двух языках.

4. Обеспечьте клиенту возможность беспрепятственной связи и взаимодействия с вашей компанией

Многим доводилось оказываться в ситуациях, когда в компании, клиентом которой вы являлись много лет, с вами обращаются, как с посторонним. Похоже, никто не знает ни вас, ни ваших специфических требований, и вам приходится вновь и вновь прохо-

дить все регистрационно-анкетные формальности. Например, приезжая в гостиницу, где останавливались уже много лет подряд, вы снова слышите вопрос о том, какой тип номера предпочитаете; или, заказывая запчасти в той же компании, где покупали машину, должны сообщить какой марки ваша машина; вы оплачиваете счет в одном филиале, а в другом уже возмущаются, что вы задолжали. Проблема в том, что компания, как единый институт, не знает клиента или не помнит. Имеющиеся сведения о клиенте хранятся лишь в головах отдельных сотрудников. Если эти сотрудники переходят на другую должность или в другую компанию, знания уходят вместе с ними. И, если только вам не посчастливится попасть на нужного сотрудника, имеющего доступ к нужной базе данных, вас встречают, как незнакомцев.

В начале 90-х гг. взаимодействие клиентов с компанией AlliedSignal Aerospace было чрезвычайно затруднительным. В то время эта компания представляла собой многомиллиардное предприятие, производящее широкий ассортимент товаров, включая двигатели, авиационную электронику и системы приземления для авиакомпаний, владельцев частных самолетов, а также для оборонного и космического рынков. (В 1999 г. компания AlliedSignal слилась с компанией Honeywell). Чтобы купить разные товары, клиенту приходилось связываться с различными отделениями, а затем и подразделениями этих отделений: один отдел отвечал за прием заказов, другой за оплату, третий за ремонт и т. д. Дела пошли так плохо, что Боб Крэндалл, занимавший тогда пост главного исполнительного директора American Airlines, сказал Ларри Боссиди, тогдашнему главному исполнительному директору AlliedSignal, что если бы он мог закупать нужные ему детали у другого поставщика, он бы так и сделал. В AlliedSignal поняли, что качество обслуживания клиентов достигло кризисного уровня, и создали клиентские рабочие группы. Каждая из них отвечала за все операции с данным клиентом. Рабочая группа включала представителей отдела продаж, специалистов по разным товарным группам, кредитного отдела и отдела обслуживания клиентов, а также выездных инженеров.

Сфера ответственности клиентских рабочих групп не ограничивалась сбытом. Их задача состояла в том, чтобы облег-

чить клиенту ведение дел с компанией, обеспечить удовлетворение его требований и увеличить объем операций с ним. Теперь, если у клиента возникает проблема на любом этапе или уровне взаимоотношений с компанией, он может обратиться в уже знакомую рабочую группу. Даже если в ее составе сменяются отдельные сотрудники, группа сохраняет все сведения о клиенте — они находятся в базе данных коллективного доступа для сотрудников этой группы. В результате клиенты стали оценивать качество работы компании несравнимо выше и прибыль от основной деятельности выросла с 500 млн долл. в 1996 г. до 1,9 млрд долл. в 1999 г.

На тех же принципах строится успех другой компании, Charles Schwab, оказывающей финансовые услуги. Во многих компаниях, занятых брокерскими операциями, появление Интернета расценили как угрозу для своего бизнеса. Там или пытались его не замечать, или создавали отдельное подразделение для инвесторов, желающих совершать операции в электронном режиме, изолированное от ориентированных на традиционных клиентов торговых представителей и сотрудников клиентской службы. Проблема в том, что такая искусственная сегментация клиентов (электронные и неэлектронные), вероятно, вполне устраивала финансовые компании, но была неудобной для самих клиентов. Большинство клиентов не рассматривали себя как пользователей или непользователей Интернета. Одному и тому же клиенту в разное время были удобны разные способы взаимодействия с финансовой компанией: по телефону, по Интернету или лично в местном филиале. Это понял Дэйв Поттрак, президент и соуправляющий делами Schwab. Он объявил в своей организации: «Клиент больше не принадлежит компании. Клиент сам себе хозяин. И бесполезно пытаться его чем-то ограничивать». Поэтому компания разработала и внедрила знаменитую стратегию «несколько кнопок — и в точку»*, ко-

* Стратегия изложена в одноименной книге президента компании Д. Поттрака.

торая дает клиенту гибкие варианты ведения дел с компанией. Конечно, при таком подходе есть риск, что при каждом новом контакте клиент столкнется с незнакомым сотрудником. Чтобы устранить этот риск, компания разработала систему клиентских баз данных, которая позволяет любому сотруднику Schwab, контактирующему с клиентом, узнать все обо всех предыдущих контактах этого клиента с компанией. Поэтому, какой бы способ связи ни выбрал клиент, результат один и тот же.

Schwab то же переработала систему вознаграждений так, чтобы сотрудники ориентировались на общий объем бизнеса, который данный клиент может дать компании, а не на конкретный контакт, который ведет определенный представитель в определенный момент. Как сказал Поттрак: "Нас не очень волнует прибыльность каждого отдельного дистрибьюторского канала, нам интересна прибыльность каждого клиента". Обеспечив клиентам возможность беспрепятственного ведения дел, компания Schwab вырвалась в лидеры интернет-рынка операций с ценными бумагами.

Во многих компаниях, торгующих по каталогам, при ответе на звонки клиентов используют определители номера, чтобы добиться беспрепятственного взаимодействия между клиентом и фирмой. Определив номер звонящего, его, по возможности, соединяют с тем же представителем отдела обслуживания клиентов, с которым клиент беседовал в прошлый раз. Клиент может без задержек начать разговор с того вопроса, на котором остановился ранее, а не напоминать, кто он такой и что у него за дело. Это экономит время и клиенту, и торговой фирме.

5. Задействуйте возможности самообслуживания клиентов

Парадокс, но один из лучших способов облегчить клиенту ведение дел с вашей фирмой — это переложить часть работы на него. Например, IBM через Интернет дает своим клиен-

там доступ к системам, при помощи которых они могут выбрать отвечающий их требованиям товар, узнать его цену и наличие, оставить заказ, а затем проверять степень его готовности. Сотрудникам IBM больше не надо выполнять эти функции, потому что у клиента появилась возможность сделать все самостоятельно.

Много других компаний в разных отраслях сейчас дают клиентам возможность самостоятельно оформлять заказы и отслеживать их выполнение. Что удивительно, клиенты охотно идут на это. На первый взгляд тот факт, что клиенты не просто готовы выполнять вашу работу, но и довольны такой возможностью, кажется противоестественным. Вспоминается Том Сойер, который "разрешал" друзьям побелить забор за него. Но при более внимательном рассмотрении эта ситуация не вызывает удивления. В конце концов, даже если вы будете вести заказ клиента, ему все равно придется разъяснять вам свои запросы, оформлять заказ, спрашивать вас о ходе его выполнения. Все эти контакты могут легко превратиться в проблему для клиента. Возможно, ваш торговый представитель неточно опишет товар, неправильно поймет потребности клиента, невнимательно примет заказ. Возможно, ответственный за исполнение вашего заказа сделает ошибку в написании вашей фамилии или наименования фирмы. Возможно, сотрудников клиентской службы не окажется на месте в тот момент, когда клиент захочет проверить ход исполнения своего заказа или внести в него изменения. Другими словами, даже если вы отслеживаете выполнение заказа, клиент вынужден отслеживать вашу работу, что бывает еще хуже.

Фактически доступ к электронной системе производителя и самостоятельное размещение заказов для клиента удобнее — ему приходится затрачивать меньше усилий. Правильно спроектированный компьютерный интерфейс облегчает процесс оформления заказа и предотвращает ошибки. Компьютер не ошибется, сообщая цену или технические характеристики товара. Ваша компьютерная система доступна клиентам в любое удобное для них время, поэтому они могут

делать заказы и после окончания рабочего дня, и к тому же им не приходится ждать на телефоне, пока освободится представитель отдела обслуживания. Они могут работать с компанией, когда и откуда им удобно. Клиенту проще выполнить эти операции самому, чем добиваться их выполнения от сотрудников компании.

Таким же образом многие компьютерные и телекоммуникационные фирмы дают своим клиентам возможность самостоятельно устранять некоторые поломки. Традиционный вариант в таких случаях — сообщить о поломке и ждать, когда освободится и прибудет выездной мастер. Причем зачастую оказывается, что он не знаком с той моделью, которой пользуется клиент, или не захватил нужную деталь. Результат — проволоочки и разочарование клиента. При новом подходе клиент может отремонтировать свое оборудование сам. Как же может клиент починить сложный электронный прибор? Дело в том, что электронные системы так усложнились, что починить их не может практически никто, включая выездных мастеров производителя; все, что можно сделать, — это заменить отдельную деталь. Системы разрабатываются по модульному принципу, чтобы облегчить их выездное обслуживание. Новый порядок таков: когда клиент звонит и сообщает о поломке того или иного прибора, его соединяют с техническим консультантом, который задает клиенту ряд заранее продуманных вопросов, чтобы определить суть проблемы. Консультант говорит клиенту, как отключить прибор, извлечь неисправную деталь и заменить ее той, которая имеется на складе клиента. Через несколько минут прибор восстановлен и готов к работе. Клиенты не возражают против самостоятельного ремонта; они предпочитают его всем проволочкам, связанным с выездом сотрудников производителя. Выполняя дополнительный объем полезных работ (ввод заказов, ремонт оборудования), клиент избавляется при этом от более обременительных и экономически неэффективных операций (накладные расходы при ведении дел с поставщиком). Это выгодный компромисс и для клиента, и для поставщика.

6. Ориентируйтесь на показатели, важные для клиента

Старое правило бизнеса гласит: "Улучшить можно то, что измеримо". Если компания хочет, чтобы клиенты были удовлетворены ее работой, она, разумеется, должна определить, что для клиента важно и насколько. Такой подход очевиден, но, к сожалению, практикуется не часто. В большинстве компаний предпочитают измерять то, что легко поддается измерению, что измеряли всегда и что важно для самой компании, даже если это не важно для клиента. А потом, когда выясняется, что клиент недоволен компанией и считает работу с ней невыносимой, руководители таких компаний переживают неподдельный шок.

Например, ситуация, с которой часто приходится сталкиваться: в компании непрерывно измеряют и неустанно снижают время цикла исполнения заказа (т. е. период между получением заказа и отправкой товара клиенту); путем последовательной рационализации удается устранить ненужные операции и затраты времени; гордые таким достижением, менеджеры компании ожидают похвалы и со стороны клиента, а клиент, оказывается, очень недоволен тем, сколько времени уходит на правильное оформление заказа. Менеджеры изумлены и расстроены: а ради чего же они так старались?

А ошибка объясняется их крайне субъективным взглядом на исполнение заказов. Менеджеры включали секундомер в момент получения заказа и выключали, когда товар покидал их склад. Но для клиента ни начало, ни завершение того временного отрезка, который замеряли менеджеры, не имел большого значения. Секундомер клиента включался, когда клиент осознал, что ему нужен товар этой компании, и останавливался, когда товар был получен и пущен в работу, т. е. время выполнения заказа с точки зрения поставщика — это лишь часть значимого для клиента периода, но не единственная.

Период, значимый для клиента, также включает время выбора товара, оформления заказа, доставки товара перевозчиком, его распаковывания и установки. Сокращение времени исполнения заказа производителем немного сто-

ит, если клиенту трудно получить или понять информацию о товаре, если процедура оформления заказа громоздка и не защищена от ошибок, если методы доставки неэффективны. Если бы менеджеры компании изначально сосредоточили свои усилия на измерении нужного клиенту показателя, им бы стало ясно, что уменьшать следует не только время выполнения заказа, и они бы приняли меры по сокращению всех временных отрезков, составляющих важный для клиента период.

Четвертая по величине автостраховая компания США, Progressive Insurance, подошла к измерению показателей с точки зрения клиента и в результате получила огромную выгоду. Раньше Progressive Insurance, как и другие страховщики, ориентировалась на внутренние показатели, например результативность деятельности оценщиков. Однако клиента интересовало совсем другое: прорваться через все препоны при предъявлении требования о выплате страхового возмещения. Как правило, прежде чем оценщик Progressive Insurance или большинства других компаний находил время осмотреть машину и предварительно оценить ущерб, проходило 7–10 дней, в течение которых недовольство клиента нарастало. Даже повышение результативности работы оценщиков не решило бы проблемы. И тогда Progressive Insurance сделала решительный шаг, переориентировавшись “со своего времени на время клиента”. Компания перешла к измерению промежутка времени между аварией и прибытием оценщика, причем не в днях, а в часах. Это позволило радикально сократить время всей процедуры оформления страхового возмещения. Клиенты теперь были довольны, и процент повторно заключаемых страховых договоров сразу возрос. Другим положительным результатом стало увеличение доли рынка, потому что клиенты Progressive Insurance рассказывали своим друзьям, как легко оформить требование о выплате страхового возмещения в этой компании. Сейчас усилия Progressive Insurance направлены на сокращение другого показателя, приоритетного для клиентов: общего времени с момента аварии до выплаты возмещения.

Многие компании используют ошибочные показатели, например процент доставок к обещанному клиенту сроку, и пребывают в заблуждении, что клиент полностью удовлетворен их работой, хотя это совсем не так. Такая практика — самообман, ведь дата, обещанная компанией, не всегда совпадает с той датой, когда клиент просил доставить товар. Часто случается, что клиент хочет получить товар в один день, а ему отвечают, что это невозможно, и предлагают другой. Соблюдение этого удобного для компании срока доставки, конечно, похвально, но не с точки зрения клиента, ведь ему пришлось менять свои планы, чтобы подстроиться под предложенную поставщиком дату. (Что еще возмутительнее, большинство компаний не укладываются даже в эти, ими же установленные, сроки — почти в 40% случаев!)

Известная электроэнергетическая компания Duke Power и химическая компания Solutia решились подсчитать, в скольких случаях они оказываются в состоянии доставить товар в первый предложенный покупателем день. Низкий показатель при таком подходе значит намного больше, чем высокий показатель при описанном выше подходе. И что замечательно, обе эти компании сумели добиться существенного улучшения этого важнейшего для клиента показателя. Как только они поставили себе правильную цель, они нашли способы ее практического достижения.

Когда менеджеры предлагают обращать внимание на те показатели, которые важны для клиентов, и совершенствовать именно их, коллеги часто возражают, что на эти показатели очень трудно повлиять. Во многих случаях такие рассуждения — не более чем отговорка для тех, кто не хочет напрягаться и принимать решительные меры для улучшения данных показателей. Иногда возражения не лишены основания, потому что эти показатели не всегда полностью подконтрольны компании. Но все-таки не следует останавливаться на возражениях, а нужно найти способы решения вопросов, действительно важных для клиентов.

У компании GE Capital такая проблема возникла в одном из подразделений, которое специализировалось на ока-

зании финансовых услуг дилерам, торгующим офисным оборудованием, а именно — давало им займы на финансирование закупок по заказам их покупателей. При помощи своих признанных методик совершенствования бизнес-процессов GE Capital сумела сократить время одобрения заявки на предоставление финансирования с двух дней до нескольких часов. А затем менеджеры компании узнали, что для клиента этот период был лишь частью проблемы: дилера заботил срок с момента получения им заказа от его покупателя до фактического получения денег за исполнение этого заказа. Получалось 47 дней. Частичное или даже полное сокращение двухдневного периода одобрения заявки менеджерами GE Capital ничего не меняло. И хотя компания выполнила свою часть работы и имела полное право устранигся от дальнейшего решения проблемы, ее менеджеры выбрали другой путь: они начали работать с дилерами, чтобы помочь им реорганизовать 47-дневный бизнес-процесс и сумели сократить его до 25 дней. В результате дилеры ценят GE Capital как компанию, с которой исключительно легко вести дела.

Точно так же, компания GE Aircraft Engines больше не фокусирует внимание на том, сколько времени уходит на починку одного двигателя для авиакомпаний-клиентов, так как этот показатель недостаточен. Важен период времени “от крыла до крыла” — с момента демонтажа двигателя из-под крыла самолета до его установки на место, — потому что именно в этот период самолет не эксплуатируется. Во многих случаях фактическое время ремонта составляет лишь половину периода простоя. Поэтому GE Aircraft Engines решила оказать авиакомпаниям-клиентам поддержку в сокращении другой половины этого периода и за счет этого добивается их доверия и лояльности.

Внимание к показателям, важным для клиента, выгодно во всех отношениях. Появляются вопросы, которые при других подходах остаются без внимания, например измерение времени выполнения заказа с точки зрения клиента показывает, что ваши процедуры оформления заказа громоздки и для клиента неудобны. Таким образом, новые показатели мо-

тивируют ваших сотрудников приложить свои силы там, где они действительно необходимы. Ориентированные на клиента показатели также служат эффективным сбытовым инструментом — клиент держится за вас, если видит, что при работе с вами важные для него показатели улучшаются.

Повестка дня: пункт



Обеспечьте клиентам легкость ведения дел с вашей компанией

- ➔ *Выделите каждому клиенту единого ответственного за все операции с компанией.*
- ➔ *Работайте по-разному с разными категориями клиентов.*
- ➔ *Догадайтесь, чего захотят ваши клиенты, раньше них.*
- ➔ *Обеспечьте клиенту возможность беспрепятственного взаимодействия с вашей компанией.*
- ➔ *Позвольте клиентам поработать самостоятельно.*
- ➔ *Измеряйте те показатели, которые действительно важны для клиента.*

Шесть приемов, описанных здесь, служат лекарством от шести наиболее распространенных симптомов ТВД. Если компания внедрит их в повседневную практику, то клиенты будут стремиться к взаимодействию с ней. Могут быть и другие, возможно неожиданные, выгоды.

Когда движение за качество товаров только начиналось, Фил Кросби* написал книгу "Quality is Free" ("Качество бесплатно"), оказавшую большое влияние на деловой мир. Он утверждал, что повышение качества товара до высочайшего уровня не означает дополнительных затрат, а напротив, ведет к их сокращению. То же справедливо и в отношении ЛВД. Если с компанией станет легко вести дела, она выиграет дважды: ЛВД не только экономит деньги клиента, обеспечивая его лояльность, она экономит и деньги компании. Практически все описанные выше приемы снижают затратность хозяйственной деятельности. Несомненно, компания экономит деньги, если клиент делает за нее работу. Прогнозирование потребностей клиентов позволяет быть во всеоружии, когда эти потребности фактически возникают, более эффективно распоряжаясь имеющимися ресурсами: обеспечение единого контактного центра и беспрепятственного ведения дел для клиентов позволяет избежать накладных расходов, связанных с урегулированием возникающих вопросов, координацией, устранением проблем и прочими дорогостоящими процедурами, призванными компенсировать неэффективное взаимодействие с клиентом. Все описанные механизмы позволили внедрившим их компаниям существенно снизить затраты и добиться высокой степени удовлетворенности клиентов.

Великий джазмен Фэтс Уоллер знал все о том, как добиться ЛВД. Он говорил: "Выясните, что они хотят получить и как именно, а потом сделайте для них именно то, что они хотят". Он был прав. Если компания поступает подобным образом, то она экономит массу денег и для клиента, и для себя, выделяясь

* Кросби Фил — известный специалист по вопросам качества, журналист, лектор.

яркой звездой на фоне безликих конкурентов. Если нет, вас съедят более сильные конкуренты. Но даже если ведение дел с вашей компанией вам удастся превратить в сплошной праздник для клиентов, вы выполните лишь половину тех мер, которые необходимы, чтобы клиенты сочли ваше предложение самым ценным и выгодным. Другая половина этой формулы описана в следующей главе.



ПРЕДЛОЖИТЕ КЛИЕНТАМ ТО, ЧТО ОНИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОТЯТ

*Предоставьте своим клиентам дополнительные
экономические ценности*

Если бы я остановил вас на улице и спросил, каким бизнесом вы занимаетесь, вы бы сочли вопрос наивным, а ответ совершенно простым: ваш бизнес определяется вашими продуктами и услугами. Компания Deere производит тракторы, Prudential занимается страхованием, Microsoft предлагает программное обеспечение. Если бы я продолжил свои расспросы и поинтересовался, чего хотят от вас ваши клиенты, вы, вероятно, ответили бы в духе: “Новых и высококачественных товаров (или услуг) по разумным ценам”. Возможно, прочитав главу 2, вы бы поспешили добавить: “Так, чтобы получить их клиенту было легко”.

Это плохие ответы. Они объясняют, почему у вашей компании возникает столько проблем в условиях клиентской экономики. Такие ответы отражают классический взгляд на мир, с точки зрения выпускаемого товара. Это устаревшее мышление, при котором на первом месте стоит компания и ее товары, а на втором — клиент. Такой подход строится на допущении, что клиенты действительно хотят того, что производит и продает компания. Отсюда следствие: все, что нужно компании делать, — это производить и продавать такие товары.

Нет более вредных заблуждений. Клиентам не интересна ваша компания; им почти не интересны ваши товары или услуги. Тот факт, что ваши товары играют главную роль в вашей деловой жизни, ничуть не меняет тот факт, что в жиз-

ни клиентов их роль едва заметна. Что действительно интересно клиентам, так это они сами, а ваше существование, с их точки зрения, оправдано лишь тем, что вы способны сделать что-то для улучшения их жизни и бизнеса. И пока ваши товары и услуги, с которыми вы так носитесь, способствуют достижению этой цели, они имеют право на существование. Но новейшие, высококачественные и недорогие товары — это только начало.

В предыдущей главе мы рассматривали необходимость обеспечить легкость ведения дел. Верно, облегчать жизнь клиентам необходимо, но это далеко не все. В условиях клиентской экономики придется сделать намного больше — вы должны помочь клиентам в решении тех проблем, из-за которых они проявили интерес именно к вашим продуктам или услугам. Короче говоря, вы должны предоставить клиентам какие-либо дополнительные экономические ценности (ДЭЦ), помимо собственно товара или услуги. ДЭЦ означает, что вы предлагаете клиенту тот же товар или услугу, что предлагали всегда, но более удобным для клиента способом. ДЭЦ означает, что вы даете клиенту больше, может быть, намного больше, чем когда-либо. Это не просто облегчение взаимодействия с компанией, это решение возникающих у клиентов проблем, причем собственно товар и услуга — лишь незначительная часть этого решения.

Рассказывают старинную и, возможно, придуманную историю о годовом собрании акционеров одной крупной компании, производящей станки и электроинструменты. Председатель встает и обращается к собравшимся акционерам: “У меня для вас плохая новость: никому не нужны наши дрели”. Аудитория в шоке. На прошлом собрании акционеров сообщалось, что компания держит 90% рынка дрелей. Председатель продолжает: “Да-да, никому не нужны наши дрели. То, что им нужно, — это дырки”.

У всех клиентов, будь то частные лица или предприятия, есть определенные проблемы, требующие решения. Товар или услуга, как бы хороши они ни были, лишь часть решения этих проблем. Например, компания продает автомобили, но

автомобиль — лишь часть решения возникшей у клиента потребности в передвижении. Клиенту еще нужен бензин для заправки машины, техническое обслуживание, ремонт и запасные части, чтобы поддерживать ее в исправном состоянии. Ему потребуются финансовые средства, чтобы купить машину, страховка, чтобы защитить ее и себя, карты, чтобы определить дорогу из одного пункта в другой. Точно так же дрель — лишь часть необходимых клиенту вещей для получения желанных дырок. Ему еще нужен определитель наличия внутренней электропроводки или металлической строительной арматуры, сверло подходящего диаметра и навыки обращения с этими инструментами. Каждая составляющая решения — это товар или услуга, но только в комплексе они дают системное решение, которое позволяет устранить появившуюся у клиента проблему.

Если каждый из этих товаров выпускается отдельной специализированной компанией, клиенту приходится самому собирать их воедино, чтобы решение сработало, — и это непростая задача. Если товары сильно отличаются друг от друга, клиент готов выбирать лучшие из них и мириться с необходимостью их последующей интеграции. Но в мире стандартизованных товаров и сильных клиентов ключом к успеху становится переключение внимания с собственной компании и товаров на клиента и нужные ему решения.

Чтобы проиллюстрировать концепцию ДЭЦ, представим себе лестницу, первой ступенькой которой служит ваш товар, а на верхней находится решение проблемы клиента. Чем больше ваша помощь по преодолению промежуточных ступенек, тем больше дополнительных экономических ценностей вы предоставляете клиенту, что, естественно, выделяет вас из толпы конкурентов, которые все еще суетятся вокруг нижней ступеньки. К тому же, вам выгодно контролировать как можно больше ступенек на этой лестнице — тогда клиенты вряд ли уйдут от вас к тем, кто остался внизу, кто предлагает меньше ценных для клиентов возможностей. Одновременно вы получаете дополнительные способы увеличения наценки и прибыли.

Сама идея не нова. В 50-е гг. компания IBM добилась огромного успеха благодаря такой стратегии. В то время никто не сказал бы, что у IBM лучшие компьютеры. Конечно, они были сделаны на высоком уровне и отвечали тогдашним требованиям времени, но у конкурентов зачастую встречались более выгодные цены и более современные технические характеристики. Гениальная догадка специалистов IBM состояла в том, что клиенту не нужен компьютер как таковой. Клиент хотел получить решение встающих перед ним хозяйственных задач, таких, как обработка платежной ведомости, бухгалтерский учет, управление товарно-материальными запасами. Поэтому в придачу к базовому компьютеру IBM предлагала разнообразные сопутствующие товары и услуги, которые и обеспечивали решение этих проблем: пакеты прикладных программ, услуги по системному анализу, установку, обучение, постоянное обслуживание. Эта идея применима не только к компьютерным системам, но и к любым продуктам и услугам. Каждое новое поколение бизнесменов, похоже, забывает, а затем вновь открывает этот фундаментальный принцип.

Чтобы обеспечить дополнительную экономическую ценность своего предложения, надо ответить на следующие вопросы: что клиент делает с нашим товаром или услугой после их получения? какова стоящая за покупкой нашего товара деловая или личная проблема клиента? что еще мы можем сделать, чтобы помочь клиенту решить эту проблему? Если мыслить такими категориями, можно уйти от устаревшей ориентации на свой продукт и понять ход мыслей клиентов.

Рассмотрим многомиллиардную компанию Trane в составе American Standard, занятую производством нагревательного и холодильного оборудования. Одно из подразделений компании производит узлы и комплектующие (перепускные воздушные заслонки, охладители и т. д.) для систем кондиционирования воздуха в крупных зданиях коммерческого назначения, например отелях и офисных центрах.

В прошлом компании Trane было достаточно ориентироваться на собственные продукты и конкурировать за счет ка-

чества. Со временем, однако, на рынке оборудования для кондиционирования воздуха, как и на многих других, установился технический паритет. Trane становилось все сложнее выделиться на общем фоне только за счет характеристик своих товаров. Тогда компания решила перейти от предложения товаров к предложению систем, от продажи оборудования к продаже решений.

Trane признала, что ее клиент — владелец и управляющий зданием коммерческого назначения — не хочет покупать комплектующие для систем кондиционирования как таковые. Ему надо обеспечить своим постояльцам комфортные условия жизни и работы. Ему нужно не оборудование для кондиционирования воздуха, а здание с кондиционированием воздуха, или, выражаясь словами менеджеров Trane, он хочет купить обед, а не бакалейные товары. В результате, Trane начала позиционировать себя на рынке в качестве поставщика системных решений для владельцев зданий.

В настоящее время Trane, помимо продажи комплектующих подрядчикам, устанавливающим системы кондиционирования, или другим посредникам, занимается также интеграцией систем, работая непосредственно с владельцами зданий. При этом Trane анализирует потребности здания с точки зрения кондиционирования, подбирает нужную конфигурацию системы, приобретает и собирает воедино все ее узлы (в том числе произведенные другими компаниями), а затем устанавливает систему и обслуживает ее. Trane не всегда действует исключительно своими силами, для выполнения отдельных видов работ она нанимает субподрядчиков. Но главным подрядчиком остается компания, и общая ответственность за решение проблемы заказчика ложится на нее. Короче говоря, менеджеры Trane взглянули на рынок по-новому, глазами заказчика, а не с точки зрения собственных интересов. Они говорят, что из производящей компании с дистрибьюторскими подразделениями Trane превратилась в дистрибьюторскую компанию с производственными подразделениями, а это больше соответствует потребностям клиента. Trane быстрыми темпами сумела развить именно это на-

правление бизнеса, которое обеспечивает очень хорошие финансовые результаты.

Еще одна компания, совершенно несхожая с Трапе вначале, пришла к подобным же результатам. Речь идет об Enron Energy Services (EES), компании в составе энергетического гиганта Enron, которая занимается энергоснабжением. EES появилась потому, что Enron потребовалось выделиться среди прочих производителей схожего массового товара (энергии). Руководители компании поставили себя на место своих корпоративных клиентов и поняли, что эти клиенты не разбираются и не собираются разбираться, что такое киловатт-час, и не хотят его покупать. Они вообще не интересуются энергией как таковой — им интересны способы применения электроэнергии. EES была создана с целью помочь клиентам выгоднее применять покупаемую ими электроэнергию. Этот новый подход строился на потребностях клиентов. Ведь сегодня компании настолько сосредоточены на ключевом аспекте бизнеса — предоставлении своим клиентам той или иной экономической ценности, — что не слишком много внимания уделяют побочным задачам, таким, как экономия электроэнергии. EES берет на себя организацию для них цепочки поставок электроэнергии, гарантируя им итоговое снижение расходов на электричество по сравнению со всеми другими вариантами поставок.

Например, свою работу с одной крупной компанией, производящей молочные продукты, EES начала с анализа ее расходов на энергетические ресурсы, которые составляли 50 млн долл. США в год. Специалисты компании рассчитали, какие части этой суммы приходятся на отдельные виды оборудования (от осветительных и обогревательных приборов до холодильников). По каждому виду оборудования специалисты составили опись агрегатов с указанием давности службы и эффективности, а кроме того, определили, сколько трудозатрат уходило на закупку электроэнергии, управление оборудованием и его обслуживание. Затем EES заключила с клиентом 10-летнее соглашение, по которому она принимала на себя всю ответственность за поставки электроэнергии и уп-

равление энергопотребляющим оборудованием клиента, получая за это ежегодное вознаграждение, размер которого был на 10% меньше той суммы, которую компания предполагала ассигновать на приобретение электроэнергии до заключения этого контракта. Для выполнения своих обязательств EES действовала сложные схемы закупок энергии, имеющиеся в ее практике, модифицировала некоторые виды оборудования молокозаводов, ввела более совершенные методы ведения хозяйственной деятельности. Таким образом, продавая решения вместо энергии, EES за 8 лет выросла из незаметного нового проекта Enron до компании с объемом сбыта 1,8 млрд долл. США в год. Внимание к нуждам клиентов, а не к своему ассортименту сотворило чудо.

При этом следует заметить, что оплата услуг EES зависит от снижения затрат клиента на энергию — собственные затраты EES значения не имеют. Если вы предлагаете своим клиентам дополнительную экономическую ценность, то можете выставить им счета не на базе своих затрат, а на базе получаемого ими экономического выигрыша. Традиционный подход к ценообразованию предполагает расчет затрат на ваш продукт или услугу и добавление той нормы прибыли, которую, по вашему мнению, позволяет рынок. Подход с точки зрения ДЭЦ фокусирует внимания не столько на понесенных вами затратах, сколько на выгоде, которую вы обеспечиваете клиенту. Если позиционировать предлагаемое вами решение как источник выгоды, клиент будет за нее платить.

Сходную стратегию взяла на вооружение британская компания Rolls-Royce, производящая, в том числе, двигатели для самолетов. До последнего времени авиакомпании, закупавшие двигатели Rolls-Royce, сами занимались их обслуживанием и созданием резервов запасных частей. Но в некоторых авиакомпаниях считали эту работу обременительной обузой, отвлекающей от решения главных задач. Взглянув на ситуацию глазами своих клиентов, менеджеры компании поняли, что эти клиенты предпочли бы направить свои силы и средства на пропаганду своего бренда и улучшение качества обслуживания пассажиров. Rolls-Royce немедленно разработала новое предложе-

ние, названное "мощность с почасовой оплатой". При таком подходе, установив двигатель на самолет клиента, компания оставляла за собой право собственности на этот двигатель и заботы по его обслуживанию. По сути, авиакомпания арендует двигатель и платит Rolls-Royce за каждый час ее работы.

Есть и другие способы превратить свои товары или услуги в решения. Компания Allegiance — крупнейший дистрибьютор медицинских и хирургических расходных материалов в США, который может предложить практически все, что нужно больницам, — раньше действовала так же, как другие дистрибьюторы. Компания получала заказ от больницы, упаковывала и доставляла материалы к разгрузочной платформе больничного склада, а затем сразу же забывала об этом.

А ведь настоящие проблемы больницы начинались тогда, когда заканчивалась ответственность Allegiance. Все полученные от Allegiance материалы нужно было разместить на складе, учесть и развезти по (зачастую огромной) территории больницы в нужные отделения. В операционных сестрам приходится подбирать расходные материалы для каждой процедуры. Например, набор для хирургической операции сердечно-сосудистого профиля может включать несколько сотен наименований — разные типы скальпелей, ретракторов и тампонов.

Компания решила, что выделиться из среды конкурентов она сможет, если сделает для клиента больше остальных. С этой целью Allegiance предлагает взять на себя основную массу операций, связанных с больничными товарно-материальными запасами. Такая практика известна, и та ее разновидность, которой придерживается Allegiance, называется "запасы под управлением поставщика". Компания ведет учет товарно-материальных запасов больницы, определяет, когда и какие ассортименты надо пополнять, и доставляет необходимые материалы и инструменты именно в те помещения больницы, где они будут использоваться. В частности, программа предусматривает ежедневную доставку наиболее важных видов материалов и инструментов, которые всегда должны быть под рукой. Более того, Allegiance может составлять наборы, готовые к применению, и доставлять их в отделения. Она даже может упаковать

комплект всех материалов и лекарств, нужных пациенту с момента поступления до выписки. Эти услуги означают для больницы-клиента Allegiance существенную экономию времени, денег и площадей.

Другие дистрибьюторы применяют сходные стратегии, чтобы отойти от роли простого поставщика товаров. Компания Grainger — крупнейший дистрибьютор вспомогательных материалов для технического обслуживания, ремонта и производства в США — распространяет все, от воздушных шлангов и электрических лампочек до небольших двигателей. В Grainger признали, что настоящая проблема их клиентов — это управление всеми этими массовыми и недорогими закупками, затраты на каждую из которых вроде и незаметны, а в совокупности выливаются в приличные суммы. Следует заметить, что административные расходы на приобретение всех этих вещей часто превосходят цену самих покупок, потому что организации допускают слишком много накладных расходов в процессе закупок. В Grainger решили, помимо своего базового дистрибьюторского бизнеса, начать оказывать помощь клиентам в реорганизации их системы закупок вспомогательных материалов для технического обслуживания, ремонта и производства. Специалисты Grainger работают вместе с клиентом, разрабатывая наиболее совершенные схемы поиска, заказа и оплаты вспомогательных материалов для технического обслуживания, ремонта и производства. Такая деятельность помогает клиенту снизить затраты, а Grainger — стать более ценным с экономической точки зрения партнером (кстати, компания EES также определяет свою роль как помощь клиенту в реинжиниринге бизнес-процессов в цепочке поставок энергии).

За последнее десятилетие передача товарно-материальных запасов под управление поставщикам стала распространенным явлением на рынке супермаркетов, где его также называют непрерывным пополнением товаров или эффективным реагированием на потребление. Принимая во внимание тот факт, что в наше время разные бренды товаров одной и той же категории во многом сходны, нетрудно зак-

лючить, что розничные торговые предприятия имеют преимущество во взаимоотношениях со своими поставщиками. Фактически сейчас у поставщика остался один способ добиться успеха — помимо поставок товаров, решать хозяйственные проблемы розничного магазина. Производители товаров широкого потребления вынуждены признать, что супермаркетам не нужны их товары как таковые — им нужны прибыли от этих товаров. Для супермаркетов товары — лишь вынужденное препятствие на пути к желанной цели.

В такой точке зрения новаторски мыслящие поставщики товаров широкого потребления усмотрели для себя новые возможности — они позиционируют себя не как продавцов товаров, а как помощников в деле получения прибыли. Их миссия — помочь розничным магазинам увеличить прибыль от продажи товаров, получаемых от производителя. Первая ступень к этой цели — передача управления товарно-материальными запасами в ведение поставщику: поставщик берет на себя управление запасами тех товаров, которые он поставляет магазину. У магазина высвобождается ранее занятый этой работой персонал, следовательно, снижаются затраты.

Следующая ступень — управление категориями товаров. При этом один из поставщиков назначается ведущим поставщиком по отдельной категории товаров, например напитков или замороженных овощей. Этот ведущий поставщик (которого еще называют “капитан стеллажа”) несет полную ответственность за данную секцию супермаркета, в том числе за товары своих конкурентов. Управляющий категорией определяет, сколько места на стеллажах отвести под каждый отдельный товар исходя из задачи максимального увеличения прибыли супермаркета от данной категории товаров, т. е. обеспечивает, чтобы в магазине был нужный запас каждого товара данного ассортимента. Пост управляющего категорией дает много преимуществ — от более тесного контакта с клиентом до точной информации о том, насколько хорошо или плохо продаются товары конкурентов. Управляющие категориями стараются не злоупотреблять своим положением, так как бдительный владелец магазина может заменить их другими желающими.

Когда компанией General Electric руководил Джек Уэлч, там научились внимательно отслеживать поворотный момент в жизни каждого продукта, после которого он начинает терять свои отличительные признаки и становится массовым товаром, способным конкурировать только по цене. Еще до достижения этой точки специалисты компании начинают по-новому позиционировать этот товар, добавляя услуги, которые позволяют клиенту получить готовое решение своей проблемы. Так поступают в самых разных подразделениях компании.

Например, компания GE Appliances оказывает поддержку сети магазинов Home Depot в продаже крупной бытовой техники типа холодильников. General Electric производит каждый вид бытовых приборов в широчайшем ассортименте, потому что клиент хочет иметь у себя на кухне строго определенный цвет и размер. С точки зрения магазина такое разнообразие только создаст дополнительные проблемы, потому что придется поддерживать большой объем запасов, для чего нужны значительные площади (как в торговом зале, так и на складе) и немалые финансовые средства. General Electric взяла решение этой проблемы на себя, поддерживая в распоряжении магазина разнообразный запас бытовой техники и доставляя ее покупателям со своих складов. Теперь магазин выставляет ограниченный ассортимент товаров компании в торговом зале для демонстрации и в свои запасы включает лишь те из них, которые продаются быстрее, а остальные товары General Electric магазин продает через находящийся тут же компьютерный киоск. Как только покупатель решил, какой именно товар ему нужен, продавец магазина подходит к компьютеру и оформляет заказ на нужную модель, а также на ее доставку на дом к клиенту. Как правило, в течение 48 часов General Electric доставляет товар клиенту. Такая схема устраивает всех. Клиент доволен, что может быстро получить именно то, что хочет, независимо от состояния запасов магазина. Home Depot выгодно высвободить торговые и складские помещения и снять с себя ответственность за доставку, не лишая при этом клиентов возможности купить тот или иной товар. В наибольшем выигрыше оказыва-

ется General Electric, потому что компания не теряет сбыт, даже если у магазина кончается запас, и, кроме того, за счет дополнительных услуг, имеющих экономическую ценность для клиента, становится фаворитом среди всех поставщиков магазина. По сути, General Electric освобождает Home Depot от наиболее обременительных и неприбыльных операций, позволяя магазину сосредоточиться на торговле — прежде всего, товарами компании.

Так же действовала General Electric и при продаже медицинского оборудования — магнитно-резонансных систем и сканирующих аксиальных компьютерных томографов — рентгенологическим отделениям больниц. В компании поняли, что клиентам-больницам не нужны чудеса техники — им нужна возможность обслужить своих собственных клиентов, пациентов.

Для каждого уровня бизнеса ориентация на клиента является важнейшим условием успеха. Понимание и поддержка своего клиента в его усилиях по поддержке его клиентов — эта линия повторяется во многих процветающих компаниях. Так, компания GE Medical Systems ставит перед собой более масштабную задачу, чем просто продать сканирующий аксиальный компьютерный томограф. Она заботится о том, чтобы больница, которая приобретает этот томограф, могла использовать его с наибольшей эффективностью. Поэтому GE Medical Systems монтирует на своем оборудовании специальные устройства, позволяющие отслеживать качество функционирования оборудования. Если датчик показывает, что что-то не так, General Electric может направить ремонтника даже раньше, чем в больнице заметят проблему, а также дать больницам информацию о наиболее рациональных способах использования оборудования, что позволяет эффективнее управлять парком машин рентгенологического отделения. Подобным же образом компания GE Transportation Systems иногда берет на себя управление системами технического обслуживания и ремонта локомотивов своих клиентов — железнодорожных компаний, помогает им составлять графики движения поездов, отслеживает местонахождение локомотивов в любой момент

времени. Все эти предлагаемые General Electric услуги облегчают ее клиентам решение имеющихся у них проблем (ради чего они и покупают товары GE) и воспринимаются ими как дополнительные ценности.

Компания GE Capital разработала совместный с магазином Home Depot проект, позволяющий покупателям обращаться за кредитом на приобретение товаров домашнего обихода прямо у контрольно-кассового пункта в магазине и получать ответ в течение 10 минут. В компании IDS, которая входит в состав American Express, раньше считали, что их бизнес — это продажа отдельных финансовых продуктов, например паев в инвестиционных фондах*. Сейчас там поняли, что в действительности клиентам нужны долгосрочные финансовые планы и комплексные продукты, которые помогали бы им достичь поставленных целей. Акции паевых фондов были лишь одним из составляемых этой формулы. С учетом такой потребности IDS позиционировала себя по-новому, изменила в 1994 г. наименование на American Express Financial Advisers и сосредоточилась на реальных потребностях своих клиентов, а не на тех продуктах, которые были ее визитной карточкой в прошлом.

Компания Dell Computers известна прежде всего тем, что перевернула отрасль производства персональных компьютеров, разработав приобретающую широкую популярность модель сборки по заказу. Однако ни одна по-настоящему успешная компания не станет поживать на лаврах, потому что конкуренты немедленно ее догонят. Поэтому Dell взялась решать широкий круг проблем, возникающих у ее корпоративных клиентов.

Для любой корпорации закупаемые персональные компьютеры — существенное вложение капитала. В бухгалтерских книгах они учитываются как активы, и, как все активы, требуют ра-

* Паявой фонд — инвестиционный фонд открытого типа, который привлекает средства мелких вкладчиков путем продажи своих акций, дает своим членам (акционерам) возможность снижения инвестиционных рисков и доступ к более высоким рыночным процентным ставкам, обычно управляется профессиональной инвестиционной компанией.

зумного управления. Компания должна знать, сколько всего у нее персональных компьютеров, где они, когда были приобретены и т. д. Это легко, если у вас 2—3 компьютера, пусть даже 20. А если их 5000, 10 000 или 20 000, то задача значительно усложняется.

Dell предоставляет своим клиентам интернет-службу поддержки управления теми компьютерными активами, которые были приобретены у Dell. В интересах своих клиентов Dell ведет базы данных, в которых фиксируется каждый отгруженный компьютер. Клиенты сами могут войти в нужную базу данных, если у них возникают вопросы в связи с управлением или техническим обслуживанием этих важнейших распределенных активов.

Грузовые автомобильные перевозки могут служить примером отрасли, полностью переориентировавшейся на проблемы клиента. Старые автотранспортные компании считали, что потребность клиента состоит в перемещении определенного груза из одного пункта в другой. Никто не понимал, что в действительности клиенту нужно обеспечить наличие нужных вещей в нужном месте в нужное время. Чтобы помочь клиенту добиться этой цели, современные автоперевозчики (известные также под названием 3PL — third-party logistics company, “сторонние организаторы снабжения”) помогают своему клиенту-производителю определить, сколько запасов держать на каком складе, когда перебрасывать товары с одного склада на другой и на какое время планировать перевозку произведенного товара с заводов на склады. Более того, сторонний организатор снабжения выполнит все эти операции, минимизировав уровень товарно-материальных запасов своих клиентов и их затраты на транспортировку, одновременно предложив им более разнообразные варианты выполнения их заказов.

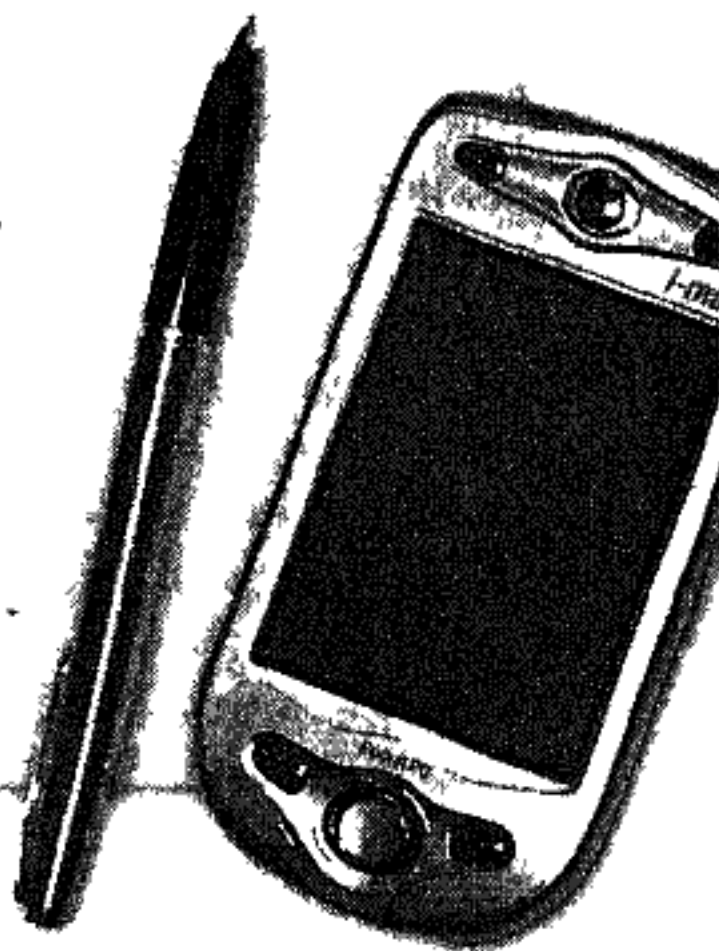
Кому-то покажется, что концепция дополнительной экономической ценности идет вразрез с теорией ключевых областей специализации, согласно которой компания должна базировать стратегию роста на своих сильных сторонах, что описанные выше компании совершают рискованные вылазки на новые территории. Хотя цель предложить дополнительные ценности клиентам и перспективна, но у компании Trans

не было специалистов по монтажу и установке систем, а у Enron не было опыта управления парком оборудования. Так почему же руководители этих компаний решили, что смогут добиться успеха на новом поприще? Ответ состоит в том, что ключевые области специализации — это не смиренная рубашка, поэтому компания может опираться на старые достижения, одновременно осваивая новые виды работ. Компаниям Trane и Enron пришлось освоить новые области специализации, которых требовала их новая стратегия ДЭЦ, но ведь эта задача не из числа невыполнимых. Они начали предлагать новые услуги не на голом месте, напротив, лишь в качестве поддержки основного бизнеса, в котором они были признанными специалистами. Более того, когда компания начинает рассматривать потребности клиента в более широком плане, часто оказывается, что она располагает такими знаниями и навыками, о которых раньше никто не задумывался. Такие вторичные навыки (например, управление проектами), не связанные напрямую с основным предлагаемым компанией продуктом, можно выявить и задействовать в контексте стратегии предложения решений.

Компания Nortel Networks может служить еще более наглядным примером обеспечения ДЭЦ. До 1999 г. Nortel позиционировала себя как разработчика и производителя телекоммуникационного оборудования. Затем ее исполнительный директор объявил, что компания действует не в производящей отрасли, а в отрасли создания решений для клиентов. Поэтому она может передать практически все производственные функции сторонним производителям. С того времени Nortel пошла еще дальше. Она признала, что ее клиенты — операторы телефонных сетей — не хотят покупать ни телефонные кабины, ни даже системные решения. Их интересует передаваемая мощность. Поэтому Nortel стала предлагать мощность, за которую клиенты платят по фактическому потреблению. Компания остается собственником оборудования в сетях своих клиентов и получает плату за его использование. В некоторых случаях Nortel фактически становится партнером клиента по той телефонной сети, которую поддерживает ее оборудование.

**Предложите своим клиентам
дополнительные экономические
ценности**

- *Считайте себя поставщиком решений,
а не товаров или услуг.*
- *Поймите разницу между тем, что продаете вы,
и тем, что покупает ваш клиент.*
- *Шире взгляните на проблемы клиента,
в той или иной мере определяющие его желание
купить ваш товар, даже если их решение
выходит за рамки вашей обычной
деятельности и напрямую не связано
с вашим товаром.*
- *Присмотритесь, что ваш клиент
делает с вашим продуктом,
а затем или сделайте это за него,
или помогите ему.*
- *При назначении цены исходите
из предоставляемых клиенту
ценностей и его экономического
выигрыша, а не из своих затрат.*



По крайней мере одна из крупнейших электроэнергетических компаний коммунального сектора работает сейчас над решением проблем клиента, выходящих за рамки ее базовых услуг. Каждый месяц потребители коммунальных услуг оплачивают кучу счетов — за электроэнергию, газ, воду, местную, междугородную и сотовую телефонную связь, кабельное телевидение, услуги интернет-провайдеров и т. д. Оплата каждого из этих счетов — не проблема. Проблема может возникнуть, когда надо платить по всем сразу. Эта коммунальная компания планирует предложить потребителю единый счет на все эти ежемесячные расходы, принять по нему платеж, а затем перевести каждому из поставщиков услуг причитающуюся ему сумму. Это предложение, позволяющее клиенту решить его проблему, выходит за рамки прежней деятельности коммунальной компании, но при этом дает реальную выгоду клиенту.

Возможно, теперь вы подумаете, что уже все узнали о продаже решений вместо продажи товаров. Возможно, вы даже решите, что фактически, вы так и ведете дела. Позвольте вас разочаровать, мы лишь мельком коснулись этой темы. Предмет ДЭЦ необъятен, его возможности неисчерпаемы, а упоминания о нем встретятся по всей книге. Как описано в главах 8, 9 и 10, это ключ к использованию возможностей Интернета. Как и ЛВД, ДЭЦ — это визитная карточка компании, ориентированной на клиента. К сожалению, большинство компаний оказываются неспособными к заметным сдвигам в направлении достижения этих двух важнейших целей. Причины такого положения, а также необходимые для достижения этих целей меры изложены в следующей главе.



НА ПЕРВОМ МЕСТЕ — БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

*Создайте возможности
для высокоэффективной работы*

Клиенты одной компании, производящей промышленное оборудование, при размещении заказов часто запрашивают, чтобы заказанный товар был модифицирован в соответствии с их специфическими требованиями. То, как выполняются такие запросы, можно назвать комедией ошибок. Представитель клиентской службы, получивший запрос, передает его инженеру-конструктору, и тот в большинстве случаев его отвергает, ссылаясь на невозможность выполнения требований клиента. На самом деле инженер думает о том, что тратить время на модификации существующей модели ему не выгодно, потому что его должностные обязанности и система вознаграждения ориентированы на разработку новых моделей. И кроме того, почему он должен слушаться этого представителя клиентской службы? Если представитель поспорит и нажмет, ему порой удастся заставить инженера согласиться. Но затем эта же сцена повторится с инженером-технологом, который не хочет изменять налаженную систему производства, с плановиком, который не хочет срывать свой точный, продуманный план, и со всеми, кто так или иначе участвует в выполнении заказа. Каждый запрос провоцирует кризисную ситуацию, каждый рассматривается по-разному, с непредсказуемым результатом, из-за каждого внутри организации возникают споры и препирательства, на которые уходит масса энергии. В компании подсчитали, что на выполнение таких специальных заказов уходит больше месяца, хотя собственно производи-

тельная работа занимает не больше трех дней. Все остальное время тратится на споры. У этой компании есть проблема с организацией бизнес-процессов. А если эта история оказалась вам знакомой, то и у вашей компании тоже.

За последнее десятилетие, мне казалось, я нашел слово, которое точно определило бы мою работу, мой взгляд на мир, мою точку зрения. Это слово "радикальный". Я употребляю это слово не в его политизированном значении, а в том, как оно толкуется в словаре: "фундаментальный, далеко идущий, коренной". Мой призыв к реинжинирингу привычных схем работы в конце 80-х гг. предполагал фундаментальные перемены в методах ведения бизнеса, переосмысление всех его элементов, начало нового строительства с пресловутого чистого листа. Я верил, и почти все остальные участники нашего движения соглашались со мной, что слово "радикальный" было ключевым в определении реинжиниринга: радикальное изменение бизнес-процессов ради существенного повышения эффективности бизнеса. Обновить бизнес путем реинжиниринга бизнес-процессов означало сжечь все дотла, не брать пленных и начать заново на пустом месте. К черту изжившие себя идеи, бесполезные методы и устаревшие системы. Да здравствуют новые требования клиентов, новые корпоративные структуры и новые информационные технологии.

Я был не прав.

Прошу понять меня правильно. Я не остыл и не отрекся от веры в радикальные идеи. Я не остепенившийся политический смутьян, увязший в буржуазном комфорте. Я продолжаю считать, что значительные изменения среды бизнеса требуют радикальных ответных мер. Но понятие "радикальный" перестало быть ключевым в определении моего подхода к бизнесу, главенствующим в лексиконе реинжиниринга. Теперь это почетное место принадлежит обыденному и негромкому слову "бизнес-процесс". Я больше не считаю себя радикалом. Я стал специалистом по бизнес-процессам.

* Кент Кларк — главный герой фильма "Супермен".

Бизнес-процесс в ряду прочих понятий современного бизнеса, как скромный репортер Кларк Кент*: он кажется таким тихим и незаметным, но стоит ему скинуть привычный офисный костюм, и он превращается во всемогущего супермена. Бизнес-процесс — это способ превратить абстрактную цель “приоритетного внимания к нуждам клиента” в реальные практические действия. Без тщательно продуманного бизнес-процесса компания погружается в хаос и внутренние раздоры.

Поскольку мы живем в мире, где правит клиент, для компаний было бы совершенно естественно ориентироваться на то, что важно клиенту. Однако основные усилия менеджеров направлены на то, что клиенту совсем не интересно, а именно на годовой бюджет, схему организационной структуры, план ответственности руководства, программу вознаграждений. Все это в лучшем случае лишь средства достижения цели. Клиентам важно лишь одно: результат.

С точки зрения клиента, компания существует только для того, чтобы создавать ему блага, обеспечивать ему результаты. Но, к сожалению, в большинстве компаний нет сотрудников, которые отвечали бы за фактическое создание и предоставление клиенту ценных для него результатов. В этих компаниях бесполезно искать тех, кто был бы ориентирован на выполнение заказа клиента и отвечал бы за него с момента поступления до момента отправки, тех, кто отслеживал бы создание новых товаров от концепции до реализации, тех, кто решал бы проблемы клиента. Вместо этого, работа, которая должна принести клиенту желаемый результат, разбита на отдельные операции, поручаемые разным отделам и подразделениям. В таких компаниях работники, менеджеры и руководители отделов ориентированы на отдельные этапы создания нужного клиенту результата, но никто не отвечает за все эти этапы в комплексе. Один сотрудник отвечает на звонок клиента, другой собирает необходимую информацию, третий решает, что нужно делать, четвертый делает, но никто не следит за исполнением заказа в целом. Такие компании переживают кризис бизнес-процессов.

Слово “бизнес-процесс” широко употребляется в деловом мире, но зачастую неправильно. Наиболее просто бизнес-про-

цесс можно определить как способ создания результатов, которые компания выдает клиенту. *Процесс* — это технологический термин, имеющий точное определение: *организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат*. В этом определении важно каждое слово. Процесс — это, во-первых, *комплекс действий*, а не одно действие. Например, оформление заказа — процесс, включающий много разных действий: получение и учет заказа, проверка кредитоспособности клиента, выделение под заказ необходимых товарно-материальных запасов, комплектование и упаковка товара, планирование отгрузки и фактическая доставка. Ни одна из этих задач по отдельности не обеспечивает желаемого результата. Значимая для клиента ценность получается только при комплексном и систематическом выполнении всех данных операций с ориентацией на точно поставленную цель.

Во-вторых, все действия, включаемые в процесс, не случайны и не произвольны. Они *взаимосвязаны и организованы*. Здесь нет лишних и ненужных действий, а те, которые включены в процесс, не могут выполняться в произвольной последовательности. Процесс выполнения заказа (как его часто называют) — это серия необходимых, взаимосвязанных действий, которые нужно выполнить в определенной последовательности, чтобы получить желаемый результат. Мы не можем упаковывать заказ до его комплектации. Мы не можем проверять кредитоспособность после отгрузки. Мы также не можем забыть ни об одной из этих операций. И у нас нет необходимости включать сюда выяснение счета вчерашних матчей по спортивным полосам газет. Каждый раз мы производим нужные действия нужным образом.

В-третьих, только *совокупность* действий, включенных в бизнес-процесс, позволяет в итоге добиться общей цели. Сотрудники, действующие на разных этапах бизнес-процесса, должны быть объединены общей целью, а не ориентироваться исключительно на свою операцию вне связи с остальными.

И наконец, в-четвертых, процесс не замыкается сам на себе. У него есть цель, которая превосходит по значимости его со-

ставляющие и определяет их состав и последовательность. Мы выполняем заказ не для того, чтобы чем-то себя занять, а делаем это ради *нужного клиенту результата* — доставленного в нужное время в нужное место товара.

За последние несколько лет я обсуждал концепцию бизнес-процесса с тысячами людей. Представив свое определение, я обычно спрашиваю аудиторию, есть ли в их компаниях бизнес-процесс выполнения заказа. Обычно только 25% слушателей поднимают руки, и тут я выражаю удивление. Ведь ясно, что у всех компаний есть клиенты, чьи заказы так или иначе выполняются. Я ставлю вопрос, почему их методы выполнения заказов нельзя назвать бизнес-процессом, чего недостает? И слушатели неизменно цитируют два слова из моего определения — *«в совокупности»* и *«организованные»*.

В большинстве компаний осуществляются все этапы выполнения заказов, но те, кто исполняет отдельные операции, не ориентированы на их *совокупность*. Каждый сконцентрирован только на своей узкой специализации, сотрудники разобщены и не связаны единой целью. Ответственный за проверку кредитоспособности заботится о соблюдении стандартов кредитоспособности. Управляющий складом стремится минимизировать запасы. Отдел доставки нацелен на сокращение затрат. И никто не задумывается о том, что они работают вместе ради достижения общей цели, которая обеспечивает коллективный интерес — предоставление клиенту товара.

Если у участников работы нет общей цели, каждый будет преследовать свою собственную, которая может входить в противоречие с целями других работников. У каждого будет своя узкая цель, соответствующая целям его отдела, что не имеет ничего общего с общими требованиями бизнес-процесса. Каждый менеджер постарается, чтобы его отдел с блеском выполнил свою узкую задачу, но никто не обеспечит блестящего выполнения общей работы. Никто не рассматривает выполнение заказа как единую задачу с точки зрения бизнес-процесса.

В довершение ко всему, многочисленные действия, осуществляемые в ходе выполнения заказа, не *организованы*, т. е. не связаны единым организационным замыслом. В них нет после-

довательного плана, всеохватывающей схемы, которая точно предписывала бы, кем, когда и где должны быть выполнены те или иные конкретные задачи. Наоборот, заказ переправляется из отдела в отдел то одним путем, то другим. Нет организационной схемы, в которой все отдельные операции были бы объединены в цельный бизнес-процесс.

Схема бизнес-процесса предписывает, как все отдельные составляющие общей работы должны стыковаться воедино ради достижения итоговой цели. В ней конкретно указано, какую работу надо сделать, в каком порядке, в каком месте, а также кто из сотрудников должен ее делать. Схема бизнес-процесса — это залог единообразной повторяемости, без нее предполагаемый бизнес-процесс будет каждый раз выполняться по-разному. И как бы ни старались отдельные сотрудники, у них ничего не получится, если схема бизнес-процесса ошибочна и тем более если она вообще отсутствует.

Традиционные организации не приветствуют бизнес-процессы. В основе традиционной организации — отделы, каждый из которых ориентирован на решение только одной задачи. В таких организациях никто не знает и не хочет знать, что у них есть соседи, выполняющие смежные виды работ. Ответственные за проверку кредитоспособности не представляют себе, чего добиваются менеджеры по продажам или складские работники, и наоборот. Каждое подразделение говорит на своем языке и держится особняком от остальных. В результате заказы клиентов путешествуют по враждующим между собой царствам, встречая на каждой границе массу трудностей и терпеливо дожидаясь, пока пограничники дадут им визу, чтобы они могли продолжить свой путь.

Когда бизнес-процесс разбит на не связанные между собой операции, каждая из которых скрыта в недрах обособленного отдела, никто не в силах отследить этот бизнес-процесс с начала и до конца и тем более упростить его. Менеджеры отделов сосредоточены на внутренних делах своих территорий, а высшее руководство слишком далеко, чтобы состыковать воедино все действия, производимые внизу.

В условиях такой раздробленности процветают вредные привычки и бессмысленные действия. В каждом отделе много проверяющих, экспедиторов, контролеров и т. д., чья работа становится необходимой из-за связи между участниками бизнес-процесса и не представляет ни малейшей ценности для клиента, ради которого, по идее, все и трудятся. К сожалению, даже та работа, которая не приносит клиенту никаких благ, требует дополнительных затрат.

В отсутствии продуманных бизнес-процессов совершаются многочисленные ошибки. Когда у отделов нет ни общего видения цели, ни общей терминологии, взаимодействие между ними затрудняется и появляются ошибки, которые или требуют дополнительных усилий для их исправления, или отталкивают клиентов, или и то, и другое. Отсутствие бизнес-процессов делает компанию неуклюжей или медлительной. Передача работы из одного отдела в другой чревата немыслимыми проволочками. И поскольку нет сотрудника, который способен взглянуть на бизнес-процесс как на единую задачу и уполномочен руководить им в целом, никто не может адаптировать его к особым или изменяющимся запросам клиентов.

Но как же тогда традиционные организации, раздробленные на функциональные отделы, смогли выжить в течение нескольких сот лет и создать процветающее индустриальное общество? Ответ короток: то было в прошлом, а теперь все изменилось. То, что было допустимо раньше, не годится сейчас. В мире, где клиент сговорчив, конкуренция ведется мягкими методами, а перемены незначительны, компаниям сходят с рук высокие затраты, низкое качество, негибкость и невнимание к запросам клиента. Но в нынешних условиях клиентской экономики, клиент больше не потерпит плохого качества выполнения своего заказа, с которым раньше ему приходилось мириться. Низкие затраты, высокое качество и быстрое реагирование на потребности клиента сегодня воспринимаются как должное. Они являются незыблемым условием для того, чтобы клиент просто обратил на вас внимание, а чтобы он начал вести с вами бизнес, придется еще постараться.

Без пристального внимания к бизнес-процессам достижение даже этого минимального результата невозможно. Без заботы о бизнес-процессах компания не может постоянно выдавать результаты того уровня, о котором клиенты раньше только мечтали, а теперь требуют. Иначе компания не будет справляться с накладными расходами, проволочками и ошибками, ее деятельность станет хаотичной и непредсказуемой. Кроме того, двуединая цель ЛВС и ДЭЦ недостижима без ориентации на бизнес-процессы. Если обратиться к содержанию двух предыдущих глав, то сам собой напрашивается вывод, что именно бизнес-процессы стали ключом к успеху тех компаний, которым удалось достичь этих целей. Без продуманных схем бизнес-процессов и объединяющих сотрудников целей у компании нет шансов обеспечить неизменно высокий уровень результативности и скоординировать широкий спектр операций, которые необходимо выполнить, чтобы предложить дополнительные экономические ценности клиенту. По мере того как работа предъявляет все новые требования и выходит на более высокий уровень сложности, бизнес-процессы становятся необходимостью.

Клиенты, результаты и бизнес-процессы — это три стороны единого треугольника. Нельзя всерьез заниматься одним из этих факторов, не уделяя внимания двум другим. Способность достичь тех результатов, которых ожидают клиенты, во многом зависит от схем бизнес-процессов и управления ими. Бизнес-процессы — это путь к успеху в условиях клиентской экономики.

Поскольку бизнес-процессы требуют спокойной и настойчивой работы, они не очень популярны у авторов деловых журналов, ведь такая тема не обещает увлекательных сенсаций. Бизнес-процессы — это мир компаний, которые не делают громких заявлений, но выдают большие прибыли. Яркие новообразованные компании редко ориентированы на бизнес-процессы, потому что до поры до времени в них нет необходимости. На начальном этапе предпринимательства можно выпускать уникальную продукцию и жить за счет спроса на нее.

Однако для зрелых компаний в стабильных отраслях бизнес-процессы жизненно необходимы. Такие фирмы, как IBM,

Ford, Duke Power, 3M, Cadbury Schweppes, GE Capital, Mead Paper, Progressive Insurance, Air Products and Chemicals, Detroit Edison, UPS, Motorola и John Deere, — лишь часть обширного списка тех, кто обращает все больше внимания на бизнес-процессы. В некоторых отраслях, например в химической или электроэнергетической, практически все компании сейчас ориентируются на бизнес-процессы. В этих и других отраслях с сильной конкуренцией темпы роста рынка недостаточны, чтобы обеспечить процветание. Успех возможен только при безупречном выполнении всех стоящих задач, а оно зависит от качества бизнес-процессов.

Своим возрождением и многолетним успехом многие из перечисленных выше компаний обязаны прежде всего своему вниманию к бизнес-процессам. Например, IBM — наиболее яркий за последние 30 лет пример упадка и возрождения прославленной компании. Массовая пресса заслуженно приписывает этот успех великолепному руководителю Луи Герстнеру. Но что именно он сделал, чтобы преобразовать IBM? Он начал со стратегии интеграции различных направлений деятельности компании с целью сфокусировать внимание на клиенте. Для этого были стандартизированы бизнес-процессы по всей компании и управление ими. В результате длительность циклов разработки новых товаров и выполнения заказов сократилась, затраты на материально-техническое снабжение снизились на сотни миллионов долларов и компания, находившаяся на грани гибели, вновь обрела стабильный успех.

Другим примером компании, которой “фокус” на бизнес-процессах пошел на пользу, можно считать Progressive Insurance. Сейчас ее доход от страховых взносов составляет более 6 млрд долл. США, а в начале 80-х гг. эта цифра едва достигала до 100 млн. За два десятилетия компания добилась 60-кратного роста доходов. Возможно, такие темпы роста не являются исключительными в области биотехнологий или разработки программного обеспечения для персональных компьютеров, но они просто невообразимы в автостраховании, где рост составляет 3—4% в год. Усиленное внимание компании Progressive Insurance к своим бизнес-процессам позволило ей

значительно увеличить эффективность работы, которая, в свою очередь, обеспечила невиданный рост.

В свое время даже нынешним компаниям-вундеркиндам, действующим в сфере высоких технологий, придется заняться бизнес-процессами. Ни одной компании не удастся все время выплывать за счет роста рынка. Постепенно товары достигают общего стандарта, конкуренция возрастает, спрос падает, клиент становится более требовательным, а успех достается тем, кто лучше конкурентов выполняет все стоящие перед ними задачи. Одним словом, в долгосрочной перспективе выиграют те, кто справится с бизнес-процессами.

Награды за мастерское управление бизнес-процессами — уменьшение затрат, рост качества, снижение в несколько раз продолжительности выполнения тех или иных задач. В 1999 г. моя фирма провела исследование десятков компаний, которые начали подходить к работе и бизнесу с точки зрения оптимизации бизнес-процессов. Продолжительность циклов выполнения заказов, как правило, снижалась на 60—90%, а количество “идеальных” заказов (доставленных точно в срок и без ошибок) увеличивалось на 25%. Затраты на выполнение закупочных операций снизились более чем на 80%, а их продолжительность — на 90%. В сфере разработки новых товаров доля успешных проектов увеличилась на 30—50%. Время, необходимое для вывода нового продукта на рынок, сократилось на 50—75%. Повышение эффективности бизнес-процессов привели к таким важным результатам, как удовлетворенность клиентов, их удержание и корпоративная прибыль.

Хорошая новость: такие великолепные достижения не уникальны. Фактически они стали нормой. Плохая новость: чтобы добиться успеха, необходимы приверженность концепции бизнес-процессов и отказ от мышления и практики, которые свойственны для построенных по функциональному принципу организаций. Такая приверженность появляется, когда руководитель разберется в значимости понятий “*организованность*” и “*совокупность*”.

“Организованность” — значит наличие конкретной, специально разработанной ради общего бизнес-процесса схемы, при

которой результативность работы не зависит от импровизаций или везения. "Совокупность" действий предполагает создание среды, в которой все вовлеченные в бизнес-процесс работники объединены общими целями и считают себя соратниками, а не соперниками.

Эти два неразделимых принципа — дисциплинирующая организационная схема и сплоченность ради общей цели — почти невозможно внедрить в традиционную организацию, построенную по функциональному принципу. Значит, необходимо привести компанию в соответствие этим двум принципам путем осуществления фундаментальных перемен. Ни один из этих принципов не работает отдельно от другого. Если у людей есть общая цель, но нет дисциплины, характерной для хорошо выстроенного бизнес-процесса, они ничего не добьются даже совместными усилиями. И точно так же, самый продуманный бизнес-процесс не выживет, если у людей нет приверженности этому процессу и его целям.

Одной крупной компании, действующей на рынке электроники, этот урок дался большой ценой. В начале 90-х гг. компания страдала из-за того, что циклы вывода на рынок новых продуктов были слишком длительными. Менеджеры нашли причину: недостатки бизнес-процесса разработки новых товаров. В ходе существующего бизнес-процесса разрабатываемый продукт неоднократно передавался из рук в руки, из-за чего возникали разночтения, недопонимание потребностей клиента и другие проблемы. Бизнес-процесс немедленно подвергли реинжинирингу, его новая схема вобрала в себя новейшие методы быстрой и дешевой разработки новых продуктов.

Новый бизнес-процесс требовал командной работы представителей инженерной службы, маркетинга и других отделов. Каждая команда должна была нести полную ответственность за продукт от разработки концепции до выхода на рынок, в том числе за такие разные виды деятельности, как разработка документации, создание рекламных материалов и даже разработка материалов для обучения клиентов. Для этого требовалось разместить входящих в одну команду представителей разных отделов в одном помещении. Поскольку каждая команда имела

возможность контролировать каждый аспект бизнес-процесса, предполагалось, что все операции будут выполняться согласованно, беспрепятственно, без прежних проблем и задержек.

В теории так и должно было случиться, но на практике не получилось. Первые пилотные команды не ускорили разработку новых продуктов, они оказались едва работоспособными. Существующая организация фактически саботировала их работу, потому что все видели в них угрозу для своих полномочий. Функциональные отделы неохотно поступались своими кадрами, площадями и зонами ответственности в пользу новых команд. Корпоративный отдел обучения отказывался выпустить из-под своего контроля учебные пособия. Отдел рекламы возражал против того, чтобы команды сами готовили рекламные материалы, считая это своей задачей.

Вместо того, чтобы, по замыслу менеджеров, гармонизировать разработку новых продуктов, команды только обострили разлад, для устранения которого и создавались. Чем же был плох предложенный бизнес-процесс? Ничем. Проблема была в том, что старые функциональные отделы сохранили власть над своими "зонами влияния" и из-за этого не были ориентированы на новый бизнес-процесс и его цели. Правильно сказал один из старших менеджеров: "Мы в конце концов поняли, что не можем наложить высокоэффективную схему бизнес-процесса на нашу функциональную организацию". Руководители компании осознали, что ради нового подхода к работе — с точки зрения бизнес-процессов — придется пойти на глубокие, фундаментальные перемены. Осуществив их, компания превратилась в *процессуальное предприятие*, т. е. предприятие, которое способствует, создает условия и позволяет своим сотрудникам работать по принципу бизнес-процессов. Такая работа ориентирована на клиента; она строится с учетом разнообразных условий среды, в которой осуществляется; она нацелена на достижение определенных результатов; эта работа выполняется дисциплинированно, по повторяющейся схеме. Работа по принципу бизнес-процесса обеспечивает высочайший уровень эффективности, которого сейчас требует клиент.

Традиционные организации бесчисленными препятствиями затрудняют действия своих сотрудников, работающих в форме бизнес-процесса. А процессуальное предприятие, напротив, поддерживает и поощряет такую форму работы. В результате *все* внедренные на предприятии бизнес-процессы *постоянно* демонстрируют высокую эффективность. Определяющее значение имеют слова “*все*” и “*постоянно*”. Ни одной компании не составит труда в определенный период поднажать и показать высокоэффективную работу, но только в определенный период. За счет резкого сокращения или нажима на сотрудников можно добиться краткосрочного ускорения, по крайней мере пока люди не выдохнутся. Ориентация на бизнес-процессы позволяет добиться обратного эффекта: она способствует постоянной, надежной и высокоэффективной работе объединенных общей целью людей.

Все сотрудники на процессуальном предприятии знают применяемые бизнес-процессы и свое место в них, знают, каких результатов ждет клиент и кто отвечает за предоставление клиенту этих результатов. Все ориентированы на общий конечный результат и настоящими соперниками считают не соседние отделы внутри своей компании, а конкурентов за воротами. Все взгляды устремлены в сторону клиента, а не снизу вверх на начальство.

Чем отличается процессуальное предприятие? В компании GE Capital, где бизнес-процессы стали фундаментальным понятием, которое помогает всем работникам находить общий язык и решать возникающие проблемы, наиболее характерными считают следующие признаки:

- ◆ здесь привержены в равной мере и бизнес-процессам, и функциям;
- ◆ сотрудники усваивают цели бизнес-процессов;
- ◆ сотрудники понимают схему работы бизнес-процесса;
- ◆ все знают требования клиентов и стремятся их выполнить;
- ◆ сотрудники помогают друг другу в управлении своими достижениями, а не раздувают конфликты;

◆ параметры эффективности бизнес-процессов измеряются объективно и часто.

Некоторые должностные лица, столкнувшись с необходимостью создания процессуального предприятия и получив на это необходимые полномочия, пытаются обойтись привычными им мерами: реорганизацией, изменением зон ответственности управленцев, внедрением новой компьютерной системы. Несомненно, многие из этих мер важны, но не в них суть. Пьер Лерой, президент отделения Construction Equipment Division компании John Deere и группы Deere Power Systems, выразился кратко: "Бизнес-процесс — это революция в мыслях, которая ведет к преобразованиям в бизнесе". Прежде всего бизнес-процессы представляют новый образ делового мышления. Первый шаг к созданию процессуального предприятия — сделать этот новый образ мышления нормой для всего предприятия; все остальное затем само встанет на свои места.

Для нового образа мышления характерны четыре отличительные черты.

Во-первых, бизнес-процессы *телеологичны* (от греческого слова *telos* — т. е. "цель" или "миссия"), целенаправленны, т. е. ориентированы на результат работы, а не на работу как самоцель. В процессуальной организации все сотрудники понимают, не только *что* они делают, но и *зачем*. И обучение сотрудников, и измерение эффективности их работы построено с ориентацией на результаты бизнес-процессов.

Во-вторых, процессы *ориентированы на клиента*. Концепция бизнес-процессов требует, чтобы компания рассматривала себя и свою работу глазами клиента, а не своими собственными. В отделении Construction Equipment Division компании John Deere больше не подходят к работе с точки зрения маркетинга и сбыта товаров и услуг. Теперь свою деятельность они рассматривают через призму создания партнерских отношений с клиентами с целью решения деловых проблем. Раньше в John Deere основное внимание было приковано к оптимизации своих производственных календарных планов, теперь главная забота — вовремя представить кли-

енту требуемое решение. Новый угол зрения неизбежно ведет к новым методам работы.

В-третьих, бизнес-процессы *целостны*. Интересы бизнес-процесса важнее, чем интересы отдельных групп сотрудников внутри него. Главное — свести отдельные действия воедино ради оптимального результата, который будет представлен клиенту. Ключевая цель — предложить итоговый продукт, который клиент оценит выше, чем товар конкурентов, — достигается тогда, когда соседство враждующих отделов сменяется сетью соратников, беспрепятственно взаимодействующих вместе ради общей цели.

Наконец, процессуальное мышление строится на убеждении, что успех в бизнесе зависит от *тщательно продуманных* схем работы. Оно открыто отрицает то, что можно (благодаря Томасу Карлейлю) назвать школой бизнеса великого человека, в которой успех компании принято приписывать одному заметному руководителю, гению маркетинга или талантливому разработчику новых продуктов. Если такая вдохновенная личность разработает блестящую стратегию, великолепную рекламную кампанию или сногшибательный продукт, компания будет иметь успех — других путей к нему нет. Процессуальный подход отвергает эту идею на том основании, что в ее основе лежит счастливый случай, поэтому она не обеспечивает устойчивого успеха. Озарения вне нашего контроля и нельзя ставить себя в зависимость от озарений, которые могут и не посетить нас в нужное время. Процессуальные компании стараются превратить успех в каждодневную норму путем введения высокоэффективных схем работы. Они не стремятся низводить таланты отдельных ярких личностей, а считают, что все человеческие дарования могут и должны быть задействованы в едином процессе. Они убеждены, что компания достигает наивысшего потенциала путем разработки таких бизнес-процессов, которые мобилизуют способности каждого, вместо того чтобы зависеть от одной личности, какой бы одаренной она ни была.

Процессуальное мышление необходимо для всех видов работы и для всех работников. Это не заумная концепция, доступ-

ная лишь руководителям организации или высокопоставленным сотрудникам, занятым неземной "интеллектуальной работой". Оно необходимо и в цехах, и в торговых залах. Традиционные дворники, например, видят свою работу в том, чтобы махать метлой. Без метлы они работать не могут. Если какой-то мусор прилип к полу и смахнуть его метлой не удастся, они его обходят. Процессуальные дворники, напротив, видят свою работу в достижении определенного результата — чистой территории. Они понимают эту задачу и ее значимость для достижения высшей цели — удовлетворения потребностей клиента, который за все платит. Следовательно, если им не выдадут метлу, они сами отправятся на ее поиски. Если им не удастся убрать что-либо с помощью метлы, они найдут более подходящий инструмент.

Привитие процессуального мышления — одна из задач организационной системы обучения. В обычных, непроцессуальных, компаниях сотрудники, помимо узкопрофессиональных сведений о своей работе, мало что знают о своей организации в целом. Руководители таких компаний считают излишним обучать сотрудников чему-то еще, кроме конкретных навыков выполнения конкретной работы. Такая информационная изоляция еще усиливается из-за того, что компании жестко контролируют распространение каких бы то ни было сведений и делятся ими только по необходимости — как будто у них шпионское агентство, а не хозяйственное предприятие. Но, чтобы реализовать потенциал бизнес-процессов, все участвующие в них работники должны понимать и процесс в целом, и свою роль в достижении общего результата. Им нужно достаточное количество информации о клиентах, конкурентах и финансах компании, чтобы принимать решения в рамках своих процессуальных обязанностей. В компании Duke Power для всех ремонтных рабочих проводятся специальные занятия, где их знакомят с особенностями электроэнергетической промышленности, а именно с уменьшением государственного регулирования, со структурой затрат предприятия, занятого оказанием коммунальных услуг, с требованиями клиентов. Это помогает им усвоить концепцию бизнес-процесса, подробно разобраться в своем бизнес-процессе и овладеть базовыми навыками

межличностного общения, необходимыми для коллективной работы.

В процессуальном предприятии каждый сотрудник должен уметь ответить на следующие вопросы. В каком бизнес-процессе вы участвуете? Можете ли вы описать его в 25 словах или меньше? Какова его цель? Какую значимую для клиента ценность вносит ваш бизнес-процесс в создание итогового продукта? Как лично вы увеличиваете ценность итогового продукта? Как другие сотрудники, работающие вместе с вами, увеличивают эту ценность? Что согласно схеме бизнес-процесса делают ваши непосредственные предшественники и сотрудники, следующие за вами? Какой показатель применяет компания для измерения эффективности вашего бизнес-процесса? Каков нынешний уровень этого показателя? По каким признакам вы определяете, что лично вы работаете хорошо? Какие бизнес-процессы пересекаются с вашим? Что этим бизнес-процессам требуется от вашего и что вашему надо от других? Какие меры по совершенствованию вашего бизнес-процесса сейчас принимаются? Люди, которые способны ответить на эти вопросы, успешно овладели процессуальным мышлением.

На практике, хотя это и не бросается в глаза, процессуальные предприятия отличаются тем, что все их сотрудники думают. Даже на процессуальном предприятии большую часть рабочего времени каждый из сотрудников расходует на выполнение индивидуальных задач. Но они больше не следуют старому девизу: "Делай свою работу и не думай". Для них он приобрел новое звучание: "Делай свою работу, но думай о своем процессе". Каждый без исключения должен понимать большую цель своей работы. Люди должны знать, как результат их работы стыкуется с общей схемой, когда и как им следует взаимодействовать с окружающими, и всегда помнить об общей цели всех этих усилий — 100%-ном удовлетворении всех запросов клиента.

Преодоление традиционного мышления — необходимое, но недостаточное условие для введения в компании жизнеспособных, высокоэффективных бизнес-процессов. Надо преодолеть еще одно препятствие — отсутствие сотрудников, ответствен-

ных за тот или иной бизнес-процесс в целом. В функциональных компаниях действующие менеджеры отвечают лишь за короткие отрезки бизнес-процесса. Никто не имеет полномочий, чтобы создать или ввести новую схему бизнес-процесса в целом, сломать разделяющие его участников барьеры и должным образом наладить общую работу.

Следовательно, у каждого бизнес-процесса в процессуальной компании должен быть *ответственный за бизнес-процесс* – менеджер, отвечающий за то, чтобы весь бизнес-процесс, от начала до конца и раз за разом, протекал успешно. Уточнение: все участники бизнес-процесса, от торговых представителей до водителей грузовиков, должны чувствовать “ответственность” за бизнес-процесс в смысле приверженности успеху общего дела. А вот ответственный за бизнес-процесс – это менеджер, который обязан разработать оптимальную схему бизнес-процесса, подобрать соответствующий инструментарий, внедрить его в действие и обеспечить непрерывную высокоэффективную работу.

В компании Duke Power, которая входит в состав Duke Energy, за бизнес-процесс, называющийся “предоставление товаров и услуг”, отвечает Роб Мэннинг. Этот бизнес-процесс предусматривает монтаж и подключение новых электрических сетей для клиентов, в основном для осваивающих новые площади фирм-подрядчиков по обслуживанию зданий. До 1996 г., когда за руководство бизнес-процессом взялся Мэннинг, он был в плачевном состоянии. Хотя этот бизнес-процесс осуществлялся во всех территориальных подразделениях компании, нигде не было ответственных за него. Частично бизнес-процесс вели представители клиентской службы, которые принимали заказ и обещали выполнить работу к определенному сроку, частично специалистами по планированию производства, которые выделяли работников на проект, и частично рабочими-электриками, которые фактически выполняли работу. Но никто из участников не думал ни о коллегах, ни о бизнес-процессе в целом. Все принадлежали к разным отделам, каждый из которых стремился к повышению эффективности собственной работы. Никто не координировал работу разных отделов с целью повыше-

ния общей эффективности бизнес-процесса. Работники не были *организованы* и не задумывались о *совокупности* своих усилий. В результате бизнес-процессу не уделяли должного внимания, подменяли его случайными действиями и выполняли по-разному в различных зонах обслуживания компании. Явным проявлением этих проблем был тот факт, что компания Duke часто не успевала подвести электричество к обещанному сроку. В некоторых зонах обслуживания она укладывалась в установленные сроки только в 30% случаев. Естественно, что клиенты-подрядчики по обслуживанию зданий были очень недовольны, потому что им приходилось платить своим электрикам за то время, пока они простаивали в ожидании, когда компания подведет электричество.

Новому ответственному за бизнес-процесс, Робу Мэннингу, нужно было прежде всего оценить существующий процесс и разработать для него более совершенную схему. Он разобрался, почему компания так часто не укладывается в сроки, оговоренные с клиентами. Одна из обнаруженных им причин состояла в том, что сотрудник, договаривающийся о сроках, не располагал точной информацией о том, сколько работников будет свободно для выполнения нужной работы в нужный срок. Он мог знать общую цифру свободных сотрудников, но не их специализацию и квалификацию, поэтому обещал клиенту сроки, в которые работники нужной квалификации должны были заниматься другими подрядами. Более того, бригады, выезжающие на подряды, часто не успевали сделать за день всю предполагаемую работу, потому что утром покидали базу с опозданием.

Менеджер и его команда изменили бизнес-процесс так, чтобы устранить эти проблемы. Например, раньше по утрам у выездных бригад до 70 минут уходило на сборы и погрузку оборудования. Теперь работа складов компании реорганизована так, что все необходимые материалы и оборудование для выездных бригад готовятся накануне вечером. В результате бригады стали грузиться и выезжать за 10 минут, экономя 60 минут в день для работы и сокращая время ожидания клиентов. Компания также внедрила новую систему календарного планирования, ко-

горая обеспечивала подробную информацию о наличии свободных выездных работников и позволяла таким образом более точно и продуманно выделять работников на подряды. В новом бизнес-процессе также предусмотрены сотрудники, задача которых — договариваться с клиентами о сроках и уведомлять их о любых изменениях.

При разработке схемы бизнес-процесса центральное место занимает выбор показателей для измерения эффективности. Как говорит Мэннинг, «цифры — мои лучшие друзья». Ответственный за бизнес-процесс должен решить, какие его параметры подлежат измерению, определить, каких уровней эффективности хотят клиенты, и рассчитать показатели, которые лучше остальных измеряли бы продвижение к намеченной цели. Он отвечает за внедрение систем показателей, оценку эффективности бизнес-процесса, информирование всех участников об уровнях эффективности и принятие любых необходимых мер по их повышению.

Сконцентрировав свои усилия на схеме бизнес-процесса и измерении его показателей, Роб Мэннинг добился заметного повышения его эффективности. Сейчас 98% заказов компания Duke Power неизменно выполняет в срок, во всех регионах. Но, усовершенствовав бизнес-процесс, Мэннинг не счел свою работу оконченной. Поскольку каждый бизнес-процесс должен соответствовать духу времени, технологическим новинкам и растущим запросам клиентов, работа Мэннинга — и всех остальных ответственных за бизнес-процессы — по их измерению и совершенствованию никогда не закончится.

Однако ответственный за бизнес-процесс не только разрабатывает схему бизнес-процесса и измеряет его показатели. Он также оказывает поддержку и дает новые возможности людям, фактически выполняющим работу, обучая их и оказывая прочую необходимую помощь. Если в бизнес-процессе участвуют много людей, особенно рассредоточенных по разным географическим регионам, ответственному за процесс нужны представители на местах. В компании Duke Power координаторы бизнес-процессов работают во всех подразделениях и каждый из них поддерживает примерно 30 местных сотрудников. Координаторы соби-

рают показатели эффективности, отвечают на вопросы, помогают решать возникающие проблемы. Координатор бизнес-процесса — это не традиционный контролер, который целый день следит за 30 сотрудниками и учитывает их работу. Координатор бизнес-процесса — это источник помощи и поддержки, к которому люди могут при необходимости обращаться.

Ответственный за бизнес-процесс — защитник и пропагандист бизнес-процесса как для участвующих в нем сотрудников, так и для всех остальных в компании. Роб Мэннинг называет себя проповедником бизнес-процесса. Значительную часть своего рабочего времени он отводит на беседы с участниками рабочих групп бизнес-процессов, убеждая, что важнейшей целью для них является выполнение запросов клиента и что предлагаемая им схема процесса является для этого наилучшим средством. Он также представляет свой бизнес-процесс в руководящих кругах, получая необходимые для выполнения своей миссии ресурсы.

В компании IBM роль пропагандистов бизнес-процессов доверена самым высокопоставленным руководителям. За каждым бизнес-процессом закреплен ответственный, который занимается только им. Он называется руководителем бизнес-процесса и занимается разработкой его схемы и введением ее в действие. Кроме того, у каждого бизнес-процесса есть свой “представитель” во Всемирном совете управляющих, объединяющем примерно 50 высших руководителей отдельных направлений деятельности IBM. На каждой встрече Всемирного совета управляющих представитель докладывает об эффективности своего бизнес-процесса и о его развитии. И представитель должен делать это лично, не приглашая для этого кого-то из своих сотрудников.

В некоторых компаниях ответственными за бизнес-процесс становятся руководители подразделений или служб и сотрудники, которые готовят для них отчетность о бизнес-процессе. Это, однако, не означает, что они или их региональные представители превращаются в традиционных контролеров или менеджеров. Люди, выполняющие бизнес-процесс, на самом деле не нуждаются в надзирателе и не могут его слушаться. Они зна-

ют запросы клиентов и схему бизнес-процесса, эффективность их работы измеряется, они несут ответственность на общую результативность бизнес-процесса — поэтому им не нужен дополнительный наблюдатель. Работа по принципу бизнес-процесса требует независимости, автономии и возможности самостоятельного принятия решений.

В компании типа Duke Power, напротив, ответственный за бизнес-процесс не управляет напрямую всеми его участниками. Региональные менеджеры выделяют людей, а ответственный за бизнес-процесс создает схему работы, которой они должны следовать. Разница между этими двумя формами ответственности за бизнес-процесс не особенно велика. Я спрашивал нескольких руководителей компании Duke Power, кому подчинен рядовой участник бизнес-процесса в регионе: региональному менеджеру или ответственному за бизнес-процесс. Каждый раз я получал одинаковый ответ: “Это не имеет значения”. Поскольку все участники бизнес-процесса — члены рабочих групп, ответственный за бизнес-процесс, региональные менеджеры — знают, что показатели их работы измеряются и они несут ответственность за один и тот же результат бизнес-процесса, а все менеджеры заинтересованы в решении единого комплекса задач, то и вопрос о подчиненности приобретает лишь административное, но не стратегическое значение (этому вопросу посвящена глава 7).

Какой бы вариант ни выбрала та или иная компания, ответственные за бизнес-процессы должны входить в число самых высокопоставленных руководителей организации. Распространенная ошибка руководителей компаний, увлеченных перспективами бизнес-процессов, но не желающих “раскачивать лодку”, состоит в том, что ответственными за бизнес-процессы назначают менеджеров среднего звена. Но назначение на должность конечно же не гарантирует, что назначенный сможет выполнить порученную работу. Ответственный за бизнес-процесс должен стоять достаточно высоко, чтобы иметь возможность руководить бизнес-процессом от начала до конца. У него (или у нее) должно быть достаточно влияния, чтобы отстаивать свой бизнес-процесс перед другими высшими руководителями.

Успешных ответственных за бизнес-процессы из числа менеджеров низшего звена не бывает.

Каждый ответственный за бизнес-процесс является, по сути, хранителем и распорядителем одного из ключевых активов компании: одного из бизнес-процессов, определяющих, как компания работает и, следовательно, чего она стоит. Сейчас уже всеми признано, что истинным мерилom стоимости компании служит интеллектуальный капитал, а не традиционные строки балансового отчета. Схема бизнес-процесса — это особо ценная форма интеллектуального капитала. Она конкретна и непосредственно готова к применению, а не схоластична и абстрактна. Именно безошибочно спроектированный и исполненный бизнес-процесс дает в результате первоклассные продукты, превосходные маркетинговые программы, безукоризненное исполнение заказов, успешный сбыт и желанный успех у клиентов. Сегодня узнаваемость компании и возможности ее роста и диверсификации определяют ее бизнес-процессы, а не быстро устаревающие и сменяющие друг друга товары. За такие бесценные активы должен кто-то отвечать.

Введение должностей ответственных за бизнес-процессы — это, возможно, самое очевидное доказательство приверженности компании процессуальной идее. Но если на этом она остановится, то мало чего достигнет. И при наличии ответственных за бизнес-процессы традиционная компания задавит даже самые продуманные из них. Руководители компании должны быть готовы отречься от большинства привычных аспектов ведения дел, чтобы сплотить всех вокруг нового ядра — бизнес-процессов.

Начнем с того, что базовым структурным подразделением в процессуальном предприятии является не функциональный отдел, а рабочая группа или команда сотрудников (обычно с разной специализацией), занятых в бизнес-процессе, т. е. люди, коллективно выполняющие бизнес-процесс от начала до конца. Рабочая группа бизнес-процесса — не краткосрочное формирование и не случайный “довесок” к функциональной организации, это постоянное рабочее место сотрудника. Работник несет ответственность прежде всего за свою работу в этой груп-

не перед остальными ее членами, а не перед функциональным отделом, к которому относятся специалисты схожего профиля.

Для процессуального предприятия необходим пересмотр существующих схем размещения персонала, чтобы создать рабочим группам условия для работы. В компании American Standard в бизнес-процессе выполнения заказов задействованы представители разных специальностей, от бухгалтеров до работников транспортной службы. Раньше эти сотрудники работали в разных отделах, а сейчас они имеют общее помещение. Совместное размещение помогает им видеть бизнес-процесс в целом, а взаимодействие людей разных профессий и дарований существенно расширяет кругозор каждого из них. Членам рабочих групп легко обмениваться идеями, а ежедневные контакты позволяют им лучше изучить все составляющие бизнес-процесса. Если работа построена в форме бизнес-процесса, рабочее помещение должно быть также ориентировано на бизнес-процесс.

Когда и рядовые исполнители, и менеджеры нацелены на бизнес-процесс, то рассчитывать их вознаграждение — хотя бы частично — имеет смысл по результатам их бизнес-процесса. В страховой компании Allmerica Financial, включенной журналом Fortune в список 500 крупнейших компаний, процессуальные рабочие группы получают премиальные с учетом достижения конкретных целевых показателей эффективности, заданных ответственными за каждый бизнес-процесс. Среди таких показателей — время обработки заявок на страхование с начала до конца и процент контрактов, составленных без ошибок (в главе 6 будет рассмотрено, как ответственные за бизнес-процесс устанавливают эти цели). Ответственные за бизнес-процессы могут также начислять дополнительные премиальные тем членам процессуальных рабочих групп, кто вносит наибольший вклад в достижение коллективного результата. Все чаще компании рассчитывают вознаграждение в зависимости от трех факторов: эффективность бизнес-процесса, личный вклад и эффективность компании в целом. Одно из преимуществ этих новых систем вознаграждения состоит в том, что они заставляют всех сотрудников помнить: главная цель работы каждого —

не выглядеть занятым, а создавать значимую для клиента ценность. Они не дают забыть, что в процессуальном предприятии не может быть успешных работников в неуспешной команде.

Командная работа применима не только для рядового персонала. Ответственные за бизнес-процессы и другие менеджеры тоже должны учиться взаимодействовать друг с другом ради достижения более крупных целей, стоящих перед предприятием в целом. В противном случае создание процессуального предприятия сведется к тому, что непреодолимые стены вокруг функциональных отделов сменяются демаркационными линиями между бизнес-процессами, и предприятие вновь будет страдать от разобщенности. Конкуренция между бизнес-процессами способствует улучшению обслуживания клиентов не больше, чем война между функциональными отделами. Чтобы добиться успешной работы предприятия в целом, необходима интеграция отдельных бизнес-процессов, а также сотрудничество их участников и руководителей (к этой идее мы еще вернемся в главе 7).

Для обеспечения такой интеграции и сотрудничества некоторые компании назначают директора по бизнес-процессам (эта должность может носить и другие названия). Директор по бизнес-процессам отвечает за разработку и внедрение общей процессуальной модели, в которой прописаны все бизнес-процессы компании, их взаимовлияние и взаимодействие, а также отвечает за соблюдение общей политики при управлении ими. Фактически директор по бизнес-процессам разрабатывает должностные обязанности для ответственных за отдельные бизнес-процессы. Он также формирует и возглавляет совет по бизнес-процессам, в который входят все ответственные за бизнес-процессы и другие ключевые руководители. Совет — это центр для решения вопросов политики, которые затрагивают сразу несколько бизнес-процессов, установления приоритетов и распределения ресурсов.

На заседаниях совета руководителю бизнеса отводится ключевая роль. Он должен обеспечить, чтобы присутствующие работали как единая команда, а не отстаивали свои местечковые интересы. Поэтому он (или она) должен стремиться, чтобы все исходило из общей схемы работы компании и ее целей и

чтобы потребности отдельных бизнес-процессов не заслоняли нужды компании в целом.

Менеджеры по-разному относятся к процессуальным предприятиям. С одной стороны, в такой организации бизнеса они видят солидную логику и большой потенциал. С другой стороны, их беспокоит, как переход к процессуальному предприятию скажется на них лично. Во-первых, их собственные ряды поредеют, так как процессуальному предприятию требуется вдвое меньше менеджеров, чем функциональному. Непосредственные исполнители понимают схему и логику своего бизнес-процесса, работают командами и несут ответственность за результаты своей работы, поэтому им не особенно нужен менеджерский контроль. Классическое соотношение — 1 менеджер на 10 работников — в процессуальном предприятии меняется, и 1 менеджер приходится уже на 20—30 работников. Во-вторых, сохраняющиеся менеджерские должности сильно отличаются от привычных — это уже не надзор за работой рядовых исполнителей, а разработка схемы бизнес-процесса, измерение его показателей и повышение квалификации сотрудников. Большинство традиционных менеджеров совершенно непривычны к командной работе с другими управленцами. Поэтому неудивительно, что среди менеджеров перспектива перехода к процессуальному предприятию не вызывает большого энтузиазма.

Однако большинство рядовых исполнителей приветствуют его. В процессуальном предприятии их считают ответственными людьми, которые способны сами себя организовать и мотивировать, не дожидаясь толчков со стороны начальства, которые знают, что надо делать, которые готовы взять на себя ответственность за свое дело. Здесь нет места для пассивных “маленьких людей”, ожидающих команды сверху, оно для целеустремленных, самостоятельных и мотивированных профессионалов, которые работают не для босса, а для клиента.

Сильный клиент оставил не у дел организации, где сотрудник был на положении неразумного дитя. В былые времена компании могли себе позволить регулярно повышать сотрудникам оплату, предоставлять разнообразные льготы и гарантированную карьеру в обмен на преданность и беспрекословное послушание.

Все возникающие издержки можно было переложить на незащитного клиента. В условиях клиентской экономики компания уже не может ничего гарантировать своим сотрудникам. Патернализм уступает место партнерству. Компания и ее сотрудники плывут в одной лодке. Назвать это крупнейшим изменением традиционных трудовых отношений значит выразиться очень мягко, однако большинство работников процессуальных предприятий вполне довольны новым положением дел. Вот что говорят о процессуальных предприятиях люди, которые реально там работают.

Джерри П., руководитель процессуальной рабочей группы на обрабатывающем предприятии: *“Раньше никто не заботился о тех, к кому изделие попадает после него, — говорит он. — Если что-то не получалось, это была чья-то еще проблема, но не твоя. Теперь у нас командная работа, и мы всей группой работаем над тем, чтобы устранить проблему. Те, кто непосредственно выполняет работу, знают ее лучше всех, и теперь компания принимает от нас обратную связь. Теперь людям нравится то, чем они заняты. Уже не скучно приходиться на работу каждый день. Люди стали гордиться тем, что они делают”*.

Эд Б., член группы по контролю кредиторской задолженности обрабатывающей компании: *“Самое лучшее в нашей переешней работе — это то, что ты видишь, где твоя доля работы, и как разные составные части объединяются в одну компанию”*.

Джон Д., ветеран электроэнергетической компании с 33-летним стажем, бывший председатель местной профсоюзной ячейки: *“В старое время были жесткие правила для работников разных специальностей. Ремонтник не мог делать работу электрика, и наоборот. Теперь границы стерлись, и каждый может делать больше, задействуя все свои навыки. Меньше стало бригадиров, а непосредственные исполнители работ могут сами принимать решения о том, что им делать. Люди больше влияют на общий результат бизнеса, и чувству-*

ется, что у них выработалось другое отношение к работе. Они чувствуют себя ответственными за бизнес. Рабочий дух на высочайшем уровне”.

Переход к процессуальному предпринятию нельзя считать непреодолимым свершением. Иногда бизнес уже на пути к нему, даже если никто этого пока не осознает. Не во всех компаниях бизнес-процесс ставится в фокус внимания сознательно или как следствие четко сформулированной программы ориентации на клиента. Зачастую перемены начинаются с совершенно другими целями, и люди открывают силу бизнес-процессов, только внедрив их в практику.

Одним из наиболее заметных явлений в бизнесе 90-х гг. стало применение систем планирования ресурсов общefирменного уровня. Эти компьютерные программы представляли собой набор интегрированных прикладных модулей (для финансов, производства, материально-технического снабжения и т. д.), которые работали на основе общей базы данных и в беспрепятственной связи друг с другом. В 90-е гг. многие компании использовали системы планирования ресурсов общefирменного уровня в узко технических целях: для нейтрализации проблемы 2000 г., для замены устаревших и сложных в поддержании систем, для снижения затрат на аппаратную платформу, необходимую для их программного обеспечения, и т. д.

Почти все компании, которые обратились к планированию ресурсов общefирменного уровня с такими целями, были разочарованы результатами. В некоторых случаях катастрофа была полной, компании даже не удалось установить эту программу. В других случаях, после долгих мучений, система начинала действовать, но приносила очень скромные выгоды. Причина в том, что руководители этих компаний не понимали истинную природу планирования ресурсов общefирменного уровня. Тесная интеграция модулей системы планирования ресурсов общefирменного уровня — это, по сути, инструмент для поддержки полномасштабных бизнес-процессов, что является большой редкостью среди пакетного программного обеспечения. Обратимся к отзывам представителей двух компаний,

где успешно внедрили системы планирования ресурсов общеприемного уровня.

“Традиционная процедура требовала, чтобы представитель клиентской службы, ответственный за конкретного клиента, оформил заказ. Затем он поступал на проверку в кредитный отдел. Далее заказ отправлялся на завод, где к делу подключались транспортники и специалисты по снабжению, планирующие перевозки и оформляющие транспортные накладные. Затем снабженцы заказывали материалы из разных мест. По заказу выставлялся счет, его сумма заносилась в кредиторскую задолженность и учитывалась как продажа. А теперь заказ от начала до конца обрабатывается одной командой, а не путешествует из одного отдела в другой”.

“Мы поняли, как же мы плохо работаем. В нашей организации все только и делали, что бегали друг за другом и угрожали. Каждый из сотрудников мог взяться за что угодно, а все остальные как-то подстраивались. Если во вторник шел дождь, мы действовали так, если в среду было солнечно, то иначе. Благодаря системе управления ресурсами общеприемного уровня мы получили стандартную схему работы и внедряем ее во всей организации”.

В первом высказывании подтверждается тот факт, что система управления ресурсами общеприемного уровня привела к взаимодействию специалистов разных специализаций и командной работе (бизнес-процесс подразумевает именно совокупность усилий). Во втором — подчеркивается, что система управления ресурсами общеприемного уровня приносит в деятельность компании дисциплину, т. е. обеспечивает организованную работу. Система управления ресурсами общеприемного уровня — хотите вы того или нет — несет вам дисциплину и командную работу, другими словами, немислимые друг без друга организованность и совокупность. Она заставляет всех и вся действовать в интересах бизнес-процессов независимо от планов компании и готовности ее структур. Если компания эффективно подготовилось к переориентации на бизнес-процес-

сы, система управления ресурсами общекорпоративного уровня ведет к успеху. Если нет, ее использование проваливается.

Другие заметные явления современного бизнеса тоже связаны прежде всего с бизнес-процессами. Например, единственный путь повышения качества по системе Six Sigma — это тщательный реинжиниринг бизнес-процессов. В компании General Electric, известной мастерским внедрением системы Six Sigma, говорят, что “бизнес-процессы — это базовый лексикон six sigma”. В главе 9 мы увидим, что самое важное в сети Интернет — это ее применимость для интеграции межфирменных бизнес-процессов, т. е. тех, в выполнении которых участвуют представители разных компаний, а не только разных функциональных подразделений. Точно также интеграция цепочки снабжения, которая числится среди важнейших пунктов в повестках дня многих компаний, лучше всего удастся, если подходить к ней с точки зрения совершенствования межфирменного бизнес-процесса. Фокусное внимание к бизнес-процессам также важно для успеха слияния или приобретения. Простое объединение двух компаний под крышей одной компании-держателя — это не слияние и не приобретение. Это соседство. Если в результате объединения двух компаний вы хотите получить заметное снижение затрат или использовать эффект рыночной синергии, необходимо стандартизировать и интегрировать их бизнес-процессы.

Когда к осуществлению таких начинаний и управлению ими подходят с точки зрения бизнес-процессов, они обеспечивают фантастический успех. Другими словами, многие руководители приходят к пониманию важности бизнес-процессов окольными путями, обнаруживая вдруг, что бизнес-процессы оказываются наиболее эффективным способом реализации начатых ими крупных программ. И как только в компании понимают это, бизнес-процессы закладываются в основу не только текущих, но и последующих проектов. На путь бизнес-процессов могут привести самые разные обстоятельства.

Так, в мире бизнеса печальной известностью пользуются периодически появляющиеся “фишки” — упрощенные решения сложных проблем, которыми все мгновенно загораются, но пос-

ле первых же попыток внедрить их в реальную жизнь остыва-
ют. Создание процессуального предприятия не имеет ничего об-
щего с эггми играми, оно подразумевает глубокие перемены в
образе мышления и организации продуктивной работы. Это
судьбоносный поворот, который случается не раз в два года,
скорее, раз в две сотни лет. Он позволяет несравнимо увели-
чить эффективность работы, но за него приходится платить: тре-
буется полное переосмысление структуры и управления пред-
приятием. Должностные обязанности, квалификационные
требования и обучение кадров, системы показателей и оплаты
труда, управленческие роли, производственные мощности и
множество других систем, от которых зависит каждодневная де-
ятельность компании, нуждаются в преобразованиях. Компа-
нии, которым удалось воспользоваться преимуществами биз-
нес-процессов, целенаправленно внедряли этот подход.

Половинчатый переход к бизнес-процессам так же беспо-
лезен, как и сохранение существующей системы. В одной круп-
ной химической компании исполнительный директор начал
широкомасштабную программу подъема эффективности с осно-
вой на бизнес-процессы. Менеджеры выделили существующие
бизнес-процессы, назначили за них ответственных и занялись
реинжинирингом. Вскоре они добились массового сокращения
затрат, снижения уровня товарно-материальных запасов, а так-
же существенного повышения показателей доходов и повтор-
ных обращений клиентов. Но тут исполнительный директор
ушел на пенсию. Новый исполнительный директор пришел в
компанию со стороны и не знал бизнес-процессов. В бизнес-
процессах он видел лишь ненужные накладные расходы и по-
тому отказался от инициатив своего предшественника.

Неудивительно, что эффективность бизнеса начала сни-
жаться. Бороться против снижения эффективности новый ис-
полнительный директор стал традиционными мерами — сокра-
щениями и временным закрытием предприятий. Эффективность
упала еще ниже. Он прибегал к самым разно-
образным мерам — от глобальной консолидации до изъятия ка-
питаловложений, — но бизнес все ухудшался. Фактически эф-
фективность компании упала значительно ниже, чем до

обращения к бизнес-процессам. Причиной такого печального отката стало то, что первый исполнительный директор недостаточно решительно вводил бизнес-процессы. Ему удалось внедрить новые схемы работы, но он не привел в соответствие с ними все остальные аспекты бизнеса. Его преемнику досталась не процессуальная организация, где бизнес-процессы глубоко укоренились и стали ядром бизнеса, а традиционная организационная структура с "накладкой" в виде бизнес-процессов. Иначе он не смог бы так быстро свести на нет достижения своего предшественника.

К счастью, все больше исполнительных директоров понимают, что требуется для полного использования преимуществ бизнес-процессов. В большинстве обрабатывающих отраслей промышленности руководители компаний уже записались в клуб сторонников бизнес-процессов. Руководители компаний, занятых оказанием финансовых и других услуг, толпятся на пороге. К концу нынешнего десятилетия компании, не стремящиеся стать процессуальными предприятиями, будут скорее исключением, чем правилом. На рынке деловых идей бизнес-процессы превосходят по ценности все остальное, потому что эта концепция работает намного лучше других. Некогда экспериментальная затея, которую на вооружение брали только самые дальновидные, смелые или отчаянные, быстро завоевывает всеобщее признание и становится нормой.

Но это не значит, что публичное объявление о переходе к процессуальным методам работы гарантирует успех. Важно исполнение задуманного. Компании, которые берут на вооружение лишь форму, не меняя образ мышления, используют терминологию без изменения корпоративной культуры, не добьются успеха. Если ограничиться лишь сменой названия старых должностей, переименованием функций в бизнес-процессы или вниманием исключительно к управленческим кадрам, компания обречена на провал.

Но даже если удалось добиться успеха в переходе к бизнес-процессам, они зададут вам новые задачи. Прежде всего процессуальному предприятию нужны системы показателей и вознаграждений, более точно отражающие результаты ра-

боты, нежели принятые в традиционных организациях. Необходимость прививать процессуальное мышление по всей компании потребует огромного увеличения расходов на образование и тренинги. Более того, не все работающие будут разделять увлечение бизнес-процессами. Некоторым не захочется брать на себя ответственность, без которой нельзя в процессуальном предприятии, многие менеджеры будут сопротивляться потере своих традиционных прав и полномочий. Культурная пересортица, неизбежная при введении бизнес-процессов, с индивидуальной работы на командную, с босса на клиента, с импровизаций к дисциплине, с конфликтов к взаимодействию, с перекладывания бумажек к личной и коллективной ответственности — это сложный, не для всех приемлемый поворот.

Но все-таки большинство людей, переживших переход от традиционной организации к бизнес-процессам, говорят одно: «Переход был ужасным, но я бы ни за что не хотел вернуться к прежнему». Какие бы трудности ни пришлось преодолевать в переходный период, создание процессуального предприятия принесет огромные выгоды и акционерам, и менеджерам, и простым работникам. Оно обеспечит стабильную высокую эффективность по всем направлениям работы; позволит гибко использовать ресурсы; даст всем общую цель и ориентир; позволит менеджерам действительно управлять ходом дел, давая им рычаги реального влияния на результаты; обеспечит рядовым исполнителям более достойный круг обязанностей и самоуважение, которое возникает у взрослых, самостоятельных людей, не нуждающихся в так надоевшей опеке и патронировании.

Процессуальные предприятия уже заполняют рынок, и это веление времени.

Создайте процессуальное предприятие

- Сконцентрируйте внимание на полномасштабном бизнес-процессе, в ходе которого создаются все составляющие итогового продукта, имеющего ценность для клиента.
- Позаботьтесь, чтобы все сотрудники понимали бизнес-процессы и свою роль в них.
- Назначьте ответственных за каждый бизнес-процесс из числа высших руководителей, которые бы измерял и параметры своих бизнес-процессов, управляли ими и совершенствовали их.
- Создайте компанию, где введение и функционирование бизнес-процессов не встречают препятствий, путем перераспределения производственных мощностей и площадей, изменения системы оплаты труда и организационной структуры с ориентиром на бизнес-процессы.
- Развивайте корпоративную культуру командной работы и общей ответственности.
- Сформируйте совет по бизнес-процессам, чтобы непреодолимые стены вокруг функциональных отделов не превратились в демаркационные линии между бизнес-процессами.
- Управляйте совершенствованием всех аспектов деятельности компании с точки зрения бизнес-процессов.
- Превратите бизнес-процессы в образ жизни.

НАВЕДИТЕ ПОРЯДОК ТАМ, ГДЕ ЦАРИТ ХАОС

Превратите творчество в систему

Согласно современным представлениям, успешная компания напоминает образцово-показательный корабль, и залог ее эффективности — четко расписанная работа, профессиональное исполнение и строгое управление. Так думают лишь те, кто никогда не посещал реальную компанию. На самом деле многие участки многих компаний абсолютно неуправляемы. Отдельные работники могут изо всех сил стараться, делая одно дело за другим, но участок в целом — это настоящий хаос. Бесконечные усилия предпринимаются впустую, у сотрудников противоречащие друг другу задачи, и сам факт, что каких-то результатов все-таки удастся добиться, кажется чудом. В одинаковых ситуациях принимаются разные меры, люди импровизируют и работают по настроению. В принципе такой хаос может случиться где угодно, но наиболее типичен он для тех подразделений, в которых ситуация постоянно меняется. Он не очень вероятен в производстве, в материально-техническом снабжении или в финансах, но характерен для разработки новых товаров, сбыта и маркетинга.

Я знаю одну компанию, занятую производством электроники, где продажи крупных систем случаются в большинстве внезапно и неожиданно. Представители службы сбыта оценивают перспективность клиентов, полагаясь в основном на собственные симпатии и интуицию. Инженеры могут согласиться или не согласиться модифицировать систему под запрос перспективного клиента. Цена называется клиенту прежде, чем ее

одобрит финансовый отдел. На один и тот же вопрос клиент получает разные ответы от торговых представителей, инженеров, финансистов, и т. д.

В одной химической компании у меня сложилось впечатление, что новые продукты разрабатываются вопреки существующей системе работы. Если отдел маркетинга предлагает новую концепцию товара, инженеры неизменно отвергают ее как технически неосуществимую, что в переводе на общедоступный язык означает "придется слишком много возиться" или "мы в этом не очень-то заинтересованы". Маркетологи, в свою очередь, обычно отвергают новые технологии, предлагаемые разработчиками под предлогом того, что они нецелесообразны, т. е. им непонятны. Иногда "фанат" какого-то товара так увлекается новой концепцией, что умудряется лишь силой личного энтузиазма протолкнуть ее сквозь все защитные порядки. Но только новый товар начнет пробиваться к людям, как с ним немедленно попытаются покончить. Отдел развития заявит, что строительство нового завода для его производства займет целую вечность. Финансисты скажут, что по предлагаемой цене товар будет убыточным. Менеджеры по продажам начнут утверждать, что эту дрянь все равно никто не купит. В этой компании новые продукты попадают на рынок только по чистой случайности. Каждый отдел работает напряженно, но изолированно: все колеса крутятся, а о трансмиссии забыли.

Кистоунские полицейские* организовали бы эту работу лучше. К сожалению, такие сценарии не редкость. Во многих организациях большинство операций можно сравнить с броуновским движением, при котором взаимодействие частиц происходит абсолютно беспорядочно.

Для непосвященных это покажется невероятным, но внешне неорганизованные компании на самом деле работают именно в таком хаосе. Причина проста: они сохраняют тот стиль работы, который у них выработался еще тогда, когда они были намного

* Кистоунские полицейские — герои немых комедий начала XX в. кинокомпании Keystone, растяпы и неудачники.

меньше, т. е. абсолютно неформализованный. Маленькая фирма может двигаться вперед без четкой методики и стандартизации работ, потому что все сотрудники достаточно хорошо знают и понимают друг друга, чтобы их экспромты оказывались успешными. В такой фирме все между собой знакомы. Ключевые проекты компании всем известны. Даже директора здесь называют по имени, и вообще формальности не в чести. Хорошие люди, общая работа, в случае необходимости умеют собраться и все у них получается.

С ростом компании, однако, начинаются проблемы. Старые способы работы не "взрослеют". С увеличением штата все меньше сотрудников знают друг друга, клиентов, компанию в целом. Для каждого становится труднее понимать, что происходит вокруг, и работники начинают признавать, что знают все больше и больше о все меньшем и меньшем количестве предметов. Но никто не берется за разработку общих систематических схем работы, и старая добрая импровизация остается основным методом работы. Когда множество работников пытаются делать множество дел без четких предписаний, результат, естественно, получается катастрофическим.

Есть и другие причины, кроме размеров, которые не позволяют организации обходиться неформальными отношениями. Например, усложнение работы по мере роста организации. Раньше сбыт строился в основном на деятельности героев-одиночек. Ключом к успеху было знание товаров и клиентов. Эффективно работающий менеджер по продажам представлял свой товар или услугу в самом выгодном свете, постепенно завязывал дружбу с клиентом и торжествовал победу над конкурентами.

Такой подход может еще сработать в вымышленных конторах по продаже земельных участков, похожих на ту, что описал Дэвид Мэмет в пьесе "Гленгарри Глен Росс", но он не имеет ничего общего с тем, как работает сбыт в реальном мире. Как говорилось в главе 3, сегодняшним клиентам не нужны товары, им нужны решения, и решения разные для всех. Их нужно разрабатывать, специально подгонять под потребности каждого клиента. Чтобы продавать решения, нужно нечто большее, чем личное обаяние. Сегодня продается система, продаются решения, продаются кон-

сультации. Сегодняшний сбыт предполагает анализ потребностей клиента, разработку альтернативных решений, точный расчет затрат, разработку и внедрение систем и много чего другого. Для такой работы не подходят герои-одиночки. Ушло время Вилли Ломана*, носившегося с полными образцов чемоданами по пустынным дорогам. Современный сбыт — это командный вид спорта, и этим он сложен. Для победы нужна дисциплина и организационная структура. И надеяться, что удастся выработать их походя, значит обречь себя на неудачу.

То же касается и разработки новых товаров. Мнение о том, что новые разработки рождаются в лабораториях гениев-одиночек, когда их посещает внезапное озарение, не совсем верно. В реальной жизни все намного сложнее. Талант и вдохновение необходимы, но недостаточны. Сегодня, чтобы разработать и вывести на рынок практически любой новый товар, нужен коллектив из специалистов разных профилей. Чтобы придумать и сконструировать новый товар, инженерам нужно знать запросы клиентов, о которых их должны информировать менеджеры по продажам. Затем специалисты-маркетологи должны оценить потенциал продукта и помочь в доработке отдельных отличительных характеристик. Финансисты должны проанализировать затраты на выпуск товара и назначить конкурентоспособную цену. Производственники должны решить, как организовать массовое производство товара. Юристам предстоит продумать, как защитить товар от подделки.

Ключом к успеху в таких условиях становятся скоординированность действий и дисциплина. Надо не просто выполнить определенные работы, чтобы новый товар увидел свет, надо увязать их воедино и провести в нужном порядке. Слишком поздно узнать запросы клиента — это все равно, что не узнать их вовсе. Однако в большинстве компаний отсутствуют надежные механизмы такой координации. У них просто нет направляющей и руководящей концепции, нет стандартных методов работы, обеспечивающих интеграцию отдельных составляю-

* Вилли Ломан — герой пьесы Артура Миллера «Смерть коммивояжера».

щих, нет воспроизводимой схемы. Напротив, каждый отдел действует сам по себе, почти не интересуясь общей картиной.

Сегодняшний изменчивый деловой мир не приветствует случайные и неформальные методы разработки и сбыта товаров. Росс Джонсон, бывший исполнительный директор RJR Nabisco, известен следующим высказыванием об основном товаре своей компании: "Один гений изобрел печенье Огео, теперь мы проживаем его наследство". Были времена, когда бизнес многих компаний строился на однажды придуманном товаре, который, казалось, будет пользоваться спросом вечно. Тогда разработка новых товаров не считалась неотложным делом — когда появятся, тогда и появятся. Сейчас все не так. Сегодня товары живут лишь несколько месяцев, а не десятилетиями. Как бы ни был совершенен продукт, следует иметь целый конвейер новых разработок. Если компания не готова регулярно предлагать новинки, успех будет недолговечным. Сейчас новинки так важны, что при их разработке нельзя больше полагаться на счастливый случай. Это касается и сбыта. Клиенты больше не выказывают лояльности одной фирме, их надо "завлекать" вновь и вновь. Те методы работы, которые позволяли от случая к случаю находить новых клиентов, больше не годятся, ведь сейчас нужно ежедневно бороться даже за удержание уже имеющихся клиентов.

Короче говоря, чтобы преуспеть в современном мире, работу по разработке и сбыту новых товаров необходимо вести дисциплинированно и организовано, не случайно, а методично, т. е. импульсивные действия должны превратиться в продуманный, систематизированный бизнес-процесс.

Для многих привлекательность и потенциал бизнес-процесса объясняется лишь участием в нем представителей разных функций, т. е. *совокупностью* усилий. Последовательное выполнение разных видов работ в рамках бизнес-процесса позволяет сдвинуть границы между разными функциональными отделами, устранить многократную передачу ответственности и связанные с ней ошибки, проволочки и затраты. Ориентация процессуального мышления на клиента и на конечный результат позволяет объединить всех сотрудников организации и исключить

беспорядок, который неизбежен вследствие разноплановых целей и несоответствующих друг другу систем показателей разных функциональных отделов. Приведенное в главе 4 определение бизнес-процесса включало слово *"организованный"*. Организационная структура, дисциплина и схема бизнес-процесса — это не менее действенные орудия в борьбе с хаосом, чем объединение вокруг общей цели в борьбе с разобщенностью.

Расписав точную последовательность этапов работы и ответственность за их осуществление, мы утверждаем согласие и порядок на тех участках, где иначе царил бы хаос. В качестве отдачи получаем повторяемость, предсказуемость и управляемость. Сотрудникам больше не приходится тратить силы на размышления о том, каким способом лучше выполнить ту или иную работу, они могут сосредоточиться на самой работе. Эффективность резко увеличивается: если не тратить время на безуспешные попытки, результаты достигаются намного быстрее и дешевле.

Дисциплина не означает невнимание к индивидуальности или к творчеству. Наоборот, она на деле способствует им, определяя лишь рамки работы, в пределах которых каждый может сам решать, что делать. А организационная структура позволяет свести отдельные части в единое целое.

Рассмотрим, как справились с беспорядком в одной крупной компании, производящей системы радиосвязи для частных лиц, похожие на те, которыми пользуются полиция, службы безопасности, государственные службы и электроэнергетические компании. Это крупные системы, конфигурация и настройка которых выполняются в соответствии с пожеланиями каждого клиента. Комплект включает передающую мачту, базовую станцию, принимающие устройства, различные аксессуары и курс обучения для пользователей.

Чтобы продать такую систему, нужно нечто большее, чем обходительный менеджер по продажам, готовый оплатить ланч покупателю. Потребности покупателя надо точно определить и проанализировать. Затем нужно спроектировать отвечающую этим запросам систему, оценить затраты на нее, ее экономическую целесообразность, прибыльность и соответствующие стратегии

изготовителя. Затем составляется подробное предложение, подбираются нужные для воплощения проекта специалисты, ведутся переговоры с клиентом и т. д.

Ни один работник, даже самый талантливый и самоотверженный, не сможет проделать всю эту работу в одиночку. Необходима дисциплина, координация работы разных подразделений компании. До последнего времени, однако, вся сбытовая деятельность этой компании была организована не лучше, чем уличная потасовка.

Как утверждали в других отделах, "у менеджеров по продажам никогда не бывает сделок, которые бы им не нравились". Сколь бы туманными ни были перспективы, или неопределенной прибыль, менеджеры по продажам охотились за любым потенциальным клиентом, даже если взаимоотношения с ним обещали массу проблем. Стремясь вывести из игры конкурентов, они называли клиенту цену еще до того, как реально определялась стоимость системы (при этом вся компания дружно сокрушалась о том, что сказанное в первые пять минут первого телефонного разговора становилось законом, который компании приходилось соблюдать следующие три года).

По мере того как информация о потребностях клиента просачивалась из отдела в отдел, она засорялась личными дополнениями и интерпретациями. Те работники, которые фактически проектировали систему, были так далеки от заказчика и получали такую искаженную информацию, что были вынуждены додумывать, чего же хочет клиент. Те преимущества и недостатки, которые могли быть в предложениях конкурентов, на начальном этапе работы даже не рассматривались, а ведь их можно было учесть при составлении собственного предложения, чтобы оно выгодно отличалось от всех остальных. Менеджеры, ответственные за отдельные товары, продвигали только свой товар, даже если он не особенно соответствовал потребностям клиента. Людей перебрасывали с проекта на проект: группа, работающая с одним клиентом, однажды обнаруживала, что половину ее сотрудников неожиданно перевели куда-то еще. Никто не отвечал за ведение встреч проектной группы — кто настойчивее кричал, того и слушали. Клиент не знал, кому зво-

нить, поэтому звонил разным сотрудникам и слышал от них совершенно разные ответы.

Какой бы абсурдной и саморазрушительной ни казалась такая постановка дела, для сегодняшних корпораций она пока еще правило, а не исключение. Тот факт, что им удастся все-таки что-то продать, объясняется усилиями отдельных неординарных личностей, которым удается подняться над окружающим их хаосом. Какой-нибудь предприимчивый менеджер по продажам готов в лепешку разбиться ("нет, этот заказ мы не упустим"), превращается в пламенного борца, работает по вечерам, собирает информацию, нажимает на коллег, обходит бюрократические препоны, вселяет в окружающих надежду и энтузиазм и вообще делает все возможное.

Такой же фанат встречается и при разработке новых товаров. Фанат того или иного товара силой своей воли способен довести товар до готовности, несмотря на все попытки организации погубить его. И героический менеджер по продажам, и фанат товара стараются личными усилиями компенсировать организационный беспредел, ввести нескоординированные действия в единое, целенаправленное русло. Они заменяют собой и дисциплину, и бизнес-процессы, но в долгосрочной перспективе не могут гарантировать успех. Во-первых, герои имеют тенденцию увольняться или сгорать на работе. Во-вторых, руководители любой компании должны забеспокоиться, если успешные сделки случаются вопреки обычному режиму работы. Тот факт, что для сбыта нужны герои, а для разработки товаров фанаты, — тяжкое обвинение для компании. Успешная разработка нового товара или крупная сделка не должны становиться необычайным событием, результатом экстраординарных личных заслуг; они должны происходить естественно из хорошо продуманных и беспрепятственно осуществляемых бизнес-процессов.

Чего не хватает большинству компаний в организации сбыта, разработки новых товаров и прочих работ, так это дисциплины и бизнес-процессов. Во многих компаниях все еще действуют исходя из ложного убеждения, что эти понятия применимы только к обычным текущим операциям, например закупкам, вы-

полностью заказов или информационной службе для клиентов. Но для творческой работы — разработки новых товаров, подготовки маркетинговых компаний, сбыту товаров и услуг клиентам — навязывание дисциплины и структурирование считают губительным: нельзя загонять людей в жесткие рамки, иначе они не смогут придумать ничего необычного. Почему-то в таких компаниях дисциплину и бизнес-процессы ассоциируют с бюрократией и негибкостью. Нет более опасного заблуждения. Командная работа и дисциплина столь же ценны в творческой работе, обеспечивающей поступательное развитие компании, как и в текущих операциях по исполнению запросов клиентов. Сбыт в компании, производящей системы радиосвязи, страдал, потому что в нем не было ни дисциплины, ни командной работы. У многочисленных сотрудников на повестке дня были разные приоритеты, и в службе сбыта не было общей силы, способной состыковать их между собой с прицелом на решение общей задачи.

В определенное время в системе сбыта появились и дисциплина, и бизнес-процесс. Руководители компании провели диагностику своей неорганизованной работы и выявили основные недостатки — от бессистемного принятия решений до неэффективного общения с клиентами. Затем они выработали точную формулу, которую надлежало применять в работе с каждым потенциальным заказчиком. Эта формула, включающая 25 этапов, достойна внимательного рассмотрения, так как на ее примере легко проследить, как структурированный процесс привносит порядок в мир хаоса.

Бизнес-процесс начинается в тот момент, когда представитель службы сбыта почувствовал возможность сбыта. Чтобы не передавать каждый этап процесса новому человеку, с самого начала формируется команда (рабочая группа), которая анализирует и изучает появившуюся возможность. Команда включает представителя службы сбыта, ответственного за данного клиента, к которому присоединяются представители разных товарных групп, инженеры, интеграторы систем, специалисты по заключению контрактов, представители других ключевых подразделений. Они совместно выполняют пять первых этапов бизнес-процесса.

1. Работа с клиентом направлена на обстоятельное выяснение потенциальной возможности, составление общего представления о клиенте и его потребностях, т. е. сбор информации, которая будет использована на всех последующих этапах.
2. Оценка потенциальной сделки в контексте наших планов и возможностей. Эта возможность соответствует нашей деловой и технической стратегии? Сможем ли мы дать клиенту то, чего он хочет? Сможем ли мы выполнить заказ в те сроки, на которых настаивает клиент?
3. Анализ конкуренции. Как бы к этой возможности подошли остальные поставщики? Реально ли для нас опередить их при получении этого заказа? Как при выработке нашего подхода учесть слабые и сильные стороны конкурентов?
4. Разработка предварительного коммерческого предложения. Она включает в себя предварительный, но полный подсчет затрат на выполнение сделки, доход, который она принесет, и сумму прибыли, которую получит от нее компания.
5. Принятие решения о степени приоритетности данной сделки с учетом всех этих факторов. Если у нас есть реальный шанс заполучить эту сделку, то нужен ли он нам? Это достойное приложение нашей энергии? На этом этапе неприоритетные случаи отбрасываются, чтобы сохранить ресурсы для лучших возможностей.

Этапы 6—11 служат для более глубокого выяснения потребностей клиента и разработки стратегии проекта.

6. Подбор проектной группы из представителей разных направлений и специальностей (инженеры, сбытовики, маркетинологи, финансисты и т. д.). Задача группы: всесторонняя разработка данной возможности до ее успешной реализации. При выделении сотрудников в данную группу надо позаботиться о том, чтобы их потом не “выдергивали” с проекта.
7. Детальное уточнение потребностей клиента путем подробного обсуждения с его специалистами всех аспектов сделки.

8. Определение рисков, связанных с реализацией этой возможности, от технологических неопределенностей до реакции конкурентов.
9. Окончательное оформление коммерческого предложения с учетом всей имеющейся на данный момент информации.
10. Представление стратегии проектной группы на рассмотрение руководства. Неодобрение означает отказ от проекта.
11. Работа с клиентом с целью повторной проверки правильности и точности понимания его потребностей. Исправление всех неточностей.

В ходе следующих шести этапов (12—17) компания вкладывает существенные ресурсы в выработку решения для удовлетворения имеющихся у клиента запросов.

12. Выделение дополнительных ресурсов, необходимых для разработки нужного решения.
13. Разработка и оценка альтернативных проектов решения. Выбор подхода, который будет представлен в официальном предложении клиенту.
14. Анализ вероятных подходов конкурентов к этой возможности и цен их предложений.
15. Обновление плана управления рисками, определение обстоятельств, которые могут привести к неудаче проекта.
16. Разработка обновленных сценариев прибылей и убытков.
17. Подготовка официального предложения, которое будет представлено клиенту, его рассмотрение представителями всех задействованных подразделений и служб.

Этапы (18—22) направлены на окончательное формирование стратегии проекта и представление клиенту официального предложения.

18. Анализ официального объявления клиента о приеме конкурсных предложений. Заметьте, что весь предшествующий период компания разрабатывала свой подход к контакту с кли-

ентом, чтобы быть готовой к немедленным действиям, когда появится объявление о приеме конкурсных предложений, а не оказаться застигнутой врасплох. При необходимости можно перестроить стратегию проекта в соответствии с запросом. Если выдвинутые в объявлении о приеме конкурсных предложений требования оказываются совершенно отличными от ожидаемых, стоит отказаться от проекта.

19. Анализ подготовленного технического проекта и соответствующих услуг по сопровождению системы на предмет их соответствия изложенным в объявлении о приеме конкурсных предложений требованиям.
20. Окончательное определение цены конкурсного предложения, которое будет представлено клиенту.
21. Оформление официального предложения в стандартной форме.
22. Окончательное рассмотрение и одобрение предложения представителями всех задействованных подразделений и служб, представление предложения клиенту.

Три последних этапа бизнес-процесса (23–25) осуществляются, если клиент выбирает наше предложение из всех поступивших на конкурс.

23. Переговоры о деталях контракта. Необходимо точно изложить наши обязательства, чтобы в дальнейшем избежать возможных требований о “безвозмездном” оказании дорогостоящих услуг.
24. “Разбор полетов” после завершения проекта, оценка удачных и неудачных действий.
25. Информирование всех остальных подразделений организации о любых приобретенных в ходе проекта знаниях и опыте, которые могут дать преимущество в конкурентной борьбе.

На этом хорошо спланированный бизнес-процесс завершается. Наша цель состоит не в том, чтобы детально проанализировать

его тонкости, а в том, чтобы проиллюстрировать, как можно внести дисциплину даже в такую казалось бы бессистемную и "творческую" сферу, как сбыт.

Опытные сотрудники отдела сбыта могут возразить, что в этом бизнес-процессе нет ничего нового или уникального. Они могут утверждать, что это лишь перечисление основных видов работ, выполняемых ими. Но в этом и суть. Любой упорядоченный бизнес-процесс лучше, чем беспорядок. До официального введения в компании этого 25-этапного бизнес-процесса каждую возможную сделку разрабатывали по-разному. Важные этапы зачастую пропускались, дела велись в неправильном порядке. Например, регулярно забывали передать готовящиеся документы на рассмотрение руководителей или получали их замечания уже после того, как компания вкладывала крупные суммы в бесперспективный проект. Официальные предложения направлялись клиенту слишком рано. Компания произвольно втягивалась в разработку проектов, не соответствующих ее долгосрочным интересам. Введение бизнес-процесса обеспечило неукоснительное выполнение всех предписанных этапов, без каких бы то ни было исключений. То, что раньше зависело от удачного стечения обстоятельств и личных склонностей, сейчас достигается благодаря структурированному подходу и процедуре.

Такой подход позволил намного повысить эффективность отдела продаж. Теперь, участвуя в тендерах, компания выигрывает право на осуществление проекта на 15% чаще, чем до введения этого бизнес-процесса. Более того, ни время, ни деньги больше не расходуются впустую — на безнадёжные или неподходящие проекты. Бизнес стал более эффективным — и более прибыльным. По проведенным подсчетам прибыль от сбыта взлетела почти на 500% благодаря более обоснованному ценообразованию, увеличению доли рынка и более продуманному распределению ресурсов.

Можно поставить под сомнение применимость этого опыта в других ситуациях: в конце концов, не все фирмы продают такой сложный товар, как двусторонние системы радиосвязи для частных пользователей. Это правда, однако во многих отраслях продажа таких сложных продуктов становится нормой.

Например, сбыт товаров широкого потребления супермаркетам уже подразумевает нечто большее, чем рутинный прием заказов. Требуется разработать согласованный план продвижения и рекламы товара, придумать для каждого супермаркета индивидуальную схему ценообразования, которая вознаграждала бы увеличение розничных продаж, ввести программу управления запасами со стороны поставщика и решить много других вопросов. Сейчас, когда продажа товаров все больше ассоциируется с дополнительными, ценными для клиента услугами (подробнее см. главу 3), любая деятельность, связанная со сбытом, усложняется и требует строгой дисциплины.

Все больше компаний структурируют сбыт и привносят в него дисциплину, пожиная в результате великолепные плоды. Например, в компании BellSouth, взяли на вооружение процессуальный подход к продаже рекламных площадей в выпускаемом справочнике Yellow Pages. Схема бизнес-процесса требует внимания к таким аспектам, как перспектива долгосрочных взаимоотношений с клиентом, передача сделки тому представителю сбытовой службы, который лучше остальных подготовлен к работе с соответствующим клиентом, а также сбор и использование информации о клиенте в стратегических целях. Благодаря бизнес-процессу и коллективной работе интегрированных многопрофильных групп удалось также избежать многократных передач дела из отдела в отдел. Сроки циклов уменьшились на две трети, существенно снизились затраты сил на переделки, почти не стало авральных ситуаций — и в результате клиент доволен и затраты снижены. В начале 90-х гг. компания Electronic Data Systems (EDS) внедрила унифицированный сбытовой бизнес-процесс под названием «Стратегия продажи ценностей». И в основном за счет этого бизнес-процесса в 1996—1997 гг. компании удалось на 93% поднять объем сбыта.

Стоит еще раз подчеркнуть, что организованная структура не превращает людей в автоматы, напротив, освобождает их: она похожа на пропускную систему, которая допускает к творческим и требующим таланта видам работы только нужных специалистов, в нужное время и при наличии нужной информации. Конечно, потребуются перемены и адаптация. Отдельные

менеджеры по продажам уже не смогут играть в героев-одиночек. Им придется научиться последовательно исполнять этапы бизнес-процесса, работать в команде и сдерживать импровизаторские порывы. Приспособиться к новым условиям не всегда легко, поэтому старшие менеджеры должны следить, чтобы бизнес-процесс действительно соблюдался. Вице-президент компании EDS с некоторой угрозой посоветовал сотрудникам службы сбыта: "Может быть, будет допустимо выиграть заказ, не следуя "Стратегии сбыта ценностей", но не дай вам бог упустить заказ, не следуя "Стратегии сбыта ценностей". Неудивительно, что менеджеры по продажам быстро научились ценить силу и красоту "Стратегии сбыта ценностей".

То, что эти компании применили к сбыту, другие компании применили к разработке новых продуктов. Так, в компании Caterpillar, производящей тяжелую строительную технику, изменили схему того, что у них называется внедрением новых продуктов. Теперь этот бизнес-процесс протекает в четыре стадии.

1. Стратегия

Многопрофильная группа в составе экономистов-аналитиков, инженеров и других специалистов принимает на себя ответственность за вывод на рынок нового продукта. Члены группы встречаются с клиентами и дилерами, чтобы выяснить их запросы, разработать требования к продукту и определить его коммерческие цели.

2. Концепция

На базе требований клиентов группа вырабатывает технические спецификации, определяет новое, нужное направление разработки и формирует бизнес-план, включающий необходимые вопросы маркетинга, производства, ценообразования и технической поддержки в будущем. Все эти вопросы прорабатыва-

ются в самом начале, чтобы потом не оказалось, что компания разработала товар, который невозможно продать или обслуживать. Проверка на реалистичность: высшие руководители компании рассматривают план на предмет его практической осуществимости и соответствия корпоративным критериям для новых товаров.

3. Разработка

На этом этапе тратятся солидные суммы. Для воплощения концепции в реальную конструкцию приходится поработать, постоянно проверяя, насколько полно и точно разработка соответствует запросам клиента. Проверки должны быть исключительно тщательными. В компании считается вполне допустимым закрыть проект, если разработка не соответствует целевым критериям.

В менее разборчивых компаниях едва родившийся продукт вскоре начинает жить своей жизнью. Взяв на себя ответственность за него, проектная группа заинтересована в том, чтобы довести его до завершения. Даже если товар очевидно провальный, они будут пробиваться, надеясь на вмешательство высших сил. У них есть все основания не допустить закрытия проекта. В большинстве корпоративных культур сотрудники, связанные с несостоявшимся проектом, считаются неудачниками и им уже не светит перспектива быстрого карьерного роста, да и вообще никакая перспектива. Уж лучше цепляться за неудачный проект, чем не иметь ничего. Такое мышление порождает проекты-призраки, и такая разработка новых продуктов отнюдь не отвечает интересам компании.

Периодические проверки разрабатываемого продукта в компании Caterpillar (известные как "пропуск на новую стадию") служат своего рода защитой от производственного риска появления неудачных идей. Важно, что такой реалистичский подход в компании подкреплен заповедью, которая гласит: "Убить проект, обреченный на неудачу, — это успех, а не неудача". Это успех, потому что таким образом компания ограждает себя от бессмысленной траты денег на безнадежные предприятия. Это

убеждение тем более крепко, что группы, которые имеют мужество обоснованно доказать, что их проект безнадежен, и закрыть его, направляются на новые проекты. Короче говоря, в компании Caterpillar выгодно быть честным.

На стадии разработки также необходимы анализ и моделирование, в результате чего появляется прототип нового продукта — вариант машины, который можно тестировать в лаборатории. После тестирования проект пересматривается и дорабатывается, с тем чтобы целевые характеристики и затратные показатели были соблюдены. Затем в Caterpillar оценивают общую готовность к запуску нового продукта. Не запаздывает ли организация маркетинга? Предусмотрены ли у финансистов необходимые средства на поддержку этого продукта? Готова ли дистрибьюторская система? В заключение этой стадии проект вновь проверяют и анализируют в свете этих обстоятельств и новых планов. Если высвечивается крупная проблема, проект также могут прикрыть.

Компания собирает несколько образцов машин и передает их в эксплуатацию для обкатки. Клиенты используют их в реальной обстановке, и таким образом Caterpillar может убедиться, что новый продукт соответствует запросам клиентов, обладает должным качеством и надежностью.

4. Производство и сопровождение

Наконец, продукт доступен для всего круга клиентов. Производство увеличивается, и все готовы к массовому выпуску и распространению новой модели.

Ни одно из этих мероприятий не отличается ни сложностью, ни новизной, однако усилия Caterpillar по координации запусков принесли огромные выгоды. Раньше для создания нового товара компании требовалось 7—8 лет; теперь путь от концепции до клиента занимает 3 года и даже меньше. Например, новый 360-тонный карьерный самосвал был разработан за 18 месяцев. Это позволяет компании чаще выбрасывать на рынок

новинки, быстрее реагируя на его изменения. (Интересно, что между сбытовым бизнес-процессом компании, производящей системы радиосвязи, и бизнес-процессом разработки новых товаров Caterpillar довольно много общего. Если абстрагироваться, разработка и есть разработка, неважно, что разрабатывать — новый товар или систему сбыта.)

Но за счет чего именно дисциплина дает такое ускорение?

Во-первых, нужные мероприятия выполняются в нужное время. Не возникает необходимости останавливать процесс и возвращаться назад, чтобы доделать какие-то операции, которые пропустили из-за того, что не следовали определенному бизнес-процессу. Нет нестыковок или проблематичных передач разработки из одних рук в другие, которые ведут к ошибкам, переделкам и бессмысленным проволочкам. Во-вторых, регулярная систематическая оценка всех проектов гарантирует, что время и деньги тратятся с высочайшей эффективностью. Чем больше проектов останавливается на ранних этапах, тем меньше их терпят неудачу на более поздних, уже после вложения денег. Следовательно, все деньги, время и внимание посвящаются наиболее перспективным проектам.

Кроме того, контакты с клиентом на ранних этапах разработки служат гарантией того, что товар будет соответствовать требованиям конечных пользователей, а не фантазиям специалистов компании. Когда менеджеры на всех этапах разработки привлекают специалистов по маркетингу и ценообразованию, они могут быть уверены, что получившийся товар будет хорошо продаваться и приносить солидную прибыль. В конечном итоге товары, выходящие на рынок, имеют больший шанс порадовать и клиента, и производителя.

Уже много компаний начинают внедрять процессуальную дисциплину в разработку новых продуктов. Например, компания Eli Lilly удалось на 50% и более сократить срок, за который научное открытие превращается в реальное лекарство. Компания IBM на 70% сократила время вывода новых аппаратных средств на рынок.

Если есть в бизнесе хоть одна область, которую считают неподдающейся упорядочению, то это разработка программно-

го обеспечения для компьютеров. В сравнении с тем, как выходит на рынок большинство программ, любая, даже самая никудышная, система разработки новых продуктов в других отраслях покажется образцом дисциплины.

Разработчиков программного обеспечения все (в том числе они сами) считают такими ковбоями и свободными художниками. Они могут быть наделены огромными талантами, но не выказывать ни малейшего интереса к дисциплине или правилам. Свою работу они традиционно считают творчеством и художественным самовыражением, ничуть не похожим на труд инженера.

Слово "хаос" будет недостаточно выразительным, чтобы описать, что творилось в отделе разработки программ компании Hewlett-Packard несколько лет назад. Множество инженеров работали без всякого взаимодействия друг с другом, каждый следовал за своей музой. Часто они начинали писать новую программу еще до того, как на нее появлялись спецификации. Отдельные характеристики добавлялись или убирались внезапно и непредсказуемо. Такие важные этапы, как анализ потребностей клиента, выполнялись или не выполнялись в зависимости от настроения, а если выполнялись, то часто ближе к завершению программы. Тестирование проводилось неизменно в последнюю минуту в авральном режиме, поскольку программисты отчаянно стремились выпихнуть свое детище на рынок. Редко, когда столько умных людей образовывали такую безумную компанию.

Неудивительно, что новые программы Hewlett-Packard неизменно появлялись на рынке с опозданием, с превышением бюджета и с ошибками. В начале 90-х гг. тогдашний руководитель компании Льюис Платт с огорчением заметил, что 70% серьезных проблем, которые он был вынужден рассматривать, касались программного обеспечения.

Менеджеры считали, что разбираться с этими проблемами столь же безнадежно, как пытаться заставить кошек ходить стадом. Какое-то время руководители отделений компании просто терпели, предполагая, что такой беспорядок просто органически свойствен разработке программного обеспечения. Но несколько

лет назад они не выдержали и решили, что хаос в разработке программ не обязателен. Поэтому разработали дисциплинированный бизнес-процесс и обязали разработчиков программ ему следовать. Бизнес-процесс охватил все аспекты создания программы — от проектирования до тестирования и стандартизации. Теперь требовалось выяснять запросы клиентов на ранних этапах разработки, строить календарное планирование на результатах анализа, а не чьих-то догадок, проводить необходимые проверки и тестирование в должные сроки, строго следовать бизнес-процессу, выявлять и устранять недостатки в начале, а не в конце разработки. Для нового бизнес-процесса вводилась строгая система показателей, что гарантировало предсказуемость и повторяемость действий сотрудников.

Чтобы доказать свою приверженность дисциплине, руководители Hewlett-Packard пошли на подрыв устоев. В мире программирования всегда на первом месте были характеристики продукта — они определяли продукт. Поэтому график разработки продукта всегда подстраивался под разработку нужных характеристик. А что касается бизнес-процесса, то его вообще не было. Но сейчас все стало по-другому. Теперь в Hewlett-Packard во главу угла поставлен бизнес-процесс. Менеджеры разъяснили сотрудникам, что отныне бизнес-процесс превыше графика, а график превыше характеристик, которые сами по себе появятся, если строго следовать бизнес-процессу. Соблюдение нового бизнес-процесса обязательно. Руководитель программного подразделения сказал своим подчиненным: «Соблюдение бизнес-процесса — это одна из составляющих плана дополнительных выплат».

Как и ожидалось, некоторые программисты увидели в этом возврат к конвейеру Форда и даже фабрикам времен индустриальной революции. Они утверждали, что новая система превратит их в подневольных рабочих, немногим лучше тех мальчиков, которые раз за разом меняли бобины с нитками на текстильных мануфактурах в 20-е гг. XIX в. Руководители, осуществлявшие преобразования, говорили другое — цель не в том, чтобы задавить творчество программистов, а чтобы дать ему развернуться. Следуя структурированному бизнес-процессу, они смогут расходовать свои творческие силы более эффективно и

на более важные вещи. Их творческая миссия — создавать продукт, а не изобретать каждый раз новый бизнес-процесс.

Опасения свободолюбивых программистов отражают весьма распространенное заблуждение. Возможность импровизировать и идти непроторенными тропами может показаться высшим проявлением свободы, но на самом деле это тяжелое бремя. В таких условиях люди обречены на постоянную неразбериху, они не знают, кто, что и когда должен делать. Отсутствие бизнес-процесса на практике отвлекает людей от творческой работы. И напротив, дисциплина и четко расписанная процедура направляют творческую энергию в нужное русло и поддерживают ее. Они освобождают человека, позволяя ему сосредоточиться на наиболее подходящей для него работе, а не беспокоиться по поводу ее организации.

Менеджеры компании Hewlett-Packard разработали эффективный способ оценки надежности и качества бизнес-процесса в той или иной работе. Если для выполнения обычных заданий нужны выдающиеся люди, если для выполнения рутинных операций требуется героизм, значит, нужно вводить или дорабатывать бизнес-процесс. С другой стороны, если выдающимся сотрудникам ни разу не удалось сделать ничего замечательного, значит, бизнес-процесс слишком жесткий, он похож на смиренную рубашку, стесняет движения. На практике большинство компаний страдает от дефицита бизнес-процессов, а не от их излишней жесткости и структурированности. Большинство предприятий действуют в условиях хаоса, а не военной дисциплины.

Усилия Hewlett-Packard по обузданию монстра программирования были щедро вознаграждены. Среднее время вывода программного продукта на рынок сократилось более чем на 50%. Объем производимого программного обеспечения, измеряемый в строках программы, уменьшился на 10% с лишним благодаря тому, что ненужные возможности больше не включались в программы. Это удешевило производство программ и расширило круг поддерживающего их оборудования. Сейчас производство программного обеспечения укладывается и в сроки, и в смету, о чем раньше даже и не мечтали. Также существенно повысилось качество: число серьезных дефектов в программах компании све-

дено к нулю. И все эти достижения ничуть не подорвали творческие силы и новаторский дух программистов Hewlett-Packard.

Помимо очевидного подъема эффективности, внедрение дисциплины и структуры в ранее хаотичную деятельность дает и другие преимущества. Во-первых, работа становится более единообразной, более предсказуемой, меньше зависит от героизма, везения или редкостного таланта. Больше не нужны сильные личности, способные добиваться результатов назло противодействию системы. Дисциплина позволяет обычным людям добиваться выдающихся результатов, подкрепляя собой их таланты и способности. Поэтому компания меньше зависит от маленькой группы талантливых людей (и не оказывается беззащитной перед ними), которые слишком хорошо знают, как они незаменимы. Талантливые и способные люди остаются важными. Но не от них теперь зависит, пойдет ли компания по пути падения или успеха.

Компания, зависящая от героев, может оказаться в отчаянном положении, если они уйдут. Хаосом нельзя управлять; в лучшем случае за ним можно наблюдать. В компании, где нет дисциплинированного подхода к разработке новых продуктов или сбыту, на вопросы: на каком этапе находится разработка того или иного продукта? Какова вероятность успеха этого продукта? Сколько сбытовых возможностей будет доведено до подписания контрактов в ближайшие шестьдесят дней? Сколько продуктов будет готово к отправке клиентам в ближайшие шесть месяцев? — никто не ответит. Они там вообще лишены смысла. Без продуманной последовательности этапов, характерной для структурированной разработки новых продуктов, нет возможности разобраться, на каком же этапе разработка продукта. А дисциплинированный бизнес уже не напоминает игру в рулетку. Здесь деловая активность измерима, управляема, поддается контролю и совершенствованию.

Но за все эти преимущества надо платить — значительными преобразованиями в организации. Для достижения дисциплинированного подхода необходим новый угол зрения, новый комплекс рабочих и социальных установок, которые должны усвоить все сотрудники организации — и менеджеры, и рядовые сотрудники.

Наверное, для многих людей самое трудное — это принять необходимость дисциплины. Многие таланты, сделавшие карьеру в условиях “творчества” (читай “хаоса”), усвоили, что успех зависит от их личного увлечения и таланта. Им тяжело принять новые правила, которые объявляют импровизацию и “свободное творчество” качествами плохого работника, а не профессионала. Продавец, считающий, что для достижения успеха достаточно прохаживаться между рядами, важно скрестив руки, может искренне расстроиться, если сказать ему, что теперь придется следовать определенным правилам и ограничивать свой личный талант определенными рамками. Людям также придется усвоить важность командных интересов. Теперь главным положительным героем становится команда, все работающие вместе сотрудники и их общий результат.

Приспособиться к новой системе ценностей для многих работников очень сложно. Американская культура всегда идеализировала ковбоя, первопроходца, изобретателя, предающего мукам творчества в уединенной лаборатории. И хотя в этих почитаемых образах больше вымысла, чем исторической правды, они прочно удерживаются в сознании.

Во многих корпоративных культурах все это затрудняет введение бизнес-процессов, какие бы выигрыши они ни обещали. Некоторые искренне верят, что дисциплина и бизнес-процессы убьют творчество и все остальные достоинства организации, благодаря которым она достигла успеха. Другие увидят в новой системе угрозу, опасаясь, что не сумеют приспособиться к ней. Возможно, они просто сочтут, что система снижает ценность отдельной личности. Некоторые из этих опасений оправданы. Не каждый может перестроиться и подчиниться дисциплине. Кому-то не хватает тех навыков, которых требует новый бизнес-процесс, кто-то не захочет менять привычный стиль работы. Даже среди тех, кто мог бы преуспеть в новых условиях, найдутся несогласные и покинут фирму.

Так, в компании Hewlett-Packard в отделе программного обеспечения текучка кадров на определенный период времени увеличилась втрое. Компанию покинули самые неисправимые, не сумевшие или не захотевшие адаптироваться к но-

вому стилю работы. Но те, кто остался, довольны, и, возможно, удивлены результатами. В Hewlett-Packard принято проводить ежегодный опрос служащих с целью выяснить их моральное состояние. Очередной опрос, проведенный после введения дисциплины (и после ухода недовольных), показал, что сотрудники отдела программного обеспечения чувствуют себя лучше, чем сотрудники всех остальных подразделений. Люди говорили, что теперь могут работать более эффективно, что теперь их работа нравится им намного больше, чем до преобразований. Поэтому утверждение о том, что дисциплина не ограничивает творчество, а направляет его в нужное русло, — это правда жизни.

Как же добиться всего этого? Критически важными составляющими успеха следует считать внимание высшего руководства и постоянное укрепление новых порядков. Руководители должны многократно разъяснять и демонстрировать новый образ мышления и модели поведения, привлекать к ним внимание и всеми способами давать понять, что пути назад нет.

За переменами в корпоративной культуре должны последовать изменения в системе оплаты труда. За счет вознаграждения можно ускорить освоение новых моделей поведения, указать сотрудникам, что теперь ценится. Даже если кто-то добился успеха, но перекомендуемыми способами, его не следует вознаграждать. Сотрудники очень скоро поймут, что им действительно выгодно. Они осознают, что как бы ни радовала и ни тешила их самолюбие тяга к свободе, результатов она больше не принесет.

Новаторство не следует считать синонимом хаоса, а отдел сбыта не обязательно должен становиться заложником героев. В мире, где товары устаревают за одну ночь, а клиентов нужно заново привлекать каждый день, мы не можем позволить себе, чтобы такая важная работа зависела от счастливого случая, так как он редко подворачивается тогда, когда вам это действительно нужно. Марк Твен утверждал: "Самый великий изобретатель — случай". Мы можем заставить его признать свою ошибку. Бизнес-процесс — это не бюрократия, это четкость. Отсутствие бизнес-процесса — это не свобода, а анархия. Выбор сделать нетрудно.

Обуздайте хаос с помощью бизнес-процессов

- ➡ Признайте, что фанатизм и героизм не так уж хороши: это признаки слабости в исполнении той или иной функции.
- ➡ Подкрепите творческую энергию ваших сотрудников силой организованных бизнес-процессов.
- ➡ Создайте условия для повторения инновационных находок, введя тщательно продуманную схему бизнес-процесса.
- ➡ Не позволяйте сотрудникам говорить вам, что творчество и бизнес-процессы несовместимы.
- ➡ Будьте безоговорочно привержены дисциплине и командной работе.
- ➡ Смирись с тем фактом, что не все примут новые условия.



ИЗМЕРЯЙТЕ ТЕ ПАРАМЕТРЫ РАБОТЫ, КОТОРЫЕ ВАМ НУЖНО ЗНАТЬ

Используйте контрольные показатели для управления, а не для учета

Теории бизнеса измерение различных показателей считается важным инструментом управления. Предполагается, что цифры должны давать управленцам ценную информацию о текущем состоянии дел в их компании, которую можно использовать для принятия эффективных решений, направленных на повышение результативности. В реальном мире, однако, система контрольных показателей компании обычно включает много бессмысленных данных, которые отражают все поддающиеся количественному измерению параметры работы, важные и не важные. Эти показатели не имеют ни разумной периодичности, ни обоснований; они столь многочисленны, что их проблематично использовать; они поступают с таким запозданием, что теряют всякий смысл, а затем умирают в распечатках и информационных бюллетенях, так и не найдя себе применения. Короче говоря, в измерении контрольных показателей работы царит полная неразбериха.

Вот несколько высказываний менеджеров о состоянии систем измерения контрольных показателей в современных организациях.

- ◆ *“Мы используем только два процента от всех измеряемых у нас показателей. Остальное — для годовой отчетности”.* Компании тратят немыслимое время и деньги на сбор показателей, но не знают, что делать с большинством из них. Одна телекоммуникационная компания собирает более де-

сяти тысяч показателей, отражающих все аспекты ее деятельности, но на большинство из них никто даже не смотрит, не говоря уже об их использовании.

- ◆ *“Мы мастера микроизмерений. Мы замеряем время, необходимое на приобретение скрепки для бумаги”.* Во многих компаниях даже не знают, что именно им нужно измерять, поэтому содержательную сторону показателей подменяют их многочисленностью и точностью измерения. Измеряется то, что легко измерить, а не то, что имеет смысл.
- ◆ *“Если хотите узнать, какой уровень запасов у меня был на 2 марта, я скажу вам в середине апреля”.* Информация, которую дают современные системы контрольных показателей, к моменту ее представления менеджерам (которые, как предполагается, будут ее использовать), успевает устареть и уже не отражает текущего положения дел.
- ◆ *“Мы измеряем слишком много, а получаем от этого слишком мало, потому что мы никогда не формулируем, на что нам надо направить свое внимание. И наши показатели никак не связаны воедино, так, чтобы их можно было использовать для принятия решений на высоком уровне”.* Большинство систем измерения качества работы не строятся на продуманной схеме. Компании собирают информацию без всякой четко обозначенной цели, не представляя себе, какую пользу можно из них извлечь или что именно они отражают.
- ◆ *“Руководители бизнеса не уделяют должного внимания показателям, потому что испытывают к ним отвращение еще со времени изучения бухучета в бизнес-школе”.* Хотя на словах многие менеджеры отдают дань уважения показателям, на деле они считают измерения лишь довеском к управлению, а не его неотъемлемой частью. Для них бизнес означает создание и выпуск товаров, взаимоотношения с клиентами, сбыт, доставку, получение денег, а вот измерение показателей — это забота бухгалтеров, увязших в цифрах. Они считают этот инструмент пригодным скорее для тех, кто производит анализ после гибели предприятия, а не для тех, кто занимается живым, процветающим бизнесом.

◆ *“Очень трудно правильно измерить показатели, потому что наше руководство не считает это важным”.* Среди управленцев распространено убеждение, что “настоящим менеджерам показатели не нужны”. Похоже, “настоящие менеджеры” считают, что могут понять, что делается на предприятии, без всяких распечаток; что внимание к показателям будет для них равносильно признанию собственной слабости. Они убеждены, что ключевыми условиями эффективного руководства являются смелое видение цели и личный опыт, а показатели нужны только слабакам, не способным держать руку на пульсе бизнеса и прячущимся за бухгалтерские ведомости, которые представляют собой лишь жалкое отражение настоящего бизнеса. Возможно, эти несчастные и будут исполнять ритуал измерения своих показателей, но это лишь имитация настоящего дела.

Аварийное состояние большинства систем измерения показателей работы предприятия не должно, собственно, нас удивлять: оно почти неизбежно, если учесть их генезис и эволюцию. Их первый недостаток состоит в том, что по своей природе они предназначены для отражения прежде всего финансовых аспектов деятельности компании. Изначально системы показателей были разработаны, чтобы компании отчитывались о финансовых результатах своей деятельности перед акционерами и налоговыми органами. А затем эти системы стали использовать и не по прямому назначению — для помощи в принятии управленческих решений, где они по большей части бесполезны. Когда менеджер знает, какой у него доход, затраты, прибыль, он может заключить, что происходит у него на предприятии, но не как достичь лучших результатов. Если вы видите, что затраты высоки, сбыт мал, а прибыль падает, вы осознаете, что надо принимать меры, но не знаете, какие именно.

Финансовые показатели — рентабельность, прибыль на инвестицию, дисконтированный поток денежных средств или другие технически сложные показатели, применяемые специалистами по финансам, — мало говорят о том, что вам действительно нужно знать о своем бизнесе. Приведу заезженное срав-

нение: “Применять финансовые показатели для управления компанией, — это все равно что вести машину, глядя в зеркало заднего вида”. Или все равно что управлять игрой бейсбольной команды и принимать решения о том, требовать сильного или укороченного удара, оставлять в игре первого питчера или ввести запасного, на основе прошлогоднего соотношения выигрышей и проигрышей.

Вторая проблема традиционных систем измерений состоит в том, что их нефинансовые составляющие фрагментарны и разрозненны, лишены общей основополагающей логики. Они появлялись по мере того, как руководители компаний требовали от менеджеров разных отделов повысить эффективность отдельных операций или участков. В этих случаях менеджеры разрабатывали отдельные показатели, позволявшие им отслеживать работу подчиненных, — это показатели затрат, точности, скорости и производительности, при расчете которых используются десятки переменных. Менеджеры далеко не всегда ясно представляли свою цель, поэтому восполняли свое неумение практически применить эти показатели их количеством. Они измеряли все больше и больше разных параметров в надежде, что хоть какие-то из них окажутся информативными. Менеджеры накапливали эту статистику, надеясь что, если показатели их сотрудников окажутся на уровне, то и компания в целом достигнет поставленных целей. Эта надежда оказалась тщетной и обманчивой, потому что не прослеживалось никакой явной связи между отдельными измеряемыми параметрами и общими целевыми результатами компании.

Теперь нетрудно понять, почему менеджеры разочаровались в системах измерения и перестали уделять им внимание. Такая позиция простибельна, потому что в конечном итоге большого вреда она не приносила. До наступления эры клиентской экономики менеджеры не очень нуждались в сложных системах измерения. Во-первых, когда клиенты покладисты, а конкуренция мягкая, увеличение эффективности — не первоочередная задача. Высокие затраты можно переложить на клиентов, их недовольство проигнорировать, а появляющи-

еся новинки вводить по желанию. Более того, если уж требовалось что-то усовершенствовать, все можно было сделать и без сложных систем измерения показателей. Тогда бизнес был не так сложен, как сейчас: клиенты не так точно знали, чего они хотят; ассортимент менее разнообразен; меньше каналов распространения; не столь изощренные производственные технологии. Объем и масштаб некоторых производств был в несколько раз меньше, чем сейчас.

Тогда менеджеры могли управлять своими компаниями, полагаясь лишь на интуицию и относительно мало вмешиваясь в ход дел. Если падали продажи, можно было потребовать от региональных менеджеров по сбыту быть построже со своими продавцами, поднять или снизить цены, оштрафовать всех менеджеров по сбыту — и больше, собственно, ничего. Когда возможности лечения так ограничены, нет смысла заниматься изощренной диагностикой. Всякая аналитика, связанная со сложными показателями, считалась излишеством.

Сегодня же клиенты и акционеры настойчиво требуют повышения эффективности, и немедленного. Более того, на сегодняшних исключительно сложных предприятиях не всегда очевидно, какие меры надо принимать для получения требуемого повышения. Системы контрольных показателей компании должны обеспечить выявление причин недоработок. Однако системы показателей отстали от современных реалий. Они так и не могут сообщить менеджерам больше, чем вчерашнее финансовое положение, оставаясь неорганизованным перечнем разноплановых цифр.

Насколько нынешние системы показателей хаотичны, можно судить по одной крупной компании, производящей электронику. На совещании старших управленцев руководители анализировали ключевые показатели эффективности, среди которых значились: степень удовлетворенности клиентов, процент сделок, доведенных до заключения контракта (т. е. процент предложений о заключении контракта, которые были приняты клиентом), доля рынка, срок исполнения заказов, степень удовлетворенности работников, оборотный капитал, затраты на обслуживание одного клиента, процент повтор-

ных обращений, время достижения точки безубыточности новыми продуктами, доход на одного работающего и прибыль на акционерный капитал.

Этот список включал "всего понемножку": несколько целевых общефирменных показателей (например, прибыль на акционерный капитал и долю рынка), несколько производственных показателей (затраты на обслуживание одного клиента и срок выполнения заказов) и прочие разные параметры (степень удовлетворенности клиентов, процент повторных обращений). Но основным недостатком этого списка было то, что анализирувавшие его менеджеры фактически не получали ни малейшего представления о том, что они могли бы сделать, чтобы эти показатели улучшить. Если цифры были хорошими, они улыбались, если нет, начинали выражать озабоченность и заявлять, что нужно определенно принимать меры, чтобы улучшить этот показатель к следующему руководящему совещанию, а затем переходили к следующему показателю. Система показателей этой компании никак логически не связывала показатели между собой и не давала руководителям никаких ориентиров к тому, как их улучшить.

Общие цели компании — доля рынка, например — подчиняются так называемому принципу косвенной зависимости: крупных, всохватывающих целей нельзя достичь напрямую. Менеджеры не могут прямо управлять долей рынка. Она складывается в результате действия разных факторов, которые поддаются управлению. Вопрос, однако, в том, какие именно факторы влияют на долю рынка? Без установления связи между желаемыми результатами и подконтрольными факторами, эта компания могла использовать свою систему показателей как инструмент наблюдения, но не как инструмент влияния, а ее руководители были обречены беспомощно наблюдать, как показатели совершенно непредсказуемо падают и поднимаются.

Так было не всегда. В более простые времена динамику бизнеса было легко понять, и, если цифры сигнализировали о проблеме, менеджерская интуиция подсказывала, что делать.

Но время интуиции ушло. Деятельность предприятий стала такой сложной и переменчивой, что внутреннее чутье на важные факторы выработать очень трудно, а сохранить и совсем невозможно. Менеджеры больше не понимают своего бизнеса, поэтому не знают, с какой стороны вмешаться, чтобы сделать его более эффективным. Следовательно, все, что они могут сделать, — это или пассивно наблюдать, или выдвигать более или менее случайные инициативы в надежде, что что-то изменится. В условиях сложных современных предприятий интуиция, к сожалению, редко подсказывает руководителям верные средства совершенствования работы, а системы показателей и вовсе не помогают.

Фактически традиционные показатели, как правило, не только бесполезны, они даже опасны и могут помешать компании повышать эффективность.

Крупная телефонная компания, которая после принятия законов, направленных на дерегулирование рынка, столкнулась с беспрецедентной конкуренцией, отчаянно пыталась добиться повышения степени удовлетворенности клиентов, но отражающие ее показатели застыли на одном уровне, как замороженные. У менеджеров была достаточно хорошая интуиция и они догадались, что, судя по показателям, решающим фактором удовольствия или неудовольствия клиента и его готовности переместиться к конкуренту является качество оказываемых компанией услуг. Однако все усилия по улучшению обслуживания губила именно применявшаяся система показателей.

Когда клиент звонил в компанию, чтобы заявить о неполадках, информацию принимал представитель отдела обслуживания клиентов. Его труд измерялся показателем личной производительности, т. е. количеством звонков, которые он принял за каждый день (или эквивалентным показателем — средней продолжительностью одного телефонного разговора с клиентом). Далее представитель отдела обслуживания передавал информацию о жалобах диспетчеру, который должен был направить выездного мастера для устранения проблемы. Показателем работы диспетчера считалось полезное использование выезд-

ных бригад, т. е. количество часов, потраченных ремонтниками на работу у клиентов, а не на переезды. Наконец, работу ремонтников оценивали по производительности — количеству нарядов, закрываемых в день.

Эти показатели не были абстрактной статистикой — они влияли на поведение работников. И представители клиентской службы, и диспетчер, и выездные ремонтники изо всех сил старались показать хорошие результаты в контексте действующей системы показателей. Ими руководила профессиональная гордость, желание получить более высокий профессиональный рейтинг и, следовательно, премии и повышения. К сожалению, все показатели и все усилия сотрудников работали против компании, не позволяя ей качественно удовлетворить запросы клиентов, которых не интересовала средняя продолжительность звонка или производительность ремонтников. Клиенты хотели, чтобы им немедленно восстановили телефонную связь, но из-за действующей системы измерений никто, кроме них, к этому не стремился. Критерий оценки работы представителей клиентской службы побуждал их поскорее закончить разговор с одним клиентом, пусть и не получив всей необходимой информации, и переключиться на другого. Система оценки работы диспетчера подталкивала его к тому, чтобы выбирать для выезжающих ремонтных групп соседние адреса, сокращая таким образом время их переездов, но нисколько не беспокоясь о том, что некоторые клиенты при этом вынуждены подолгу дожидаться ремонта. Выездные ремонтники были заинтересованы в том, чтобы между их входом в помещение клиента и выходом из него прошло как можно меньше времени — качество ремонта оставалось вторичным. Если после него телефон ломался снова — это уже будет чей-то еще вызов и чья-то еще проблема. Возможность профилактического обслуживания, благодаря которому оборудование не ломалось бы, лишалась для ремонтников всякого смысла, поскольку им важно было лишь отметить наряд и двигаться дальше.

Фактически перед всеми сотрудниками компании ставили цели, не имеющие ничего общего с желанием клиента: надежной телефонной связью, которая никогда бы не портилась или

восстанавливалась бы и быстро, и качественно. Теоретически, чем быстрее работал каждый сотрудник компании, тем быстрее должен был бы заработать телефон клиента. А на практике никто не нес ответственности за обеспечение качественной и бесперебойной связи.

Это не уникальный пример, наоборот, слишком часто оказывается, что действующая система показателей сводит на нет все попытки компании повысить эффективность своей работы. В крупной обрабатывающей компании был случай, когда один из менеджеров по продажам получил небольшой заказ от нового клиента, который заявил, что если компания сможет обеспечить быструю доставку, то следующие заказы будут большими. Как и следовало ожидать, менеджер требовал приоритетного внимания к этому заказу и отслеживал его прохождение по всем подразделениям компании. Дошло дело и до специалистов по материально-техническому обеспечению, которые отвечали за доставку. Они решили, что объем заказа намного меньше, чем требуется, чтобы полностью загрузить грузовик, поэтому, если отправить его отдельно, не дождавшись сходных мелких партий до полной загрузки грузовика, затраты на транспортировку увеличатся. Каким показателем измерялась работа отдела материально-технического обеспечения?

Те, кто организовывал доставку, не волновались ни о том, что их работа противоречит интересам клиента, ни о том, что компания потеряет будущие заказы, потому что такие соображения не были учтены в их системе показателей. Напротив, руководствуясь существующей системой измерений, они поступали совершенно оправданно, задерживая срочный заказ, пока не появится возможность доставить его подешевле. Возможно, сотрудники не догадывались о последствиях, возможно, их взгляд на вещи ограничивался лишь тем показателем, за который они отчитывались, — затратами на доставку.

В одной компании, производящей полупроводниковые изделия, руководители заводов часто закрывают производство в последнюю неделю месяца, даже если у них куча срочных заказов от нетерпеливо ожидающих доставки клиен-

тов. Причина в том, что эффективность работы руководителей заводов измеряется в процентах отклонения от плана, поэтому, выполнив месячный план, они не заинтересованы в том, чтобы работать больше, даже если этого хотят клиенты. Столь же часто случается, что работу сбытовиков оценивают и вознаграждают по общему зарегистрированному объему сделок, т. е. общей сумме сбыта. Это подталкивает их к тому, чтобы соглашаться на заключение контрактов практически по любой цене или обещать всевозможные “бесплатные” дополнительные услуги (бесплатные для клиента, а не для компании). В результате компания заключает действительно много сделок, сделок невыгодных.

Другими словами, как говорит старая пословица: “Поосторожнее с желаниями, они могут сбыться”. Применительно к бизнесу ее можно перефразировать: “Поосторожнее с показателями, они могут быть выполнены — и вы погибнете”.

Компаниям нужен новый подход к выбору и измерению показателей своей работы, отражающий требования клиентской экономики. Для начала надо признать, что измерения — это составляющая менеджмента, а не бухгалтерского учета. Как мудро замечено в Талмуде: “Обучение не важно, важно действие”. Точно так же, измерение контрольных показателей — не самоцель, они нужны для совершенствования бизнеса. Цель измерений не в том, чтобы узнать, насколько эффективен наш бизнес, а чтобы сделать его еще эффективнее. Измерение контрольных показателей — это один из элементов цельной системы повышения эффективности бизнеса. Поэтому современная система контрольных показателей работы не должна выдавать данных, которые ничем не обоснованы и ни к чему не применимы. Люди должны знать, с какой целью измеряются те или иные показатели и, что еще более важно, что им с ними делать. Современный подход к контрольным показателям учитывает, что нынешние предприятия — это сложные системы, где уже не обойтись одной интуицией. Сегодня любое действие менеджера может иметь мириады непредсказуемых последствий для всей организации. Поэтому контрольные показатели должны определяться по результатам тщательного, глубокого анализа

бизнеса, в ходе которого выявляется связь между целью бизнеса и влияющими на ее достижение факторами, которые подконтрольны менеджерам и рядовым исполнителям. Только тогда, заметив неудовлетворительное значение показателя, можно принять нужные действия, улучшив и показатель, и эффективность работы бизнеса в целом.

Другими словами, современная система контрольных показателей держится на двух столпах. Во-первых, это полностью оформленная, упорядоченная и поддающаяся измерению модель бизнеса предприятия, схожая с теми, которые уже давно применяют ученые и инженеры для описания физических систем, позволяющая управленцам мобилизовать ресурсы компании на достижение ее первостепенных целей и установить взаимосвязь между главными целями компании и подконтрольными ей параметрами бизнеса. Ее можно сравнить с монтажной схемой, из которой четко видно, что, нажав на этот рычаг, мы откроем ту дверь. Она показывает менеджерам и то, что им следует измерять, и то, что дальше делать с полученными показателями.

Второй столп — это четко определенный бизнес-процесс использования результатов измерения контрольных показателей для повышения эффективности работы предприятия, продуманная и целенаправленная программа, позволяющая использовать показатели для выявления причин недостаточно эффективной работы и последующего принятия мер.

Оба столпа взаимосвязаны и взаимозависимы. Начнем с понятия модели бизнеса.

Несколько лет назад одна крупная компания, занятая выпуском и обслуживанием кредитных карточек, задалась целью улучшить два важнейших показателя своей деятельности: во-первых, повысить число повторных обращений клиентов — процент тех, кто возобновлял свои карты, когда срок их действия истекал. Ведь клиент не может использовать карту, которой у него уже нет; во-вторых, поднять используемость карт — чтобы клиенты чаще пользовались картой, повышая таким образом комиссионный доход компании, который она получала от торговых предприятий.

Недостатка в идеях, как достичь этих целей, не было: снижение ежегодной платы за обслуживание карты, что должно сохранить интерес клиентов к этой карте; дополнительные услуги и премии, вроде бесплатных билетов на определенное количество миль для часто летающих пассажиров или очков за каждый потраченный доллар, чтобы стимулировать использование карты; интересная реклама, которая создала бы карте более привлекательный имидж и вызвала бы у клиентов желание приобщиться именно к этой платежной системе, и т. д.

Ни одна из этих идей не была плохой по своей сути, даже наоборот. В пользу каждой из них были аргументы – и разумные. Проблема состояла в том, чтобы решить, на какую именно расходовать деньги из строго ограниченного бюджета. Дебаты переходили за грань определенности, как это часто случается с дебатами по важным вопросам. Постепенно руководители компании выбрали направление действий, но аргументы в его защиту были столь скудны, что сторонники других взглядов отказывались их принять.

Споры повторялись снова и снова, потому что их участники, по правде говоря, не понимали динамики своего бизнеса. Какие характеристики продукта наиболее важны для клиента и как укрепить именно эти характеристики, способные обеспечить повторные обращения клиентов и их расходы? В ответах на этот вопрос звучали скорее мнения, чем факты. Чтобы получить факты, руководители компании решили разработать модель своего бизнеса.

Первая модель отражала качественные параметры. Она строилась на послышке, что поведение клиента объясняется сочетанием следующих факторов: насколько клиент удовлетворен картой компании и как он относится к ее конкурентам. И если второй фактор был практически неподвластен компании, то первый был ей вполне подконтролен. Согласно модели, удовлетворенность или неудовлетворенность клиента картой зависит от ее экономической ценности (эта величина, в свою очередь, является производной от затрат клиента на карту и получения посредством нее ценных для него услуг); от предыдущего опыта использования этой карты; от опыта взаимодей-

ствия с компанией (например, по поводу выставяемых счетов); от имиджа компании в целом. Вторая модель отражала количественные параметры. Компания обратилась к своей обширной базе данных, где хранились сведения о фактическом поведении клиентов (коэффициенты возобновления и используемости карты), а также провела опросы клиентов по поводу отдельных составляющих модели. Эти данные были использованы для подсчета относительной важности каждого из параметров: например, какое влияние могли бы оказать различные, ценные для клиента виды услуг на его решение возобновить карту или использовать ее в той или иной ситуации.

Благодаря этим моделям открылись совершенно неожиданные обстоятельства. Одна из мер по улучшению обслуживания клиентов, которую менеджеры считали очень важным и достойным вложения средств, оказалась почти незначимой для клиента при принятии решения о возобновлении или использовании карты. Интуиция могла бы сыграть с управленцами злую шутку. Еще одно направление совершенствования работы компании влияло на частоту использования карты, но не на желание возобновить ее. А вот имидж корпорации в целом, как выяснилось, был очень важен при принятии решения о возобновлении карты, но почти не влиял на ее использование.

В результате компания пересмотрела свои приоритеты и перераспределила ресурсы. Отказавшись от некоторых второстепенных начинаний, она сосредоточила первоочередные усилия на выработке узнаваемого корпоративного имиджа. В этом же направлении работала и реклама, а вот популяризации отдельных характеристик продуктов отводилась меньшая роль. Одновременно компания вложила деньги в совершенствование той характеристики продукта, которую клиенты называли определяющей для более частого использования карты. По мере выполнения всех этих мероприятий клиенты реагировали на них именно так, как предсказывала модель. И использование, и возобновляемость карт, и прибыльность операций — пошли вверх.

При помощи модели бизнеса руководители этой компании увидели, как продукты и услуги формируют желаемое поведение клиента. Но при всех достоинствах этой модели бизнеса, одной ее было недостаточно. Ее следовало увязать с моделью хозяйственной деятельности компании, которая демонстрировала, как влияют на клиента отдельные виды работ и операций компании. Видоизменение предлагаемых продуктов и услуг — это не единственный путь к повышению эффективности. Другие пути включают ускорение доставки продуктов со склада, более внимательное отношение к обращениям и вопросам клиентов, снижение затрат на тестирование продуктов в стадии разработки. Причем все эти начинания, прекрасные в теории, теряют свою ценность без целенаправленной привязки к запланированным результатам, которых стремится достичь компания. Организовать отдельные виды операций с прицелом на достижение общефирменных результатов — именно в этом состоит важнейшая задача для тех, кто занят измерением и повышением эффективности компании.

Измерение таких результирующих показателей деятельности компании, как доля рынка, прибыль на капитал и степень удовлетворенности клиентов важно потому, что именно они отражают реальное состояние бизнеса. Но, как я уже говорил, общефирменные показатели достигаются опосредованно — напрямую управлять ими невозможно. С другой стороны, лучше всего управлению поддаются те действия, которые производятся отдельными людьми. Если регулярно измерять, например, сколько времени требуется сотруднику, чтобы принести выбранный клиентом товар со склада или оформить счет-фактуру, можно установить ответственность сотрудника за уровень его эффективности и рассчитывать, что он постарается его повысить. Сложность в том, что эти легко контролируемые действия и показатели их эффективности по своей сути относительно незначимы. Скорость подбора товаров одним складским рабочим или точность расчетов одного специалиста по выставлению счетов по своему влиянию на бизнес в целом — величина, стремящаяся к нулю.

Необходима модель бизнеса, в которой увязаны и сбалансированы две противоположности: важное и подконтрольное. Такая многоуровневая модель охватывает всю пирамиду, от высшего общекорпоративного руководства до действий отдельных сотрудников.

Такая модель была успешно разработана и использована в компании Allmerica Financial. Эта компания, со штаб-квартирой в г. Вустер в штате Массачусетс, уже в течение 160 лет оказывает финансовые услуги, и в настоящее время ее капитал составляет около 2,5 млрд долл. США. Два основных направления бизнеса компании — это помощь клиентам в управлении активами (посредством переменных аннуитетов и страхования жизни) и в управлении рисками (посредством страхования собственности и страхования от несчастных случаев).

До середины 90-х гг. компания была середнячком на всех рынках. Ее эффективность считалась вполне приемлемой, но незаметной. Раньше Allmerica Financial была компанией на взаимных началах, держатели полисов которой и являлись ее владельцами, поэтому высокая финансовая эффективность никогда не считалась приоритетной целью. Но в середине 90-х гг. компания акционировалась и стала нести ответственность перед акционерами, которые были очень заинтересованы в финансовой эффективности и росте. Следовательно, компания предприняла серьезные меры, чтобы разобратся, за счет чего эффективность можно повысить.

Руководители компании выделили три главные цели, достижение которых означало бы выполнение финансовых чаяний акционеров. Эти цели стали первоочередными и были положены в основу разработки модели бизнеса. Первая цель — повторные обращения клиентов. К настоящему времени уже всем известно, что удержание существующих клиентов — неременное условие успеха. Потеря клиентов и необходимость искать новых обходятся дорого, особенно в таких отраслях, как страхование, где большая часть начальных доходов уходит на комиссионное вознаграждение агентам. Для замещения старых клиентов новыми также необходимы время и силы, так

что лучше уж потратить их на приобретение новых клиентов, не теряя старых.

Второй важнейшей целью было удержание сотрудников. В страховом бизнесе доход зависит от качества обслуживания, поэтому Allmerica требовались одаренные и хорошо подготовленные сотрудники, способные качественно обслуживать клиентов и выполнять зачастую технически сложные задачи, возникающие в процессе страхования. Текучка кадров означала бы снижение технической подготовки персонала, необходимой для оформления страховых документов, и падение морального духа, без которого трудно добиться высококачественного обслуживания.

Третья основная цель компании состояла в том, чтобы предлагать больше продуктов и приобретать дополнительных партнеров для их распространения — и то, и другое означает повышение доходов. Новые продукты можно продавать как уже имеющимся, так и новым клиентам, а новые партнеры-дистрибьюторы могли бы дать компании выход на новые рынки.

Однако правильно определить три ведущие цели еще не значит достичь их. Следующим шагом был анализ подконтрольных компании факторов и выявление механизмов их влияния на достижение поставленных целей. Например, было понятно, что удержание клиентов зависит от их удовлетворенности. Клиент не станет обращаться в другую компанию без причин, он сделает это (как правило) лишь тогда, когда он не удовлетворен работой старой компании. И если Allmerica не может напрямую управлять поведением клиентов, она способна влиять на степень их удовлетворенности ее услугами.

В страховом бизнесе удовлетворенность клиента отражают рейтинги компании Dalbar. Ее роль можно сравнить с деятельностью J. D. Powers — фирмы, занятой сбором и публикацией рыночной информации о ежегодных покупательских предпочтениях на американском рынке легковых автомобилей и легких грузовиков. Представители Dalbar анонимно покупают страховые продукты разных компаний, а затем сравнивают, насколько их обслуживание соответствует самым

разнообразным параметрам спроса. Когда компания Allmerica только начинала свои преобразования, она занимала 37-е место из 50 в списке Dalbar. Конечно, это место не последнее, но и не предел мечтаний. Компания задалась целью точно выяснить, что она может сделать, чтобы лучше удовлетворять запросы клиентов и дольше их удерживать. Беседы с клиентами и анализ полученных сведений выявили ключевые факторы, определяющие удовлетворенность клиента. Один из них, например, — это своевременная и безошибочная выдача страхового контракта (т. е. полиса). Если компании требуется слишком много времени, чтобы обработать заявку клиента на страхование и выслать ему готовый контракт, то в следующий раз, когда клиенту понадобится что-то застраховать, он может обратиться в другую компанию. И очень вероятно, клиент будет недоволен, если, получив наконец-то контракт, он обнаружит в нем массу ошибок, которые придется исправлять. Таким образом, своевременная и безошибочная выдача страхового контракта стала приоритетной целью программы повышения эффективности компании. И если сейчас, оглядываясь назад, мы считаем все эти открытия очевидными, то в 90-е гг. они таковыми не были. Как я уже говорил, в сложной среде бизнеса интуиция часто обманывает. Чутье уступает формальному анализу.

В компании Allmerica сумели выяснить, чего же хочет клиент — и в смысле времени доставки, и в смысле точности заполнения полисов. Затем на основе этих цифр были разработаны требования к эффективности для работников, занятых оформлением контрактов. Для сотрудников, оформляющих контракты, был установлен целевой показатель длительности цикла обработки (который включал время на составление и доставку контракта). Этот показатель не был чьей-то прихотью, он не был высосан из пальца, как, например, время закрытия нарядов для выездных ремонтников телефонной компании. Напротив, он был выбран потому, что срок доставки контракта определял степень удовлетворенности клиента и, следовательно, способствовал удержанию клиентов, которое, в свою очередь, отражалось на финансовой эффективности. Затем компания ввела си-

стемы отслеживания этих показателей и программы их совершенствования.

Следует сделать несколько замечаний относительно использования многоуровневой модели. Во-первых, настоящая модель Allmerica была намного сложнее упрощенного описания. Применительно к управлению активами компания выявила и сейчас измеряет более 60 параметров эффективности, определяющих степень удовлетворенности клиента. Но все же хорошая модель должна быть достаточно простой, чтобы ее поняли все, чтобы каждый сотрудник мог сверять свою ежедневную работу с общими целями компании. Слишком подробная или изощренная модель сбивает с толку, поэтому в конечном итоге бесполезна. Простота — это и есть глубина.

Во-вторых, любая реальная модель должна быть многомерной. В данном описании модели Allmerica обращено внимание лишь на один аспект одной цели: срок обслуживания как фактор удовлетворенности клиента. Нет нужды говорить, что глупо оптимизировать один фактор за счет остальных. Если вложить слишком много ресурсов в ускорение, например процесса рассмотрения заявок и оформления контрактов, затраты могут вырасти и придется поднять цены или может пострадать качество. Это, в свою очередь, вызовет недовольство клиентов (хотя причины его и будут уже другими). Вся суть в том, чтобы установить и выполнить целевые показатели эффективности по разным аспектам одновременно, а не по отдельности.

В-третьих, любую модель бизнеса, разработанную для той или иной компании, следует считать рабочей гипотезой. Установленная взаимозависимость между отдельными контролируемыми действиями и желанными результатами остается условной, пока она не пройдет практическую проверку и оценку. Более того, модель нуждается в постоянном обновлении с течением времени: меняющиеся обстоятельства и ожидания клиентов могут повлиять не только на количественные, но и на качественные аспекты модели. Определенные факторы могут стать более или менее значимыми, чем прежде, и тогда придется устанавливать новые взаимосвязи.

Выразив общекорпоративные цели через серию ключевых показателей, компания Allmerica стала расходовать свои силы и средства на то, что было действительно важно. Устояв перед соблазном поэкспериментировать с различными туманными вероятностями, она сконцентрировала все внимание на тех возможностях совершенствования, которыми могла реально управлять. За два года компания поднялась на 4-е место из 50 в классификации Dalbar, перескочив через 33 ступеньки в иерархической лестнице своей отрасли. Одновременно она на десятки миллионов долларов сократила расходы. Что замечательно, Allmerica сумела одновременно достичь, казалось бы, несовместимых целей — снижения затрат и повышения удовлетворенности клиентов, потому что ее руководители сумели понять, от чего зависит достижение каждой из них. Совершенствование нужных параметров позволило добиться более прочного удержания клиентов и роста — именно так и хотели руководители компании, именно так и предсказывала модель.

Их методология является своего рода антиподом беспорядочному и неорганизованному подходу большинства компаний к измерению показателей и повышению эффективности — попробуем то, попробуем это, попробуем еще что-нибудь, затем вернемся на исходные позиции и начнем все с начала. Allmerica разработала точную модель, иллюстрирующую, как разные операции компании, т. е. те действия, которыми она могла управлять напрямую, влияют на поведение ее клиентов, а затем применила измеримые результаты моделирования для совершенствования этих подконтрольных параметров, дисциплинировав работу своих сотрудников.

Следуя приобретающей все большую популярность тенденции, Allmerica поставила вознаграждение работников в зависимость от выполнения новых целевых показателей их деятельности. Сотрудники получают больше, если они выполняют подконтрольные им целевые показатели и если компания в целом достигает поставленных целей. Правильно выбрав показатели, опубликовав их, ориентировав сотрудников на их выполнение и заинтересовав в результатах, Allmerica добивается

успеха не волей счастливого случая, а благодаря правильному управлению.

Еще один пример компании, где сумели успешно разработать модель своего бизнеса и использовать ее для повышения эффективности, — это Duke Power. Чтобы достичь высокого показателя ежеквартальной прибыли для акционеров, в этой компании, как и в Allmerica Financial, разработали многоуровневую модель. Внутри компании ее называют “Планом игры”. Такое название говорит само за себя — компания не просто разработала измерительный инструмент, она прониклась победным духом в новых конкурентных условиях, сложившихся в электроэнергетической отрасли.

Выбор двух основных механизмов повышения акционерной прибыли не был неожиданным — в Duke Power решили увеличить доходы и снизить затраты. Эти показатели стали ведущими при построении модели, и она указала на способы их достижения. Для повышения доходов требовалось удерживать существующих клиентов, находить новых и продавать больше электроэнергии и тем, и другим. Для сокращения затрат нужно было меньше тратить как на капитальные операции, так и на повседневную хозяйственную деятельность разных служб и подразделений. Затем эти общефирменные цели увязали с теми видами работ, которые отдельные сотрудники выполняли в разных подразделениях компании.

К примеру, для удержания клиентов в Duke занялись выяснением, что клиентам надо, а потом ориентировали свою деятельность именно на эти аспекты — “беспроблемное”, недорогое и надежное энергоснабжение. “Беспроблемное” энергоснабжение на языке клиентов означало, что с компанией легко связаться, что система обеспечивает быстрое реагирование на их запросы и планирование работ на удобное им время, что сотрудники компании соблюдают договоренности и сроки. Затем менеджеры направили все свои усилия на то, чтобы все аспекты деятельности компании стали бы для клиентов “беспроблемными” в их понимании этого слова.

С этой целью компания стала измерять процент подключений, выполняемых в срок, обещанный клиенту. Показатель

был выбран не случайно: он логически завершал цепочку зависимостей, на другом конце которой были общесфирменные цели компании. Высокий процент своевременных подключений был необходим, чтобы подключение стало для клиента "беспроблемным", что означало бы удержание клиентов и, в свою очередь, выполнение ведущих целей компании (в главе 4 речь шла о том, что внимание компании к этому показателю стало одной из причин реинжиниринга бизнес-процесса подключения новых объектов к электросети).

В настоящее время в Duke Power задействовано около 200 показателей, что несравнимо с 10 000 параметров, которые измеряют в телекоммуникационной компании, о которой я упоминал раньше. Каждый из 200 прошел тщательный отбор; каждый служит для измерения важного компонента решения двух обязательных задач — увеличения доходов и снижения затрат, — что должно принести компании финансовый успех и доверие акционеров.

Каждый месяц все 200 показателей тщательно фиксируются и сообщаются всем менеджерам Duke. Для каждого показателя отводится отдельная страница, где представлено текущее общесфирменное значение этого показателя, его тенденция за последние месяцы и значение по каждому территориальному подразделению. Все вместе показатели дают руководителям компании бесценный ориентир, возможность всегда держать руку на пульсе. Менеджеры теперь могут отслеживать ход дел по управляемому набору ключевых показателей, которые действительно значимы для успеха компании.

Для каждого руководителя рабочей группы существует своя "выборка" из общих 200 показателей. Эта "оценочная ведомость" включает полдюжины или около того значимых показателей, отражающих работу группы и подконтрольных ей. Именно через совершенствование этих параметров группа может внести наибольший вклад в достижение общесфирменных целей.

Например, для руководителя выездной группы работников этот набор показателей может включать процент своевременно

выполненных заказов на обслуживание клиентов, процент переделок или доработок по уже выполненным заказам (естественно, первая цифра должна быть как можно выше, а вторая — как можно ниже), затраты группы на устранение перебоев в энергоснабжении обычной сложности и затраты на подключение новых объектов. Группа несет ответственность за достижение целевых уровней эффективности по каждому из этих показателей: нужен такой-то процент своевременно выполненных заказов, такие-то затраты на восстановление электроснабжения и т. д. Когда руководитель рабочей группы получает ежемесячную оценочную ведомость, он видит, как текущая эффективность его группы соотносится с целевыми показателями. Эти цифры привлекают всеобщее внимание. Если руководитель группы видит, что какой-то из целевых показателей не выполняется, он прилагает дополнительные усилия к его достижению. Чтобы избежать соблазна бросить все силы на намерстывание невыполненного показателя за счет остальных, группам установлена ответственность за минимальный уровень эффективности по всем показателям. Как и в компании Allmerica Financial, в Duke Power анализ эффективности и система оплаты труда привязаны к этим оценочным ведомостям. Как и в компании Allmerica, в Duke Power разработка и дисциплинированное использование модели "План игры" позволили изменить эффективность работы бизнеса.

Сколько бы совершенны ни были модели бизнеса, разработанные в компании Allmerica и Duke Power, они остались бы бесполезными, если бы не существовало официально установленной системы использования той информации, которую они дают. Это второй столп современной системы измерения показателей и их совершенствования. Многие компании сумели внедрить такой структурированный бизнес-процесс. Он начинается с определения целевых уровней каждого показателя эффективности, который признается важным в соответствии с моделью хозяйственной деятельности. Среди таких показателей — и главенствующие цели компании (например, удовлетворенность клиента), и подконтрольные производственные операции (например, скорость и безошибочность оформления и доставки

страховых контрактов или время, необходимое отдельному специалисту по страхованию на обработку одной поступающей заявки). Затем вступает в действие механизм регулярного расчета фактического значения каждого из этих показателей. Далее каждый из показателей сопоставляется с запланированным целевым значением. Если все они дотягивают до целевых, значит, дела идут прекрасно. Если нет, то помимо измерения следует заняться управлением и совершенствованием, а менеджерам нужно разобраться в причинах недостаточной эффективности и найти решение, обеспечивающее дальнейшее выполнение общефирменных целей.

Вмешательство на личном уровне требуется, если целевые показатели эффективности не выполняет отдельный работник, например специалист по страхованию не успевает обработать заявки в установленный в соответствии с моделью срок. Менеджер должен задаться вопросом, почему специалист не может выполнить показатель. Возможно, ему недостает нужных навыков или образования, возможно у него неадекватный инструментарий, а может, этот человек просто не годится для такой работы. Правильно определив проблему, можно принимать действенные меры.

Допустим, собственно специалисты по страхованию обрабатывают заявки достаточно быстро, а вот компания в целом в сроки не укладывается. Значит, проблема не в людях, а в бизнес-процессе, частью которого они являются. Как бы ни старались отдельные сотрудники, они не могут преодолеть ошибочную или непродуманную схему бизнес-процесса. Если разрыв между целевым и фактическим показателями эффективности бизнес-процесса невелик, то для устранения проблемы менеджерам достаточно лишь слегка изменить его схему. Но если разрыв значителен, им придется отказаться от нынешней схемы бизнес-процесса и разработать новую (первый вариант обычно называется непрерывным совершенствованием, а второй — реинжинирингом). Компаниям Allmerica и Duke пришлось полностью провести реинжиниринг бизнес-процессов для достижения необходимых уровней эффективности.

Возможно, однако, что компания с должной скоростью обрабатывает заявки и выполняет все остальные целевые показа-

тели эффективности, которых требует модель, но запланированных общекорпоративных целей достичь не может, т. е. все вроде бы выполняется, но уровень удовлетворенности клиентов ниже ожидаемого или уровень удовлетворенности клиентов вполне приемлем, а они покидают компанию. Как такое может быть? В этом случае проблема не в исполнителях, участвующих в бизнес-процессах, и не в схемах бизнес-процессов, потому что поставленные цели выполняются. Значит, проблема в качестве самой модели, в качестве взаимосвязей между целями компании и ее отдельными операциями. Возможно, были заданы настолько низкие целевые показатели, что их достижение не обеспечивает желаемых результатов. Или, возможно, разработчики модели не слишком хорошо понимали своих клиентов и свои рынки и установили для компании ошибочные приоритеты. Может быть, чтобы клиент был доволен, нужно не быстрое оформление контрактов, а что-то другое. Когда эффективность отдельных операций удовлетворительна, а результаты деятельности предприятия неудовлетворительны, следует пересмотреть модель. Возможно, она была неверной с самого начала, возможно, устарела из-за изменения потребностей клиентов или образа действий конкурентов. В любом случае модель необходимо обновить и начать все с начала.

Вероятно, такой подход покажется вам знакомым по книгам других авторов. В смысле приверженности дисциплине измерений и непрерывного совершенствования он строится на новаторских работах Стюарта* и Деминга**. Он также имеет точки соприкосновения с такими подходами к измерению контрольных показателей работы, как система сбалансированных по-

* Стюарт Уолтер Эндрю — автор теории статистического контроля качества. Разработал статистические методы контроля качества в производственных процессах.

** Деминг Уильям Эдвардс — последователь Стюарта, применивший ту же концепцию к другим сферам деятельности, в частности кторским операциям. Разработал концепцию системного подхода к любой работе, известную как "цикл Деминга". В послевоенной Японии стал одним из организаторов "японского экономического чуда".

казателёй (balanced scorecard), добавочная экономическая стоимость (EVA) и анализ цепочки "услуга — прибыль". Для последних характерна стратегическая направленность, для первых — ориентация на совершенствование. Мы попытались соединить их, чтобы в итоге создать комплексную систему измерения показателей и управления. В компаниях типа Allmerica Financial и Duke Power измерение показателей не отстает от реальности, не является лишь тенью реального бизнеса. Напротив, это несотъемлемая составляющая всех операций компании и ее системы управления.

В завершение темы показателей и совершенствования работы хотел бы поделиться еще двумя соображениями. Первое — толкование и методы расчета показателей, которые используются для измерения того, что согласно модели бизнеса нуждается в измерении. В некоторых случаях этот выбор очевиден: всем ясно, как определить процент подключений, выполненных в установленные сроки. Но даже в таких случаях следует принимать во внимание неожиданные мелочи. Например, люди часто "играют" с показателями, соблюдая букву, но не дух того или иного параметра или ремонтник может счесть, что выполнить заказ — значит, просто прибыть на место работы вовремя, не стремясь при этом фактически выполнить нужные работы. Тогда, появившись на месте, он обнаружит, что не захватил с собой нужного для выполнения работ оборудования, но не забудет пометить этот заказ как выполненный и оформить новый, который будет выполнять, когда придет с нужным оборудованием. Менеджеры должны строго следить за тем, чтобы сотрудники правильно понимали показатели и не допускали таких интерпретаций.

В других случаях сложность представляет решение, как именно следует измерять нужный показатель, потому что существуют явления, которые можно измерять самыми разными способами. Как лучше всего измерить степень удовлетворенности клиента? Можно опрашивать существующих клиентов о том, насколько их устраивают наши товары и услуги, но это дорого и зачастую недостоверно. Более точный метод — отслеживание покупательского поведения за опре-

деленный срок, но здесь есть риск получения данных с запозданием, что делает их бесполезными: когда неудовлетворенность клиента достигает предельных значений, он уже перестает покупать наш продукт. Некоторые компании оценивают степень удовлетворенности клиента как величину, обратно пропорциональную количеству жалоб, но не все недовольные клиенты жалуются; кроме того, продавцы могут учесть жалобу клиента как обращение за информацией или просто не зарегистрировать ее. Разработчики системы показателей должны бдительного реагировать на все проблемы, которые могут возникнуть при использовании предлагаемых ими механизмов, и быть готовыми быстро исправить недостатки.

Хороший показатель должен быть точным и отражать реальное состояние именно тех явлений, для измерения которых он предназначен. Он должен быть объективным, а не субъективным, чтобы его можно было обсуждать; понятным, легко объяснимым и доходчивым; недорогим и удобным в расчетах; своевременным, т. е. между фактом явления и получением данных о нем не должно проходить много времени. Разработать показатели, отвечающие всем этим критериям, не так легко, как их перечислить. Это не просто точная наука, это целое искусство.

Второе положение: даже самая точная система контрольных показателей в мире не сработает, если внедрить ее в неподготовленной среде. Создание моделей бизнеса и использование контрольных показателей для повышения эффективности — это не просто методика, это образ жизни. Такой подход символизирует коренной сдвиг в сознании менеджеров, в их понимании своего бизнеса и своей роли в нем. Он требует объективного восприятия бизнеса, признания показателей не просто результатом бухгалтерских калькуляций, а важными и неотъемлемыми составляющими управленческой работы. Такой подход невозможен без корпоративной культуры, в которой ценится объективность, а не авторитетность, преданность делу совершенствования, а не поиск оправданий существующему положению, честность, а не безответственность,

открытость, а не враждебность, решение проблем, а не их замалчивание. Он требует уважать прежде всего цифры и факты, а не заниматься интуитивными пробами и выдавать желаемое за действительное; он требует, чтобы все вместе решали, каких целевых показателей эффективности нужно достичь, выясняли, почему они еще не достигнуты, и работали на их достижение.

Если эти условия не созданы, то даже самую продуманную систему измерений заболтают, удушат пассивным саботажем, отговорками и злонамеренными жалобами. Вместо серьезных попыток улучшить показатели вы получите бесконечные дискуссии об их действительности.

Необходимый в нынешних условиях клиентской экономики подход к измерению показателей бизнеса и их улучшению лучше всего определяется фразой, которая родилась 100 лет назад. В начале XX в., когда бизнес казался таким простым и многообещающим, Фредерик Уинслоу Тейлор ввел термин *“научные методы управления”*. Он работал инженером-технологом, отличался изобретательностью и убежденностью в том, что у каждого рабочего существует “наилучший способ” выполнения той или иной операции — это ему не раз удалось доказать с секундомером в руках. Научные методы управления подразумевали, что шахтеры в угольных шахтах или рабочие сталелитейных производств, выполняя свою работу в точном соответствии с предписаниями Тейлора, сумеют добиться максимальной эффективности своего труда и принести максимальную прибыль своим компаниям. За последние 100 лет термин Тейлора вышел из моды, он приобрел прямо противоположное значение, потому что большую часть XX в. управленческие методы были отнюдь не научными. Менеджеры бродили в потемках, имея лишь смутное представление о том, что действительно происходит в их компаниях. При выборе решения они принимали в расчет суждения, слухи и грубые демонстрации силы без глубокого понимания ситуации, которую дал бы научный анализ. Реальное управление строилось на догадках, а не на информации.

Управляйте при помощи измеримых контрольных показателей

- Добейтесь, чтобы работа с контрольными показателями перестала быть уделом бухгалтеров и вошла в повседневную практику работы каждого менеджера.
- Откажитесь от контрольных показателей, которые вы унаследовали от прошлого.
- Разработайте модель своего бизнеса, которая демонстрировала бы связь ваших конечных целей с отдельными подконтрольными вам аспектами работы.
- Установите для ключевых элементов этой модели измеримые показатели и их целевые значения.
- Разработайте показатели, которые отвечали бы требованиям объективности, своевременности и легкости их расчета и понимания.
- Разработайте упорядоченный, основанный на измеримых показателях бизнес-процесс, одним из неизбежных результатов которого стало бы непрерывное совершенствование.
- Отдавайте предпочтение фактам и измерениям, а не интуиции и суждениям.



Возможно, пора вернуться к идеям Тейлора. Процесс разработки модели бизнеса компании, сбор данных в ходе ее проверки и применение этих данных для управления повышением результативности работы требуют научных основ, особенно в том, что касается точных измерений, выверенных формулировок и проверки гипотез. Возможно, в самом строгом смысле слова нельзя говорить о "науке", но эти методы, несомненно, превосходят недисциплинированную и непродуманную управленческую практику многих компаний. Как сказала Грейс Хоппер, одна из основоположниц компьютерного программирования и контр-адмирал ВМС США: "Один точный показатель стоит тысячи суждений". Менеджерам пора привыкнуть к этой мысли.

Освоение нового подхода к измерению контрольных показателей работы и управлению, а также получение всех связанных с ним выгод возможно только в том случае, если высшие руководители будут пронагандировать его не только на словах, но и на деле. Когда высшие руководители компании демонстрируют готовность открыто ставить и обсуждать возникающие вопросы, как говорил Джек Уэлч, видеть реальность такой, какая она есть, а не такой, как нам хотелось бы, когда они охотно забывают о своем самолюбии и даже идут на расходы ради достижения лучших результатов, тогда идея Тейлора о научных методах руководства, пусть и не в той форме, в какой он ее себе представлял, может наконец воплотиться в жизнь.



УПРАВЛЯЙТЕ БИЗНЕСОМ, А НЕ ЕГО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ

*Воспользуйтесь преимуществами
неопределенности*

Когда мне, как отцу четверых взрослых детей, часто обращаются за советом молодые родители, стремящиеся узнать, как ухаживать за своими отпрысками и воспитывать их. А поскольку я занимаюсь бизнесом, иногда они спрашивают, как определить, есть ли у подростков лидерские способности. Я отвечаю, что если их восьмилетняя гордость и радость приносит домой табель успеваемости, где такое качество, как “умение хорошо играть с другими детьми” оценено “неудовлетворительно”, значит, у них растет будущий президент компании.

Зачастую те, кто занимает руководящие посты в современных корпорациях, тщательно оберегают свою территорию и, чем выше поднимаются, тем меньше склонны делиться полномочиями. Такое поведение формируется в соответствии с принципами организации компаний. Руководителям всегда было удобно управлять масштабными и сложными компаниями, разделяя их на отдельные части и назначая в каждое подразделение своего менеджера. Один руководит производством, другой сбытом; один отвечает за участок, где собирают и продают газонокосилки, другой — за отделение, выпускающее строительное оборудование. И хотя такая схема обеспечивает точное разграничение зон ответственности и “фокус” внимания руководителя на порученных задачах, иногда она же этот “фокус” слишком сужает: “Для меня, как менеджера, мое подразделение компании, крупное или малое, — это мое независимое королевство. Я отвечаю за результаты его работы, я управляю необходимыми для

достижения этих результатов ресурсами, меня оценивают и вознаграждают только по этим результатам. Следовательно, я игнорирую все, что происходит вне моего королевства, и готов грудью встать на его защиту от любого вторжения извне. При принятии решений я руководствуюсь только интересами своего подразделения и своими собственными, а все остальные сотрудники компании пусть хоть повесятся. Конечно, я принимаю (неохотно) руководящие указания своего начальника и отчитываюсь перед ним о результатах работы, но никого больше я не признаю. Что касается равных мне по должности, я склонен держаться с ними подчеркнуто враждебно. В конце концов, я соперничаю с каждым из остальных менеджеров за ресурсы, внимание руководства и выдвижение в священный круг руководителей высшего уровня”.

Жорж Клемансо, занимавший пост премьер-министра Франции в конце Первой мировой войны, однажды заметил: “Нет такой страсти, которая могла бы сравниться со страстью должностного лица к своей должности”. Нигде его слова не были так близки к истине, как в современных корпорациях.

В каждой корпорации вам расскажут собственные истории о том, как разделение компании на независимые автономии приводит к беспорядку и даже саморазрушению. Вот некоторые из этих историй.

- ◆ Организационная структура одной крупной фирмы-поставщика услуг в области компьютерных технологий всегда состояла из нескольких отделений, занимавшихся разными видами услуг (выполнение разных видов работ по договорам аутсорсинга, разработка программного обеспечения по контрактам, услуги по развитию бизнеса в сети интернет и т. д.). К сожалению, компания традиционно проигрывала конкурентам возможности заключения самых выгодных и масштабных сделок, когда крупнейшие клиенты искали единого поставщика широкого спектра услуг. Проблема состояла в том, что этими сбытовыми возможностями никто всерьез не занимался. Каждое отделение было сосредоточено исключительно на своем виде услуг, игнорируя возможности вза-

имной передачи клиентов или одновременного предложения разных услуг. Представитель службы сбыта одного отделения не имел стимула, чтобы поинтересоваться, а не нужны ли клиенту другие предлагаемые компанией виды услуг, потому что такое стремление не вознаграждалось. Руководители отделений ревниво скрывали своих клиентов от своих же коллег, боясь, что любые суммы, потраченные компанией в интересах другого отделения, обеднят их собственное. И даже если перераспределение средств им не грозило, никто из руководителей отделений не хотел тратить силы на разработку клиента, если полагал, что существенная доля выигрыша достанется другому отделению. В конце концов, каждый руководитель отделения считал себя конкурентом других руководителей.

- ◆ Крупная компания, производящая электронную технику, была разделена на множество отдельных подразделений, причем каждое закупало комплектующие независимо от других. В результате у компании имелось огромное количество поставщиков, а заказы отдельных подразделений были слишком мелкими, чтобы всерьез рассчитывать на выгодные условия сделок с поставщиками. В компании подсчитали, что в целом закупки разрозненных подразделений обходятся на сотни миллионов дороже, чем если бы они производились укрупненными партиями для нескольких подразделений сразу. Но руководители подразделений рьяно отстаивали свою независимость и не желали объединять закупки. Каждый руководитель утверждал, что ему нужны "другие" комплектующие, что у него уникальные требования, что его производство погибнет, если придется закупать комплектующие у тех же поставщиков, что и остальные подразделения.
- ◆ Крупная химическая компания страдала от многочисленных проблем с существующими системами программного обеспечения, и директор по информационным технологиям предложил приобрести систему планирования ресурсов общеприемлемого уровня, которую можно было

бы внедрить во всех подразделениях компании сразу. Его предложение вызвало бурю протестов. Менеджеры функциональных подразделений и служб не хотели становиться частью какой-то там общей системы, потому что она, будучи ориентирована на бизнес-процессы, разрушила бы их защитные укрепления и заставила сотрудничать друг с другом. Менеджеры заводов боялись использовать стандартную систему, конечно, она бы облегчила сопоставление результатов разных заводов, но сопоставление могло оказаться не в их пользу. Руководители отделений инстинктивно открещивались от любого корпоративного начинания, которое могло бы подорвать их автономию. Но, возражая против новой системы, никто не открывал истинных опасений. Напротив, руководители выражали озабоченность такими весомыми вопросами, как учетная политика и корпоративные стандарты данных. Естественно, для тщательного изучения этого предложения была создана специальная комиссия, которая его до сих пор и рассматривает.

- ◆ В нефтяной компании было три крупных подразделения: одно занималось закупками нефти, другое — ее переработкой, третье — продажей бензина заправочным станциям. Управление каждым подразделением было независимым и автономным, а операции между ними велись так же, как со всеми прочими сторонними предприятиями. Подразделения не делились информацией. В результате, перерабатывающее подразделение, как правило, производило или больше, или меньше, чем надо было сбытовикам; закупщики упускали возможность купить нефть подешевле, потому что слишком много времени тратили, чтобы выяснить, нужна ли она двум другим подразделениям; компания в целом тонула в проблемах с товарно-материальными запасами и затратами.
- ◆ Гигантская корпорация, производящая пищевые продукты, была создана в результате серии приобретений, но каждое вновь приобретаемое предприятие продолжало действовать в автономном режиме под новым корпоративным

“зонтиком”. Поэтому клиенты не могли делать заказы по единому прейскуранту, получать скидки за большой объем закупок или заказывать единую доставку смешанного ассортимента продуктов. Корпорация, со своей стороны, вынуждена управлять целым рядом независимых цепочек снабжения, что, естественно, требует больше затрат. Иногда ей приходится отправлять два полупустых грузовика с продуктами из разных подразделений, вместо того чтобы объединить обе партии в один полный грузовик.

- ◆ Группа корпоративного стратегического планирования одной высокотехнологичной компании разработала новый продукт в компьютерных технологиях, который открывал новые возможности для этой корпорации. Однако, попытавшись заинтересовать этой идеей руководителей отделений компании, плановики не встретили отклика. Проблема была в том, что новинка действительно оказалась новой и не соответствовала уставным видам деятельности ни одного из существующих отделений. Руководители отделений были сосредоточены только на предписанных им видах деятельности и не хотели тратить время на то, что выходило за официальные рамки их компетенции. Пока компания трудилась над созданием нового подразделения для разработки новой возможности, драгоценное время было упущено и более проворные конкуренты перехватили инициативу.
- ◆ В крупной обрабатывающей компании в одном отделении случился переизбыток производственных мощностей, а в другом — недостаток. По логике, первое отделение должно было бы открыть доступ к своим лишним мощностям второму, ведь это было бы выгодно обоим. Но руководитель первого отделения предпочел не допускать никого к своим мощностям, даже в ущерб себе и коллеге, потому что, по его подсчетам, ущерб для второго отделения был бы больше. Когда претендующие на должность исполнительного директора компании руководители отделений конкурируют между собой, не важно быть хорошим, достаточно быть лучше

других. Большинство руководителей отделений скорее предпочтут получить оценку "3", если их коллеги получают "2", чем получить "4", когда другие получают "5".

Еще я могу рассказать о компании, производящей медицинские товары, где одно отделение так защищало свою независимость, что не желало указывать на своих бланках и канцелярских товарах имя своей материнской компании, или о страховой фирме, где мне сказали: "Президенты наших отделений не разговаривают друг с другом, а если разговаривают, то говорят неправду". Я бы мог бесконечно приводить подобные примеры, и думаю, что и у вас их накопилось немало.

Такое несуразное поведение встречается не только в руководящих кабинетах. Оно распространяется по всей организации сверху донизу, потому что менеджеры дают соответствующие указания своим подчиненным, постепенно сужая сферу ответственности и кругозор работников. Такой подход, который в старину называли "Разделяй и властвуй", сейчас звучит по-новому: "Разделяй и проигрывай". В современной корпорации суммарный результат зачастую оказывается меньше, чем значения составляющих его слагаемых.

И хотя сами эти проблемы не новы, за последние 30 лет они поднялись на новый уровень (или опустились на новую глубину), потому что в мире бизнеса доминирующее влияние приобрела концепция стратегического организационного подразделения, или *стратегического бизнес-подразделения (СБП)*.

До середины XX в. компании в основном делились на функциональные подразделения, т. е. организационная структура корпорации включала крупные, независимые отделы: производства, финансовых дел, материально-технического снабжения, сбыта, маркетинга и т. д., причем каждый отдел был сосредоточен только на выполнении своей функции. По мере роста предприятий, однако, такой подход становился все менее эффективным: отделы слишком разрастались и становились неуправляемыми. Более того, компании стремились привлекать более широкий и разнообразный круг клиентов, расширяя ассортимент, чтобы удовлетворить все

их запросы. В результате отделы были вынуждены расширять перечень видов деятельности. Производственникам, например, приходилось производить и калькуляторы, и крылатые ракеты, маркетологам ставилась задача охватить и потребителей-одиночек, и организации, закупающие товары промышленного назначения. Так появилась концепция стратегического бизнес-подразделения.

Стратегическое бизнес-подразделение — это самостоятельное предприятие, которое поставляет определенные продукты определенным клиентам и управляется автономно собственным директором (генеральным управляющим). Оно разрабатывает, производит, продает и обслуживает свои собственные продукты своими собственными силами. Материнская корпорация предоставляет каждому подразделению капитал и рассчитывает получить взамен определенные финансовые результаты. В остальном подразделение обычно действует независимо от других составляющих компании (в некоторых компаниях стратегические подразделения имеют доступ к технологическим новинкам, разработанным силами исследовательского центра компании). Каждое стратегическое подразделение “стоит на своих ногах”, т. е. под управлением своего предпринимчивого президента или генерального управляющего свободно действует в своих интересах. Большинство историков бизнеса считают, что этой концепцией мы обязаны компании General Electric, разработавшей и внедрившей ее в начале 70-х гг. Сейчас стратегические подразделения этой компании заняты производством двигателей для реактивных самолетов, производством и продажей изделий из пластмассы, оказанием разнообразных финансовых услуг, а концепция стратегического подразделения распространилась в американском бизнесе и стала организационной нормой.

Такой раздельный подход к структуре предприятия имеет свои преимущества, прежде всего четкость и простоту. В модели, построенной на стратегических подразделениях, каждое подразделение заинтересовано в оптимизации своей деятельности и результатов, получая для этого достаточно ресурсов и автономии. Руководитель каждого подразделения делает то, что

считает наиболее выгодным для бизнеса. Все конфликты между руководителями подразделений выносятся на рассмотрение высшего руководства материнской компании.

Концепция строится на допущении, что если разделить целое на части, каждая из которых имеет своего руководителя и право самостоятельно добиваться поставленных целей, то эти части вместе обеспечат интересы целого. В теории организационная структура, состоящая из стратегических подразделений, позволяет компании избежать путаницы, негибкости и даже консерватизма, которые свойственны тем компаниям, где единое руководство пытается управлять деятельностью крупных и разноплановых предприятий. Но, как и все в бизнесе, эта концепция, помимо достоинств, имеет еще и недостатки.

Как только появилось понятие стратегического подразделения, возник вопрос о характере его отношений с материнской компанией. Если каждое стратегическое подразделение работает независимо, то какой смысл в существовании корпорации, какова ее роль, ее вклад в общее дело? Есть ли для стратегического подразделения какая-то польза в том, что оно принадлежит материнской компании, владеющей и другими подразделениями? Сначала ответы на эти вопросы давались со стратегической точки зрения. Согласно догме 60—70-х гг., суть корпоративной стратегии заключалась в том, чтобы собрать "портфель" стратегических подразделений, который включал бы разнообразные, быстро растущие, стабильные и обеспечивающие приток средств предприятия, и затем использовать средства, получаемые от одних предприятий на финансирование возможностей роста других. То обстоятельство, что каждое отдельное подразделение само по себе ничего не выигрывает от принадлежности к материнской компании, компенсируется тем, что все вместе они растут и обеспечивают рост материнской компании. Апофеозом такого мышления стало создание конгломератов вроде ITT или Litton, объединивших предприятия, не имеющие между собой ничего общего, кроме консолидированного балансового отчета.

За последние два десятилетия теория корпоративного "портфеля подразделений" вышла из моды. Сейчас все соглас-

ны, что корпорация должна быть чем-то большим, чем просто холдинговая компания, что для объединения всех подразделений нужно какое-то крепление. Широко распространилась точка зрения, что каждое подразделение компании должно отражать ее ключевые области. Разные подразделения могут производить разные продукты для разных клиентов, но все они должны строить свою деятельность на общем опыте и знаниях. Другая теория гласит, что материнская корпорация ценна для своих подразделений тем, что задает стандарт управленческой дисциплины. Так, хотя подразделения General Electric занимаются такими разными видами бизнеса, как радиовещание и производство медицинских систем, их объединяет общий набор управленческих технологий, разработанных под руководством Джеска Уэлча и усвоенных всеми управленцами в ходе тренингов в знаменитом учебном центре в Кротонвилле. Среди управленческих методик, внедренных по всем подразделениям компании, есть, например, такие известные технологии, как система контроля качества Six Sigma.

Сегодня, несмотря на популярность концепции стратегических подразделений (особенно среди их руководителей), она исчерпала себя. Свойственные этому подходу недостатки больше нельзя терпеть в условиях клиентской экономики. Компании уже не могут позволить себе внутренних накладок, излишеств, неудобств для клиентов и организационной косности, которые неизбежны, когда предприятие расчленено на множество независимых подразделений. Да, стратегические подразделения — это удобный способ разделения большой компании на управляемые единицы, но эта раздробленность подрывает силу компании в целом.

Разочарование в концепции стратегических подразделений не было неожиданным. За последние 10 лет те ограждения, которые окружали, защищали и символизировали границы стратегических подразделений, дали трещины. И идеология здесь ни при чем: никто не старался специально поставить под сомнение привычную корпоративную структуру. Скорее, эти трещины можно считать следствием тех или иных тактических действий в ответ на возникновение новых хозяйственных си-

туаций. Но в итоге они поставили под вопрос оправданность построения корпорации на базе стратегических подразделений и указали на необходимость поиска совершенно нового подхода взамен уже ставшего привычным.

Первая заметная трещина образовалась с появлением концепции "совместно используемых услуг". В начале 90-х гг. многие корпорации отчаянно искали пути сокращения затрат и снижения накладных расходов, и теперь искали новые, легко внедряемые методики. Постепенно руководители корпораций поняли, что многие функции в их стратегических подразделениях дублируются. Сотрудники в разных подразделениях компании выполняли одни и те же рутинные администраторские задачи, такие, как рассылка или оплата счетов, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, заказ канцелярских принадлежностей, обновление личных дел сотрудников, ответы на вопросы работников о льготах и премиях. Большинство из них не были загружены настолько, чтобы считать их работу действительно эффективной — другими словами, экономить за счет "эффекта масштаба" не удавалось. Более того, каждый из них делал работу по-своему, т. е. была разница в качестве. В каких-то подразделениях работа была поставлена лучше, в каких-то — хуже. Одни сотрудники были хорошо подготовлены и справлялись, а другие — нет. И наконец, все эти административные функции не были напрямую связаны с реальной работой стратегических подразделений и отвлекали внимание от той деятельности, на которую следовало бы расходовать максимум сил и средств.

Так появилась идея "*Центров совместно используемых услуг*" (ЦСИУ), который был призван решить проблему избыточных должностей: отныне все административные операции должна выполнять одна централизованная группа, на платной основе. Вам не придется самостоятельно оплачивать свои счета, это делает ЦСИУ и возьмет с вас за это определенную плату. Если у сотрудников возникнут вопросы по плану пенсионного обеспечения компании, они позвонят в ЦСИУ. Занимаясь всеми этими работами, ЦСИУ обеспечит "эффект масштаба". Но менеджеры могут сосредоточиться на повышении качества

услуг и снижению затрат; инвестиции в технологии повышения их производительности в таком масштабе, возможно, окажутся оправданными. Сочетание всех этих факторов часто позволяет добиться заметного снижения затрат.

Примером такого подхода может служить компания Ahold USA, входящая в состав гигантской голландской сети супермаркетов Ahold. Ее подразделениями являются такие крупные сети универсамов товаров повседневного спроса, как Shop & Shop, Giant Food Stores, BiLo Supermarkets и др. В прошлом каждая сеть действовала автономно, по модели стратегического подразделения, но неотвратимая тенденция к снижению нормы прибыли на рынке супермаркетов заставила Ahold задействовать принцип совместно используемых услуг. В 1999 г. компания организовала ЦСИУ для финансовых операций. В результате с работой, которую раньше выполняли 560 человек, сейчас справляются 400. Благодаря централизации и стандартизации финансовых операций компании удалось значительно снизить затраты на приобретение и сопровождение систем программного обеспечения, применяемых для этих операций.

От внимания энтузиастов, приветствовавших успех концепции совместно используемых услуг, ускользнул тот факт, что она подрывает автономию стратегических подразделений. Руководитель подразделения уже больше не похож на капитана своего отдельного корабля. Некоторые функции, необходимые для бесперебойной работы, выполняют сотрудники, которые непосредственно ему не подчиняются. Стратегическое подразделение не может управлять деятельностью ЦСИУ или контролировать ее — оно скорее оказывается в роли клиента ЦСИУ. В некоторых компаниях руководители стратегических подразделений противятся такому покушению на свою независимость, утверждая, что несправедливо требовать от них ответственности за финансовую эффективность подразделения, когда оно несет неподконтрольные ему расходы (т. е. оплачивает счета ЦСИУ за оказанные услуги). Эти возражения не достигли своей цели. Перспектива снижения затрат оказалась важнее риска нарушить автономию стратегических подразделений. Но гнев

руководителей стратегических подразделений было основано: их былая независимость действительно ослабевала.

Второй удар по стратегическим подразделениям был нанесен в ответ на настойчивые требования клиентов об упрощении ведения дел — ведь если деление организации на подразделения упрощало внутреннее управление, оно усложняло жизнь клиентам. Например, розничный магазин делает закупки у диверсифицированной компании, производящей расфасованные товары широкого потребления, причем разные подразделения производят разные категории товаров. Представителю магазина приходится договариваться с каждым подразделением отдельно. А это означает отдельные заказы, доставка, счета, т. е. объем работы возрастает. Во времена относительного беспредела розничных торговцев они мирились с таким положением дел. Но в условиях клиентской экономики розничные предприятия требуют, чтобы производитель расфасованных товаров широкого потребления предоставил им возможность иметь дело с единым представителем компании.

Для этих целей некоторые корпорации решили организовать стратегические подразделения, ориентированные на отдельных клиентов или рынки, а не на продукты. Не стало подразделений, занятых производством исключительно закусовых пищевых продуктов, сыров или мясных продуктов, — теперь одно подразделение обслуживает сети супермаркетов, другое — оптовиков, третье — магазины формата cash and carry и т. д. Но это непрактичный подход. Ведь чтобы каждое подразделение смогло действовать по-настоящему независимо от других, ему пришлось бы самостоятельно разрабатывать и производить весь ассортимент товаров. А это означало бы массу лишних усилий и никакой экономии за счет эффекта масштаба в таких сферах, как исследовательские работы, производство и закупки.

Более реалистичный подход — создание ориентированных на отдельных клиентов (группы клиентов) рабочих групп, которые обслуживали бы клиента от лица всех подразделений компании одновременно (см. главу 2). Такая клиентская группа может состоять только из работников отдела сбыта или включать представителей отдела обслуживания клиентов, специа-

листов по материально-техническому обеспечению, других работников, непосредственно взаимодействующих с клиентами. Такая группа станет для клиента единым "интерфейсом", обеспечивающим доступ ко всем подразделениям компании. Но этот подход, нацеленный на устранение проблем клиентов, таит и непредусмотренный результат — он размывает жесткие границы между подразделениями. Руководитель подразделения уже не может приказать представителям своего отдела обслуживания клиентов сосредоточиться только на товарах и целях родного подразделения. Теперь представители работают в составе клиентской рабочей группы, призванной увязать цели каждого подразделения с интересами компании в целом. Иногда клиентская группа может пожертвовать интересами одного подразделения (например, оформив заказ на его продукты с большой скидкой) ради того, чтобы получить с клиента больше денег для компании в целом. Это существенный отход от традиционной роли стратегического подразделения.

Третью трещину оборонительные заграждения стратегических подразделений дали, когда началась стандартизация бизнес-процессов. Давайте вновь обратимся к уже знакомой нам компании Duke Power и с несколько иной точки зрения рассмотрим ее усилия по своевременному подключению новых объектов к электросети (см. главу 4). Duke Power действует на территории штатов Северная и Южная Каролина, ее работа организована по географическому принципу. Раньше каждый регион обслуживания был, по сути, отдельным стратегическим подразделением. Региональный вице-президент отвечал за достижение определенных финансовых показателей, и поэтому имел право распоряжаться определенными материальными и трудовыми ресурсами. Получив от корпорации задание, ресурсы и полномочия, он действовал практически автономно. Региональные вице-президенты почти не сотрудничали между собой. У них и не было причин для взаимодействия, поскольку каждый был занят своими клиентами в пределах своего региона.

Когда руководители Duke Power решили повысить эффективность бизнес-процесса подключения новых объектов, им пришлось решать, нужно ли стандартизировать методы рабо-

ты по всей компании или предоставить каждому региону действовать по своим методикам. Если бы региональные подразделения и их клиенты сильно отличались друг от друга, возможно, понадобились бы разные бизнес-процессы подключения. Но, поскольку больших различий не было — в Северной Каролине новых клиентов подключали к сетям энергоснабжения примерно так же, как и в Южной, — руководство решило, что компании нужен единый бизнес-процесс.

Для его разработки и введения был назначен единый ответственный за бизнес-процесс, задача которого состояла в том, чтобы разработать стандартизованный бизнес-процесс для всей компании. Этот ответственный за бизнес-процесс и все остальные ответственные за другие бизнес-процессы по должности стали равными региональным вице-президентам. Все вместе они подчинялись непосредственно руководителю компании. Следовательно, контроль за работой был отделен от контроля за людьми, выполнявшими эту работу. Ответственные за бизнес-процессы разрабатывали процесс, а региональные вице-президенты отвечали за его выполнение. Прежде закрытым и самодержавным регионам пришлось поделиться властью, передав часть полномочий ответственным за бизнес-процессы. Но и компетенция региональных вице-президентов осталась значительной.

Если связать воедино все эти три явления — центры совместно используемых услуг, единых представителей компании для клиентов и стандартизацию бизнес-процессов, — то станет понятно, почему идея деления компаний на автономные стратегические подразделения обречена. Невозможно точно разделить предприятие на стратегические подразделения, способные действовать независимо друг от друга. В современном мире сферы деятельности любых двух подразделений в чем-то неизбежно пересекутся — у них будут общие клиенты, сходные ассортименты, одинаковые внутренние функции или методы работы с клиентами. В многомерном мире одномерное стратегическое подразделение становится фикцией. А мы пытаемся игнорировать этот очевидный факт, рискуя повысить затраты и вызвать

неудовольствие клиентов, а ведь в современном мире ни то ни другое уже неприемлемо.

Решить вопрос стратегических подразделений нельзя путем ужесточения или уточнения уже имеющейся структуры — нужна антиструктура. Прощание со стратегическими подразделениями — это и прощание с главенствующей ролью организационной структуры. Сейчас перед руководителями встают более важные вопросы, нежели четкое размежевание внутри-организационных участков. Следовательно, управленческая автономия и организационная схема теряют былую важность.

Такая мысль может не понравиться тем руководителям, которые страдают от широко распространенной "мании структуризации". Основным симптом этой болезни — стремление попытаться решить любую возникающую проблему путем разработки новой организационной схемы. Для некоторых организаций потребность в перетасовке управленцев и перераспределении полномочий стала уже своего рода очистительным катарсисом, поэтому к ним прибегают регулярно, даже ежегодно (а в особо тяжелых случаях еще чаще). Многие стремятся к подобным перетряскам так же упорно, как пилигримы к святым местам. В компаниях, где руководство страдает манией структуризации, организационная схема становится темой бесконечных обрядовых песен и объектом преклонения.

Но эти периодические реорганизации почти ничего не дают, потому что не устраняют реальные причины хозяйственных проблем. Слишком часто реорганизацией прикрывают неумение мыслить стратегически, отсутствие дисциплинированной программы повышения эффективности и осмысленных преобразований.

Менеджерам пора перестать беспокоиться об организационных структурах и схемах, а заняться рациональным использованием имеющихся ресурсов на благо клиента. Разделение единого предприятия на независимые подразделения — устаревшая идея. На смену ей приходит куда более тонкая и сложная организационная структура, в которой ни один менеджер не может действовать независимо от других, напротив, высшие руководители взаимодействуют ради общего блага всей компании.

Чтобы понять, как работает такая схема, вернемся еще раз к компании Duke Power, где полной автономии нет ни у руководителей региональных подразделений, ни у ответственных за бизнес-процессы. Ответственный за бизнес-процесс разрабатывает и пересматривает схему работы, а региональные руководители следят, как их сотрудники воплощают эту схему на практике. Такое разделение ответственности требует постоянного взаимодействия между ответственными за бизнес-процессы и региональными руководителями. При проектировании бизнес-процесса ответственный за него обязан принимать во внимание уровень подготовки региональных сотрудников, а региональный руководитель при подборе персонала должен ориентироваться на требования бизнес-процесса. Ни один из них не имеет права приказать другому: "Делай по-моему". Если кто-то из них попытается добиться тотального контроля или узурпировать полномочия другого, пострадает деятельность всего предприятия. В компании Duke Power нет иерархической структуры с четко расписанными полномочиями, напротив, ее руководители варятся в общем котле коллективной ответственности. Если региональный руководитель и ответственный за бизнес-процесс хорошо срабатываются, оба имеют успех; если нет — оба оказываются в проигрыше.

Те, кто продолжает верить в традиционные структуры, могут спросить: "Кому подчиняется сотрудник, участвующий в выполнении того или иного бизнес-процесса в каком-либо регионе: ответственному за бизнес-процесс или региональному руководителю?" На этот вопрос многие высокопоставленные руководители Duke дают один и тот же ответ: "Это не имеет значения". Потому что у местного руководителя и у ответственного за бизнес-процесс общие цели. Деятельность обоих оценивается и вознаграждается в соответствии с ключевыми показателями, указанными в "Плане игры" компании (см. главу 6). При оценке обоих учитывается, насколько эффективно региональные сотрудники следуют бизнес-процессам и какова финансовая эффективность компании.

Компания Duke Power замечательна тем, что сумела свести к минимуму конфликты, возникающие из-за различия или

несовпадения целей разных руководителей. Здесь нет ответственного за бизнес-процесс, насаждающего процессуальные показатели в противовес региональному руководителю, которого интересует прибыльность, напротив, они вместе добиваются и процессуальных, и финансовых результатов. Система мотивирует их к сотрудничеству во имя этих общих показателей. Поэтому и не важно, кому подчиняется тот или иной участник бизнес-процесса, — у обоих руководителей он получит одни и те же указания и рекомендации.

Возможно, кому-то компания Duke Power напомнит не раз раскритикованную матричную организацию. Идея матрицы появилась в 70-е гг. и была одной из первых попыток создать схему организации, способной концентрироваться одновременно на нескольких целях. В матричной организации сотрудник мог подчиняться одновременно двум или трем менеджерам. Инженер, работающий в Калифорнии, мог подчиняться менеджеру по инженерно-техническим вопросам, менеджеру по Калифорнии и менеджеру по тому виду продукции, с которым он работал. Но беда матричной организации состояла в том, что цели у всех этих менеджеров, как правило, не совпадали. Их сферы ответственности были четко разграничены и их работа оценивалась по разным показателям, поэтому, естественно, они были узко ориентированы на свои индивидуальные задачи — эффективность инженерно-технической службы, затратность операций в Калифорнии, успех своей продукции. У каждого была своя, ограниченная повестка дня, которой он строго придерживался, как правило, не считаясь с интересами других менеджеров и не заботясь об эффективности работы компании в целом. В такой системе каждому сотруднику, подчиненному двум или трем менеджерам, волей-неволей приходилось участвовать в перетягивании каната и тратить драгоценное время и энергию, пытаясь выяснить, чьи же указания главнее. Все неизбежно втягивалось в нездоровые политические игры, и это было невыносимо. Но в Duke Power сумели устранить этот недостаток, объединив всех сотрудников общими целями.

Сотрудничество в Duke Power необходимо не только ответственным за бизнес-процессы и региональным руководи-

лям. Ответственные за бизнес-процессы также тесно взаимодействуют между собой, потому что бизнес-процессы протекают не изолированно один от другого. Они тоже пересекаются, потому что одни и те же работники зачастую участвуют в нескольких бизнес-процессах. Например, одни и те же выездные мастера занимаются монтажом новых электросетей и обслуживанием уже имеющихся. Сначала такое "совместительство" приводило к конфликтам. Ответственный за каждый из бизнес-процессов пытался убедить региональных руководителей выделять больше людей на его виды работ.

Однако довольно быстро оба ответственных за бизнес-процессы осознали, что конфликт обоим не выгоден, поэтому они разработали новый порядок выделения рабочих. Они знали, что спрос на каждый из видов работ носит сезонный характер. Следовательно, за каждым из бизнес-процессов было закреплено определенное количество выездных работников, чтобы обеспечить незамедлительное выполнение приоритетных заказов, а остальные мастера оставались свободными и могли работать в интересах каждого из бизнес-процессов. Ответственный за обслуживающий бизнес-процесс согласился планировать текущие регламентные работы на весну или осень, высвобождая таким образом больше рабочих для монтажа новых сетей летом, когда возрастал спрос на этот вид работ. Общие цели, установленные компанией, заставили этих двух ответственных за бизнес-процессы сломать стены, ограждающие их независимые владения. Сила общей выгоды сделала их сотрудничество не просто осуществимым, а неизбежным.

В Duke Power эра раздробленности и автономных менеджеров прошла. Но переход к новому режиму не был легким. Для управленцев, привыкших гордиться своей независимостью, сотрудничество означало пересмотр системы ценностей. Сотрудничество в достижении общих целей никогда не поощрялось и не прививалось менеджерам в традиционных организациях. Поэтому на первых порах ответственные за бизнес-процессы и региональные руководители инстинктивно продолжали соперничать, не в силах увидеть друг в друге партнеров. Эта проблема существовала, пока все руководители не сели за стол пере-

говоров и не разработали своего рода конституцию, способствующую коллаборативному принятию решений. Этот документ, известный как *матрица прав на принятие решений*, указывал роли отдельных менеджеров при принятии различных крупных решений, например об изменении схемы бизнес-процесса, найме сотрудников или составлении бюджета. В документе было подробно прописано, кто из менеджеров собственно принимает решение, с кем следует предварительно проконсультироваться, а кого просто поставить в известность постфактум.

По сути, матрица прав на принятие решений стала для менеджеров организации маршрутной картой, указывающей путь к сотрудничеству. Но когда матрица была разработана, оказалось, что у менеджеров Duke Power редко возникает потребность в нее заглядывать. Они усвоили ее уже в процессе разработки. Ясность этого документа позволила менеджерам точно прочувствовать дух новой организации. Сам процесс ее создания дал им возможность по достоинству оценить новый стиль руководства.

Этот стиль коллаборативного управления служит для подчиненных своего рода зеркалом, отражающим суть командной работы, ставшей для них обязательной. И действительно, меньшего от руководителей требовать нельзя. С их стороны было бы лицемерием требовать от подчиненных того, чего они сами делать не хотят. Но конец управленческой автономии означает нечто большее, нежели просто сотрудничество менеджеров в рамках тех или иных проектных групп. В Duke Power сотрудничество стало сутью управленческой деятельности, а не случайным отклонением от привычного режима работы руководителей.

Появление центров совместно используемых услуг, единых представителей для клиентов и стандартизованных бизнес-процессов положило конец традиционным представлением о предприятии как об организации с жесткой структурой и независимыми друг от друга управленцами. Но переход к новым формам еще не окончен. Три этих новых явления уже начинают воздействовать друг на друга, еще больше размывая внутриорганизационную структуру. Некоторые компании, стремясь обеспечить единообразие и эффективность работы представителей клиент-

ских групп, фактически осуществляют стандартизацию бизнес-процессов, причем организуют его по принципу центра совместно используемых услуг, т. е. если руководство компании решает, что определенный бизнес-процесс следует выполнять единообразно во всех подразделениях компании под управлением одного ответственного, то до вывода занятых в этом бизнес-процессе сотрудников из состава своих подразделений и официального формирования из них единого центра совместно используемых неадминистративных услуг остается лишь шаг.

Вот как это происходило в одной крупной компании, занятой производством вспомогательных строительных материалов. В прошлом эта компания была организована по принципу обычных независимых подразделений, каждое из которых производило свой ассортимент товаров, например изоляционные или кровельные материалы. Во главе каждого подразделения стоял генеральный директор, решавший задачу увеличения прибыли своего обособленного хозяйства независимо от успеха или неуспеха всех остальных подразделений. Но эта система начала рушиться с появлением клиентов-гигантов типа Home Depot и других сетевых магазинов товаров для обустройства дома, гигантов, не желавших терпеть неудобства, возникающие из-за внутренней раздробленности производящих компаний. Чтобы угодить им, производитель вывел бизнес-процесс выполнения заказов (прием заказов, отгрузка товаров, взимание платежей и т. д.) из подчинения ориентированным на свои ассортименты подразделениям, которые теперь могли сосредоточить все свои силы на разработке и производстве товаров.

Выполнение заказов стало обязанностью трех новых подразделений, ориентированных на три основных типа клиентов: крупные розничные магазины типа Home Depot; крупные фирмы, выполняющие строительные подряды; посредники, дистрибьюторы, перепродающие товар менее крупным розничным магазинам. Каждое из этих подразделений могло принимать заказы на любой товар, обеспечивало координацию доставки и выставляло клиенту единый счет.

Сейчас в этой компании сохранились лишь немногочисленные независимые стратегические подразделения. Производящие

подразделения уже не имеют возможностей для совершенно независимой работы. Они продолжают заниматься разработкой и производством товаров, но больше не имеют дела с клиентом. Точно так же подразделения, предназначенные для ведения дел с клиентом, обеспечивают связь с потребителем производимых товаров, но сами ничего не производят. Однако это не значит, что компания вернулась к функциональной организации, где производством занят один отдел, а маркетингом и сбытом — другой. Скорее, эту компанию можно сравнить с эпоксидным клеем, который действует, только если смешать все его ингредиенты. Подразделение, обслуживающее клиентов, плюс производящее подразделение составляют полномасштабное предприятие, но только в том случае, если они действуют вместе.

Одна удивительная истина состоит в том, что весь бизнес компании в целом не просматривается на схеме ее организационной структуры. Нет менеджера, ответственного за него. Но когда руководители подразделения, обслуживающего клиентов, и производящего подразделения взаимодействуют, они образуют единую команду, замещающую традиционного генерального менеджера, отвечавшего за все операции своего подразделения. Поэтому только теснейшее взаимодействие позволяет руководителям, отвечающим за клиентов и за товары, соединить воедино свои разноплановые ресурсы и способны управлять бизнесом в целом.

По какому принципу организована компания, производящая строительные материалы: по продуктам или по рынкам? Ответ: и так, и так. Это отражает многомерную реальность сегодняшнего бизнеса. Продукты, категории клиентов, географические регионы и рынки — все параметры важны, и ни одному из них нельзя позволить возобладать над прочими. Подход к делению компании с учетом лишь одного из них неизбежно приведет к нестыковкам и дублированию функций. И хотя такие аспекты деятельности, как производство продукции и положение на рынке, равно важны для товаропроизводящей компании, ни один из них не имеет смысла и успеха без другого. Рассматриваемая компания не имеет традиционной матричной структуры, позволяющей разным руководителям с разны-

ми приоритетами тянуть работников в противоположных направлениях. В этой компании у каждого менеджера тоже есть свой “фокус”, но есть и стимулы к объединению интересов, что и служит ключом к успеху компании в целом.

В рамках такой структуры не важно, кто главнее, этот вопрос фактически становится субъективным. Ответственный за определенный продукт может думать, что компания организована по товарному принципу, а подразделения, занимающиеся сбытом, представляют собой лишь каналы распространения, которыми совместно пользуются разные товарные подразделения. Руководители подразделения по сбыту могут думать прямо противоположное. Кто кого использует? А какая разница?

Пересмотр границ подразделений ведет к перераспределению ответственности за прибыли и убытки, которая в прошлом возлагалась на руководителей стратегических подразделений. Сейчас такая ответственность возлагается на более широкий круг руководителей. Каждое подразделение, осуществляющее сбыт, отвечает за прибыльность своего сегмента рынка. Каждое производственное подразделение отвечает за прибыльность своего вида товаров. Затраты производственных подразделений при расчете прибылей и убытков распределяются на все подразделения по сбыту, и наоборот.

Важно отметить, что незыблемая структура стратегических подразделений была результатом несовершенства бухгалтерских технологий середины XX в. До недавнего времени компании могли выбирать лишь один объект учета, относительно которого исчислялись прибыли и убытки, потому что бумажные записи и дублирующие их ранние компьютерные системы не позволяли большего. Существовал лишь один одномерный способ организации плана счетов, и вы были привязаны к нему. Соответственно ответственными за итоговый финансовый результат могли быть только руководители стратегических подразделений.

Современные информационные технологии, однако, позволяют делить то, что иногда называется информационным кубом, по всем направлениям. Одну и ту же учетную запись, регистрирующую продажу товара клиенту, можно проанализировать и с точки зрения клиентуры, и ассортимента, и регионов, и чего угод-

но. Нет уже не только основного объекта учета, который определял бы структуру организации, нет и ограничений на возможное количество этих объектов. Так и должно быть. Чтобы эффективно управлять товарами, нужно знать, какие из них приносят прибыль, а какие – нет; то же верно для эффективного управления рынками и группами клиентов. Попытки организовать бизнес с учетом лишь одного из существующих аспектов деятельности обречены на провал.

Недавно такой многомерный подход использовал Карли Флорина при реорганизации компании Hewlett-Packard. Ранее эта компания представляла собой “коллаж” из 83 независимо управлявшихся подразделений, каждое из которых было ориентировано на отдельную группу товаров. Они были реорганизованы в три производящих подразделения (ответственные за выпуск разных товарных групп, например компьютеров или принтеров) и две организации по обслуживанию клиентов: одну – для корпоративных клиентов, другую – для индивидуальных потребителей (еще у них есть сервисный отдел, совмещающий черты и внутренних производящих и обслуживающих внешние рынки подразделений). Центры прибылей и убытков, за каждый из которых раньше отвечал один руководитель, теперь перешли под совместный контроль. Обслуживающие клиентов и производящие подразделения получили общие цели и показатели, обеспечившие их равную мотивацию к достижению результатов.

В такой организации необходимо сотрудничество, причем по взаимному согласию, а не по приказу или принуждению. Сбытовые подразделения сообщают о нужных им товарах производящим подразделениям, которые, разрешая по ходу дела возникающие проблемы, создают товары, удовлетворяющие спрос как можно более широкого круга клиентов. И наоборот, производящие подразделения доверяют защиту своих интересов сбытовым подразделениям, которые изобретают ориентированные на клиента бизнес-процессы, при помощи которых можно продавать самые разные товары. В таких условиях система подчиненности теряет жесткую структуризацию, а в большинстве случаев и свою былую важность. Если спросить сотрудника, занимающегося приемом заказов, на кого он работает – на определенный ассор-

тимент или на определенную группу клиентов, — он, вероятно, только пожмет плечами. Какая разница?

В такой компании менеджер нового подразделения, сменивший все сильного менеджера стратегического подразделения, становится защитником интересов своего подразделения. Менеджер подразделения, которое занимается сбытом, защищает интересы своего сегмента рынка, менеджер производящего подразделения — свои товары. Но все менеджеры договариваются между собой и вырабатывают планы действий для подчиненных им исполнителей.

И в традиционных организациях встречается такое сотрудничество. В производящих компаниях ответственный за производство того или иного товара должен собрать воедино все ресурсы, необходимые для успеха товара, не имея непосредственного контроля над многими из них. Но в прошлом ответственные за производство товара действовали под традиционным руководством генерального директора независимого стратегического подразделения и могли обращаться за помощью к нему. А сейчас даже полномочия менеджера подразделения стали такими же распылчатыми, как у традиционных продакт-менеджеров.

Такая новая “деструктуризация” требует новых управленцев, обладающих новыми навыками. Сравнивая свои полномочия до и после преобразований, один из высших руководителей Duke Power заметил, что они так же непохожи, как ночь и день. Другой сказал, что три важнейших требования к его новой должности — это “влияние, влияние и влияние”. В отсутствие жесткой иерархии и “высшей” власти менеджеры могут добиться результатов только путем взаимодействия с коллегами, а не приказами и распоряжениями.

Традиционная роль менеджера подразумевала, что любой, занявший эту должность, на определенный период получал определенную власть и полномочия. Но только на определенный период. Теперь роль менеджера такова, какой ее сможет сделать человек, занявший должность. Если он умеет и настойчиво отстаивать интересы своего участка, и играть на благо команды, тогда успех сопутствует и ему, и компании в целом.

А если не умеет, ему придется уйти с первых ролей в бизнесе. Менеджер больше не может опереться на костыль своих должностных полномочий — он должен двигаться и управлять, полагаясь на свои собственные силы и способности.

Такой новый тип организации, конечно, подразумевает некую виртуальную структуру, но на практике она ничего не значит. Она исключительно гибкая, легко откликается на возникающие потребности и требует очень незначительных управленческих накладных расходов для эффективной работы. Но ее сила — это и ее слабость. Отсутствие четко очерченных сфер ответственности и системы строгой подчиненности означает среду бизнеса, где царит неопределенность, где все нуждаются в постоянном выяснении отношений. В условиях изменчивой структуры, где разные менеджеры представляют разные интересы и никто не располагает рычагами абсолютной власти, очень легко скатиться к конфликтам и бесконечным препиранствам. Например, что произойдет, если на двух разных рынках появятся противоположные требования к товару производящего подразделения? А если двум ответственным за бизнес-процессы понадобятся дополнительные ресурсы для достижения поставленных целей? Такие вопросы, быстро решавшиеся в прежней командной системе руководства, могут парализовать нынешних равноправных управленцев. Опасность бесструктурной среды состоит в том, что любой потерявший чувство меры руководитель может лоббировать свои интересы до полного паралича всей компании.

Избежать такой опасности можно при условии, что внутри организации развито сотрудничество, построенное на общих целях и общих показателях. Если у людей разные задачи, никто не убедит их пожертвовать своими целевыми показателями ради чужих. И только если люди объединены общей большой целью, недостижимой в пределах отдельных участков, разные интересы внутри организации сольются в едином устремлении. Но одних только общих показателей и целей недостаточно.

Несомненно, важнейшим предварительным условием работоспособности бесструктурной организации является наличие динамичного и сильного лидера. Бесструктурная организа-

ция — это не лишённая руководства организация. Напротив, истинный лидер — не бюрократ или диктатор — абсолютно необходим предприятию, чтобы справиться со структурной неопределённостью. Хороший руководитель силой своей личности и видения целей привносит в организацию ту согласованность, которую в других условиях призвана обеспечить жесткая структура. Такой руководитель умеет внушить окружающим свое видение организации, и в результате каждый менеджер в своей работе ориентируется прежде всего на достижение общефирменных целей. Именно такой руководитель превращает сборище отстаивающих свои частные приоритеты менеджеров в единую команду.

Такой тип руководства — новое требование бизнеса. В экономических условиях, где доминировали поставщики, руководители компании могли позволить себе катиться по инерции, сводя деятельность своих помощников к роли распорядителей этого движения. Но не теперь. В клиентской экономике жестко структурированная организация под руководством традиционного менеджера даст трещины именно по линиям внутренних стыков. Только единая, не раздираемая внутренними противоречиями организация сможет выстоять под градом ударов с разных сторон. Сегодняшний руководитель должен сохранять целостность предприятия и задавать ему единое направление движения, потому что никто другой этого обеспечить не может. Упадок стратегических подразделений следует компенсировать за счет усиления роли вдохновенного лидера, умеющего увлечь за собой людей.

Что бы я ни говорил молодым родителям, управленческое поведение не наследуют, ему необходимо учиться. И нынешние менеджеры должны освоить новый стиль управления. И возможно, они даже обнаружат, что личные выгоды в этом случае — товарищеский дух и свобода мысли, которые появляются при движении к общей цели, — с лихвой вознаграждают те усилия, которых потребует перестройка. Давайте надеяться, что так и получится. В противном случае нам придется пускаться в длинные объяснения с учителями младших классов школ.

Избавьтесь от тирании организационной структуры

- ➔ Откажитесь от идеи строго разграничен-
ных организационных подразделений во
главе с автономными менеджерами.
- ➔ Пересмотрите роль менеджера: он пред-
ставляет интересы своего рынка, продук-
та или бизнес-процесса, но не имеет над
ними власти.
- ➔ Добейтесь, чтобы командная работа
и сотрудничество стали для менеджера
в правилом, а не исключением.
- ➔ Научите менеджеров ставить во главу
угла интересы предприятия в целом.
- ➔ Используйте систему поощрений,
при которой коллективные достижения
вознаграждались бы выше индивидуальных.
- ➔ Замените формальную структуру вдох-
новляющим лидерством.



ОРИЕНТИРУЙТЕСЬ НА КОНЕЧНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

*Превратите сбытовые сети
в дистрибьюторские сообщества*

Знаете ли вы своих клиентов?

Казалось бы, для всех уже стало аксиомой, что в условиях клиентской экономики каждая компания должна знать своих клиентов, понимать их и поддерживать с ними тесные отношения. Но во многих отраслях компании не делают этого, потому что просто не представляют, кто же потребляет их товар. Причина в том, что их настоящих клиентов — тех людей и компаний, которые пользуются их товарами и услугами, — от них отделяют сбытовые сети (также известные как дистрибьюторские каналы): оптовики, дистрибьюторы, розничные торговые предприятия, дилеры и прочие посредники.

Некоторые компании заключают сделки непосредственно со своими клиентами. Boeing продаст самолеты напрямую авиакомпаниям, сталелитейные компании продают сталь непосредственно автомобилестроителям, банки оказывают услуги обращающимся к ним клиентам. Но множество товаров и услуг доходят до своего конечного потребителя только через посредников, которые покупают и перепродают, покупают и перепродают. Дистрибьюторские сети обеспечивают связь между производителем товара — от ширпотреба до двигателей промышленного назначения — и его конечным потребителем. Но они же и отделяют производителя от потребителя.

Сбытовая сеть превращается в непрозрачный экран, существенно затрудняющий получение информации. С одной стороны находится производитель, который знает все о сво-

ем товаре, но с трудом получает драгоценную информацию о клиенте, а с другой стороны — посредники, которые знают все о клиенте, но не слишком хорошо разбираются в товарах. Когда поступление информации затруднено, страдают и те, и другие.

В главе 3 подробно описано, как компания Trane, производящая системы кондиционирования воздуха, сумела из производителя оборудования стать поставщиком комфортабельных зданий. Речь шла о том направлении деятельности компании, которое ориентировано на производство крупных систем для больших зданий. Другое направление занято поставкой малых систем для небольших зданий, например для частных жилых домов или малого бизнеса. Клиенты покупают и новое оборудование производства Trane, и запчасти к уже приобретенным кондиционерам. Но самой компании принадлежит лишь незначительная доля рынка комплектующих для ее же собственного оборудования. Почему? Потому что компания очень мало знает о тех, кто приобрел ее оборудование, и о том, когда им требуются запчасти. Выход на клиентов она имеет только через сеть дистрибьюторов и подрядчиков. Покупатели кондиционеров приобретают у дистрибьюторов, как правило, стандартные комплектующие, и у компании нет возможности повлиять на их покупательское поведение. Такая проблема характерна не только для этой компании. От нее страдают целые отрасли — от автомобилестроения до электроники.

С другой стороны, дистрибьюторы и подрядчики тоже могут сталкиваться с проблемами, потому что новую информацию о продукции компании они часто получают с запозданием. Для информирования своих дистрибьюторов о новинках компании направляют им упакованные в целлофановую пленку рекламные проспекты или компакт-диски. Они неудобны в использовании и не всегда содержат последние данные. Поэтому велика вероятность, что подрядчик компании не настолько знаком с ее новейшими разработками, чтобы оперативно и убедительно предложить их клиенту. При подготовке торгового предложения подрядчику придется пересмотреть

горы рекламных проспектов или компакт-дисков, чтобы найти нужные сведения о товаре и цене, увеличивая таким образом свои затраты и вероятность ошибок.

Традиционные дистрибьюторские схемы также неэффективны и изобилуют ненужными затратами. Ведь по мере продвижения по дистрибьюторскому каналу от производителя к потребителю товар несколько раз перепродается, причем каждая из этих сделок, увеличивая себестоимость и цену товара, не увеличивает его ценностной значимости для клиента. Кондиционер не становится лучше после его продажи производителем дистрибьютору или дистрибьютором — подрядчику. Также дистрибьюторские системы завалены запасами товаров. Посредники никогда не уверены в том, что именно закажет клиент и как долго будет выполнять заказ производитель, поэтому они накапливают запасы в огромном количестве.

Рассмотрим один из сегментов рынка продуктов питания, так называемые бакалейные товары. Как правило, эти продукты выставляются на центральных полках супермаркетов в расфасованном виде. В среднем с момента снятия готовой упаковки с конвейера производителя до ее попадания в тележку покупателя проходит более 100 дней, т. е. больше 3 месяцев. И проблема не в медленных грузовиках. Проблема в том, что такие товары проходят через несколько рук: более 40% всех пищевых продуктов на пути от производителя к полке розничного магазина делают не менее двух «остановок». И на каждой из них товар разгружают, помещают на склад, затем получают со склада и снова грузят. Общая стоимость запасов, вращающихся в этой дистрибьюторской системе, превышает 100 млрд долл. США.

Такое положение вещей не новость — напротив, эти проблемы стали привычными для многоуровневых дистрибьюторских каналов. Новость в том, что больше с ними мириться нельзя. В те дни, когда клиент был слаб и бесправен, эта система годилась. Клиенту приходилось соглашаться с дополнительными затратами, задержками и низкой эффективностью. Но сейчас он на это не согласен. Компания, пы-

тающаяся добиться симпатий нынешних сильных клиентов через посредство традиционных дистрибьюторских каналов, похожа на хирурга, собравшегося проводить операцию в зимних перчатках.

Компании стали осознавать, что им нужно быть ближе к конечному потребителю, чтобы удержать, удовлетворить его разнообразные запросы, распродать свой товар без остатка и обеспечить себе последующие прибыльные заказы. Им нужно быть ближе к конечному потребителю, чтобы обслужить его быстро и точно, чтобы устранить ненужные затраты и ошибки, лишние виды работ и избыточные запасы, которые так характерны для нынешних дистрибьюторских каналов. Руководители многих компаний понимают это. Но они не знают, как этого добиться.

К сожалению, в последние годы XX в. многие компании дали себя увлечь соблазнительными напевами об отказе от посредничества и гибели, устремившись на коварный зов сирен. Отказ от посредничества, по своей сути, означает устранение всех, кто вклинился между компанией и клиентом, чтобы последние могли вести дела непосредственно друг с другом. Согласно этой теории, отказавшись от посредников, компания сможет снизить затраты, улучшить качество обслуживания, уменьшить товарно-материальные запасы и осчастливить всех вокруг, кроме отныне никому не нужных посредников. А в качестве средства, способного обеспечить повсеместный отказ от посредничества и гибель всех и всяких посредников, предлагался конечно же Интернет.

Термин *"отказ от посредничества"* вошел в деловой лексикон в конце 70-х гг., когда из-за рекордно высоких процентных ставок грянула революция в сфере финансовых услуг. До того клиенты откладывали свои средства на сберегательные счета в банках, а банки использовали их для кредитования и в качестве других инструментов денежного рынка. Будучи классическими посредниками, банки выплачивали вкладчикам минимальные проценты за пользование их деньгами. Однако в условиях инфляции и высоких процентных ставок потребитель быстро понял преимущества выхода на

финансовый рынок, где он мог вложить свои средства в те же инструменты, что и банки, но напрямую. Точно так же, на корпоративном уровне крупные заемщики начали выходить напрямую на рынок ценных бумаг, минуя банки, и получать там недостающие средства. Аналитики того времени предрекали неминуемый крах банковской системы США, если такие тенденции будут развиваться. Нет нужды говорить, что подобные сообщения о смерти банков были, говоря словами Марка Твена, "сильно преувеличены". Они выжили и остались финансовыми посредниками, переключившись на другие формы выгодных услуг.

По мнению сторонников этой теории, решающую роль в устранении посредников должен был сыграть Интернет, через который клиенты заказывали бы товар напрямую у производителя, оставляя не у дел традиционные дистрибьюторские каналы. Триумфальный успех компании Amazon.com (электронный книжный магазин), хотя она, по сути, действовала как посредник между издательствами и покупателями книг, заставил представителей самых разных отраслей увлечься фантастическими возможностями изменения существующих систем распространения товаров.

Amazon — самая известная среди электронных торговых компаний, занятых посредничеством между производителями и частными потребителями. Изначально этот магазин был основан как книжный, но сейчас предлагает широкий ассортимент товаров — от электроники до аудиозаписей. Хотя ему еще предстоит стать рентабельным и нет гарантии, что это вообще случится, название Amazon уже известно далеко за пределами своей отрасли, оно стало символом успеха и приобрело метафорическое значение. Появился даже неологизм, глагол "*to amazon*", означающий попытки перехватить ваших клиентов и ваш бизнес со стороны действующих через Интернет конкурентов (которые предлагают товар напрямую потребителям и не несут затрат на содержание дистрибьюторских каналов). В течение нескольких месяцев в 1999—2000 гг. консультанты и журналисты пугали руководителей компаний самых разных отраслей перспективой стать жертвой та-

ких "амазоноподобных" конкурентов. В стремлении не просто выжить, а остаться на высоте многие руководители предпринимали попытки сладить с новым видом конкуренции путем отказа от работы с посредниками.

Amazon за многое в ответе. И хотя эта компания исключительно успешно популяризировала электронную торговлю, она стала косвенным виновником всеобщей растерянности, массовой истерии и крахов нескольких известных компаний, чьи руководители перестарались в стремлении защититься от угрозы конкурентов нового типа. Уникальная модель бизнеса компании обладает одной особенностью — той же, которая отличает плохо переносящий транспортировку кларет от других вин, — ее широкое распространение затруднено. Фактически успех этой компании можно объяснить безошибочным выбором основного товара — книг. В отличие от других товаров широкого потребления книги по многим причинам являются идеальным товаром для электронной торговли.

Большинство людей принимают решение о покупке книги, ориентируясь лишь на несколько параметров: автор, название, предмет, отзывы, рекомендации других читателей. Все эти сведения легко представить в электронном виде потенциальному покупателю. И действительно, Amazon информирует своих покупателей намного лучше, чем другие книжные магазины.

А что касается других товаров, потребитель хочет детальнее разобраться, что же ему такое предлагают купить. Интернет не может передать физические ощущения удобства или неудобства и гарантировать соответствие товара нашим вкусам, что необходимо, например, при покупке дивана, парусной лодки или костюма. Большинство из нас не станет покупать стул, не присев на него, не попробовав, насколько он удобен лично вам, со всеми особенностями вашей фигуры, не пощупав обивку, не прикинув, как ее цвет будет сочетаться с цветовой гаммой вашей гостиной или комнаты. Такие вещи нелегко понять, взглянув на экран компьютера, даже если он имеет идеальную цветовую настройку.

Кроме того, если покупателю легко выбрать книгу, то компании легко ее доставить. Книги — товар легкий и малогабаритный, их легко перевозить в автофургоне. С другой стороны, затраты на прямую доставку дивана от производителя к потребителю слишком высоки, поэтому диваны (как и многие другие товары) сначала перевозят в грузовиках крупными партиями вместе с другими изделиями в некие перевалочные пункты в непосредственной близости от потребителя. Затем партию разбивают на отдельные предметы, которые развозят потребителям индивидуально, на расстояние лишь нескольких километров. Мы даже знаем, как называются эти перевалочные пункты — магазины.

Товар компании хорош еще и тем, что вместе с книгами не нужно высылать настройщика или мастера, который научит клиента их читать, класть на полку, толковать сложные предложения или склеивать порванные страницы. Другими словами, книги не требуют учебных курсов для пользователей, установки, сопровождения или технического обслуживания. А большинство товаров требуют.

При распространении большинства товаров устранение посредничества при помощи Интернета — это исключительно наивная и оторванная от жизни фантазия. Для большинства товаров дистрибьюторы-посредники не просто увеличивают себестоимость, они дают клиенту и дополнительные ценные возможности. Они не просто пункты перепродажи товара по пути от производителя к конечному потребителю. Они дают то, в чем нуждается клиент и что не всегда может обеспечить производитель. Посредники помогают выбрать товар и получить его в удобном месте, оказывают услуги по его сопровождению или техническому обслуживанию и т. д. Проблемы обычных дистрибьюторских каналов — высокие затраты, излишек запасов, сложности с получением информации — это реальность, но решить их все разом, просто отказавшись от посредничества, не получится. Таким образом мы одну негодную модель заменим другой.

Вместо этого производителям и посредникам необходимо сотрудничать, чтобы выгодно дополнять друг друга в инте-

ресах создания дистрибьюторской системы, которая даст максимально ценный итоговый продукт конечному потребителю и позволит ему снизить свои затраты. Нам пора взглянуть на распространение товара со стороны, т. е. с точки зрения конечного потребителя, а не заикливаться на себе, на своих функциях производства и поставки товаров (оказания услуг). Нам нужно сменить свой лексикон. Наша задача — не довести товар *до* клиента, нам нужно построить дистрибьюторскую систему *для* клиента. Вопрос теперь не в том, как нам легче сбыть товар. Вопрос в том, как нам предложить конечному потребителю побольше значимых для него ценностей. Ведь именно он платит нам зарплату.

Предположим, вы — владелец малого предприятия, которому надо установить систему кондиционирования в своем здании. Вам придется решить, сколько единиц оборудования понадобится, чтобы в здании было свежо, и какие именно кондиционеры лучше всего подойдут для ваших условий. Вам также придется определить, какие сопутствующие товары, например вентиляционные решетки и система воздуховодов, потребуются. Затем все это придется приобретать и устанавливать. В один прекрасный день система потребует техосмотра, ремонта и запасных частей. Все это придется сделать, но вы не сможете сделать все самостоятельно. Производитель слишком далек, чтобы на него рассчитывать, и в любом случае не станет заниматься мелкими клиентами вроде вас. Его силы направлены на разработку и выпуск продукции, а не на решение ваших бесчисленных проблем.

Поэтому вы обращаетесь к подрядчику, который входит в состав дистрибьюторского канала производителя и занимается установкой кондиционеров. Но у подрядчика при решении ваших проблем тоже могут возникнуть сложности. Возможно, у него не окажется самой последней информации о продуктах или достаточно квалифицированных инженеров, которые могли бы точно рассчитать мощность в британских тепловых единицах. Поэтому вам, возможно, не удастся получить наиболее квалифицированные рекомендации по оборудованию. Поскольку дистрибьютор, от которого подрядчик

получает оборудование, поддерживает высокий объем запасов в ожидании заказов, его (и, соответственно, ваши) затраты возрастут. Кроме того, нужного вам оборудования может и не оказаться, поэтому придется ждать.

В этой ситуации в компании Trane нашли возможность организовать работу с подрядчиками и дистрибьюторами так, чтобы это стало выгодно всем. Они внедрили электронную систему на базе Интернета, которая укрепляет, а не исключает дистрибьюторский канал. На Web-сайте Trane, который называется Trane ComfortSite, представлен широкий спектр услуг: информационные — чтобы помочь подрядчикам и дистрибьюторам обслужить конечного потребителя, и административные — чтобы снизить коммерческие затраты.

Прежде всего, Trane ComfortSite предлагает подрядчикам последнюю информацию о товарах, чтобы они могли создать систему Trane, которая обеспечит должный уровень кондиционирования с минимальными проблемами и максимальной точностью. Представленная на сайте программная возможность “генератор предложений” позволяет подрядчику быстро скомпоновать предлагаемую потенциальному клиенту систему, избавиться от бумажной работы, избежать возможных ошибок и сэкономить свое и чужое время и силы. Также сайт предлагает учебные модули по установке оборудования Trane и инструментарий для диагностики и устранения отдельных неисправностей в помощь механикам подрядчика (также планируется ввести программную возможность “калькулятор комфорта”, которую подрядчик сможет использовать для точного расчета предполагаемых энергозатрат клиента).

Что касается административной поддержки, на сайте организован прием заказов от подрядчиков на различные товары Trane, включая запчасти. Сайт также располагает возможностями для получения и пересылки по нужным адресам заказов на дополняющие товары, например сетчатые фильтры и ограждающие решетки для наружных блоков, производимые другими компаниями. Подрядчики могут через сайт представить требования к Trane о возмещении затрат на гарантийный ремонт, снижая таким образом свои затраты и повышая свой приток денежных средств.

В комплексе предоставленные сайтом Trane ComfortSite возможности позволяют самой компании и ее дистрибьюторскому каналу лучше отвечать на потребности конечного потребителя, одновременно повышая свою финансовую эффективность. Две эти цели не противоречат и не могут противоречить друг другу. В условиях клиентской экономики каждая компания должна достигать обеих целей.

Конечный потребитель Trane получает более квалифицированные решения по более низким ценам; подрядчики и дистрибьюторы несут меньшие накладных расходов и затрат, успешно конкурируя с теми, чьи поставщики не оказывают такой помощи, как Trane; а сама компания получает выгоду за счет увеличения сбыта и снижения затрат.

В настоящее время Trane расширяет возможности своего сайта, чтобы доступ к нему имели и конечные потребители. Например, домовладельцы смогут воспользоваться дополнительным сайтом, чтобы найти подрядчика Trane в своем районе, запланировать время для планового обслуживания, проверить, действительна ли гарантия на их оборудование. Более значительный комплекс услуг будет предложен для более крупных клиентов — общенациональных компаний, которые покупают кондиционеры для нескольких зданий, например сетевые рестораны быстрого питания. Сайт поможет им управлять купленным оборудованием, потому что там будет "послужной список" каждой из установленных в разных местностях систем; на каждую из них будет заведен журнал обслуживания со сведениями об имевшем место техобслуживании и ремонте, а также с напоминаниями о необходимости очередной проверки и инструментарием для расчета наиболее экономичных сроков службы и замены отдельных компонентов. Подрядчики не могут предложить такой комплекс услуг, потому что большинство из них — это местные фирмы, а у общенациональных компаний здания разбросаны по всей стране. Кроме того, большинству подрядчиков не хватает знаний и опыта для решения многих возникающих проблем. Эту задачу берет на себя Trane, не подменяя местные дистрибьюторские каналы, а укрепляя их, помогая им предоставлять клиентам дополнительные ценные услуги.

Устранив преграду, отделяющую компанию от конечных потребителей, Trane в результате получит доступ к информации о них, которая поможет ей развивать отношения с ними. И информация эта нужна компании не для того, чтобы отгеснить подрядчиков от клиентов. Компании просто необходимо знать своих конечных потребителей, чтобы всегда быть в курсе их меняющихся запросов, чтобы знать, что и когда производить, чтобы добиться лояльности своих клиентов и не допустить, чтобы они предпочли купить товар — комплектующие или новые системы — у конкурентов.

Помимо искусного использования Интернета, Trane перестроила свои отношения с подрядчиками. В прошлом компания продавала свой товар через дистрибьютора подрядчику, который обслуживал клиента. Сейчас товар продвигается по тому же дистрибьюторскому каналу, но от каждого из его участников требуется дополнительный вклад, увеличивающий его ценностную значимость для клиента. Теперь Trane и ее подрядчики действуют не как независимые, ничем не связанные предприятия с противоречащими друг другу целями, а сотрудничают ради удовлетворения потребностей клиента в кондиционировании воздуха. Этот новый взаимодополняющий подход выгоден всем.

Начинация компании Trane иллюстрируют две из представленных в этой книге концепций. Во-первых, компания повышает ценность предлагаемого итогового продукта для своих клиентов, как и рекомендовано в главе 3. Во-вторых, Trane делает это не в одиночку. Она стирает границы между собой и своими подрядчиками, оказывая им поддержку в обслуживании конечного потребителя. В двух следующих главах мы рассмотрим эту тему подробнее.

Истинная цель дистрибьюторского канала состоит не в том, чтобы довести товар до клиента, а в том, чтобы решить проблемы клиента. Как показывает пример компании Amazon, для простых товаров вроде книг дистрибьюторский канал не особенно необходим. Но природа большинства товаров такова, что они создают своим покупателям определенные проблемы, для квалифицированного решения которых и нужен дистрибьюторский канал.

Мало какой товар сравнится с беспроводными средствами связи (сотовыми телефонами и пейджерами) по количеству задач, которые они ставят перед клиентом. Клиенту предстоит выбрать один из бесчисленных тарифных планов, которые изложены непонятным языком с массой незнакомых терминов, и один из множества телефонов конкурирующих фирм с разными техническими характеристиками и возможностями. И, что еще усложняет задачу, все эти разнообразные предложения постоянно меняются. Чтобы разобраться в этой головоломке, клиент обращается за помощью к торговому персоналу компаний-дистрибьюторов сотовых телефонов и пейджеров: операторов сотовой связи типа Verizon и AT&T и розничных распространителей вроде Best Buy и RadioShack.

Компания Motorola, подобно Trane, пытается реорганизовать движение своих радиотелефонов, приемно-передающих радиосистем, устройств для обмена сообщениями и аксессуаров по дистрибьюторским каналам к конечному потребителю. Она укрепляет возможности своих посредников, чтобы облегчить жизнь и этим посредникам, и клиентам, и самой себе. На интернет-сайте компании, Motorola Connect, посредники могут заказать аксессуары и маркетинговые материалы, проверить состояние выполнения заказа, в том числе наименование транспортной компании и точное местонахождение заказанного товара в данный момент, обработать возвраты и заявки на гарантийное обслуживание (заказ основного товара будет возможен в ближайшем будущем). В прошлом для решения всех этих вопросов посредникам приходилось дозваниваться до сотрудников службы сбыта или операторов горячей линии Motorola, что было дорого и неудобно и посреднику, и самой компании. Теперь посредники выполняют все эти операции самостоятельно, в удобное для них время. А служба сбыта компании получила возможность сосредоточиться на сбыте, встречах с посредниками и информировании их о новых предложениях компании.

И что, наверное, самое важное, посредники компании Motorola могут использовать сайт Motorola Connect для по-

лучения последней информации о продуктах компании, что помогает им сберечь время и деньги и для себя, и для клиентов. На сайте есть учебные модули по товарам Motorola и даже комплексная учебная программа, по окончании которой можно получить соответствующий сертификат. Через Интернет Motorola предлагает официальную учебную программу для продавцов своих посредников. Участники должны изучить определенное количество модулей и затем сдать серию тестов. Программа сайта отслеживает, кто из продавцов прошел какие модули и кто заслужил сертификат, — эту информацию Motorola сообщает и руководству посреднических компаний. Другими словами, ради увеличения объема своего сбыта компания помогает своим посредникам в управлении их торговым персоналом.

Примером укрепления дистрибьюторского канала может служить также деятельность компании Kawasaki Motors Corp. в Соединенных Штатах. Эта компания продает в США свои мотоциклы через сеть дилеров, общее количество которых составляет 15 тысяч. Помимо мотоциклов, дилеры торгуют также запасными частями и аксессуарами, такими, как шлемы и куртки. Большинство дилеров испытывают к аксессуарам противоречивые чувства. С одной стороны, это высокоприбыльные товары, потому что владелец мотоцикла мало где может достать фирменную куртку Kawasaki. С другой стороны, аксессуары создают проблему с точки зрения управления запасами. Чтобы удовлетворить изыски клиента в области одежды для мотоспорта, дилеру приходится хранить на складе куртки разных размеров и расцветок. А большинство мотоциклетных дилеров не слишком хорошо разбираются в особенностях управления запасами модных товаров.

Компания Kawasaki пришла на помощь своим дилерам. Она создала два сайта в Интернете: для дилеров, которые теперь могли заказывать товары у компании, и для индивидуальных потребителей, желающих заказать аксессуары. Компания обрабатывает и выполняет заказы на аксессуары, отправляя их непосредственно потребителю. Мотоциклетные аксессуары в большинстве своем просты в транспортировке и не требуют

инструкций. Кроме того, потребитель при заполнении заказа должен назвать имя дилера, у которого он обслуживается (или хотел бы обслуживаться). Этому дилеру Kawasaki перечисляет 60% разницы между стоимостью куртки для дилера и ее розничной ценой по прейскуранту, чтобы компенсировать дилеру ту сумму, которую он мог бы заработать, если бы клиент купил куртку у него в магазине.

Определенно, Kawasaki не попытается избавиться от дилеров. Напротив, она вознаграждает их за то, что им удастся убедить клиентов купить аксессуары. Более того, компания не продает мотоциклы напрямую потребителям. Это поставило бы под угрозу интересы дилеров и оставило бы клиентов один на один с вопросом, какой мотоцикл выбрать. Мотоциклетные аксессуары как товар сильно отличаются от мотоциклов.

Такая организация выгодна всем без исключения: потребитель получает нужную ему куртку, не бегая по дилерам в поисках нужного цвета и размера; дилер получает прибыль, почти ничего не делая, и, кроме того, освобождается от забот с запасами курток; Kawasaki сохраняет лояльность клиентов и дилеров и продает высокоприбыльную вещь.

И так же, как Kawasaki, одна мебельная компания решила разделить свои товары на собственно мебель и домашние принадлежности. Мебель — это крупные, тяжелые вещи, например диваны и кресла, которые выбирают не спеша, сравнивая цвет и фактуру, а в дальнейшем заказывают еще услуги по сборке и ремонту. Домашние принадлежности, например лампы, намного меньше, их можно оценить и выбрать через компьютер, их легче доставить и обслуживать.

Эта мебельная компания разработала Web-сайт, на котором клиент, интересующийся мебелью, может посмотреть предлагаемые производителем диваны, чтобы потом зайти в местный розничный магазин и посидеть на них. Эти диваны можно заказать у производителя через сайт или через розничный магазин. Заказанный товар отгружается большими партиями в адрес розничного магазина, который затем доставляет мебель непосредственно заказчику, собирает ее, а затем и обслуживает. Таким образом, розничный магазин сохраняет свои

посреднические функции, но только чисто физические, а не финансовые, т. е. розничному торговцу больше не надо покупать диван у производителя, затем хранить его на складе и перепродавать потребителю. Этот процесс приносит дополнительные затраты, но не прибавляет ценности итоговому продукту. Теперь потребитель покупает диван непосредственно у производителя (в смысле финансовых расчетов), а получает его (физически) из розничного магазина. По сути, розничный магазин оказывает услуги потребителю от имени производителя и за это получает от компании комиссионные (25% от покупной цены).

Напротив, домашние принадлежности достаточно просты и компактны, чтобы обойтись без розничного посредника. Потребитель может заказать их напрямую на Web-сайте производителя, не "пощупав руками", а производитель отправляет их непосредственно потребителю. У производителя в этой ситуации есть соблазн совсем отсечь розничного торговца от таких сделок, но он, напротив, платит 10% комиссионных с продажи домашних принадлежностей розничному торговцу того района, где проживает покупатель. Производитель таким образом признает ценный вклад розничного торговца, который популяризирует бренд производителя и представляет его в своем районе, без чего потребитель, возможно, не зашел бы на сайт именно этого производителя. С точки зрения производителя, стоит поощрять розничных торговцев 10%-ными комиссионными, чтобы они охотно работали с другими товарами этого производителя, которые потребители предпочитают покупать в реальном магазине, а не в киберпространстве. Коротко говоря, эта мебельная компания пересмотрела и свою роль, и роль своих партнеров-дистрибьюторов с тем, чтобы улучшить обслуживание конечных потребителей и одновременно сэкономить деньги.

Сходная эволюция наблюдается и в автомобилестроительной промышленности. С точки зрения клиента, покупка автомобиля — это трехэтапный процесс. Во-первых, он разбирается, какую машину ему надо, и составляет короткий список марок и моделей, заслуживающих более вниматель-

ного изучения. Затем совершает пробные поездки на машинах этих марок и моделей и решает, какую из них стоит покупать. И наконец, договаривается с продавцом об условиях, передает ему деньги и уезжает на своей машине. Но ни существующая дистрибьюторская система, ни ее непосредственный аналог не отвечают запросам большинства людей, покупающих машину.

В существующей дистрибьюторской системе дилеры закупают машины платформами, ставят их все на стоянку и ждут покупателей. Эти ряды непроданных машин на стоянках с высокой арендной платой увеличивают затраты, которые оплачивает конечный потребитель. С другой стороны, никто еще не придумал беспосредническую модель торговли автомобилями через Интернет. Трудно представить себе, как клиент будет совершать пробные поездки в виртуальном пространстве, имитирующем условия обычного шоссе, сидя у себя дома на удобном диване.

В результате стала появляться гибридная модель. Вскоре магазины автодилеров превратятся в выставочные залы, где будет выставлено несколько демонстрационных образцов. Потребитель будет приходить к дилеру и совершать пробную поездку, предварительно рассмотрев все варианты в электронном виде (уже имеется множество Web-сайтов, где покупатель может получить исчерпывающую информацию о машинах), а затем возвращаться во всемирную паутину и помещать заказ на сайте производителя.

Сейчас автомобилестроители уже перестраивают производственные процессы так, чтобы выпускать машины по спецификациям потребителей в такие сроки, которые еще 5 лет назад показались бы сказочными. Некоторые производители обещают, что длительность цикла выполнения заказа (заказ-доставка) составит всего 10 дней. Теперь клиенту не придется бесконечно дожидаться выбранной модели или выбирать из тех, что есть на стоянке у дилера, если машина нужна вам срочно. Скоро можно будет заказывать именно то, что хочется, и через несколько дней уезжать на новенькой машине.

Дилеры не будут продавать машины в том понимании, в каком они делают это сейчас. Сделка будет заключаться между производителем и потребителем, а дилер будет только принимать-передавать машину, не вступая во владение ею. Как розничные мебельные магазины и дилеры компании Kawasaki, автодилер будет получать комиссионные за каждый проданный автомобиль, который заказали после посещения его выставочного зала. А большую часть его доходов составят суммы за обслуживание машин клиентов. Другими словами, дилер больше не будет заниматься перепродажей, он будет вносить дополнительный ценный вклад в решение проблем клиента. В портфеле дилера останутся все традиционные виды работ, которые имеют ценностную значимость для клиента, а те операции, которые только увеличивают стоимость машины, исчезнут.

Дистрибьюторские каналы, в том виде, как они действуют сегодня, сложились в совершенно непохожих на нынешние условиях и служили для решения совсем не тех задач, которые встают перед бизнесом в наши дни. Традиционные дистрибьюторские каналы предназначались для удобства производителя товаров и услуг. Производитель всегда ориентировался на повышение качества своего продукта и снижение его себестоимости. Взаимоотношения с клиентом воспринимались как отвлекающие от основного дела мелочи. Поэтому большинство производителей охотно перекладывали эту обузу на посредников, приговаривая: "Пусть они возьмется с клиентами, а мы будем заниматься товаром". Такой подход вполне соответствовал желанию производителя выпускать один и тот же товар подолгу и большими партиями, что означало увеличение запасов готовой продукции, ожидающей заказов клиентов. Если эти запасы находились у посредников, производителю не приходилось волноваться из-за них. Более того, если производитель выпускал плохо продающийся товар, именно посредники несли риск неликвидности. Производитель был также свободен от затрат на обработку большого количества мелких заказов — он предоставлял посреднику накапливать их, чтобы потом получить их в виде нескольких крупных заказов.

Нет нужды говорить, что такие условия и такие взгляды давно устарели. Но системы хозяйствования часто переживают те условия, для которых они разрабатывались. Уже появились системы прогнозирования и производственные технологии, позволяющие производителю больше не накапливать товарно-материальные запасы. И клиенты уже не хотят безропотно принимать те затраты, которые навязывает им неотлаженная дистрибьюторская система, в своем развитии отставшая от времени. Сделка, заключенная некогда между производителями и их дистрибьюторами, сейчас оборачивается против них.

В условиях клиентской экономики нужно перестать воспринимать дистрибьюторский канал как ряд независимых предприятий, последовательно покупающих и перепродающих товар, пока он не дойдет до конечного потребителя по вздутой цене. Такая система приносит клиенту дополнительные затраты, а не дополнительные ценности. Поэтому следует рассматривать всех участников дистрибьюторского канала как партнеров, занятых одним общим делом -- удовлетворением потребностей конечного потребителя. Будем исходить из того, что цель дистрибьюторского канала состоит не в том, чтобы помочь производителю избавиться от товара, а в том, чтобы поддержать клиента при покупке и использовании данного товара. Для этого придется взглянуть на процесс приобретения и использования товара глазами клиента. Какие проблемы возникают у него на этом пути и как производитель и его партнеры-дистрибьюторы могут согласовать свои действия, чтобы помочь клиенту решить их?

Производственникам, которые настолько впали в зависимость от дистрибьюторских каналов, что стали эту необходимость считать достижением, будет нелегко взглянуть на вещи по-новому. Целые отрасли путают дистрибьюторов, которые нужны, чтобы довести товар до клиентов, с самими клиентами. Например, производители товаров широкого потребления сейчас обычно называют своими "клиентами" сетевые магазины общедоступных товаров повседневного спроса и магазины массовой торговли, а на людей, которые покупают, съеда-

ют, применяют и по-другому используют их товары, почти не обращают внимания и не делают между ними различия, имея всех одним словом "потребители". В определенной степени это вполне простительно и объяснимо, если вспомнить, что когда-то производители ширпотреба высокомерно и пренебрежительно третировали своих розничных распространителей. Сейчас маятник качнулся в другую сторону. Раньше производители были убеждены в неотразимости своих брендов и полагали, что покупатель будет ломиться в магазин, громогласно требуя их фирменных товаров, а значит, владельцам магазинов придется беспрекословно выполнять все условия владельцев фирменных марок. Более того, магазинов много и они небольшие, поэтому ни один из них не сможет противостоять производителю. Сейчас, когда покупатель утратил былую лояльность по отношению к известным брендам, а розничные магазины объединились в несколько гигантских ассоциаций, способных ответить ударом на удар, компании-производители товаров широкого потребления стали относиться к розничным торговцам с большим уважением, чем раньше. Но путать их с истинным клиентом ("потребителем") — большая ошибка. Для любого продукта есть только один клиент — это частное лицо или предприятие, которое этот товар покупает, а не перепродает.

Новые отношения требуют новых технологий. Термины "*дистрибьюторский канал*" или "*дистрибьюторская сеть*" обозначают линейную структуру, в которой производитель и конечный потребитель находятся на разных концах длинной цепи посредников и не видят друг друга. Кроме того, все участники такой системы действуют как независимые и ничем друг с другом не связанные предприятия. Для условий клиентской экономики лучше говорить о "*дистрибьюторском сообществе*". Необходимость ориентироваться на клиента и возможности новых технологий постепенно превращают каналы в сообщества, т. е. группы компаний, сотрудничающих ради выполнения запросов конечного потребителя.

Это существенная перестройка. До сих пор производители и их посредники имели, бесспорно, натянутые отношения. Они

были нужны друг другу, но каждый смотрел на другого как на противника, как на потенциальную жертву, которую надо заставить побольше заплатить. Сейчас надо помнить, что платит (все и всем) только конечный погребитель, поэтому любые трения и ненужные затраты внутри сообщества не выгодны для всех. Невиданные прежде масштабы сотрудничества и обмена информацией должны стать нормой, как и готовность к пересмотру ролей "производителя" и "дистрибьютора".



Повестка дня: пункт



Создавайте систему продаж и дистрибуции не для продажи товаров конечному потребителю, а во имя его интересов

- ➔ *Задайтесь целью, чтобы ваше предложение стало для конечного потребителя максимально ценным и минимально затратным.*
- ➔ *Превратите свои дистрибьюторские каналы в сообщества, выполняющие совместную работу ради общей цели.*
- ➔ *Используйте Интернет для обмена информацией и упрощения операций.*
- ➔ *Позаботьтесь, чтобы каждый участник сообщества выполнял ту работу, которая удается ему лучше всего.*
- ➔ *Избавьтесь от ненужных видов операций, особенно многократных покупок и перепродаж товара.*
- ➔ *Будьте готовы пересмотреть традиционные роли и заменить их нетрадиционными.*



Появятся новые вопросы, например: как разделить плату, вносимую конечным потребителем, между разными участниками сообщества? Сколько надо платить демонстрационному залу (прежнему автодилеру) за его вклад в создание итоговой ценности — решение проблемы клиента с выбором и приобретением машины? Старое вычисление по методу “издержки плюс наценка” больше не годится. Мы ступили, в лучшем случае, на частично исследованные земли, поэтому нам потребуется творческое мышление для решения новых, ранее не встречавшихся задач.

И хотя превратить нынешние дистрибьюторские каналы в дистрибьюторские сообщества будет нелегко, другого пути нет. Традиционное распространение товаров не отвечает требованиям клиентской экономики. “Манифест Коммунистической партии” заканчивается призывом: “Пролетариям нечего... терять, кроме своих цепей. Приобретут же они весь мир. Пролетарии всех стран, соединяйтесь”. Я завершу эту главу сходным, хотя и не столь радикальным воззванием: “Производителям нечего терять, кроме устаревших дистрибьюторских сетей (которые повышают затраты, увеличивают запасы и мешают предложить максимум ценностей конечному потребителю). Приобретут же они весь построенный на конкуренции мир. Производители и посредники всего мира, объединяйтесь (в дистрибьюторские сообщества)”. Кто сказал, что бизнесменам нечему учиться у Маркса?



СНЕСИТЕ ВНЕШНИЕ СТЕНЫ

Сотрудничайте, где только можно

Большинство бизнесменов убеждены, что неплохо справляются с необходимостью уменьшения накладных расходов и повышением эффективности своей компании. Когда-то, возможно, и были непродуктивные траты: дублирование должностей или операций, ненужные виды работ, не добавляющих никакой ценности итоговому продукту, из-за чего компания страдала от несоблюдения сроков, высоких затрат, ошибок, негибкости и т. д. Но последние 10 лет систематически устранялись все бессмысленные операции, которые снижали эффективность хозяйственной деятельности. Внедрив систему всеобъемлющего управления качеством, методику Six Sigma, перестроив бизнес-процессы или задействовав другие модные технологии, бизнесмены проанализировали каждый аспект своей деятельности и избавились от всего лишнего. Это было непросто, но они считают, что точно, продуманно, гибко и эффективно работают, без всяких накладок.

Размечтались.

Возможно, действительно удалось успешно избавиться от тех операций, которые не способствовали улучшению качества продукции, и повысить эффективность. Возможно, дела действительно идут лучше, чем 10 лет назад. Но если взглянуть на бизнес с точки зрения современных возможностей, то это лишь начало пути, и компания еще перегружена накладными расходами и бессмысленными затратами сил и средств. Дело в том, что основные причины непродуктивной работы остались. Их не за-

метили потому, что они кроются не внутри компании, а на ее границах с внешней средой. На эффективность компании теперь влияют не только внутренние операции, но и методы взаимодействия с клиентами, поставщиками и др. Устранение этих накладных расходов — вот “Следующая Большая Вещь” в деле повышения эффективности хозяйственной деятельности.

“Следующая Большая Вещь” — это фраза из лексикона Силиконовой долины, которая означает очередную новую аппаратную или программную технологию, которой предстоит произвести революцию в компьютерной индустрии, изменить мир и озоноить всех тех, кто оказался достаточно прозорливым, чтобы взять ее на вооружение. Я использую эту фразу в еще более широком смысле, имея в виду любое значительное изменение картины бизнеса. У меня есть незыблемое правило для распознавания таких приливных волн: “Следующая Большая Вещь” часто становится продолжением “Предыдущей Большой Вещи”.

Эта мысль, по сути, представляет собой деловую интерпретацию шекспировской фразы из пьесы “Буря”: “Все, что случилось с нами, лишь пролог/ К тому, что мы с тобой должны свершить!” Ее смысл в том, что крупные нововведения в бизнесе не случаются неожиданно. Если посмотреть на них под нужным углом, видно, что они обычно рождаются на базе предыдущих новинок. Например, в области технологий мини-компьютеры 70-х гг. стали продолжением универсальных ЭВМ, а персональные компьютеры 80-х гг. — продолжением мини-компьютеров. Чтобы угадать, что произойдет в следующий момент, нужно понять, что произошло в предыдущий.

Те, кто завтра будет писать историю бизнеса, назовут 90-е гг. десятилетием разрушения внутрифирменных барьеров. Подчиняясь необходимости повышать эффективность, компании разбирали баррикады между внутренними функциональными и региональными подразделениями. Как было показано в главе 4, для этого компании опирались на системы планирования ресурсов предприятия (*enterprise resource planning systems, ERP-системы*) и ориентировались на полномасштабные бизнес-процессы. Именно внутрифирменные границы были при-

чиной бесчисленных проблем с эффективностью, из-за которых пробуксовывали прежние попытки совершенствования. Из-за них каждый отдел был вынужден тратить массу сил и средств на состыковку с другими отделами — поставщиками или получателями, т. е. выполнять многочисленные операции, отнюдь не улучшающие характеристики выпускаемой продукции. Проверка, регистрация, распределение, расстановка приоритетов, календарное планирование, ревизии и контроль — это лишь немногие виды работ, требующие времени, но ничего не добавляющие конечному продукту. Следствием всех этих непродуктивных работ стали постоянные задержки, высокие проценты ошибок, повышение затрат и невнимание к запросам клиентов. И искоренить эти проблемы не удавалось, пока компании не обратились к их непосредственным причинам. К счастью, предпринятые в 90-е гг. согласованные действия по устранению этих проблем путем разрушения порождающих их внутрифирменных барьеров удалась. Перестроив свою деятельность по принципу бизнес-процессов, компании добились сногсшибательного увеличения эффективности.

Итак, "Последняя Большая Вещь" состояла в устранении *внутриорганизационных барьеров*. Следующая "Большая Вещь", которой предстоит главенствовать в бизнесе грядущего десятилетия, предполагает исчезновение границ *между* предприятиями. Как бы высоки и неприступны ни были баррикады между отдельными функциональными и региональными подразделениями организации, они покажутся детскими горками в сравнении с крепостными стенами вокруг предприятия — особенно теми, которые отделяют компанию от ее поставщиков и клиентов. Работники маркетинговой и инженерно-технических служб предприятия могут считать друг друга чужаками "из другого отдела", но их взаимная неприязнь меркнет в сравнении с противостоянием между покупателем и продавцом. Да, два отдела одной компании могут стремиться к оптимизации разных показателей, но эти показатели хоть чем-то связаны между собой, в отличие от финансовых результатов разных компаний. Накладные расходы на запросы из одного подразделения компании в другое ничтожны в сравнении с тем объемом бумаг и

работ (не увеличивающих ценность продукции), которые необходимы для ведения операций между разными компаниями. Неохотная передача информации из одного подразделения компании в другое ничто в сравнении со стремлением компаний утаить информацию от поставщиков или клиентов.

Четко очерченные границы, за которыми компании скрывают свои секреты и через которые они общаются с внешним миром, так прочно вошли в наши представления о бизнесе, что мы их уже не замечаем. Они остались нам в наследство от эпохи, когда каждый руководитель компании был всецело поглощен прокладыванием курса своего корабля, не отвлекаясь на другие суда, шныряющие вокруг. В традиционной компании было принято относиться с подозрением ко всем, кто проникал в нее извне. Предприятия считали друг друга в лучшем случае неизбежным, но необходимым злом, источником нужных товаров и услуг или средством обратить свой товар в доход. Это была описанная еще Гоббсом "война всех против всех".

И если мы перестали замечать эти стены, значит, мы смирились с затратами на их содержание. Есть корпоративные границы — значит, есть и высокая пошлина (в смысле накладных расходов на не увеличивающие конкурентоспособность продукции операции) на все товары, их пересекающие. Мы платим тем же, чем и на внутрифирменных границах — затратами, задержками, сложностями, скоплением запасов и прочими привычными неприятностями, но намного больше.

Рассмотрим, в какие огромные суммы обходятся межфирменные границы на одном лишь примере. Geon — гигантская химическая компания (со штаб-квартирой в г. Эйвон-Лейк в штате Огайо), крупнейший в мире производитель виниловых соединений. Когда-то Geon входила в состав корпорации BF Goodrich, но в то время, о котором я хочу рассказать, она уже стала самостоятельной компанией с объемом сбыта около 1,3 млрд долл. США (с тех пор она слилась с компанией M.N.Hanna, и нынешнее объединенное предприятие называется PolyOne).

Первоначально Geon представляла собой вертикально интегрированную компанию. Она закупала у поставщиков хлор и этилен, чтобы использовать их в производстве винил-

хлоридного мономера — основного сырья для своего бизнеса. Винилхлоридный мономер перерабатывали в смолу, из которой, в свою очередь, производили те или иные нужные соединения путем добавления пигментов и масел, а также с использованием других технологий. В середине 90-х гг. руководители Geon начали кампанию по устранению внутрифирменных барьеров ради устранения не повышающих качество товара операций, улучшения обслуживания клиентов и снижения затрат. Компания разработала программу, которая теперь стала общепозвестной: интеграция и модернизация полномасштабных бизнес-процессов и внедрение системы планирования ресурсов общеприфирменного уровня для их поддержки. Проведенная работа обеспечила беспрепятственный обмен информацией и взаимодействие между разными отделами компании, и теперь они стали действовать более согласованно. В результате значительно возрос процент вовремя выполненных заказов, почти прекратились жалобы со стороны клиентов, отпала необходимость платить перевозчикам по завышенным тарифам из-за несоблюдения графиков, снизились уровни товарно-материальных запасов и повысилась производительность. Если обратиться к цифрам, затраты снизились на десятки миллионов долларов, а оборотный капитал с 16% от объема сбыта опустился ниже 14%. Это действительно выдающиеся достижения.

В 1999 г. руководство компании сочло, что объем сбыта недостаточен, чтобы позволить производить винилхлоридный мономер и смолы в количествах, обеспечивающих их конкурентоспособную себестоимость, поэтому компания изменила стратегию. Было решено сосредоточиться на выпуске производных соединений, который был более экономически выгодным, так как зависел не столько от масштабов производства, сколько от точности технологий, нацеленных на выполнение тех или иных запросов клиентов. Выполняя новую стратегию, компания передала производство винилхлоридного мономера и смол своему совместному с компанией Occidental Chemicals предприятию OxyVinyls, которое стало для Geon основным поставщиком сырья.

И хотя с точки зрения стратегии действия Geon казались оправданными, для хозяйственной деятельности компании они оказались катастрофическими. По сути, компания, разрушив невысокий (внутрифирменный) барьер, тут же возвела на его месте высокую (межфирменную) стену между собой и OxyVinyls. Едва интегрировав производство винилхлоридного мономера и смол с выпуском производных соединений, компания их вновь разделила. Там, где раньше были разные отделы одной компании, появились разные компании. Прекратился обмен информацией, вновь появились исчезнувшие было накладные расходы, согласованность сменилась изоляцией.

Когда интегрированный бизнес-процесс производства/выполнения заказов был разорван и частично скрыт за стенами OxyVinyls, бесперебойная деятельность Geon сменилась суетливыми рывками и простоями. Ни Geon, ни ее новый поставщик не знали, сколько у партнера запасов, какие у него потребности или когда последуют поставки. Горизонт планирования снизился с 6–8 недель до 2–4.

Из-за повышения накладных и увеличения числа формальностей, неизбежных при ведении дел со сторонней организацией, вырос и период обработки заказов. Чтобы поддерживать связь между Geon и OxyVinyls потребовались дополнительные диспетчеры, специалисты по календарному планированию и канцелярские работники. Одни и те же виды работ выполнялись дважды — по одну и по другую стороны границы. Неудивительно, что дополнительная работа потребовала других затрат. Пока бумаги ходили туда-сюда, в них закрадывались новые ошибки. Данные приходилось вводить дважды: в информационную систему Geon и в информационную систему OxyVinyls. В результате процент ошибок при обработке заказов Geon увеличился на 8%: неверные номера заказов на поставку, неправильные номера товаров, перепутанные цены и прочие огрехи.

Практически все выгоды, которые можно было бы получить от тщательно проведенной интеграции бизнес-процессов, были потеряны. Во многих аспектах ситуация даже ухудшилась по сравнению с тем, что была до начала внутренней интеграции Geon. Чистым результатом разделения между Geon и OxyVinyls

стало увеличение запасов на 15%, увеличение оборотного капитала на 12% и трехкратное удлинение цикла выполнения заказов. Все, кто не верит, что за межфирменные границы приходится платить, должны задуматься над опытом Geop.

Опыт 90-х гг. показал, что внутренние барьеры лучше снести, а теперь мы начинаем понимать, что и с внешними стоит поступить так же. Сегодня компаниям необходимо избавиться от внешних стен, чтобы интегрировать, упростить и перестроить свои межфирменные бизнес-процессы. Значит, надо признать, что, так же как отдельные подразделения включаются в единый бизнес-процесс, разные компании могут стать участниками единого межфирменного бизнес-процесса. Значит, надо понять, что, даже устранив накладные расходы из внутрифирменных бизнес-процессов, компания продолжает страдать от них во взаимоотношениях с другими компаниями и что ключом к избавлению от лишних расходов может стать выстраивание единого, интегрированного бизнес-процесса. При таком подходе можно нейтрализовать межфирменные границы и найти пути к устранению или хотя бы уменьшению накладных расходов, лишних операций, проволочек и запасов. Значит, надо признать, что, перефразируя Джона Донна, ни одна компания не живет на острове. Компания не может преуспеть, победив своих поставщиков и клиентов. В конечном итоге, то, что отвечает интересам всех, отвечает и интересам каждого.

Старый афоризм Вашингтона о том, что "политика заканчивается у кромки воды", означает, что внутренние разногласия между сторонниками следует прекращать перед лицом внешнеполитических интересов. До последнего времени бизнес-процессы и информационные системы заканчивались на границе компании. Но так продолжаться не может. Сейчас ясно, что корпоративные границы, как и внутрифирменные, созданы искусственно, поэтому бизнес-процессы могут выходить за их пределы.

Как было замечено в главе 4, практически в каждой компании действует бизнес-процесс выполнения заказов, в ходе которого заказ клиента превращается в партию готовой продукции. Но мой бизнес-процесс выполнения заказов — это эквивалент вашего бизнес-процесса закупок, который начина-

ется в момент, когда вы понимаете, что вам нужны мои товары или услуги, и заканчивается, когда вы их получаете. Если с управленческой точки зрения считать их двумя отдельными бизнес-процессами, то при переходе границы неизбежны существенные накладные расходы и лишние операции. Вы вводите заявку в компьютерную систему, оформляете, распечатываете на бланке заказа и направляете мне — и я начинаю вводить те же данные в свою систему. Та же процедура повторяется и при калькуляции, распечатке и отправке счета-фактуры, потому что для оформления платежа вам нужно второй раз ввести данные в вашу систему. Это абсурд. Дорога к избавлению от этого абсурда и от сопутствующих ему накладных расходов начинается с признания, что эти два бизнес-процесса следует рассматривать как единый бизнес-процесс.

Такой подход возможен в свете новых технологий, особенно сети Интернет. Как системы планирования ресурсов общеприимного уровня стали базовой технологией для интеграции хозяйственной деятельности в рамках одной компании, так технология Интернета незаменима при межфирменной интеграции бизнес-процессов. Фактически это иллюстрирует истинную значимость Интернета, который был и остается предметом стольких споров и недоразумений. Наверное, в этом нет ничего удивительного, ведь многие технологии в момент их появления не были признаны. Когда Томас Алва Эдисон изобрел фонограф, он предполагал, что прибор будет использоваться для записи "последних желаний джентльменов на смертном одре". Когда Маркони изобрел радио, он считал, что оно должно заменить телеграф, — отсюда название "wireless"*. Будущие бизнесмены, обернувшись на наше недавнее увлечение веб-порталами и электронными магазинами, несомненно, удивятся: "И о чем они думали?"

И правда, настоящая сила Интернета в том, что он позволяет интегрировать межфирменные бизнес-процессы и поддержи-

* Без проводов (англ.)

вающие их информационные системы. Это, по сути, сокрушительный удар по стенам, отделяющим компании друг от друга.

За последние два десятилетия для упрощения связи между отгородившимися друг от друга компаниями было предложено немало средств – от факса до электронного обмена данными, но все эти технологии обременительны, дороги и обладают ограниченными возможностями. А Интернет с набором соответствующих технологий, например протоколов XML или еще более высокого уровня типа RosettaNet, делает интеграцию бизнес-процессов разных компаний в более крупные комплексы возможной. Границы между компаниями уже не будут прежними.

Компания Geon, которую мы использовали в качестве иллюстрации при обсуждении проблемы межфирменных границ, стала одной из первых, устранивших эти преграды. Она использовала Интернет для состыковки своих бизнес-процессов и поддерживающих их компьютерных систем с соответствующими бизнес-процессами и системами компании OxyVinyls и своих клиентов. Бизнес-процесс прогнозирования в Geon сейчас соотнесен с тем же процессом OxyVinyls: когда Geon получает от своих клиентов информацию и на ее основе прогнозирует будущий спрос на производные соединения, прогноз направляется в компанию OxyVinyls, чтобы та могла учесть его при составлении своего прогноза спроса на смолы и мономеры. В течение 24 часов с момента фактического получения заказа от своего клиента Geon просчитывает, какое сырье ей потребуется от OxyVinyls, и автоматически направляет туда свой заказ. Этот заказ попадает напрямую во внутренний бизнес-процесс выполнения заказов (и соответствующую систему) OxyVinyls. Подобным же образом подтверждения заказа и его получения, предварительные извещения об отгрузке и счета-фактуры автоматически идут из OxyVinyls обратно в Geon. Недавно компания Geon сделала следующий шаг. Она установила автоматические системы контроля запасов на складах нескольких своих крупнейших клиентов, и сейчас специалисты компании точно знают, сколько производимых ей соединений осталось в запасе у клиента. Когда это количество снижается до взаимно согласованного уровня, Geon не ждет от клиента заказа, а авто-

матически пополняет его запас (это, собственно, разновидность уже знакомой нам из главы 3 передачи запасов под управление поставщика). Другими словами, бизнес-процессы трех предприятий — закупки у клиента Geon, выполнение заказов и закупки в самой Geon и выполнение заказов в OxyVinyls — сейчас интегрированы. Это уже не оторванные друг от друга бизнес-процессы, переход от одного из которых к другому чреват трениями и накладными расходами. Они действуют как единое отрегулированное целое и межфирменные границы уже не имеют значения.

Такой подход окупается: 8%-ный показатель ошибок при выполнении заказов опустился до 0. Продолжительность цикла выполнения заказов, ранее увеличившаяся на 200%, сейчас сократилась даже ниже первоначального уровня. Затраты на рабочую силу снизились, так как были устранены не увеличивающие ценность итогового продукта виды работ. Работники, которые раньше выполняли отдельные операции в ходе того или иного бизнес-процесса, теперь выполняют более квалифицированную работу на благо клиента. Короче говоря, Geon прошла по кругу, сначала возведя стены, потом разрушив их, и вернулась, наконец, к высоким уровням эффективности, которыми отличалась до начала реформ.

Кто-то сочтет эту историю иллюстрацией к тому, какие результаты может дать взаимосвязь отдельных информационных систем через Интернет. И хотя с технологической точки зрения это понимание верно, ему недостает ключевого элемента. В компании Geon были связаны между собой и объединены ранее независимые бизнес-процессы разных компаний, которые теперь работают как единый механизм. И хотя Geon и OxyVinyls остаются отдельными компаниями, их взаимодействие протекает так же гладко и беспрепятственно, как и в то время, когда производственные подразделения OxyVinyls были в составе Geon.

В результате появления нового интегрированного бизнес-процесса многое изменилось. Например, задачи специалистов по планированию производства. В былые времена специалисты по планированию производства значительную часть своего рабочего времени висели на телефоне, пытаясь (зачастую бе-

успешно) выяснить, что происходит в другой организации. В настоящее время эта информация им легко доступна, и они могут сосредоточиться на ее эффективном использовании. Сейчас им к тому же хватает и времени, и информации, чтобы согласованно действовать при возникновении неожиданных ситуаций, которые уже перестают быть исключением. Например, специалисты по планированию производства обеих компаний могут совместно приспосабливаться к перебоям на рынках сырья, перепланируя производственные периоды и изменяя графики поставок так, чтобы это им было выгодно: одна из сторон может согласиться на задержку поставки, а другая — на изменение загрузки производственных мощностей. Другими словами, специалисты обеих компаний сотрудничают, стремясь учесть потребности и той, и другой, вместо того чтобы в одиночку решать свои узкие проблемы.

Со сменой задач и зон ответственности меняются и показатели, по которым оценивается работа. В прошлом работу агентов Geop по закупкам оценивали прежде всего по той цене, о которой они смогли договориться с поставщиком, потому что это была единственная подконтрольная им величина. И хотя компании был необходим должный запас сырья, позволяющий избежать срывов производственных графиков, агенты по закупкам за его наличие не отвечали, так как считалось, что это вне их контроля. Сейчас, когда благодаря интеграции бизнес-процессов специалисты Geop знают календарные графики поставщиков, агенты по закупкам отвечают не только за цену, но и за наличие нужного запаса.

Когда люди работают в рамках интегрированного межфирменного бизнес-процесса, они начинают лучше понимать, что происходит внутри компании-партнера и как их собственная деятельность влияет на эффективность партнера и, следовательно, на эффективность всего бизнес-процесса. Специалисты Geop по закупкам и планированию сейчас понимают, как мелкие заказы увеличивают затраты OxyVinyls на доставку, поэтому стараются формировать более крупные заказы — в результате затраты OxyVinyls снизились, как и цена, которую Geop платит за поставки.

Базой и инструментом преобразований стали перемены в корпоративной культуре и отношении к делу. В прошлом Geon, как и большинство компаний, рассматривала своих поставщиков как соперников в игре по перепихиванию друг на друга затрат. Одни выигрывал за счет другого, шла ли речь о ценах, запасах или рисках. Сейчас обе компании признают, что в бизнес-процессе они участвуют вместе, поэтому задача не в том, чтобы спихнуть на партнера затраты или риски, а в том, чтобы устранить их совсем. Такой новый подход воплощен в общих целях и согласованных принципах перераспределения затрат и выгод.

Компании Geon и OxyVinyls не одиноки в своем стремлении избавиться от разделяющих их преград. Отделение компании FMC Alkali Chemicals (крупнейший в мире производитель натуральной кальцинированной соды) сотрудничает со своим клиентом PQ Corporation (компания, производящая неорганические химические соединения), интегрировав свой бизнес-процесс выполнения заказов с закупочным бизнес-процессом клиента. Так же поступает компания Adaptec, зарегистрированная в Милпите (штат Калифорния). Эта компания занимается полупроводниковыми технологиями, но сама никакого товара не производит. Вместо этого Adaptec работает с клиентами, чтобы понять, какие интегральные схемы требуются для выпускаемых их предприятиями товаров, а затем инженеры компании разрабатывают конструкции таких схем. Дальше заказы и разработанные под них чертежи направляются в Азию. Азиатские партнеры изготавливают микросхемы, собирают их в нужной комплектации, упаковывают и отправляют обратно в Америку.

Кажется, все так просто, но до 1997 г. интеграция шла с большим трудом. В единый процесс предстояло объединить калифорнийское отделение Adaptec, тайваньскую компанию-подрядчика Taiwanese Semiconductor Manufacturing Corporation (TSMC), изготавливающую микросхемы, гонконгскую компанию, занятую их упаковкой, и сингапурское отделение Adaptec, которое собирало готовую к отправке продукцию. Как только заказ переправлялся из одной компании в другую, возникала необходимость передачи сопроводительной информации: ее предстояло распе-

чатать в компьютерной системе первой компании, передать и ввести в систему второй компании. На практике это превращалось в настоящий кошмар. Приблизительно от 4 до 6 дней уходило только на то, чтобы оформить информацию в том формате, в котором ее можно переслать из Adaptec в TSMC. Детальные чертежи распечатывали на больших листах бумаги, затем разрезали и наклевали на листы для факса. Чтобы оформить единый заказ, приходилось распечатывать все страницы спецификации и добавлять к ним чертежи. Еще больше времени приходилось затрачивать стороне, принимающей эти послания. Получив факсы, инженеры производителя должны были проверить четкость изображения, запросить повторную пересылку, если изображение оказывалось нечетким, вручную ввести все данные в свою компьютерную систему, а также отсканировать чертежи.

Естественно, на каждом таком этапе вкрадывались ошибки, их исправление требовало времени — отсюда дальнейшие проволочки. Если у инженеров TSMC появлялись предложения по видоизменению конструкции в целях упрощения производства, вся процедура повторялась в обратной последовательности. Как правило, только на окончательное завершение предпроизводственного инженерного проектирования уходило более 30 дней.

Учитывая быстрые изменения в развитии полупроводниковых технологий, клиенты часто настаивали на изменении конструкции микросхемы еще в процессе ее производства. И тогда все замирало на несколько дней или недель в ожидании новых чертежей. Часто изготовителю не удавалось сохранить очередь Adaptec на производство, и ее заказ отправлялся в конец листа ожидания. Вся эта комедия ошибок повторялась на каждом последующем этапе производства. И в довершение всех несчастий, еще одной проблемой была 15-часовая разница во времени между Калифорнией и Тайванем.

Положение становилось невыносимым. Менеджеры Adaptec рассчитывали, что выполненный заказ вернется максимум через 55 дней. На практике требовалось 110 дней.

В отрасли полупроводниковых технологий, где потребность у клиента может возникнуть в буквальном смысле за одну ночь (и так же быстро исчезнуть), удвоение минимального срока

выполнения заказа — прямой путь к катастрофе. Финансовые последствия были тяжелыми. Все эти повторные вводы данных увеличивали затраты, а тормозящий работу процесс согласований вел к увеличению объемов незавершенного производства, которое стоило денег.

Все эти проблемы Adaptec смогла решить, разрушив межфирменные стены и интегрировав бизнес-процессы всех компаний в один. Вся информация, которую раньше нужно было печатать, наклеивать и пересылать по факсу, сегодня отправляется из информационной системы Adaptec через Интернет прямо в производственную систему изготовителя. То, на что раньше уходило 4–6 дней, сейчас решается за минуты. Инженеры изготовителя сейчас могут просматривать предлагаемые конструкции и вносить предложения об их изменении в электронной форме. Длительность цикла окончательного оформления конструкции не превышает сейчас 10 дней, т. е. имеет место 66%-ое улучшение. Связь с изготовителями и перевозчиками стала такой же оперативной. Каждый этап бизнес-процесса неуклонно сокращается.

Выигрыш получился впечатляющий: время изготовления сейчас составляет 55 дней — изначальная цель; расходы по содержанию запасов уменьшились на 9 млн долл. и сейчас вдвое ниже средних по отрасли; компании больше не приходится размещать заказы на изготовление у разных подрядчиков, чтобы в случае чего справиться с неожиданным всплеском спроса. Вместо того чтобы поддерживать отношения с шестью поставщиками (на всякий случай), Adaptec работает лишь с двумя. Поддержание отношений с поставщиком обходится примерно в 1 млн долл. в год, поэтому переориентация с шести поставщиков на два означает немедленную экономию 4 млн долл. И все это благодаря устранению препятствий, разделявших Adaptec с ее поставщиками.

Сходным образом компания IBM сумела интегрировать свой бизнес-процесс найма сотрудников с бизнес-процессами поиска персонала в тех кадровых агентствах, услугами которых она пользуется. Сейчас в деятельности компании все большую роль играет обслуживание клиентов, и, как всем сервисным

фирмам, ей приходится в короткие сроки реагировать на поступающие от клиентов объявления о приеме конкурсных предложений. Очень часто описание предполагаемых работ включает задачи, для решения которых требуются специалисты определенных квалификаций или готовые работать в определенных местностях, а таких специалистов у самой IBM может не оказаться. Тогда компания обращается в кадровое агентство для подбора нужных специалистов. В прошлом для этого требовалась масса бумаг: должностные обязанности, квалификационные требования, резюме и т. д. Сейчас IBM помещает сведения о должностных обязанностях и квалификационных требованиях на Web-сайте, на него заходят кадровые агентства и оставляют там на рассмотрение компании резюме предлагаемых кандидатов. В результате процедура, раньше занимавшая около недели, теперь сократилась до одного дня. И вновь разрешающей технологией стал Интернет, но главная задача состояла в интеграции отдельных операций разных компаний в единый межфирменный бизнес-процесс.

Если мы сумеем понять протекающие между нашими фирмами бизнес-процессы, то можем приступить к работе по их реинжинирингу с целью повышения их эффективности. Простейший реинжиниринг был выполнен компаниями Geop, FMC, IBM и Adaptec: они модернизировали и упростили связь между принадлежащими разным компаниям компонентами одного бизнес-процесса. Это надежный способ избежать проволочек, устранить лишние виды работ, снизить затраты и уменьшить число ошибок. Другой способ реинжиниринга межфирменных бизнес-процессов состоит в передаче отдельных видов операций из одной компании в другую. Если вы можете выполнить какую-либо работу лучше, чем делал ее раньше я, имеет смысл передать ее вам — даже если «официально» она останется под моей ответственностью. Ваши дополнительные затраты на выполнение этой работы вполне компенсируются выгодами от усовершенствования бизнес-процесса в целом, выгодами, которые достанутся нам обоим. (Если это звучит не ново, то лишь потому, что напоминает идею самообслуживания клиентов, разные варианты которой рассматривались в главе 2).

Например, в 1998 г. компания IBM подсчитала, что на обработку каждого получаемого от клиентов заказа она тратит 233 долл. 30% от этой суммы приходится на "управление заказами": получение заказа, согласование цены с каждым конкретным клиентом, ответы на вопросы клиента о прохождении платежа и т. д. Большинство издержек, связанных с управлением заказами, сохранилось с тех времен, когда IBM работала, отделенная от своих клиентов непроницаемой стеной. Все контакты с клиентами осуществлялись специальными сотрудниками компании, как правило, представителями службы сбыта. Разрушив стену между собой и клиентами, IBM интегрировала свой бизнес-процесс выполнения заказов с закупочными бизнес-процессами клиентов и перестроила получившийся общий бизнес-процесс. Теперь клиенты сами могут сделать многое из того, что раньше за них делали сотрудники компании, причем в удобной для себя форме и с меньшими затратами. Как разъяснялось в главе 2, теперь клиенты могут зайти на сайт, где отражен их заказ, проверить ход его выполнения и т. д. IBM в выигрыше, так как у нее снижаются затраты; клиенты в выигрыше, потому что нужные им манипуляции можно выполнить в удобное для них время и удостовериться в их правильности, а кроме того, им не нужно лишний раз связываться с сотрудниками компании. Есть и другие преимущества. Важная группа клиентов (те фирмы, которые не просто перепродавали товар IBM, а предоставляли клиентам дополнительные ценные возможности) смогла снизить свои запасы оборудования компании более чем на 30%. Получив доступ к бизнес-процессу IBM для размещения своих заказов, они стали делать это быстрее. Кроме того, теперь у них появилась возможность отслеживать, когда реально будет выполнен их заказ, и смогли отказаться от лишних запасов. Как клиенты, они больше удовлетворены работой компании, которая, следовательно, может быть уверена в их лояльности.

С другой стороны, и IBM сейчас выполняет некоторые операции, которые раньше осуществлялись клиентами. Крупные корпоративные клиенты компании обычно стремятся к стандартизации своего оборудования и заказывают для своей организации компьютеры одной и той же конфигурации. Каж-

дый представитель такой организации, заказывая компьютер, должен указать в заказе характеристики стандартной конфигурации. Естественно, многие путали спецификации и делали другие ошибки в оформлении заказов. Зачастую в заказах корпоративных клиентов IBM количество ошибок превышало 50%. В результате весь бизнес-процесс размещения заказов клиентов оказывался некачественным (в том смысле, что заказы, содержащие ошибки, не выявлялись и не отсекались) и специалистам IBM приходилось их перепроверять. Поэтому в IBM решили официально взять на себя проверку и исправление заказов клиентов. Клиент один раз предоставляет компании подробное описание принятой в его организации стандартной конфигурации. IBM обеспечивает такому клиенту возможность заказывать компьютеры только этой конфигурации. Это выгодно и клиенту, и компании, потому что они тратят меньше времени на неразбериху, которая возникает из-за неточных заказов.

Третий способ повысить эффективность межфирменного бизнес-процесса — это взаимная координация действий, которая возможна, когда две компании пользуются одними и теми же данными. В традиционных организациях информация никогда не выходит за пределы корпорации. Отчасти это происходит из-за того, что технологические ограничения затрудняют обмен информацией даже для тех компаний, которые готовы к нему. Отчасти из-за того, что этого никто собственно не хочет. Широко распространенная политика плотно закрытых дверей — “мы знаем то, что мы знаем, вы знаете то, что вы знаете, и никогда наши знания не станут общими” — отражает недоверие компаний ко всем чужим. Когда компания располагает информацией только о себе и не знает своих клиентов или поставщиков, то все решения принимаются на основании такой неполноценной информации. И это касается не только масштабных стратегических решений, но ежедневных тактических и хозяйственных решений, которые определяют работу компании: сколько нам нужно произвести? Какие материалы нам понадобятся? Сколько людей у нас должно работать? В каком объеме нам понадобятся транспортные услуги?

От правильности таких решений зависит успех любой компании. Без точной информации о состоянии дел за пределами компании руководство просто не может принять верные решения. В прошлом компании обычно гадали, сколько смогут поставить поставщики, каким окажется будущий спрос, сколько грузо-мест смогут предоставить перевозчики, которые, в свою очередь, могли только догадываться о размерах отгружаемых их клиентами партий.

Результатом такого гадания становились неверные решения, из-за которых появлялись ошибочные календарные планы, закупались ненужные материалы, для выполнения тех или иных задач выделялись не обладающие нужными квалификациями сотрудники, т. е. имело место бессмысленное расходование ресурсов — неиспользуемые запасы, простаивающие сотрудники, портящиеся на складах товары, на которые не поступает заказов.

Ситуация меняется, когда компании начинают делиться информацией с внешними партнерами, что сейчас сделать не сложно. Представьте, как живется в мире, где ваша компания знакома с производственными планами поставщиков и с состоянием их сырьевых запасов; как удобно знать, какое количество вашего товара имеется у ваших клиентов и какой спрос на него у их клиентов; сколько свободных машин (или мест) есть у ваших автоперевозчиков в каждый конкретный момент и где находится та или иная отгруженная или заказанная вами партия товаров — в любом уголке земного шара. И ведь эта информация существовала и раньше, она тщательно учитывалась всеми вашими партнерами. Ее сбор никогда не был трудной задачей. Но вот поделиться ею с теми, кто находится за границами компании, всегда было сложно. У Мэттью Арнольда есть стихотворение “Дуврское побережье”, где точно описано, как действуют компании, еще не познавшие радости тесного взаимодействия и обмена информацией:

*Мы в сумерках, как будто бы уже на поле битвы,
В смятение ловим беспорядочных сигналов шум —
Воинственная тревога или к бою?
Неуправляемые армии столкнулись в темноте...*

В сумерках сталкивались и одна крупная пивоваренная компания с одним из своих крупнейших поставщиков упаковки. Пивоваренная компания периодически прогнозировала свой ожидаемый сбыт, рассчитывала свои потребности в упаковочных материалах и сообщала эти данные поставщику, чтобы, по получении соответствующего заказа на упаковку, он был готов к его выполнению. Проблема была в том, что прогнозы часто менялись, но их изменения до поставщика не доводились, а если и доводились, то с большим запозданием. Пивоваренная компания могла узнать о крупном съезде или конференции в Чикаго, в связи с чем там ожидался подъем спроса на пиво и соответственно поменять свой производственный календарный план. По логике вещей, об этом следовало бы информировать и поставщика упаковки, чтобы он тоже изменил свой производственный план. Но этого не происходило. Стены, разделяющие две организации, были столь высоки, что ответственный за планирование производства пивоваренной компании не знал, с кем ему следует связаться в компании, производящей упаковку. Короче говоря, связь и взаимодействие доставляли слишком много хлопот.

Ответственный за планирование производства просто пожимал плечами и решал, что поставщик как-нибудь напряжется и справится. И вот настал тот день, когда пивоваренная компания направляла поставщику заказ, к выполнению которого он был не готов. И тогда поставщику приходилось решать, что лучше: организовать дополнительные смены, нанять дополнительных работников или ограбить других своих клиентов, перебросив в Чикаго упаковку, предназначенную для других регионов, вызвав в них перебои с упаковкой, из-за которых будет лихорадить всю систему.

Сейчас все изменилось: участники бизнес-процессов планирования и производства двух компаний обмениваются информацией через Интернет. Как только у ответственного за планирование производства пивоваренной компании появляются новые данные, он обновляет прогноз и помещает его на Web-сайт, который спрограммирован так, чтобы переслать новый прогноз производителям упаковки. Теперь ответственные за планирование производства поставщика могут подготовиться

и к увеличению, и к уменьшению заказов. Если производителю упаковки нужно перебросить материалы, предназначенные для одного региона, в другой, он также размещает эту информацию на Web-сайте, который автоматически передает ее в пивоваренную компанию, плановики которой могут скорректировать производственные планы с учетом новых графиков поставок упаковки. Обмениваясь информацией, две компании фактически перешли на единый межфирменный процесс планирования.

И уже представляется вполне достижимой перспектива согласованной работы всей цепочки поставок: поставщик сырья может решать, сколько и чего следует производить, исходя из показателя сбыта конечного продукта на полках розничного магазина; производитель может решать, что отгружать, с учетом количества грузовиков, которые транспортная компания может реально предоставить. Это перспектива идеально удобной среды бизнеса.

Термин “цепочка снабжения” стал общеупотребительным, лишился изначального смысла и превратился всего лишь в эвфемизм для обозначения закупок, так же как термин “*трудовые ресурсы*” стал политкорректным обозначением работников предприятия. Но настоящая цепочка снабжения компании включает все предприятия — и поставляющие ей сырье, и покупающие ее готовую продукцию, — которые участвуют в создании конечного продукта, приобретаемого конечным потребителем. Наверное, самое яркое определение цепочки снабжения было дано в одной крупной компании, производящей бумагу, в том числе и туалетную. В этой компании говорят, что ее цепочка снабжения растянулась “от пенька до стульчака”.

Чем длиннее цепочка снабжения, тем хуже на одном ее конце знают, что происходит на другом, и тем больше посредников вновь и вновь перепродают товар. В результате появляются излишки товарно-материальных запасов и бессмысленные затраты. Сейчас за эту проблему решительно взялись в компании Hewlett-Packard. Здесь пытаются наладить сотрудничество, чтобы скоординировать работу всех звеньев цепочки снабжения на пользу всех ее участников.

Обычный покупатель монитора Hewlett-Packard вряд ли знает, сколько компаний участвовали в его производстве. Hewlett-Packard, как и большинство производителей компьютерной техники, охотно прибегает к аутсорсингу, привлекая сторонних субподрядчиков, например компании Solectron и Celestica, для производства многих своих изделий. Такой субподрядчик закупает корпуса для мониторов у фирмы, специализирующейся на производстве пластиковых изделий методом литья под давлением. Она, в свою очередь, закупает сырье для производства корпусов у производителя пластических соединений (например, Geon), который закупает смолы для получения пластика у производителя смол. Такую цепочку снабжения легко описать, но ею почти невозможно управлять.

Поставщики на начальном этапе цепочки не имеют ни малейшего представления о том, сколько мониторов понадобится Hewlett-Packard; они могут даже не знать, что их смолы или пластики в конечном итоге поступят в Hewlett-Packard. Следовательно, каждому участнику такой цепочки приходится поддерживать высокий уровень запасов — а вдруг Hewlett-Packard сделает заказ своим поставщикам и загрузит всю цепочку. И наоборот (или как назло), те запасы, которые они держат на складах, зачастую не подходят для конкретного заказа Hewlett-Packard. Поэтому когда Hewlett-Packard заказывает мониторы определенного типа, у поставщиков сырья может оказаться масса ненужных материалов, но ни одного подходящего. В результате Hewlett-Packard будет не в состоянии произвести нужный ее клиенту товар к нужному клиенту сроку и клиент обратится к другому производителю, а это означает, что все участники соответствующей цепочки снабжения упустят доход. Так же проблемы, возникающие в коммерческих взаимоотношениях поставщиков сырья и материалов (например, споры об условиях контрактов или просрочки платежей), могут тормозить поставки материалов от одного поставщика к другому, представляющему следующее звено цепочки. А это, в свою очередь, означает, что Hewlett-Packard не получит нужные ей мониторы в нужное время.

Несоизмеримость размеров участников этой цепочки снабжения также имеет свои последствия. Hewlett-Packard и поставщик смол — компании-гиганты, субподрядчики, производящие часть оборудования, — вполне солидные и крепкие фирмы, но производители корпусов, как и производители пластиков, — сравнительно небольшие компании. Значит, заказы на сырье для корпусов мониторов Hewlett-Packard, скорее всего, распределяются между несколькими производителями пластиков, каждый из которых делает сравнительно небольшие закупки у производителей смол по сравнительно высоким ценам. Потенциальные возможности Hewlett-Packard как крупного заказчика теряются на каждом этапе цепочки снабжения, протянувшейся от этой компании до первого из поставщиков — производящего смолы. В результате получается, что субподрядчики и производители корпусов отгораживают Hewlett-Packard от поставщиков смол и пластиков. Значит, компания не имеет полной картины деятельности своих поставщиков сырья и материалов, в том смысле, кто из них постоянно обеспечивает наиболее выгодные условия, качество и своевременную доставку, (следует заметить, что этого вообще никто не знает). До Hewlett-Packard также не доходят появляющиеся у этих поставщиков новые идеи относительно дизайна и спецификации ее мониторов.

И наконец, для любой длинной и сложной цепочки снабжения необходимы люди, которые будут заниматься ее поддержанием и состыковкой отдельных звеньев. Теоретически размещение заказа Hewlett-Packard означает, что поставщики могут “гнать вал”. А на практике требования к каждой партии мониторов изменяются в среднем 4 раза в процессе ее изготовления — в ответ на изменения рыночного спроса. Количество, нужный срок доставки, цвет — лишь немногие из подверженных изменениям требований. Другими словами, исключение становится правилом. Проблемы могут зародиться и внутри самой цепочки снабжения: заминки в производстве, дефицит рабочей силы, нехватка материалов. Все эти неожиданности могут сорвать даже самые лучшие планы. Как мы уже убедились на примере пивоваренной компании, информация о таких изменениях не без труда просачивается через границы компаний.

Поэтому целую армию сотрудников приходится нанимать для того, чтобы скоординировать движения всех звеньев цепи, однако их труд редко ведет к успеху. В производственную систему субподрядчиков от их поставщиков всегда поступает разная информация о доставках, отгрузках и требуемых количествах. В результате — масса бесполезных усилий, задержки, завалы неиспользуемых запасов и отчаянные попытки в последний момент найти транспорт для поставок.

Основная причина всех этих проблем в том, что никто не управляет единым бизнес-процессом, начинающимся в Hewlett-Packard и завершающимся у поставщика смол, от начала и до конца. Сотни людей в разных компаниях и с разными, не связанными между собой информационными системами пытались то тут, то там как-то поддержать целостность процесса, тратя массу средств и сил, но никто процессом не управлял. В 1990 г. закрыть эту амбразуру решилась сама компания Hewlett-Packard, начав активное управление общим бизнес-процессом. Вместо того, чтобы спихивать ответственность и риски на тех или иных своих поставщиков, компания выступила в роли гаранта бизнес-процесса, который координирует всю цепочку снабжения пластиковыми соединениями и комплектующими и обеспечивает ее целостность. Hewlett-Packard взяла на себя ответственность за организацию взаимодействия всех участников цепочки снабжения, обмена информацией между ними и внедрение методов работы, позволяющих снизить затраты и обеспечить наличие нужных ресурсов на любом участке.

Такой интегрированный бизнес-процесс стал возможным благодаря компьютерной системе, которую компания внедрила для информационного обмена между всеми участниками цепочки снабжения. Hewlett-Packard помещает в систему прогноз своего спроса, а также все его изменения, чтобы все остальные могли использовать эти данные для прогнозирования собственной деятельности. Подобным же образом планы и графики других участников становятся общедоступными. Если в цепочке снабжения возникают какие-то проблемы, из-за которых поставщики могут не справиться с прогнозируемым спросом, Hewlett-Packard узнает об этом заблаговременно и

может скорректировать свои планы. Каждое звено использует систему для связи с соседями по цепочке: они направляют друг другу заказы, подтверждения и счета-фактуры в электронном виде. Поэтому, если по заказам Hewlett-Packard возникают какие-то изменения, информация о них мгновенно распространяется по всей цепочке и каждый участник может быстро на них отреагировать.

И возможно, самое важное: производитель смол получает от Hewlett-Packard суммарный прогноз закупок, который служит основой для назначения контрактной цены на все смолы, поступающие в цепочку снабжения компании. Ведь в конечном итоге смолы покупает Hewlett-Packard, а производитель пластических соединений — лишь первое звено в цепи. Теперь Hewlett-Packard выступает как клиент производителя смол, хотя товар доставляется разным производителям пластиков. Производитель смол выставляет Hewlett-Packard единый счет за все смолы. Такая система для производителя смол намного удобнее, потому что ему проще и надежнее вести дела с одним крупным клиентом, чем с массой мелких. Поэтому в благодарность за избавление от лишних хлопот он готов предложить Hewlett-Packard существенные скидки.

Теперь специалисты по закупкам Hewlett-Packard действуют как управляющие этим межфирменным бизнес-процессом. Они больше не ограничивают свое внимание только условиями контрактов — их новая работа состоит в том, чтобы обеспечить бесперебойное функционирование бизнес-процесса. Они отслеживают деятельность поставщиков сырья и материалов; вмешиваются, если нужно решить проблемы с движением денежных средств от одного из поставщиков к другому; контролируют всю цепочку снабжения, чтобы избежать несоответствий между спросом и поставками и снизить риск. Их нынешняя роль сильно отличается от традиционных обязанностей агента по закупкам.

Такое положение дел выгодно всем, и, наверное, больше остальных выгодно самой Hewlett-Packard. При пилотных прогонах этого нового интегрированного бизнес-процесса цена смол для Hewlett-Packard снизилась на 2—5%, количество со-

трудников, занятых состыковкой цепочки снабжения, уменьшилось на 50%, а время выполнения заказа на мониторы сократилось на 25%. И что еще лучше, по расчетам Hewlett-Packard, сбыт тех ее товаров, в производстве которых задействован этот бизнес-процесс, вырос на 2%. Раньше Hewlett-Packard упускала возможности сбыта из-за того, что не могла поставить нужный товар в нужное время. Сейчас компании не приходится совершать этот смертный грех, отказывая клиентам. Разрушение межфирменных стен — полезная вещь.

При реинжиниринге своего межфирменного бизнес-процесса Hewlett-Packard и ее поставщики задействовали все три способа повышения его эффективности: связь между покупателями и продавцами облегчается, когда операции осуществляются в электронном виде; та работа, которую раньше приходилось выполнять производителям пластиков (закупка смол), сейчас, через все межфирменные границы, передана в ведение Hewlett-Packard; все стороны действуют с использованием общей базы данных о спросе и производстве. Стены, разделяющие эти компании, стали такими тонкими, что их можно не принимать в расчет. Hewlett-Packard взаимодействует со всеми участниками цепочки снабжения так же тесно и беспрепятственно, как если бы они были ее подразделениями, а может, даже еще эффективнее. Они действительно сотрудничают. Реинжиниринг межфирменных бизнес-процессов с целью более тесного сотрудничества — это завершение той работы по внутрифирменному реинжинирингу, которая началась в компаниях в 90-е гг. с целью искоренения неэффективных операций.

Производство расфасованных товаров массового потребления — это еще один пример рынка, где велик риск потери сбыта из-за отсутствия нужного товара. В прошлом такое часто случалось. И производители, и розничные магазины разрабатывали прогнозы сбыта на тот или иной товар производителя, но разрабатывали их изолированно друг от друга, поэтому прогнозы зачастую не совпадали. Отсюда дефицит товаров в магазинах или ненужные запасы на складах. Случалось, что производитель планировал новую рекламную кампанию или розничный магазин — мероприятия по стимулированию спроса, но проинформировать

друг друга об этом они “забывали”. Проблема была в том, что бизнес-процессы прогнозирования у производителя и розничного магазина не были скоординированы. Поэтому сейчас все больше компаний-партнеров стремятся объединить свои изолированные бизнес-процессы прогнозирования в один общий. Компании Kimberly-Clark и Kmart разработали такой общий бизнес-процесс для косметических салфеток Kleenex и получили замечательные результаты: розничный ассортимент увеличился на 14%, запасы в розничных магазинах уменьшились на 20%, а доход от сбыта увеличился на 17%. Все выигрывают, когда компании работают согласованно.

Преимущества сотрудничества также видны и в фармацевтической промышленности. Здесь, как и в других отраслях, где действуют дистрибьюторы, крупные клиенты (например, ведущие сети больниц) могут договариваться с производителями лекарств о специальных ценах. Заказы отдельной больницы выполняются местным дистрибьютором, которому больница платит специальную цену, даже если эта цена существенно ниже той, по которой этот дистрибьютор продает лекарства всем остальным. А затем, по условиям договора об “обратном выставлении счетов”, дистрибьютор может выставить производителю счет на согласованную сумму, которая компенсирует недополученную прибыль.

Не надо быть экспертом в фармацевтической отрасли, чтобы понять — такая ситуация чревата хаосом. Высока вероятность, что у каждого из трех участников этой системы будут разные сведения о ценах и о фактически осуществленных продажах. Сколько товара было доставлено в больницу? Какова сумма возмещения, причитающаяся дистрибьютору? Какова сумма, изначально уплаченная больницей? На каких условиях заключено соглашение между производителем и дистрибьютором? На каждый из этих вопросов возможны три варианта ответов. И даже если все три варианта совпадают, то ненадолго, ведь больница может договориться с производителем о новых условиях контракта, и производитель изменит договоренности, существовавшие у него с дистрибьютором. Тогда поиск единого ответа придется начинать сначала.

В результате все участники системы страдают от двух бед. Во-первых, все возникающие расхождения требуют большой (и, как правило, бесполезной) работы по согласованию и выверке счетов и поистине титанических усилий по поддержанию хороших отношений и заглаживанию обид. В каждой компании есть сотрудники, единственная обязанность которых состоит в том, чтобы договариваться с коллегами из других организаций, уточнять условия договоров и исправлять ошибки. Во-вторых, все время оказывается, что кто-то кому-то недоплатил: или больница недостаточно заплатила дистрибьютору, или дистрибьютор получает от производителя меньше, чем ожидал. Чтобы сохранить хорошие отношения и репутацию дистрибьютора и больницы, производитель зачастую вынужден единолично расплачиваться за все эти ошибки и списывать существенные суммы упущенных доходов как затраты на эксплуатацию предприятия. Трудно сказать, какое из двух зол меньше.

Сейчас по крайней мере одной крупной фармацевтической компании удалось упростить этот бизнес-процесс, в котором участвуют все три стороны. Единый вариант информации о ценах и поставках помещается на общем Web-сайте. При заключении контракта сведения о нем вносятся на этот Web-сайт, как и учетные записи о фактически доставленных в больницы лекарствах. Тогда дистрибьютор знает, на какую сумму выставить счет больнице, а больница знает, сколько платить дистрибьютору. Дистрибьютору и производителю также легко договориться о сумме возмещения. Одна общая база данных позволяет устранить недостатки и затраты, которые неизбежно накапливаются и выявляются при сверке.

Похожее соглашение о сотрудничестве выработали две нефтяные компании. Понимая, что бензин разных производителей практически неразличим, нефтяные компании часто продают и покупают этот товар друг у друга, чтобы сэкономить на транспортных расходах и не допустить дефицита в тех или иных районах обслуживания. В конце месяца каждая нефтяная компания рассылает всем остальным счета, а в обратном направлении идут платежи.

Две упомянутые нефтяные компании заключают между собой тысячи сделок ежемесячно — при таких объемах ошибки

неизбежны. У каждой компании свои сведения о сделках с другой компанией, поэтому масса сил и времени расходуется на анализ всех этих сделок и выяснение, чья информация правильнее. В прошлом на такую проверку, которую проводили вручную десятки сотрудников, уходило иногда до двух месяцев.

Сейчас компании почти избавились от необходимости сверять счета. Все операции между ними незамедлительно вносятся в общую базу данных на Web-сайте. И дальнейший учет своих финансовых операций каждая компания ведет в соответствии с этой базой данных. В результате почти на 90% уменьшился объем работ по сверке счетов, а на согласование сохраняющихся разночтений уходят уже не месяцы, а часы. И компаниям больше не приходится поддерживать запас наличности на случай непредвиденных платежей друг другу в конце месяца.

Большинство приведенных примеров сотрудничества компаний относятся к управлению цепочками снабжения: они связывают несколько компаний, которые общими усилиями создают нужный конечному потребителю продукт. Неудивительно, что межфирменная интеграция бизнес-процессов больше всего развита именно в этой сфере. Как из внутрифирменных бизнес-процессов компании прежде всего перестроили выполнение заказов, так из межфирменных они раньше остальных усовершенствовали цепочку снабжения. Все недостатки этих бизнес-процессов проявляются наиболее очевидно, и их устранение дает мгновенные результаты — удовлетворенность клиентов и снижение затрат.

Сейчас огромные возможности появляются и в других областях. Следующая волна перемен коснется, по-видимому, совместной разработки новых товаров. В этом процессе информация (на базе электронной сети) о ходе разработок будет доступна компании, ее поставщикам и ее клиентам. Поставщикам это выгодно, потому что они могут начать разработку соответствующих комплектующих для предполагаемого товара еще до выработки окончательной конструкции самого товара и на ранних этапах разработки дать знать компании, смогут ли они при изготовлении своих комплектующих уложиться в определенную смету и в установленные сроки. Клиенты смогут оценивать новый продукт

по мере его создания, и их обратная связь поможет обеспечить соответствие окончательного варианта товара их запросам. Более того, неизбежные изменения запросов клиентов, товарных спецификаций, конструкции комплектующих немедленно становятся известны всем заинтересованным сторонам. Уже нет препятствий, из-за которых кто-то на недели и даже месяцы оказывается "без связи", продолжая работать с устаревшей информацией. Совместная межфирменная разработка новых товаров — это перенагнувший корпоративные границы аналог внутрифирменного процесса параллельного проектирования, которое за последние 15 лет прижилось в компаниях, так как позволяет выдавать новинки быстрее и качественнее.

Вслед за этой волной сотрудничества просматривается еще большая волна перемен, благодаря которой межфирменная интеграция затронет такие сферы, о которых мы раньше даже не задумывались. И вслед за этими переменами нам придется искать новые слова для описания этих ранее остававшихся без внимания деловых связей и отношений.

Традиционный словарь слишком скуден, чтобы обозначить все возможные деловые отношения: если вы мне что-то продаете, то я ваш клиент, а вы мой поставщик; если кто-то пытается продать мне такой же товар, он ваш конкурент. Вот и все, потому что только эти отношения что-то для нас значили. А как назвать ситуацию, когда вы и я покупаем один и тот же товар или услугу у одного и того же поставщика? В прошлом было маловероятно, что мы вообще узнали о нашей общей роли, и даже если бы получили эту информацию, она не имела бы для нас большой ценности. Поэтому и соответствующего слова в нашем языке не было. Или еще: как нас с вами называть, если мы продаем разные товары одному и тому же клиенту? Мы не конкуренты, но кто? До сегодняшнего дня нас это и не интересовало. Теперь пришло время заинтересоваться.

Компания General Mills, гигант в производстве расфасованных товаров широкого потребления, владеет множеством брендов, от Cheerios до Yorlait. В этой отрасли в последние годы норма прибыли неуклонно снижалась по мере консолидации дистрибьюторских каналов и повышения требовательности по-

купателей. В 90-е гг. General Mills была лидером своей отрасли по снижению затрат в цепочке снабжения. Стоит отметить, что за счет повышения эффективности закупок, производства и дистрибуторской деятельности, компании в течение 10 лет удалось на 10% снизить издержки в расчете на одну упаковку продукции. Но на пороге нового десятилетия руководители компании поняли: чтобы найти новые возможности снижения затрат, теперь придется выйти за рамки традиционной линейной цепочки снабжения, т. е. если в 90-е гг. они исходили из затрат на одну упаковку, то в начале XXI в. они стали исходить из затрат на цепочку снабжения отдельного товара. И в числе первых цепочек снабжения, к совершенствованию которых они подошли по-новому, стало распространение продуктов, требующих охлаждения, например йогуртов.

Те отделы супермаркета, которые оборудованы холодильниками, отличаются от остальных секций намного больше, чем можно предположить. В категории текстильных товаров около 40% объема сбыта обычного супермаркета приходится на продукцию семи крупнейших производителей (в том числе General Mills и Kraft). Это означает, что каждый производитель достаточно велик, чтобы использование собственной дистрибуторской сети (грузовики и склады) для доставки товаров с фабрик на склады супермаркетов стало экономически эффективным. А вот в категории скоропортящихся продуктов, требующих охлаждения, на продукцию семи крупнейших производителей приходится меньше 15% объема продаж супермаркета, поэтому шести компаниям из семи не хватает объемов продаж для эффективной организации дистрибуторской сети этих продуктов. Но все семи производителей такие дистрибуторские сети содержат, поэтому неудивительно, что их эффективность не так высока, как хотелось бы.

Когда рефрижератор, загруженный йогуртом Yoplait, отправляется со склада General Mills в местные супермаркеты, он, как правило, к сожалению, загружен не полностью. И, как правило, грузовик должен развезти йогурт в несколько супермаркетов, т. е. сделать несколько остановок. Если по дороге встречаются пробки или в одном из первых супермар-

кетов приходится подождать разгрузки, то в этот день он может и не успеть довести йогурт до последнего из супермаркетов. А если именно этот супермаркет как раз на этой неделе разместил в субботней газете рекламное объявление со специальной ценой на йогурт Yoplait, его работникам придется выслушивать нарекания от недовольных клиентов, а затем руководству General Mills — нарекания от возмущенных руководителей супермаркета.

В General Mills догадались, что справиться с этой проблемой будет возможно, если объединить поставки с другой компанией, которую раньше никто и не замечал — Land O'Lakes, производящей сливочное масло и маргарин. Теперь вместо двух не самых оптимальных дистрибьюторских сетей компании организуют одну общую сеть. Йогурты General Mills и масло Land O'Lakes загружаются в одни и те же рефрижераторы с общих складов и доставляются в одни и те же супермаркеты (с точки зрения бизнес-процессов, это новшество можно назвать интеграцией отдельных бизнес-процессов выполнения заказов в единый межфирменный бизнес-процесс). Это означает, что грузовики загружены более полно и каждый из них, доставляя большой объем товаров, обслуживает меньше супермаркетов, делает меньше остановок и имеет больше шансов доставить все запланированные поставки в срок. В результате оба производителя экономят затраты и лучше удовлетворяют запросы клиентов. Сейчас эти компании работают над системой, которая позволила бы супермаркетам оформлять общий заказ на товары обеих компаний и получать на них общий счет.

Эта история перекликается с обсуждавшейся в главе 2 задачей предоставления клиентам возможности вести все операции с компанией через единого представителя. Там шла речь о разных подразделениях одной компании — на примере Johnson & Johnson и AlliedSignal Aerospace. А в этой главе я применяю эту концепцию к взаимодействию разных компаний. Избавившись от разделявших их стен и наладив взаимодействие, General Mills и Land O'Lakes действуют по отношению к супермаркетам как единая компания. Интересно, что в компании General Mills есть одно правило, касающееся сотрудничества,

которое гласит, что невозможно наладить сотрудничество с другими компаниями, пока не отработаешь его практику между своими подразделениями и участками. Первый шаг — совместную работу начинают разные участки компании, а затем вы переносите свой опыт сотрудничества за ее пределы.

Компании General Mills и Land O'Lakes, ранее никак не прикасавшиеся друг с другом, сейчас связаны тесными и нужными отношениями, но они не знают, каким термином их обозначить. Я предлагаю неологизм “сопоставщики” (приставка “со” означает “взаимодополняющий” или “действующий совместно”). Это не конкурирующие поставщики одних и тех же супермаркетов, которым выгодно найти пути совместной работы (как и супермаркетам).

В тех же ролях по отношению друг к другу компании General Mills и Land O'Lakes выступали и раньше, но этому никто не придавал значения. Новое состоит в том, что компании начали использовать эти отношения. В прошлом координация поставок в единой дистрибьюторской сети стала бы кошмаром для снабженцев, потому что производить ее пришлось бы вручную. Но появившийся Интернет стал катализатором процесса устранения препятствий — и давно желаемое внезапно стало осуществимым.

Соклиенты — этим понятным неологизмом можно обозначить компании, производящие закупки у одного общего поставщика. Интернет помогает им найти друг друга и выступать по отношению к поставщику в качестве единого клиента, только более крупного и влиятельного.

Руководители крупного регионального банка United Missouri Bank (UMB) осознали выгоду взаимодействия с соклиентами. Благодаря своим размерам, банк может договариваться со своими поставщиками о выгодных ценах (на самые разные товары, от бумаги до мебели). Среди клиентов UMB много небольших локальных банков Среднего Запада; UMB продает им разнообразные финансовые инструменты, а также кредитует и оказывает определенные хозяйственные услуги. Эти мелкие банки закупают почти те же товары у тех же поставщиков, что и UMB, но по более высоким ценам. Другими

словами, они являются и клиентами, и соклиентами UMB. Теперь крупный банк стал осуществлять закупки совместно со своими мелкими партнерами. На базе Интернета он создал систему ведения операций с поставщиками, которой могут воспользоваться и его клиенты. Выигрывают все, включая поставщиков. Им гарантирована более значительная доля рынка, а кроме того, они избавлены от необходимости выставять отдельные счета каждому местному банку. Затем UMB прибавляет соответствующие затраты к плате за другие свои услуги и выставляет счета малым банкам. Это похоже на взаимоотношения Hewlett-Packard с производителем смол. UMB такая система выгодна по целому ряду причин: она получает особую плату за то, что производит расчеты от имени небольших банков; ее объемы закупок увеличиваются, а их стоимость соответственно снижается, и она прочнее удерживает своих клиентов (малые банки), предоставляя им дополнительную услугу. Небольшим банкам это, естественно, тоже выгодно, ведь закупить нужный товар им теперь дешевле и проще. Следующим шагом на пути развития сотрудничества будет включение в эту систему клиентов малых банков небольших розничных и производственных фирм, что принесет дальнейшие выгоды всем ее участникам.

Некоторые специалисты, описывая созданную UMB систему, говорят, что банк создал частный электронный рынок. В отличие от общедоступных электронных рынков, куда открыт вход всем желающим, участниками системы UMB могут стать лишь те компании, которые допустит банк. Но если вы уже увлеклись этой идеей и хотите последовать примеру UMB, должен вас предостеречь. Многие компании, польстившись на соблазнительную возможность сэкономить на закупках на электронном рынке (закрытом или открытом), прогадали. Они полагали, что объединившись с соклиентами, они смогут давить на поставщиков: сначала через интернет поставщика, предлагающего самую низкую цену, а затем еще ее снизить, задействовав механизмы "совокупного спроса" и "динамичного ценообразования" (вроде обратных аукционов). Но они были разочарованы. Хотя крахи электронных рынков и не были столь

заметны, как падение электронных розничных магазинов B2C (*business-to-customer*), их последствия были не менее тяжкими. Основная причина состоит в том, что для поставщиков участие в электронных рынках не было жестом отчаяния, они могли себе позволить и не торговать в системе, единственная цель которой — поставить их на грань банкротства. Поэтому успех UMB и его клиентов закономерен. Ведь участники той или иной системы только тогда идут на сближение и устранение защищающих их стен, когда потенциальный выигрыш делится на всех. На Уолл-стрит есть старая поговорка: "Быки" делают деньги, и "медведи" делают деньги, а вот свиньи попадают под нож". Те, кто пытается захватить все блага, не предлагая ничего окружающим, сами себе роют яму.

Чем больше компаний видят выгоду в той или иной системе, тем лучше эта система работает на практике. Компания General Mills доказала эту истину своим примером сотрудничества в сфере материально-технического снабжения и с клиентами, и с поставщиками.

Отрасль грузовых перевозок в США слабо консолидирована. На этом рынке действуют более 450 000 перевозчиков и сотни тысяч отправителей. Ежегодно перевозятся миллиарды партий грузов. В такой среде бизнеса не удивительно, что автомобили недогружаются. Ведь если нанять грузовик, чтобы перевезти товар из пункта А в пункт Б, то маловероятно, что в пункте Б найдется другой желающий зафрахтовать его. Поэтому транспортной компании приходится гнать пустой грузовик из пункта Б в следующий пункт, где он кому-то понадобится. Если умножить дистанцию порожнего пробега на миллионы, станет ясно, какого масштаба эта проблема. В любой момент времени примерно 20% грузового парка США движутся порожняком. А в результате все, естественно, несут потери.

General Mills стала инициатором создания консорциума (или, говоря нашим языком, коллаборативного союза*), отправителей и перевозчиков для решения этой проблемы. Предпо-

* Союз действующих совместно.

ложим, General Mills нужно в определенный день (или регулярно) отправить товар из Сидар-Рапидс в штате Айова в Уэллс в штате Мэн. Она помещает эту информацию на Web-сайте консорциума, чтобы другие отправители знали, что по определенному маршруту пойдёт машина, и могли ее заказать, если надо. И у компании Fort James Paper есть подходящий заказ — ей нужно перевезти товар из Бангора (штат Мэн) в Чикаго (Иллинойс). Это почти идеальное совпадение потребностей. Тогда эта пара клиентов помещает общее сообщение на том же сайте, куда могут зайти и компании-перевозчики, чтобы оценить, насколько запрос этих двух компаний стыкуется с их графиками перевозок и наличием машин. Внутри консорциума действуют определенные правила, регулирующие, кто из перевозчиков отслеживает запросы тех или иных компаний, чье предложение признается лучшим и как распределяются сэкономленные за счет сокращения порожнего пробега средства между General Mills, Fort James Paper и перевозчиком.

Без изложения здесь всех замысловатых подробностей этой системы ее суть и преимущества ясны. Затраты снижаются, потому что в отлаженном бизнес-процессе можно сократить количество администраторов. Более того, все ресурсы — от товарно-материальных запасов до собственно грузовиков — используются более эффективно. В итоге General Mills стала экономить миллионы долларов. В компании подсчитали, что внутренняя норма прибыли на инвестицию при коллаборативной организации материально-технического снабжения позволяет считать этот проект одним из самых успешных за последние 5 лет — лишь 5% всех проектов General Mills были столь же выгодны.

Я уже замечал, что Интернет можно считать разрешающей технологией для модернизации межфирменных бизнес-процессов, но этот термин представляется слишком общим. Нужен более точный термин для обозначения системы на базе Интернета, где помещается доступная всем сотрудничающим компаниям информация о сделках, — системы, которая делает межфирменную интеграцию бизнес-процессов и сотрудничество возможными. В последнее время вошел в обиход термин “коллективный концентратор”. Место расположения такого концентратора, его

владельцы и операторы, а также его технологическая платформа могут варьироваться в зависимости от обстоятельств.

Межфирменное сотрудничество — это совершенно незнакомая тема для большинства компаний. И даже если в последние годы некоторые компании и делали реверансы в сторону "установления партнерских отношений с поставщиками и клиентами", это была чистая риторика или случайные проекты. Идея о том, что компании должны содействовать друг другу в работе, по-прежнему остается революционной.

Я предлагаю несколько принципиальных ориентиров для компаний, готовых вступить на неисследованную территорию сотрудничества:

- ◆ *Превыше всего — конечный потребитель.* Все члены коллаборативного союза должны подчиняться общей цели — удовлетворению запросов того клиента, на которого все они в конечном итоге работают. Отдельным участникам следует подчинить свои узкие интересы общей высокой цели. Участники коллаборативного союза должны помнить, что то предприятие, которое они раньше считали своим клиентом, может быть всего лишь сотрудником в деле обслуживания конечного потребителя.
- ◆ *Механизм сотрудничества следует организовать как единый и неделимый процесс.* Любую совместную деятельность — разработку новых товаров, цепочку снабжения или что-то еще — следует задумывать как целостный бизнес-процесс. Не нужно, чтобы каждый участник независимо разрабатывал и осуществлял свою отдельную роль в общем бизнес-процессе — все должны работать вместе на общую большую цель.
- ◆ *Ни одну операцию не следует повторять более одного раза.* Устранение дублирующих друг друга функций в масштабе межфирменного союза — одна из наиболее многообещающих возможностей при реинжиниринге межфирменных бизнес-процессов.
- ◆ *Каждый вид работ выполняется тем участником союза, который способен выполнить его лучше остальных.* IBM отвечает за соблюдение стандартов компьютерных систем сво-

их клиентов, НР закупает смолы для поставщиков поставщиков своих поставщиков. Любые претензии на самодостаточность противоречат самой идее сотрудничества. Делайте то, что вы умеете делать лучше всего, и предоставьте остальным действовать по тому же принципу.

- ◆ *Весь коллаборативный союз должен пользоваться единой базой данных.* Когда все исходит из единообразных данных, можно отказаться от сверки и задействовать все активы наиболее эффективно и четко.

При формировании коллаборативного союза руководителям компаний придется искать ответы на вопросы, которыми они раньше даже не задавались: кому доверить создание коллективного концентратора и ответственность за него? следует ли допускать в коллаборативный союз прямых конкурентов? как распределять выгоды внутри союза? какими правилами регулировать участие в нескольких союзах? какие риски возникают вследствие взаимозависимости от партнеров по коллаборативному союзу и как их нейтрализовать? На данный момент мы едва можем сформулировать все возникающие вопросы и нам тем более далеко до ответов.

Но уже ясно, что переход к новой корпоративной культуре коллаборативных отношений не будет простым. Многим менеджерам будет сложно делиться информацией с представителями других организаций, особенно тех, которые раньше рассматривались в качестве противников. Им придется сдерживать свои порывы, воспользоваться теми возможностями, которые дадут лишь краткосрочный выигрыш в ущерб долгосрочным интересам коллаборативного союза. Кому-то будет не по нутру зависимость от партнеров в тех областях, которые раньше числились среди уставных видов деятельности компании. Коллаборативные отношения требуют искоренения привычных представлений и моделей поведения, многие из которых прежде были фундаментальными элементами корпоративной культуры компании. Выгоды от сотрудничества неисчислимы, но и задач оно задает немало.

Межфирменное сотрудничество заставляет нас вернуться сразу к нескольким темам, уже обсуждавшимся в этой книге.

Оно строится на идее ориентации на клиента (главы 2 и 3); требует организации бизнес-процессов (глава 4) без корпоративных границ; оно нарушает автономию отдельных предприятий так же, как и автономию отдельных подразделений внутри предприятия (глава 7); коллаборативные союзы производителей с посредниками можно, по сути, считать новыми дистрибьюторскими сообществами (глава 8).

Если задуматься об основополагающих понятиях современного бизнеса, то при разрушении межфирменных стен следует дать новое определение тому, что же такое компания. Когда две компании интегрируют свои бизнес-процессы и используют общую базу данных, они, по сути, действуют как одна компания.

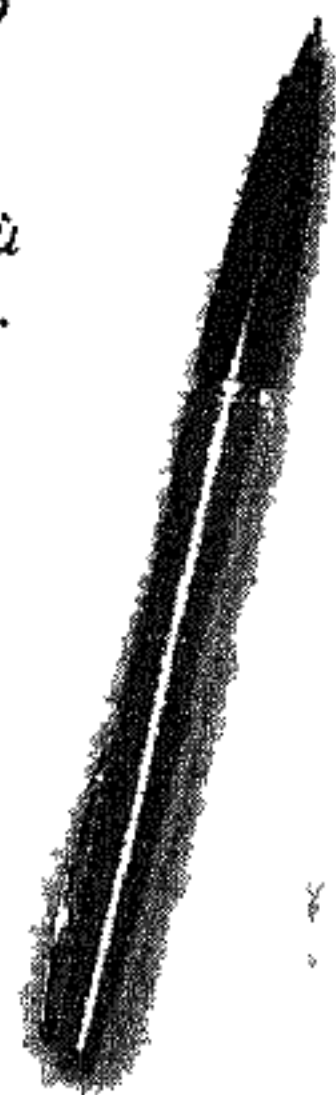
В 1914 г. Роберт Фрост написал стихотворение "Починка стены", которое можно использовать как учебное пособие по ликвидации корпоративных границ. В нем он высмеял мнение своего соседа о том, что "сосед хорош, когда забор хороший". Сам автор считает, что: "Ведь нужно знать, пред тем как ограждать, что ограждается и почему". Фрост был прав. Хороший забор создает далеко не всегда добрососедские отношения между корпорациями, но всегда приводит к огромным накладным расходам. Забор ограждает нас от информации и мешает сотрудничеству. Пора перестать чинить стены, а начать разрушать их.

Последствия, однако, могут зайти далеко. Однажды разрушив внешние стены и установив тесные связи с соседями, компания может столкнуться с вопросом сохранения собственной самостоятельности. Имеет ли смысл говорить о независимости компании, если компания больше не самодостаточна, не способна осуществить полный цикл необходимых для производства товара операций и может вести бизнес только во взаимодействии с другими? Если ваша компания окажется во власти коллаборативных отношений, сможет ли она оставаться самостоятельной компанией в обычном понимании этого слова или превратится в составной элемент некоего более крупного образования?

Решение этой проблемы мы поищем в следующей главе.

Перестройте и упростите бизнес-процессы межфирменного сотрудничества

- ➡ Устраните остающиеся источники накладных расходов, затрат и лишних запасов путем реинжиниринга межфирменных бизнес-процессов.
- ➡ Упростите связь между бизнес-процессами вашей компании и бизнес-процессами ваших поставщиков и клиентов.
- ➡ Перераспределите отдельные виды операций между компаниями так, чтобы каждую из них выполняла та компания, которой она удается лучше остальных.
- ➡ Координируйте деятельность компаний путем использования общих баз данных.
- ➡ Используйте возможности сотрудничества с клиентами и поставщиками.
- ➡ Решительно проводите серьезные культурные преобразования, которые необходимы для межфирменного сотрудничества и совместного использования информации.





РАСШИРЯЙТЕ СВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

*Стремитесь к виртуальной,
а не к вертикальной интеграции*

Мне кажется, что почти во всех своих профессиональных изысканиях я пытаюсь вести одностороннюю полемику с Генри Фордом. Подозреваю, если бы он меня услышал, то не подумал бы обо мне ничего хорошего. Как известно, он говорил: "История почти ничего не значит". Я же, как, наверное, читателям ясно, считаю, что легче всего понять, куда мы идем, если точно разобраться, откуда мы вышли. Форд говорил, что "нет ничего сложного, если каждое дело разделить на отдельные мелкие задачи", а это полностью прогиворечит моей вере в бизнес-процессы. Однако влияние его идей и практических достижений на весь ход бизнеса последнего столетия так велико, что я не могу отделаться от ощущения, что все время вынужден опровергать его аргументы.

В конце концов, хотя индустриальная эпоха началась в XVIII в. в Англии, корпорации в их современном понимании сложились в XX в. в Америке. И пусть в формировании концепции современного предприятия принимали участие многие признанные руководители американского бизнеса — от Альфреда Слоуна до Джека Уэлча — никто из них не оказал такого влияния на нынешние методы организации и управления бизнесом, как Генри Форд. И неслучайно именно его признали бизнесменом XX в. такие журналы, как *Fortune* и *The Economist*. Именно его идеи определяли наши подходы к бизнесу и образ мыслей бизнесменов в течение последних 100 лет.

Возможно, Форд не сам изобрел конвейер, но именно он сумел первым внедрить его в промышленных масштабах. Его

Ford модели Т стал общепризнанным символом массового производства. Его система взаимозаменяемых комплектующих стала последним ударом по доиндустриальному ремесленничеству и породила новый современный тип работников — участников конвейерного производства. Его революционная идея поделной оплаты в размере 5 долл. заложила основу создания общества, в котором рабочие вошли в состав среднего класса и получили возможность покупать те товары, которые сами производят. Многие его философские замечания о бизнесе (например, “Даже когда я был молод, я подозревал, что многое можно делать лучше” или “Зарплату платит не работодатель, зарплату нам платят наши клиенты”) предопределили современные взгляды на него. Но, возможно, самой стойкой из его идей, которая продолжает оказывать влияние на деловое мышление, осталась концепция вертикальной интеграции.

Генри Форд начал создавать единый комплекс River Rouge под Детройтом в 1917 г. Это был не просто автомобилестроительный завод, это был индустриальный комплекс, где сырье и материалы превращались в готовую продукцию. На его территорию шли грузовые суда и вагоны с железной рудой, углем и каучуком, а выезжали готовые к эксплуатации “форды”.

Комплекс River Rouge был абсолютно самодостаточным предприятием полного цикла, где выпускали практически все необходимое для производства автомобилей, на которых красовалась фамилия Форда. Здесь лили сталь для кузовов и рам автомобилей, изготавливали комплектующие — от двигателей и тормозов до шин, производили ветровые стекла. Древесину, которой отделывали панели управления, доставляли из собственных лесов Форда.

Почему Форд так добивался создания этого самодержавного, экономически замкнутого предприятия? Потому что он был горячим сторонником вертикальной интеграции. Видимо, Форд исходил из того, что “вертикаль” пишется с той же буквы, что и “выигрыш”. Вспомним описанную в главе 3 лестницу, на верхних ступеньках которой ждут клиенты компании, а на нижних располагается сырье. Чтобы пройти все ступеньки, необходима вереница последовательных операций. Надо изгото-

вить отдельные детали, собрать из них готовый товар, затем перевезти его и, наконец, убедить покупателя купить именно его. При вертикальной интеграции вся эта лестница — вся цепочка стоимостных изменений — принадлежит одной организации. В первой половине XX в. вертикальная интеграция была идеалом, к которому стремились все компании.

Почему?

Прежде всего, чем большую часть цепочки стоимостных изменений контролирует компания, тем больше прибыли ей достается. Зачем покупать комплектующие у стороннего производителя, который накинёт на их стоимость несколько процентов, чтобы получить свою долю прибыли? Почему бы не производить их самостоятельно, сохранив для себя ту сумму наценки, которую иначе придется отдать производителю комплектующих?

Кроме того, если комплектующие для ваших автомобилей производит кто-то другой, вы становитесь заложником поставщика и его ошибок. Зачем зависеть от чужаков, которые могут вас подвести? Если поставщик продаст вам бракованные детали, вы не сможете их использовать. Если транспортная компания задержит доставку, вы не сможете вовремя поставить машины дилерам, а при пустых автосалонах много не наторгуешь. С точки зрения Форда, зависимость от чужих, а не внутрифирменных поставок означала риск, на который он идти не собирался. Он жил в соответствии с поговоркой: "Если хочешь, чтобы что-то было сделано хорошо, сделай это сам".

Если бы Форд прожил чуть дольше, он, несомненно, избрал бы своим девизом всегда вызывавшую бурные аплодисменты песню из мюзикла Ирвина Берлина "Анни, берись за оружие": "Что бы ты ни сделал, я смогу сделать лучше". Форд верил, что его вертикально интегрированная компания способна сделать все лучше других.

Но ближе к концу XX в. теоретически безупречный идеал полной вертикальной интеграции все менее достижим. Иногда государство принимает антитрестовские меры, опасаясь, что единоличный контроль над всей цепочкой стоимостных изменений может привести к чрезмерной концентрации власти над

рынком в руках одного монополиста. Например, в эпоху появления кинематографа киностудии не только снимали фильмы, но и владели кинотеатрами, где эти фильмы демонстрировались. В 1948 г. Верховный Суд США запретил такую практику.

Иногда стремлению к полной вертикальной интеграции мешает недостаток капитала. В период роста ресурсы компании не безграничны, и приходится выбирать, направить ли их на строительство нового завода или на расширение парка грузовых машин. Компания не может себе позволить оба проекта, поэтому ей приходится привлекать кого-то еще для выполнения тех функций, на которые у нее не хватает средств. Сейчас инвесторы уже не считают вертикальную интеграцию, при которой компании достается вся прибыль в цепочке стоимостных изменений, наиболее эффективным вариантом работы компании. Сейчас эффективность работы компании оценивается уже не по показателю абсолютной прибыльности, а по рентабельности ее активов или инвестиций. Если компания, стремясь захватить предельную сумму прибыли в цепочке стоимостных изменений, инвестирует крупные суммы собственного капитала, например в приобретение другой фирмы, инвесторы будут недовольны, и цена акций этой компании немедленно пойдет вниз.

Но, несмотря ни на что, идея вертикальной интеграции так привлекательна, что сохраняла популярность, даже когда на практике от нее начали отказываться. И только в последнее десятилетие она была окончательно отвергнута. Сейчас на смену идее вертикальной интеграции приходит прямо противоположная тенденция, которую я называю *виртуальной интеграцией*.

Вместо того чтобы брать на себя все работы по созданию товара или услуги, виртуально интегрированное предприятие выполняет только те операции, которые может выполнить лучше всех. Кроме того, оно устанавливает тесные партнерские связи с другими организациями, усилия которых тоже сосредоточены только на операциях, которые удаются им лучше всего. В результате группа сотрудничающих компаний способна предоставить конечному потребителю самый качественный продукт.

Виртуальная интеграция означает утрату многих признаков традиционной компании. Приходится признать, что старая формула Форда уже не соответствует практике нынешнего бизнеса. Ни одна компания не может делать все одинаково безупречно. Те, кто продолжает заниматься вертикальной интеграцией, по сути, отнимают ресурсы от своих наиболее удачных видов деятельности в пользу неудачных. Лучше честно признать свои и чужие сильные и слабые стороны, а потом воспользоваться тем, что другая компания делает лучше вас, и позволить ей воспользоваться вашими преимуществами. Объединив свои сильные стороны, вы вместе становитесь сильнее, чем каждый из вас был поодиночке.

Кстати, забавная ситуация складывается в компании, созданной самим Фордом, — в гигантском комплексе River Rouge в производстве автомобилей начинают применять именно этот подход. Уже много лет автопроизводители сами не льют сталь и не производят шины, а в последнее десятилетие отказываются и от собственного производства других комплектующих. Современная машиностроительная компания, как правило, имеет тысячи поставщиков, которые обеспечивают ее всем необходимым — от болтов и гаек до готовых тормозных устройств и рулевых колонок в сборке.

До самого последнего времени все автомобилестроительные компании строили свои отношения с поставщиками в духе старика Форда. Да, они закупали чужие комплектующие, но делали это очень неохотно. Они рассматривали поставщиков, как неизбежное, но необходимое зло, как вынужденный компромисс, но в глубине души они ностальгировали по добрым старым временам вертикальной интеграции. Автопроизводители были недоверчивы и лишь по необходимости снисходили до своих поставщиков.

В компании Ford комплектующие разрабатывали по мере разработки автомобиля в целом, а затем решали, какие из них компания будет производить самостоятельно, а какие заказывать поставщикам. На такие детали компания устанавливала жесткие спецификации и диктовала поставщикам, как именно обрабатывать ту или иную деталь, какие материалы применять и сколько

всего деталей производить. Поставщики изготавливали комплектующие строго по инструкции, а затем отправляли их на заводы Ford, где их устанавливали на собираемые машины.

Теперь ситуация изменилась. В компании Ford признали, что устанавливая жесткие спецификации на конструкцию комплектующих, компания лишает себя возможности в полной мере воспользоваться опытом поставщиков, который следует задействовать при проектировании отдельных деталей и даже автомобиля в целом. В конце концов, какой смысл проектировать автомобиль, комплектующие к которому сложны в производстве. Пока комплектующие к автомобилям были относительно просты, специалистам Ford вполне хватало опыта для их разработки, но по мере их усложнения работники компании уже не испытывают уверенности, что располагают всеми необходимыми знаниями.

Соответственно, Ford переходит к системе отбора ограниченного количества ключевых поставщиков в качестве партнеров для разработки и производства комплектующих для своих автомобилей. Каждый поставщик несет полную ответственность за ту или иную ключевую часть — шасси, сиденья, внутреннюю отделку, систему привода и т. д. (на профессиональном жаргоне они называются поставщиками уровня $1/2$, в отличие от поставщиков 1-го уровня, которые поставляют основные узлы, поставщиков 2-го уровня, которые поставляют комплектующие для сборки узлов поставщикам 1-го уровня, и т. д.). Условия соглашений между ними таковы, чтобы каждый из них, как и сама компания, мог получить приличные показатели прибыли и прибыли на инвестиции.

Компания Ford отвечает за конструкцию автомобиля в целом и его позиционирование на рынке, а каждый из поставщиков-партнеров несет ответственность за разработку своей подсистемы. Например, в былые времена, компания Ford направляла бы своему поставщику сидений, компании Johnson Controls, подробные чертежи, вплоть до мельчайших деталей. В новых условиях Ford просто сообщает Johnson Controls, своему партнеру, ответственному за внутреннюю отделку, характеристики своих типичных клиентов, а также все особенности (подставки для стаканов, ящики под сиденьями и т. д.), кото-

рые Ford предусматривает для данного автомобиля. Исходя из этих требований, Johnson Controls начинает работать.

Johnson Controls совместно с другими поставщиками разрабатывает спецификации и конструкции всех элементов внутренней отделки автомобиля. Она договаривается с остальными поставщиками о том, кто возьмет на себя ответственность за каждый компонент и какова будет его цена. Ford координирует разработку внутренней отделки с разработкой других подсистем, чтобы обеспечить их сочетание между собой и уложиться в общий целевой показатель затрат.

Другими словами, Ford при разработке общей конструкции скорее дирижирует, чем исполняет. Компания "самоустраняется" и от участия в других операциях. Если посетить новые сборочные заводы Ford, где внедрено модульное производство, то мы увидим гораздо меньше сотрудников этой компании.

При модульном производстве "производитель" (в нашем случае, Ford), предоставляет каждому из своих поставщиков-партнеров участок на своем заводе, где тот собирает подсистемы, за которые он отвечает. И только когда все подсистемы уже готовы, к работе приступают собственные сотрудники Ford и собирают их в единый автомобиль. До этого момента их роль сводится к координации и контролю качества.

К каким компаниям относится Ford? До последнего времени ответ был бы прост — "к производителям автомобилей", — но сейчас это определение уже не так точно. Сегодня правильнее сказать, что компания занята "проектированием и сбытом автомобилей". Самый ценный вклад Ford в создание нужного клиентам конечного продукта — это знание их запросов и позиционирование товара с учетом их требований. Сконцентрировав свои усилия на выделении тех или иных сегментов рынка и создании подходящих для этих сегментов автомобилей, Ford передает менее значимые функции своим партнерам-поставщикам. Собственно производство автомобилей продолжает существовать, но им занимается уже не Ford.

Современная Ford Motor Company мало напоминает компанию начала века. Тогда она была одной из трех ярчайших звезд на небосклоне, затмевая своим сиянием все вокруг. Сей-

час она стала частью созвездия. Несомненно, ее блеск неотразим, но не менее заметен и свет других звезд в этом созвездии.

Еще заметнее перемены в корпоративной культуре и корпоративном стиле работы. В старые времена типичный производитель авто позволял себе высокомерие, даже нарциссизм. Любой, кому, как мне, довелось бывать на переговорах между представителями крупной автомобилестроительной компании и ее поставщиками, сразу ощущал атмосферу враждебности и взаимной подозрительности.

Сейчас руководство Ford признает, что успех компании тесно связан с успехом ее поставщиков, которых рассматривает теперь как партнеров. Компания уже не пытается контролировать поставщиков и сбивать их цены, она признает, что сотрудничество при значительной степени автономии позволит снизить цену в масштабах всей системы и обеспечить прибыль, которой хватит для всех ее участников.

В прошлом информация о нормах прибыли, затратах, мощностях, товарно-материальных запасах и т. д. была орудием давления на противника в той непрерывной войне, которую компании вели между собой. Сейчас Ford и ее поставщики широко практикуют обмен данными. Полезная информация каждой из компаний открыта для других сторон в интересах общей системы.

И когда эта система полностью утвердится в практике компании, на совещании по изготовлению того или иного продукта или на заводе будет трудно отличить сотрудников Ford от представителей поставщиков-партнеров. Ясно будет одно: независимо от того, кто выписывает этим людям чеки на заработную плату, все они работают вместе ради одной общей цели. В новом мире виртуальной интеграции именно так и должно быть.

При виртуальной интеграции стены между предприятиями, пошатнувшиеся под воздействием совместных действий компаний (глава 9), разрушаются окончательно. При виртуальной интеграции из самодостаточных предприятий полного цикла, производящих товары или услуги, компании превращаются в участников более крупных систем.

Виртуальная интеграция в полной мере раскрывает все тенденции современного бизнеса (некоторые из которых уже рас-

сматривались в этой книге) и позволяет задействовать их одновременно, в едином комплексе. Прежде всего, это концепция дополнительных ценностей для клиента, которая обсуждалась в главе 3. Чем больше вы делаете для клиента, чем большую часть его проблем принимаете на себя, тем слабее становится та граница, которая отделяет его от вас. Компании, которые, стремясь выделиться на фоне конкурентов и заработать более высокую норму прибыли, берут на себя больше функций клиента, фактически интегрируются в его бизнес и становятся его неотъемлемой частью.

Вторая тенденция — межфирменное сотрудничество и интеграция бизнес-процессов — рассматривалась в предыдущей главе. Интернет позволяет компаниям трансформировать свои бизнес-процессы, объединяясь с клиентами, поставщиками и другими нужными участниками рынка. От тесного сотрудничества между компаниями всего лишь шаг к тому, чтобы они перестали считать себя разными субъектами рынка.

Новый импульс виртуальная интеграция получила с появлением такого явления, как аутсорсинг, а он, в свою очередь, родился, когда компании начали выделять в своей работе ключевые области специализации и отказываться от прочих видов работ. Аутсорсинг, описанный в главе 7, — это одна из предпосылок создания бесструктурной организации, первый шаг к которой компании делают, передавая подрядчику те операции, которые мешают им сосредоточиться на основной деятельности. Хорошим примером здесь служат средства обработки данных. Своим появлением и ростом компания EDS (как и некоторые другие) обязана тому, что руководители других компаний в других отраслях хотели снять с себя ответственность за управление парком этих непонятных компьютеров, которые никак не работали, несмотря на все их усилия.

Затем аутсорсинг вышел на новый уровень — в связи с *ключевыми областями специализации*. Этот термин появился в управленческом лексиконе в 90-е гг. для обозначения тех нескольких видов деятельности, которые компания должна осуществлять безупречно, если она хочет преуспеть. Изначально термин появился для того, чтобы при разработке стратегии роста компа-

нии могли точнее определить те виды деятельности, которые удаются им лучше всего, и опираться в своем развитии именно на них. Например, некоторые из компаний, занятых транспортировкой природного газа по газопроводам (Williams, Enron), считают, что ключевой специализацией для них является управление сетью — “трубой” со всеми ее ответвлениями, по которым продукт перекачивается из одного места в другое. Эти знания и опыт они научились применять и в интересах других отраслей, и теперь предлагают услуги по управлению сетью для клиентов, занятых разными видами деятельности — от телекоммуникаций до подачи воды. Но понятие “ключевые области специализации” имеет и другой важный аспект.

Одно время было принято полагать, что, если компания безупречно выполняет те работы, которые относятся к ее ключевым специализациям, то в других сферах она может себе позволить выступать посредственно. Сейчас все не так. На рынке, где все больше предлагаемых продуктов относятся к массовым товарам, а конкуренция постоянно усиливается, вы уже не имеете права ничего делать посредственно. Любая операция или участок, которые добавляют ненужные затраты, вызывают задержки или допускают небезупречное качество, портят конечный товар или услугу, которые вы продаете своим клиентам. Естественно, нынешняя среда бизнеса не оставляет места для посредственности. Теперь уже недостаточно быть “на приемлемом уровне” — нужно быть лучшим. Если хоть в какой-то сфере вы работаете не блестяще, вы теряете конкурентоспособность. Знаменитая угроза Джека Уэлча о том, что любое предприятие General Electric, которое займет на своем рынке любое место, кроме первого или второго, будет закрыто или продано, стала правилом делового мира. Другими словами, чтобы сегодня выжить, каждой компании нужно быть лучшей или одной из лучших во всем, чем она занимается. Менеджеры сейчас вынуждены все больше работ передавать на сторону (пользоваться аутсорсингом), производя на своем предприятии только те операции, которые относятся к ключевым областям специализации.

Новые демографические реалии, с которыми предстоит столкнуться компаниям, только закрепляют такую тенденцию. Довольно долго, в 80-е и 90-е гг., компании боролись с раздуты-

ми штатами и затратами на них. Считая, что сотрудников у них больше, чем работы, компании прибегали к сокращениям. Но даже за этот небольшой промежуток времени мир сильно изменился. В большинстве развитых стран рождаемость снизилась, во многих странах Европы население уменьшается, в США развитие новых технологий ведет к увеличению разрыва между хорошо и плохо образованными слоями населения, а работа становится все более и более сложной. В результате квалифицированные сотрудники для многих компаний стали самым дефицитным ресурсом. Хороших работников просто не хватает на все операции, которые нужно сделать хорошо.

Поэтому ключевые области специализации и аутсорсинг пришли к единому знаменателю — теперь компании все больше занимаются тем, что у них получается лучше, и все меньше — всем остальным. А когда одна компания отказывается от менее удачных операций, их берет на себя другая, соответственно избавляясь при этом от своих слабостей. В результате эти компании уже нельзя называть самостоятельными предприятиями полного цикла — они занимаются только тем, в чем они превосходят окружающих. А чтобы обеспечить полный цикл операций, им необходимо виртуально интегрироваться с другими предприятиями, которые сумеют восполнить недостающие виды работ.

Соедините воедино необходимость предоставлять клиенту все более ценные предложения, возможности межфирменного сотрудничества и аутсорсинг неключевых видов работ — и получится виртуальная интеграция: несколько компаний работают вместе, чтобы в результате создать продукт, который обычно производит одна компания. С точки зрения самих задействованных компаний границы между ними существуют и всем хорошо известны. Но с точки зрения клиента, все они сливаются воедино и производят впечатление единой компании.

Чтобы удовлетворить запросы клиента, каждому предприятию нужно осуществить определенные бизнес-процессы — от разработки новых товаров и выполнения заказов до техобслуживания, текущего ремонта и повышения квалификации сотрудников. В традиционной компании все эти бизнес-процессы выполня-

ют штатные сотрудники. При виртуальной интеграции их могут выполнять представители разных компаний. Однако они будут координировать свои действия так же четко, как получается только в единой корпоративной команде. В условиях виртуальной интеграции действия разных компаний так взаимосвязаны и переплетены между собой, что уже ни одна из них не может существовать независимо. Каждый из участников концентрирует свои усилия на тех бизнес-процессах, которые удаются ему лучше всего, а остальные оставляет партнерам. При виртуальной интеграции создается тот же выигрыш в эффективности, что и при вертикальной интеграции, но без затрат капитала на покупку других компаний.

Одним из наиболее ярких примеров виртуальной интеграции может служить такая отрасль, как производство персональных компьютеров. Ее участники были вынуждены освоить этот радикальный подход в ответ на рывок компании Dell Computer, которую можно считать одним из наиболее заметных явлений в бизнесе XX в.

До появления Dell каждая из компаний, действующих на рынке персональных компьютеров, имела свою, четко определенную роль. Поставщики комплектующих разрабатывали и изготавливали те или иные узлы и детали, а потом продавали их производителям компьютеров. Те собирали компьютеры и отправляли их дистрибьюторам. Как и в эпоху становления автомобилестроения, все участники рынка были независимы друг от друга. Такая организация отрасли, возможно, удобна и понятна, но у нее огромные функциональные недостатки.

Жесткие границы и утаивание информации давали компаниям определенные локальные преимущества, однако система в целом была исключительно неэффективной, особенно в том, что касалось уровней товарно-материальных запасов. Производитель комплектующих отправлял изготовленные узлы и детали на склад готовой продукции, где они лежали в ожидании заказов от производителей компьютеров. Наконец, заказ приходил, и детали снова попадали на склад комплектующих, ожидающих запуска в производства. Рано или поздно они пре-

вращались в готовые компьютеры и снова томпились на складе готовой продукции, пока их не заказывал дистрибьютор и не перевозил на свой склад.

Таким образом, обычно и комплектующие, и компьютеры болтались туда-сюда в течение 14 недель, что было бы рискованно в любой отрасли из-за высоких издержек, связанных с их хранением. Но в отрасли персональных компьютеров, где товары и комплектующие устаревают уже в момент выпуска, это могло привести к катастрофе. Когда мы работаем с продуктом, срок службы которого составляет меньше года, недопустимо хранить запасы 3 месяца с лишним. В отрасли изобретались различные стратегические подходы к решению этой проблемы. Один из них предполагал "систему ценовой защиты": если дистрибьютор не мог продать компьютер за полную цену из-за того, что на рынке уже появлялась новая модель, он получал возмещение убытка от производителя.

Отрасль страдала не просто от переизбытка запасов, но и от того, что эти накопления не приносили предприятиям никакой пользы. По меньшей мере в 40% случаев, когда корпоративный клиент заказывал крупные партии компьютеров той или иной модели, у дистрибьютора не было в наличии нужного количества, и ему приходилось заказывать недостающие компьютеры у производителя, на что уходило, как правило, 8 недель. И чаще всего клиент не хотел ждать и закупал компьютеры где-нибудь еще.

Не желая упускать клиентов, дистрибьюторы шли на отчаянные меры. Они безжалостно расправлялись со своими запасами готовых компьютеров, разбирая их ради нужных деталей и собирая вновь, чтобы выдать клиенту требуемую конфигурацию. Нет нужды говорить, при такой практике росли затраты и скапливались кучи поломанных, бесполезных узлов и деталей, которые приходилось отсылать обратно производителю.

Можно было бы предположить, что при таком изобилии запасов дистрибьюторы обеспечивали высокий процент выполненных заказов и соответствующий уровень обслуживания клиентов. Но им это не удавалось из-за разнообразия вариантов

конфигурации. Да, в большинстве компьютеров устанавливаются процессоры Intel и операционные системы Microsoft, но различий все равно много: разные тактовые частоты процессоров, объемы памяти, жесткие диски и прочее. Довольно часто производителю приходится выпускать более 3 тысяч конфигураций базовой модели компьютера. При таком количестве вариантов практически невозможно точно спрогнозировать спрос на каждый из них. К сожалению, корпоративный клиент, в интересах стандартизации своей системы, закупает только одну модель и не согласен ни на какие другие варианты.

Такая сложная и затратная система была жизнеспособной только до того момента, пока ей ничего не угрожало. Но потом на рынок вышла компания Dell, которая использовала производственную модель сборки по заказу.

Как известно, Dell продает компьютеры непосредственно конечному потребителю. Она собирает компьютеры, только получив на них заказ. У нее невысокий уровень запасов комплектующих — обычно, меньше чем на неделю. Она обходится таким небольшим запасом потому, что у нее есть возможность заказать комплектующие у своих поставщиков и получить их в сжатые сроки. Когда поступает заказ на компьютеры, Dell собирает их по спецификации клиента и отгружает, как правило, в течение нескольких дней.

В результате затраты Dell на 15% ниже, чем у производителей компьютеров, работающих по традиционной модели. Сейчас, когда персональные компьютеры уже превратились в массовый товар, такую разницу в себестоимости рынок долго терпеть не будет. В середине 90-х гг. конкурирующие компьютерные фирмы нашли способ выживания — с помощью так называемой сборки в дистрибьюторских каналах.

При сборке в дистрибьюторских каналах роли дистрибьютора и производителя изменяются до неузнаваемости. Производитель больше не собирает компьютеры. Ведь ему не известно, какие модели станут заказывать клиенты, поэтому производить он может только наугад. Вместо него компьютеры "производит" дистрибьютор.

Корпоративный клиент заказывает у дистрибьютора определенное количество компьютеров определенной конфигурации. Их нет у дистрибьютора на складе, потому что он почти не имеет запасов готовых компьютеров. Но у него есть запас комплектующих для сборки любой нужной клиенту модели (чтобы собрать компьютеры самых разных конфигураций, нужен очень небольшой ассортимент одних и тех же комплектующих). Дистрибьютору нужно меньше 5 дней, чтобы выполнить заказ и доставить компьютеры клиенту. Нет проблемы отсутствия нужного товара на складе и необходимости пускать на запчасти ранее собранные компьютеры.

Дистрибьютор информирует номинального производителя компьютеров о состоянии своих запасов и о тенденциях поступающих заказов. А производитель, который собственно почти ничего не производит, решает, какие комплектующие нужно допоставить дистрибьютору, и заказывает их у своих поставщиков с доставкой напрямую дистрибьютору.

Быстро устаревающие комплектующие отправляются немедленно, обычно авиатранспортом. А комплектующие с более длинным сроком службы, например блоки питания или корпуса, можно доставлять и грузовиками. В целом в системе поддерживается двухдневный уровень запасов. Нет возвратов бесполезных комплектующих. Клиентам не отказывают в выполнении самых неожиданных заказов.

Неудивительно, что эта система даже выигрывает по сравнению с Dell. Она, по сути, такая же, и отличается лишь в одном: ту работу, которую Dell выполняет в одиночку, здесь делят между собой две компании — дистрибьютор занимается сборкой, а производитель — управлением запасами. Ни производитель, ни дистрибьютор не могут произвести компьютеры по отдельности. Только когда они виртуально интегрируются между собой, появляется продукт. Вместе “производитель” (который ничего не производит) и “дистрибьютор” (который не занимается распространением товара в привычном смысле этого слова) составляют виртуальное предприятие.

Сборка в дистрибьюторских каналах ставит перед нами ряд интересных вопросов:

- ◆ Почему производитель компьютеров управляет запасами дистрибьютора?
Ответ: Потому что он лучше в этом разбирается.
- ◆ Откуда у дистрибьютора вдруг появляются возможности качественно осуществить сборку? Как может производитель настолько полагаться на его качество, чтобы доверить ему право пользоваться своим фирменным знаком?
Ответ: Производитель сам разрабатывает процедуру сборки, обучает ей сотрудников дистрибьютора и регулярно инспектирует сборочные участки, чтобы удостовериться в надежности работы дистрибьютора.
- ◆ За что номинальный производитель получает деньги? Какую ценность приносит он в создание итогового продукта?
Ответ: Его вклад — это выполнение таких важнейших бизнес-процессов, как разработка конструкции продукта, управление запасами, создание бренда и управление отношениями с поставщиками.

На этом примере мы воочию видим исчезновение важнейшего признака традиционной корпорации — жестких границ, которые разделяли независимые производства отдельных товаров или услуг. При сборке в дистрибьюторских каналах разработка новых товаров, закупки и управление запасами осуществляются номинальным производителем. Получение заказов, сборка и выполнение заказов отданы дистрибьютору. Созданием спроса занимаются обе компании. Только интегрировав бизнес-процессы двух компаний, можно получить подобие традиционной компании полного цикла.

Всем известно, что компания Cisco Systems производит маршрутизаторы, коммутаторы и все остальное “железо” для работы в системе Интернет. И мало кому известно, что это не так. На деле Cisco почти не производит своего фирменного оборудования. Большинство заказов на продукцию компании выполняются без какого-либо участия сотрудников Cisco.

В самой компании Cisco для обозначения виртуальной интеграции применяют термин “программа единого предприя-

гия". Руководители компании начали эту программу, когда поняли, что действуют в ежеминутно меняющемся мире. От 40 до 60% доходов компания получает от товаров, которые находятся в производстве меньше года. Как удастся Cisco удерживать лидерство в столь изменчивой среде бизнеса, не уступая шустрим новичкам рынка? Ответ в том, что компания научилась концентрировать свои усилия на самом главном. Ее руководители решили, что будут заниматься только двумя вещами: разрабатывать современнейшие товары и поддерживать тесные взаимоотношения с клиентами. Все остальное будет передано партнерам.

Для сборки своих комплектующих и узлов Cisco привлекает подрядчиков, компании Jabil и Sollectron. А дистрибьютор, компания Hamilton Avnet, координирует движение комплектующих, необходимых для сборки товара, и исполнение заказов. Avnet отвечает за то, чтобы комплектующие от разных поставщиков поступали на заводы подрядчиков-изготовителей вовремя и чтобы готовая продукция отгружалась клиентам Cisco. Cisco делится информацией об ожидающихся заказах со всеми участниками программы единого предприятия, что позволяет им подготовить нужные для выполнения этих заказов запасы и ресурсы.

Зона ответственности самой Cisco включает разработку новых товаров, получение заказов и выставление счетов клиентам. Она может осуществить полный цикл операций, только объединив свои возможности с подрядчиками-изготовителями и дистрибьютором.

Компания Cisco открыто признала преимущества виртуальной интеграции и решила внедрить ее в свой бизнес в качестве стратегического направления развития (под лозунгом "единого предприятия"). Так же действуют и некоторые другие компании, включая Dell. Каждая именует такой подход по-своему, но наибольшее распространение получил термин "расширенное предприятие".

Однако чаще виртуальная интеграция становится неожиданным побочным результатом развития компаний, преследующих совсем другие цели. Например, чтобы снизить затраты и

облегчить себе жизнь, компания может поручить поставщику выполнять ключевой бизнес-процесс (по договору аутсорсинга); поставщик, чтобы получить больший доход за счет большего вклада в создание товара или чтобы задействовать возможности сотрудничества для снижения затрат, все глубже и глубже проникает в хозяйство клиента, предлагает все больше услуг и берет на себя все больше операций. В то же время клиент полагает, что он может снизить затраты своего поставщика (и, соответственно, свои тоже), взяв на себя часть работ, которые раньше выполнял поставщик. И вот уже две компании неразрывно связаны, и вопрос о том, где же проходит граница между ними, становится чисто умозрительным.

Например, компания Navistar, производящая грузовики, передает управление своим складом шин компании Goodyear по договору аутсорсинга. Goodyear поддерживает запасы на нужном уровне и доставляет нужные шины в нужной последовательности в сборочные цеха Navistar. Причем Goodyear выполняет эти операции не только со своими шинами, но и с шинами, поставляемыми ее конкурентами, — Bridgestone/Firestone и Michelin.

Аутсорсинг позволил Navistar сконцентрировать свои усилия на ключевых областях своей специализации — разработке конструкции грузовиков, их производстве и сбыте — и выбросить из головы управление запасами шин. С последним великолепно справляется Goodyear, и все вопросы с шинами у Navistar теперь решаются с меньшими затратами, чем когда компания занималась ими самостоятельно.

Для Goodyear это соглашение было первоначально интересно тем, что компания получала возможность внести дополнительный ценный вклад в решение проблем своего ключевого клиента (как было описано в главе 3). Кроме того, Goodyear получала от Navistar отдельную плату за эти услуги, а также доступ к бесконечно ценной информации. Ведь зная, сколько шин имеется на складе Navistar, Goodyear может регулировать собственное производство так, чтобы минимизировать свои запасы и снизить таким образом свои производственные затраты. Она также получает основные сведения о деятельности своих конкурентов.

И это было только начало пути Goodyear и Navistar к виртуальной интеграции. Goodyear также взяла на себя монтаж шин на колесных дисках. Goodyear создала с компанией Accuride, поставщиком колесных дисков, совместное предприятие, которое теперь обеспечивает Navistar бесперебойное снабжение уже полностью укомплектованными и отбалансированными колесами. Navistar остается только прикрутить колеса к грузовику.

Рынок подрядного производства комплектующих для электроники также иллюстрирует эволюцию виртуальной интеграции. Изначально, в конце 70-х гг., компании Solectron, Jabil и другие образовались, чтобы в периоды пиковой загрузки производственных мощностей производителей электроники брать на себя часть их производства. Чтобы справляться в периоды необычного спроса, производители электроники предпочитали не строить новые заводы и нанимать дополнительных сотрудников, а передавать часть производства на сторону, направляя подрядчикам ящики с комплектующими и подробные инструкции по сборке. Вскоре стало ясно, что сами производители не так уж сильны в производстве: наборы комплектующих и инструкции (которые не только направлялись подрядчикам, но и использовались в собственных цехах) были зачастую неполными или неточными.

Естественно, компании-производители электроники — от Hewlett-Packard до Nortel — решили, что их силы и капиталы лучше направить на разработку новых товаров и обслуживание клиентов, чем на производство. Все большие объемы производственных работ они передавали подрядчикам, которые, в свою очередь, сосредоточились на совершенствовании своих производственных возможностей (интересно, что компания Celestica, одна из лучших в этой отрасли, была образована, когда компания IBM решила избавиться от производственных предприятий в Канаде). В результате компании-подрядчики начали расти невиданными темпами. Например, в 1992 г. объем сбыта Solectron составлял около 400 млн долл. США, а в 2000 г. перевалил за 10 млрд. На момент написания этой книги около 30% всех производственных операций в электронной промышленности передается на сторону и выполняется подрядчиками. Рынок контрактного про-

производства растет примерно на 30% в год. Следует полагать, что в конечном итоге более 75% всего производства будет осуществляться компаниями-подрядчиками на условиях аутсорсинга.

Однако такие компании, как Solectron и Celestica, не собираются довольствоваться выполнением только производственной функции, которая считается малоценной и не особенно прибыльной. Напротив, они настойчиво стараются предлагать своим клиентам больше услуг, чтобы глубже проникнуть в их бизнес. Одна из таких услуг — интеграция систем. Современное производство электроники — это быстро развивающаяся и сложная отрасль: для товаров характерен короткий срок службы, а их параметры регулярно меняются даже в течение этого короткого срока; спрос на тот или иной товар может внезапно появиться и столь же внезапно пропасть; поддержание больших уровней товарно-материальных запасов приравнивается к тяжчайшему преступлению; комплектующие для производства товаров поставляются десятками разных фирм. В таких условиях кто-то должен следить за тем, чтобы все поставщики и поставщики поставщиков шли в ногу с прогрессом и на этапе разработки новых товаров, и при получении заказов на них, и при их модернизации в течение срока службы. Кто-то должен осуществлять связь между ними, чтобы все ориентировались на одинаковые спецификации и точно знали, что и когда делать. Это намного сложнее, чем соединять детали по инструкции, однако подрядчики-изготовители смело берут на себя эти непростые обязанности, освобождая от них своих клиентов.

Они также предлагают услуги по осуществлению закупок. Подрядчик может объединить закупки для разных клиентов в единую партию и добиться даже более выгодных цен, чем его крупные клиенты поодиночке. Еще одна возможная услуга — сопровождение (обслуживание) продукта: ведь если подрядчик-изготовитель фактически сам производит продукт, он лучше остальных сможет помочь клиентам решить возникающие с ним проблемы.

Появление универсальной системы интеграции бизнес-процессов RosettaNet ускорило виртуальную интеграцию электронной промышленности. RosettaNet — это набор коммуни-

кационных стандартов, фактически стандартизованные определения интерфейсов бизнес-процессов. Компании, придерживающиеся стандартов RosettaNet, используют знакомый другим компаниям интерфейс для взаимодействия с ними в ходе бизнес-процессов закупок и выполнения заказов, что позволяет всем партнерам беспрерывно координировать и объединять свои бизнес-процессы.

Грузоперевозки — это еще одна отрасль, в которой компании охотно идут на интеграцию со своими клиентами. В противном случае перевозчик обречен на ценовые войны, падение прибылей и прочие проблемы, неизбежные для фирм, предлагающих массовый товар (каким считаются грузоперевозки).

Компания Nike, как и многие другие, создала Web-сайт (nike.com), чтобы предоставить клиентам еще один канал для заказа ее продукции. Но специалисты Nike понимают, полнее всего удовлетворить запросы клиентов они смогут, если сконцентрируются на главном — разработке новых продуктов и создании брендов — и будут тратить минимум сил и средств на все остальное. Поэтому Nike, получив заказ через свой сайт, тут же передает его компании UPS, которая управляет дистрибьюторским центром, выполняющим заказы.

Компания UPS уже перестала быть просто перевозчиком, который способен или доставлять товар, или пассивно ждать, пока кто-то позвонит и попросит забрать груз и отвезти его клиенту. UPS все активнее участвует в формировании той партии груза, которую нужно доставить. Для компании Nike UPS принимает заказы, сортирует, упаковывает и доставляет их. Эта работа проходит в дистрибьюторском центре, которым UPS управляет от имени Nike. Он расположен по соседству с собственным центром грузообработки UPS, поэтому ей удастся доставлять товар, заказанный до 8 часов вечера, уже на следующий день. И это еще не все. UPS занимается и обработкой возвратов продукции Nike. Если клиент хочет вернуть пару обуви обратно производителю, UPS забирает товар, привозит в дистрибьюторский центр и вновь помещает в запас. Такой механизм исключает передачу товара между компаниями Nike и UPS, поэтому возвраты обрабатываются быстрее и товар не успевает устареть,

дожидаясь, когда его снова передадут в запас, используемый для удовлетворения ожидаемого спроса. UPS также управляет горячей линией для клиентов (call-центром) Nike. Когда клиент Nike звонит и интересуется товаром или доставкой, на звонок отвечает сотрудник UPS, хотя клиент почти наверняка об этом и не подозревает. Обработку заказов ведут, и успешно, сотрудники Nike и UPS вместе. При этом трудно разграничить, где заканчивается зона ответственности одних и начинаются обязанности других.

Подобные же услуги UPS оказывает и многим другим компаниям, работающим в самых разных сферах — от высоких технологий до автомобилестроения. Традиционно UPS специализировалась на перевозке небольших партий грузов. Сейчас компания накопила такой опыт организации и координации перевозок, что она начала заниматься управлением сложными дистрибьюторскими сетями. Поскольку новые специализации развиваются на базе уже имеющихся, UPS справляется с такой работой лучше, чем компании, специализирующиеся на других видах работ. Например, сейчас UPS организует доставку 4,5 млн машин в год с 21 завода компании Ford ее 6 300 дилерам — автомобильным и железнодорожным транспортом. За год UPS удалось на треть сократить время доставки машины с завода к дилеру. Также компания UPS провела реорганизацию трех дистрибьюторских сетей комплектующих для компании Compaq (которые торговали по отдельности комплектующими самой Compaq и приобретенных ею компаний DEC и Tandem). Раньше этими сетями управляла сама Compaq, а когда за дело взялись специалисты UPS, им удалось на 60% сократить число складов в регионах.

Для некоторых клиентов UPS делает еще больше — в тех областях, где ее специалисты подготовлены лучше, чем персонал клиента (от организации материально-технического снабжения до прочих работ). Она занимается управлением сервисными службами компаний, выпускающих высокотехнологичные товары, причем не просто принимает неисправные приборы и огружает замену, а фактически ремонтирует их. Поскольку и запчасти, и неисправные приборы сосредоточены

в руках UPS, именно ей разумнее заниматься ремонтом, а не производителю. Для некоторых клиентов UPS проводит финансовые операции. Компания уже давно предлагала услугу по получению платежа за доставляемый ее специалистами товар и пересылке чека грузоотправителю. Сейчас UPS, по согласованию с клиентом, может депонировать полученный платеж на свой счет, а на следующий день внести соответствующую сумму на счет отправителя по электронной системе платежей. Это позволяет отправителю скорее получить свои средства и избавиться от необходимости обрабатывать большое количество поступающих платежей. При этом хозяйственные операции UPS и ее клиентов переплетаются все теснее. Причем обработка платежей — не единственная финансовая услуга, которую предлагает UPS. Например, для одной итальянской компании, занятой производством галстуков, UPS финансирует закупку сырья в Китае, оплачивает аккредитивы и экспортные счета дебиторов и обрабатывает поступления причитающихся сумм в США. С одной стороны, это далеко от традиционного бизнеса UPS, а с другой — это естественная эволюция к более полному удовлетворению запросов клиента и виртуальной интеграции.

Копировальные аппараты производства Xerox по всем Соединенным Штатам доставляют, устанавливают и демонстрируют в действии сотрудники фирмы Ryder Transportation Services. Как и UPS, Ryder стремится оказать больше услуг своим клиентам, и, таким образом, все теснее срастается с ними.

Компания Bose, производящая профессиональную радиотехнику high-end, перепоручила доставку своей продукции в розничные торговые точки и получение комплектующих у своих поставщиков компании Roadway Express. На каждом крупном предприятии Bose работает сотрудник Roadway (которого называют представителем на предприятии), причем он считается полноправным участником работы соответствующего отдела материально-технического обеспечения Bose. Представители Roadway на предприятиях Bose помогают планировать отгрузки, отслеживать местонахождение груза, справляться с непредвиденными ситуациями, управлять товарно-материальными запасами и т. д. Такого представителя Roadway можно со

всеми основаниями назвать сотрудником Bosc, которому платит Roadway.

Да, виртуальная интеграция, как и политика, иногда порождает самые неожиданные альянсы. В главе 7 мы проследили, как уходит в прошлое независимость отдельных подразделений компании по мере того, как они начинают использовать возможности друг друга. Подобный же эффект получается при виртуальной интеграции, только на уровне целых компаний, а не их подразделений. В условиях клиентской экономики компании должны быть готовы отказаться от традиционной автономии, так же как это уже сделали их внутренние подразделения.

Появление виртуальных предприятий имеет большие перспективы. Эта концепция не просто противоречит идее вертикальной интеграции Генри Форда, она ставит под сомнение многие наши традиционные представления о бизнесе. Она заставляет менеджеров находить ответы на вопросы: какие из наших бизнес-процессов являются определяющими для нашего предприятия и нашего бизнеса? на что делать ставки? какие виды деятельности мы выбираем для себя, а от каких отказываемся? какие бизнес-процессы нам стоит передать на сторону по договорам аутсорсинга, а какие осуществлять не только для себя, но и для клиентов?

Компания UPS начинала с доставки почтовой корреспонденции и постепенно расширила свою специализацию на управление товарно-материальными запасами и финансовые услуги. Производители электроники и автомобилей снимают с себя лишние заботы (передавая сборку подрядчикам) и повышают свой профессиональный уровень в сфере маркетинга и управления брендами.

Конечно, аутсорсинг определенных бизнес-процессов, особенно ключевых, необходимых для удовлетворения запросов клиентов, таит в себе некоторые риски. Компания жертвует своей рыночной самостоятельностью, попадает в зависимость от возможностей своих партнеров, теряет способность к автономному достижению своих целей. Однако и сохранение этих бизнес-процессов в зоне ответственности компании тоже предполагает определенные затраты и риски. Возможно, товар, производимый в ходе определенных бизнес-процессов, перей-

дет в разряд массовых, или бизнес-процесс морально устареет или конкуренты сумеют организовать и выполнить его лучше — в таком случае наш бизнес может вообще погибнуть.

В стратегическом плане разумнее сохранять те бизнес-процессы, которые обеспечивают наиболее ценный вклад в создание итогового продукта и, следовательно, наиболее выгодны компании. Сложно, однако, определить, что именно станет «наиболее ценным вкладом в создание итогового продукта».

Что ценится выше: разработка товара, его производство или доставка? Абсурдный вопрос. Ясно, что все эти бизнес-процессы необходимы. Если выполнить лишь один или два из трех, конечный потребитель не увидит в получившемся продукте никакой ценности для себя. В прошлом вопрос о том, какой из перечисленных бизнес-процессов важнее, был чисто теоретическим, потому что все три исполнялись одной компанией, которая и получала всю прибыль. Теперь, когда каждый из них может выполнять отдельная компания, встает вопрос о распределении прибыли между ними, а вопрос о том, кто больше делает для клиента, переходит в практическую плоскость. И в каждом случае на него приходится искать индивидуальный ответ. Формулы для его нахождения пока не существует.

По мере распространения виртуальной интеграции компаниям придется освоить новую область специализации — умение безупречно согласовать свою деятельность с поставщиками, клиентами, сопоставщиками и соклиентами. Промышленные стандарты обмена данными (а RosettaNet лишь первый из них) будут играть еще большую роль в достижении такого взаимодействия. Однако практическое использование всех тех возможностей, которые появляются благодаря стандартизированным протоколам передачи данных, остается нелегкой задачей.

Трудно представить более значительные перемены в корпоративной культуре, чем те, которые несет с собой виртуальная интеграция. Взамен таким традиционным ценностям, как кичливая гордость за свою фирму и подозрительность к чужим, компании должны научиться ценить доверие, сотрудничество и партнерство. Придется делиться информацией, и не только когда к этому вынуждают обстоятельства, а непрерывно. При-

дется воспитывать в людях готовность пожертвовать кратковременными выгодами ради пользы всего виртуального предприятия, в котором “своя” компания — лишь составная часть. Придется понять, что успех придет ко всем участникам виртуального предприятия вместе или ни к кому из них. Это сильно отличается от традиционной практики, когда свои жертвы компания искала среди своих ближайших партнеров, вынуждая поставщиков снижать цены или “обдирая” клиентов, чтобы огрехность в неудачном квартале выглядела получше. Всем компаниям стоит заучить изречение Бенджамина Франклина. “Нам необходимо держаться вместе, иначе нас повесят поодиночке”.

Из всех идей, предлагаемых в этой книге, концепция виртуальной интеграции — наиболее радикальная. Она не просто меняет привычные организационные, управленческие и хозяйственные устои компаний, она ставит под вопрос привычные представления о том, что же такое самостоятельная компания. Я даже не сразу решился включить эту идею в книгу. Но потом мне пришел на память недавний разговор с врачом. Он спросил, какой, по моему мнению, будет структура системы медицинского обслуживания в ближайшие 5 лет. Я обрадовался возможности наконец-то высказать давно копившиеся у меня в голове экстремистские идеи. Впрочем, через несколько минут я пожалел его и произнес в качестве извинения: “Наверно, все мои предположения — это безумные фантазии”. — “Ну и что, — ответил он, — то, что мы имеем сейчас, еще два года назад мне тоже казалось бы безумной фантазией”. В наше время даже самые радикальные идеи имеют тенденцию быстро осуществляться.

Воспользуйтесь преимуществами виртуальной интеграции

- ➡ *Позиционируйте свой бизнес не как самодостаточную компанию, а как часть “расширенного предприятия”, в котором несколько компаний работают совместно ради создания продукта, имеющего ценность для клиента.*
- ➡ *Рассматривайте и оценивайте свою компанию с точки зрения выполняемых ею бизнес-процессов, а не с точки зрения предлагаемых товаров или услуг.*
- ➡ *Выделите ключевые бизнес-процессы, в которых вы достигли высочайшего уровня качества, и продолжайте их совершенствовать.*
- ➡ *Передайте все остальные бизнес-процессы тем сторонним исполнителям, которые лучше всего справятся с каждым из них.*
- ➡ *Учитесь работать во взаимодействии с другими компаниями, не замыкайтесь в себе.*
- ➡ *Будьте готовы к фундаментальному пересмотру отличительных признаков и стратегии своей компании.*





ДОБЕЙТЕСЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДУМАННОГО

Претворяйте повестку дня в жизнь

В девяти предшествующих главах я изложил важнейшие вопросы, которые должна решить компания, чтобы добиться успеха в условиях клиентской экономики. Вот краткая повестка дня руководителя современной компании:

1. **Обеспечьте легкость ведения дел с вашей компанией.** Основные нарекания ваших клиентов вызваны не вашими товарами или услугами как таковыми; их интересует, сколько сил нужно приложить, чтобы заказать, получить и оплатить их. Оцените свою работу с точки зрения клиента и перестройте ее так, чтобы помочь ему сберечь его драгоценное время, деньги и нервы.
2. **Предложите клиентам больше значимых для них ценностей.** Чтобы избежать перехода своего продукта в разряд массовых товаров, производители которых бьются за минимальную прибыль с целой армией похожих конкурентов, вы должны предложить клиентам больше, чем ваши конкуренты. Не оставляйте свой товар у порога клиента — войдите в дом, узнайте, какие проблемы клиент хочет решить при помощи вашего товара и решите их за него.
3. **Займитесь своими бизнес-процессами.** Клиента интересует только результат, а результат получается только при выполнении полноценного бизнес-процесса. Управляйте своими бизнес-процессами, совершенствуйте их, назначьте за них от-

ветственных, разъясните их суть всем сотрудникам. Это единственный путь к тем результатам, которых ждут клиенты.

4. ***Превратите творческую работу в бизнес-процесс.*** Инновации отнюдь не означают хаос. Сбыт, разработка новых товаров и другие виды творческой работы только выиграют, если привнести в них дисциплину и организованность. Добейтесь, чтобы ваш успех в этих областях зависел не от удачи, а от правильной организации работы и четкого управления ею. Удача капризна и имеет обыкновение ускользать именно тогда, когда вы в ней больше всего нуждаетесь.
5. ***Используйте систему контрольных показателей для совершенствования вашей работы, а не для составления отчетности о ней.*** Большинство используемых вами показателей бесполезны — они говорят вам, что уже произошло, но нисколько не подсказывают вам, что делать в будущем. Разработайте модель вашего бизнеса, которая позволит отследить зависимость ваших конечных целей от подконтрольных вам аспектов работы. Измеряйте те параметры, которые действительно на что-то влияют. Включите измерение контрольных показателей в серьезную программу управляемого совершенствования вашего бизнеса.
6. ***Смягчите свою организационную структуру.*** Эпоха независимых менеджеров, управляющих автономными подразделениями и гордящихся своей самостоятельностью, безвозвратно ушла. Сейчас в цене сотрудничество и командная работа — как среди управленцев, так и в низовых звеньях. Обучите своих менеджеров работать совместно ради общего блага, а не бороться между собой за местечковые интересы.
7. ***Не продавайте товар дистрибьюторам — продавайте через них конечному потребителю.*** Не позволяйте своим дистрибьюторам заслонить от вас конечного потребителя, того, кто платит зарплату всем вам. Превратите вашу дистрибьюторскую систему из цепочки перепродаж в единое сообщество, которое действует сообща ради удовлетворения конечного потребителя. Будьте готовы пересмотреть роли всех участников этого процесса ради достижения нужного результата.

8. **Перешагните корпоративные границы в поисках эффективных решений.** Еще не сокращенные накладные расходы кроются не внутри вашей компании, а на ее границах. Полнее используйте Интернет для упрощения тех ваших бизнес-процессов, которые связывают вас с клиентами и поставщиками. Сотрудничайте со всеми, с кем сможете, ради снижения затрат и накладных расходов.

9. **Откажитесь от своей самодостаточности в системе “расширенного предприятия”.** Не заикливайтесь на концепции компании полного цикла, которая создает весь продукт целиком. Возьмите на вооружение идею о том, что добиться результата можно только через виртуальную интеграцию с другими компаниями. Сосредоточьтесь на том, что вам удастся лучше всего, избавьтесь от прочих операций и побуждайте к тому же ваших партнеров.

Прекрасно. Теперь вы знаете, что вам нужно делать. Осталось только взяться и сделать, а это уже проще, не так ли?

Может быть, и не так.

Недавно мне довелось обсуждать с одной высокопоставленной руководительницей крупной компании, занятой оказанием финансовых услуг, их организационные возможности. “Мы очень хорошо знаем, что надо делать, — отметила она, — проблема в том, чтобы реально это сделать”.

Эта проблема существует не только в ее компании. За последние 10 лет мне довелось наблюдать, как многие компании брались за крупномасштабные преобразования — от реинжиниринга схем работы или внедрения системы планирования ресурсов общекорпоративного уровня до ввода сбалансированной системы комплексных показателей или создания электронной системы закупок. Они точно знали, чего они хотят достичь, но одни успешно достигли задуманного, а другие нет. И даже те, чьи преобразования в конечном итоге удались, признают, что их осуществление далось отнюдь не просто.

В 90-е гг. именно такой опыт преобразований был у компании DTE Energy. DTE Energy, материнская компания фирмы Detroit Edison, — это диверсифицированная компания, занима-

яющаяся электро- и газоснабжением. Ее годовой доход составляет около 6 млрд долл. США. В 1994 г. в компании было принято решение о преобразовании в процессуальное предприятие. И хотя в итоге эта программа удалась и привела к заметному повышению эффективности хозяйственной деятельности, ее осуществление было трудным и мучительным. Работники не понимали суть перемен и зачем они затеваются, поэтому многие им противились. Управление такой сложной программой тоже было небезошибочным. В результате осуществление программы длилось дольше, чем планировалось, и даже спустя несколько лет после ее окончания остались обиды и проблемы. Завершив программу преобразований, компания еще около года страдала от неразберихи и окончательно оправилась от всего происшедшего только через несколько лет. И это притом, что программа включала отнюдь не все пункты повестки дня, изложенные в предыдущих девяти главах. Подобный же опыт сложился и у сотен других компаний.

Тот факт, что выполнение тех или иных пунктов новой повестки дня далось DTE и многим другим компаниям с трудом, не удивляет — ведь раньше им никогда не приходилось делать ничего подобного. Вообще, в работе компаний регулярно происходит что-то новое, и они никогда не делали из этого проблему: они давно знают, как находить новых клиентов, как разрабатывать и выводить на рынок новые товары, как открывать новые заводы. Они знают, как все делать, потому что сталкивались с этими задачами уже не раз. А вот с такими задачами, как пересмотр своей деятельности с точки зрения клиента (а не производимого продукта), разработка системы показателей нового поколения или преобразования дистрибуторского канала в единое сообщество, они раньше не сталкивались. И когда компании берутся за их решение, им приходится действовать на свой страх и риск, ведь не вполне понятно, к чему они хотят в итоге прийти, маршрут не четко размечен и дорога не освещена. Поэтому им приходится импровизировать, изобретать что-то на ходу. Естественно, они делают ошибки, применяют неподходящие или несрабатывающие методы, упускают из виду критически важные вопросы. Иногда эти ошибки оказываются

фатальными. И даже те компании, которым удалось благополучно пережить перемены (и которые приведены в этой книге в качестве примеров), еще долго зализывают раны.

Предложенная вам повестка дня напряженная и не простая. Воплотить ее в жизнь — задача не из легких. Вероятно, перспектива осуществления всех этих перемен тревожит вас. Сумеете ли вы с ними справиться? Стоит ли игра свеч? Каковы шансы на успех?

Ваше беспокойство вполне оправдано. Осуществление всех стоящих в повестке дня преобразований грозит потрясти устои вашей компании. Как я уже не раз повторял, во многих компаниях, больших и малых, управление и организация прямо противостоят тем принципам, которые легли в основу нашей повестки дня. О клиенте думают в последнюю очередь, за бизнес-процессы никто не отвечает, все беспокоится в первую очередь о сохранении "своего кресла". Это не плоды моей фантазии. Такое отношение к делу сказывается во всех сферах вашего бизнеса: в том, как ваши сотрудники оценивают самих себя, в чем видят свою задачу, чему их учат и за что им платят, как организована компания и как построено управление. Выполнение даже одного из пунктов нашей повестки дня, не говоря уже обо всех сразу, означает коренные перемены всех аспектов деятельности компании и полное обновление повседневной практики работы ее сотрудников.

Рассмотрим лишь один элемент одного из пунктов нашей повестки — трансформацию межфирменных бизнес-процессов предприятия с целью повышения эффективности общей системы (как было описано в главе 9). Ведь дело не только в том, чтобы минимизировать уровень запасов и снизить плату за поставки, — теперь нужно научиться следить за уровнем запасов по всей цепочке снабжения и за итоговой стоимостью продукта для конечного потребителя.

Чем это обернется для агентов по закупкам и менеджеров по продажам? Агентам по закупкам придется думать не только о том, как бы добиться от поставщика максимального снижения цены, но и помогать ему в поиске путей повышения эффективности его работы. Менеджерам по продажам

придется такую же помощь оказывать клиентам. Это перерабатывает все их представления о своей работе. Традиционно агентов по закупкам оценивали и вознаграждали по тому, каких ценовых уступок им удалось добиться от поставщиков, а задача менеджеров по продажам состояла в том, чтобы убедить клиентов купить побольше ваших товаров. Снижение уровней запасов и транспортных расходов — это великолепно и пусть ими занимаются все, кому надо, а в системе оценки и оплаты труда агентов по закупкам такого не значит. Выигрыши от снижения стоимости перевозок учитываются по отделу доставки продукции, склад вознаграждает за повышение оборачиваемости запасов, а у агента по закупкам, который этого всего фактически добился, показатели только снизятся. Более того, если даже вы убедите своих агентов по закупкам работать именно так, неизвестно, смогут ли они, потому что их учили вести переговоры о снижении цен, а не реинжинирингу бизнес-процессов. То же самое касается и менеджеров по продажам.

Другими словами, каждый пункт повестки дня подразумевает системные, а не местечковые преобразования. Нет нужды говорить, что управление такими масштабными преобразованиями — это не дважды два. Причем не надейтесь, что вас при этом будут приветствовать восторженными криками. Дело в том, что когда в организации начинаются заметные перемены, от них кто-то страдает (хотя бы некоторое время). Как гласит второе начало термодинамики, чтобы что-то получить, надо что-то отдать. То же правило применимо и к организациям. Кому-то выгодно, и не только с финансовой точки зрения, сохранение существующего положения. Для таких прогресс означает потери. Если вы укрепляете бизнес-процессы, то менеджеры функциональных отделов неизбежно теряют часть своего влияния. Если вы разрушаете границы между отдельными подразделениями своей компании, их руководителям придется пожертвовать своей автономией. Если вы хотите организовать сбыт как целенаправленную командную работу, отдельным менеджерам по продажам придется расстаться с ролью героя-одиночки. В долгосрочной перспективе все почувствуют пользу этих

преобразований, однако в первое время их встретят неприязненно. Ломка привычных схем подчиненности и власти всегда вызывает противостояние и сопротивление.

Что, страшно? Вполне естественно, но у вас нет иного выбора, как продолжать двигаться вперед. Во времена крутых перемен самая рискованная стратегия — отказ от решительных действий и попытка сохранить привычный уклад. Это прямой путь к краху. Если вы начинаете действовать, то у вас по крайней мере появляется шанс на успех. Кроме того, именно потому, что повестка дня сложна, она так важна для компании. Если бы реализовать ее было просто, это сделали бы все. Тот, кто наберется решимости и преодолеет все трудности осуществления повестки дня, может выиграть очень много. Решение об исполнении намеченных преобразований — лишь первый шаг к победе над конкурентами. Но это решение надо еще и исполнить.

И теперь, когда я завел вас в Тряси́ну отчаяния*, позвольте указать вам выход. Как я уже говорил, даже в тех компаниях, где удачно осуществили отдельные пункты повестки дня, вспоминают, что это далось нелегко. Руководителей ждали незнакомые, пугающие своей новизной задачи, а вот соответствующего инструментария для их решения у них не было. Однако им удалось справиться с ситуацией. Они разработали нужный инструментарий по ходу дела, изобрели методики осуществления преобразований и реализовали их на практике. Конечно, у них были ошибки, но многое они сделали правильно. И когда я анализирую опыт десятков и десятков таких компаний, то понимаю, что независимо друг от друга они разработали примерно одинаковый внедренческий инструментарий. Не важно, в каких отраслях они действовали — в производстве электроники, в страховании или в коммунальной электроэнергетике, не важно, какие именно преобразования они осуществляли — внедряли новую компьютерную систему,

* Трясина отчаяния — непроходимая трясина которую герою предстоит пересечь в одиночку, без проводника (из романа Джона Беньяна "Путешествие пилигрима")

перестраивали тот или иной бизнес-процесс или реорганизовывали дистрибьюторскую сеть — их тактика строилась на шести основных принципах. Пусть этот отрадный факт вселит в вас смелость и надежду. Если одни и те же принципы работали во всех этих компаниях, значит, они работают и у вас.

Много лет заветной мечтой всех физиков было создание великой универсальной теории, которая объясняла бы все физические явления. Рискну предположить, что разработанные этими компаниями принципы и ориентиры есть начало создания великой универсальной теории осуществления преобразований, единого набора методик, которыми вы можете воспользоваться для осуществления нашей повестки дня. Вот краткое изложение этих шести слагаемых успеха.

1. Объедините свои усилия и сосредоточьтесь на главном

В этой книге изложены 9 задач, которые ставит перед компаниями переход к работе в условиях клиентской экономики. Но было бы катастрофической ошибкой пытаться осуществить все девять пунктов повестки дня в качестве отдельных, независимых друг от друга проектов: по созданию новой системы показателей, по реструктуризации дистрибьюторской системы, по обучению менеджеров сотрудничеству и совместной работе и т. д. Такой многофокусный подход обречен на провал, потому что организационные возможности и ресурсы для осуществления преобразований очень ограничены.

Каждому студенту, изучавшему логику, известен принцип бритвы Оккама, названный по имени средневекового философа Уильяма Оккама. Он гласит, что простейшее объяснение любого явления обычно и является самым верным. Отсюда следует методологический вывод: «Не следует множить количество сущностей сверх необходимости». Применительно к программам преобразований этот принцип означает, что чем больше программ компания будет осуществлять одновременно, тем меньше вероятность успеха. Если организация объявляет одно нововведение за

другим, люди начинают относиться к ним скептически. Они заключают (и зачастую верно), что руководство пытается количеством программ подменить их качество. Переизбыток программ, по их мнению, означает, что сами руководители не воспринимают ни одну из них всерьез, что они не готовы поручиться за успех какого-либо одного плана, и поэтому ставят на несколько сразу в призрачной надежде на везение. Когда руководство провозглашает сразу несколько проектов преобразований, работники неизбежно начинают путать их между собой, не понимая, что к чему относится. Тогда руководителям приходится тратить массу времени на выделение среди них относительных приоритетов, улаживание конфликтов и попытки справедливо распределить корпоративные ресурсы и свое собственное время между соперничающими между собой проектными группами.

Чтобы не попасть в такую ситуацию, руководителям следует создать единый “зонтик”, под которым будут проводиться все преобразования, нацеленные на адаптацию к условиям клиентской экономики, поставить единую цель, которая объединила бы все эти проекты. Речь идет не о выборе подходящего лозунга или названия проекта, а о точном определении главной и обязательной цели, на которую все работники будут ориентироваться и сверять с ней свои действия, исходя из которой будет строиться вся программа действий и ее отдельные аспекты. Например, одна производящая товары широкого потребления компания сформулировала свою цель, как “бесспорное лидерство в пищевой промышленности”. Такая цель оправдывает масштабную повестку преобразований — от устранения границ между отдельными подразделениями компании до снижения запасов готовой продукции — и мотивирует людей. Один крупный банк осуществляет схожие преобразования, провозгласив цель добиться роста путем увеличения своей доли в общем объеме операций своих существующих клиентов.

Немало компаний уже страдают от переизбытка запущенных программ преобразований — от создания специальной группы по повышению степени удовлетворенности клиентов до комитета по инновациям. Все эти программы следует или немедленно свернуть, или скоординировать с ориентиром на еди-

ную цель. Если этого не сделать, гарантировано разбазаривание ресурсов и постоянные разочарования.

Руководство компании должно во что бы то ни стало убедить работников, что подобная всеобъемлющая цель — не очередной руководящий каприз, который скоро сменится какой-нибудь новой затеей. Необходимо доходчиво объяснять, зачем необходимы эти преобразования и как каждый аспект плана связан с достижением ведущей цели. Руководители должны добиться, чтобы каждый сотрудник организации точно понимал, что происходит и почему. Когда люди понимают реальные и неоспоримые причины перемен, они начинают воспринимать эти перемены всерьез. Достижение такого понимания и поддержки требует беспрецедентной открытости руководства и честного информирования сотрудников о конкурентном и финансовом положении компании, а также о тех ошибках, которые руководство допускало в прошлом. Большинство корпоративных систем информирования сотрудников выдают слишком уж лучезарную и жизнерадостную информацию, как будто ими руководят слетевшиеся на танцы под фонарем мотыльки с повышенным содержанием адреналина в крови. Но добиться настоящего доверия и заинтересованного участия всех сотрудников, до самых простых исполнителей, удастся только тем руководителям, которые честно информируют людей и, когда надо, умеют признавать свою вину.

Чтобы успешно управлять столь масштабными комплексными преобразованиями, руководству необходимо иметь основательные навыки управления программами и владеть искусством координации многочисленных проектов. По сути, управление программами — это управление совокупностью проектов. Большинство компаний имеют опыт одновременного осуществления одного или двух проектов, но мало кому, кроме руководителей крупных аэрокосмических или строительных компаний, доводится одновременно управлять большим количеством проектов. Управление программами следует превратить в одну из ключевых областей специализации каждой компании и задействовать ее при осуществлении преобразований. Без этого осуществление нашей повестки дня грозит обернуться неуправляемым хаосом.

2. Уделяйте человеческому фактору больше внимания, чем вам покажется нужным

Много лет назад, когда я еще преподавал теорию разработки вычислительных систем в Массачусетском технологическом институте, коллега сообщил мне об одном своем открытии: "Технические проблемы — вообще не проблемы". Вначале я, как инженер, отказывался его понимать. Но с некоторых пор я начал высоко ценить его открытие. Почти никогда успех или неудача важного начинания не зависят от технических вопросов — все причины в людях и культуре. Например, при создании новой управленческой системы приходится решать массу технически сложных задач: определение подлежащих контролю явлений или показателей, разработка системы правдивых и удобных в применении показателей, внедрение соответствующих механизмов сбора данных и т. д. и т. п. Но основные проблемы не в этом. Намного сложнее отучить людей пользоваться привычными показателями, научить их принимать решения исходя из измеримых показателей, создать корпоративную культуру, в которой ценились бы точные данные, а не суждения и интуитивные озарения. И это касается всех пунктов нашей повестки дня. И даже если от вашего пристального профессионального внимания не ускользнет ни один технический вопрос, вы еще помучаетесь с неуловимыми и скользкими проблемами отношения сотрудников к нововведениям.

К сожалению, руководители все еще склонны считать человеческий фактор второстепенным, поэтому разрабатываемые ими планы сфокусированы в основном на "точных" вопросах. Возможно, стремясь соблюсти политкорректность, они добавляют в свои планы несколько мероприятий, призванных устранить беспокойство отдельных сотрудников или всего коллектива. Естественно, такие мероприятия считаются второстепенными, недофинансируются или совсем вычеркиваются, если средств не хватает. А затем руководители хватаются за голову, когда их драгоценные преобразования заходят в тупик. Я наблюдал такое не раз: при внедрении систем управления ресурсами предприятия, электронных сис-

тем учета операций, реинжиниринга бизнес-процессов и прочих нововведениях.

Застраховать себя от подобных проблем вам поможет одно простое правило: расходуйте одну треть имеющихся ресурсов на осуществление преобразований как таковых, еще одну треть на поддерживающие их технологии, а последнюю треть — на “человеческий фактор”. Конечно, необходимости точно соблюдать эту пропорцию нет, она весьма приближительна, но ориентироваться при распределении средств стоит именно на нее. Она нужна, чтобы не считать отношение людей к происходящим переменам второстепенным или несерьезным вопросом, а уделять ему столько же внимания, как и остальным аспектам преобразований и выделять на него средства и время в первоочередном порядке. И если ваш план предусматривает на эти цели меньше обязательной трети средств, вы должны иметь тому рациональное объяснение. Ведь из той трети бюджета, которая относится к человеческому фактору, финансируются такие серьезнейшие мероприятия, как тренинги, обучение, информирование и управление преобразованиями. Их безопаснее переоценить, чем недооценить, так как недооценка таит в себе смертельный риск для вас.

3. Управляйте разными группами сотрудников по-разному

На крупные перемены разные сотрудники компании реагируют по-разному. Мне удалось вывести очень полезное соотношение: 20/60/20.

Когда объявляется крупная программа преобразований, около 20% людей, как правило, воспринимают ее с воодушевлением. Руководители часто удивляются, почему эта относительно небольшая группа реагирует без враждебности и настороженности, а скорее готова воскликнуть: “Где же вы раньше были?” Примерно одна пятая — одна третья часть сотрудников с готовностью идет на предлагаемые перемены (людям этого типа вообще свойственно стремление к новизне). Как правило, это низовые работники, тесно контактирующие с клиентами. Они на своем

опыте и со слов клиентов знают все проблемы, возникающие в компании из-за традиционных методов работы. Они интуитивно чувствуют преимущества новых методов и приходят в отчаяние от того, что менеджеры, наделенные всеми полномочиями, не спешат ничего менять. И когда, наконец, объявляется программа преобразований, эти люди чувствуют, что руководство проявляет о них заботу и освобождает от замучивших их проблем.

Это рвение следует ценить и поощрять. Необходимо воспользоваться энтузиазмом этих людей, превратив их в миссионеров и проповедников грядущих преобразований. Ищите таких людей и цените их. Позаботьтесь, чтобы они знали все о развитии событий, и поощряйте их, чтобы они передавали свое положительное отношение коллегам. Ведь среди сотрудников будут и те, кто станет ругать перемены, и лучшим оружием против них станет энтузиазм простых исполнителей в самой гуще коллектива, а не послания от далеких и недоступных управленцев. Однако и эти 20% энтузиастов могут представлять собой определенный риск. Если вы отступитесь от начатых было перемен, они будут чувствовать себя не просто разочарованными, а преданными. Их энтузиазм превратится в цинизм, и вы потеряете драгоценнейший ресурс. Их оптимизм не безграничен. Они сочтут, что у вас нет серьезного намерения что-то менять, что компания безнадёжна и работать на нее не стоит. Компании, которая теряет людей, по своей природе готовых стать локомотивом преобразований, будет намного сложнее осуществить эти преобразования.

Сложнее потому, что другие 20% сотрудников будут всегда настроены против всех преобразований вообще и предлагаемых преобразований в частности. В некоторых случаях их недовольство можно объяснить опасением, что руководство изменит их должностные обязанности или даже сократит их должности, что их власть уменьшится и их личный стиль работы придется менять. Но чаще у непримиримых противников нововведений нет "рациональных" причин для недовольства, более того, с "объективной" точки зрения, происходящее им выгодно. Их работа становится легче, у них появляется возмож-

ность больше заработать, их ждут более интересные перспективы. Не это важно. Они так глубоко сжились с привычной практикой бизнеса, что не представляют себе, как это можно работать или вести себя по-другому.

Особенно опасно то, что среди этих 20% немало менеджеров, чья приверженность существующей практике объясняется еще и тем, что свою власть, деньги и авторитет они заработали традиционными методами. Нет нужды говорить, что человек на должности менеджера может успешно тормозить перемены, которые угрожают его интересам или требуют ломки налаженного уклада жизни. Они будут ставить под вопрос концепцию перемен, выражать вполне благовидные и хорошо обоснованные сомнения, но с единственной целью — задержать ход событий, не дать сторонникам перемен выполнить свои обязательства, помешать нововведениям всеми доступными им методами.

Некоторые руководители убеждены, что способны увлечь за собой к светлому будущему всех работников без исключения. Это широко распространенное убеждение далеко от истины. Эти 20% практически неисправимы, неприятие перемен у них в крови, и перевоспитать их не удастся. Справиться с ними сложно, во-первых, потому, что их не сразу узнаешь. Некоторые из них до поры, до времени не выражают своего недовольства. А другие, сея сомнения и фактически дискредитируя нововведения, притворяются, что некутся о решении критически важных вопросов преобразований; во-вторых, просто уволить их дорого и некорректно в глазах остальных сотрудников.

Лучший способ справиться с ними — помочь им увидеть свое место в будущих условиях. Вы добьетесь этого, если будете вести себя с ними честно, четко разъясняя все последствия перемен. Это значит, вам нужно проявить гибкость, найти подход к каждому и однозначно, не допуская двусмысленностей, описать, в чем состоят преобразования и чем они обернутся для компании и ее сотрудников. Радужные обещания только вредят, абстрактные рассуждения бесполезны. Вместо этого следует подробно и прямо изложить, как и что изменится: должностные обязанности торговых представителей, полномочия

начальников, структура заработной платы и т. д. Необходимо точно разъяснить, чем обернутся новые методы ведения бизнеса. Неисправимые 20% постепенно поймут, что перемены — уже свершившийся факт, и не захотят к ним приспособливаться. Многие уволятся, не дожидаясь наступления обещанных последствий. Вы, конечно, будете готовы к их увольнениям и только порадуетесь им, однако многие удивятся. В числе увольняющихся будут и лучшие работники, те, кто работает лучше других старыми методами. Не стоит хвататься за сердце. Пусть лучше зажгутся новые звезды, потому что сохранение старых ставит под угрозу всю повестку дня преобразований.

Остаются 60% “середняков” — именно от их настроения зависит успех или провал ваших начинаний. Именно в работе с ними необходимо задействовать весь арсенал приемов управления преобразованиями — информирование, стимулирование, привлечение к участию и т. д. Многие руководители ориентируют всю работу на две “крайние” группы, считая, что именно они заслуживают наибольшего внимания или обеспечивают успех. Это ошибка. 20% энтузиастов убеждать не надо, а 20% пессимистов — невозможно. Поэтому направьте свою энергию туда, где она даст результат.

4. Активно руководите преобразованиями и демонстрируйте приверженность инновациям

Общезвестно, что крупные преобразования требуют активного участия руководства. К сожалению, не всегда понятно, что, собственно, под этим подразумевается. Меня можете считать приверженцем школы Форреста Гампа*: “Руководитель — то, что он делает”. Предлагаю пять конкретных действий, которые позволят руководителям продемонстрировать свою приверженность программе коренных преобразований.

Во-первых, руководители должны публично поставить на карту свою управленческую состоятельность — она будет зависеть от успеха преобразований. Программа преобразований

имеет куда больше шансов на успех, если руководители знают, что от нее зависит их репутация. Они должны публично и прямо взять на себя ответственность за достижение определенных целей и гарантировать при этом определенные финансовые или хозяйственные результаты, которых невозможно добиться, не выполнив программу преобразований. Им следует также скорректировать систему оплаты труда и дополнительных вознаграждений, предусмотрев в ней определенные финансовые выигрыши для тех, кто действует в соответствии с новой стратегией или помогает претворять ее в жизнь. Однажды взявшись за преобразования, уже нельзя увиливать от ответственности, прятаться или колебаться. Любое проявление слабости — нежелание рисковать существенными средствами, использование обтекаемых формулировок, неготовность уволить пренебрегающих переменам работников — сотрудники немедленно заметят и разнесут по всей организации, да еще с комментариями. Стоит лидеру простудиться, как последователи слягут с воспалением легких, а преобразования вообще погибнут.

Во-вторых, необходимо выделить на преобразования все необходимые ресурсы и не допускать их сокращения, как бы ни перекраивался остальной бюджет. Хотя осуществление преобразований не особенно дорого по сравнению с остальными операциями компаний — от строительства новых заводов до вывода на рынок новых товаров, — на них тоже требуются средства. Первичные инвестиции, необходимые для начала преобразований, нужно осуществить в полном объеме. Недофинансирование крупной программы преобразований подорвет ее действенность, а кроме того, послужит для всей организации сигналом о том, что все эти перемены затеяны лишь для галочки. Выделение необходимых средств и недопущение их урезания даже при напряженном бюджете говорит об обратном.

В этой же связи добавлю, что необходимо привлечь к осуществлению проекта преобразований самых лучших и талантливых сотрудников. Я не раз убеждался в том, что два способа комплек-

* Форрест Гамп — главный герой одноименного фильма Роберта Земекиса, отличавшийся простотой, открытостью и бесхитростностью.

тования проектов одинаково верно обеспечивают их провал: если проект поручен просто компетентным, но не блестящим специалистам или же если над ним работают профессионалы высочайшего класса, но с частичной загрузкой, участвуя одновременно в других проектах. Разработка и внедрение новых методов работы — исключительно сложная задача, заслуживающая лучших умов компании. Все это быстро поймут, как поймут и то, что если руководство не направляет на проект лучших специалистов, значит, преобразования не являются приоритетной задачей. Бессмысленно вынуждать лучших специалистов делить свое время между ведением бизнеса и изменением бизнеса. Они распыляют свою энергию, переживают внутренние конфликты, расходуют лишние ресурсы из-за необходимости постоянно переключаться с одного на другое, а подчиненные считают, что преобразования не так уж и важны.

В-третьих, руководители могут продемонстрировать свою приверженность нововведениям, если сами будут активно участвовать в их внедрении. Сотрудники компаний исключительно тонко чувствуют нюансы поведения своих руководителей. И если руководитель не жалсет на ту или иную программу своего времени, все это замечают и с радостью понимают, что их проект нужен и важен. Напротив, если руководитель проекта произносит вдохновенные речи, но перекладывает всю работу на подчиненных, лишь изредка выделяя время, чтобы выслушать их доклады, сотрудники придут к прямо противоположным выводам.

В-четвертых, руководство должно продемонстрировать страсть к переменам. В разговорах о бизнесе слово “*страсть*” услышишь не так часто, как хотелось бы. Рациональные аргументы о необходимости увеличения эффективности хозяйственной деятельности, улучшении финансовых результатов и даже повышении качества работы нужны, но только ими не обойтись. Один исполнительный директор как-то сказал мне, что, если мы действительно стремимся к переменам, необходимо “затронуть сердце каждого”. Заметьте, *сердце*, а не *разум*. Люди должны поверить, что преобразования жизненно важны, а не просто экономически обоснованы. Нельзя ожидать от ря-

дового персонала предприятия большей заинтересованности в осуществлении преобразований, чем от руководителей. Следующее не просто считать производимые вами перемены правильными, нужно верить в это всеми фибрами души. Вы должны так активно участвовать в проекте, чтобы даже скептики заразились вашим энтузиазмом.

В-пятых, преданные делу перемены руководители требуют (не просят!) всеобщего участия в преобразованиях, требуют от менеджеров подразделений и участков ответственности за достижение оговоренных результатов. Люди должны понимать, что каждый обязан вносить свой вклад в осуществление преобразований, а не выдумывать отговорки. Важно сразу отстранить тех членов высшего руководства компании, кто не стремится к переменам и чье бездействие заметно остальным сотрудникам. Это заставит даже самых закоренелых циников и скептиков поверить в необходимость перемен.

5. Сделайте внутрифирменные коммуникации эффективными

Чтобы создать ориентированную на клиента компанию, всем ее сотрудникам придется работать еще больше, осваивать новые навыки, решать незнакомые проблемы и вообще быть на высоте. Но люди не станут этого делать, если они не понимают происходящих перемен, не верят в них или не обращают на них внимания. И именно вы должны разъяснить им суть происходящего, вселить в них веру и интерес. В большинстве компаний система внутреннего информирования поставлена на редкость непрофессионально. Их руководители, которым удается влиять на настроения и потребности клиентов, оказываются не в состоянии найти общий язык со своими работниками. Их методы общения с людьми жалки и наивны. Многие считают, что завоевать ум и сердце работников можно, приказав всем посмотреть видеофильм, в котором исполнительный директор произносит шапочно шаблонными фразами речь с подсвеченной трибуны, или раздав кофейные чашки с каким-нибудь поучи-

тельным девизом. Такие идиотские мероприятия только отвращают работников от предлагаемых проектов, порождая скепсис и цинизм во всей компании.

О важности эффективной внутренней системы информирования о ходе крупных преобразований можно и нужно написать отдельную книгу. А пока я только изложу пять ее основных принципов.

- ◆ **Не бойтесь лишний раз обратиться к людям.** Слишком многие руководители считают, что стоит им один раз что-то сказать, как все немедленно запомнят и поймут их идеи. Это так далеко от истины. Работники компаний и так перегружены информацией, поэтому они подсознательно огораживаются от нее. Если вы хотите преодолеть информационную защиту своих сотрудников, вы должны повторять одно и то же бесчисленное количество раз.
- ◆ **Сделайте свою информацию заметной и доходчивой.** Вы действительно полагаете, что, получив черно-белый меморандум об очередной “смелой” инициативе, все сразу же кинутся с интересом его читать? Ведь сам внешний вид этой странички говорит о ее никчемности, поэтому ее бросят в корзину для бумаг, несколько не заинтересовавшись ее содержанием, а возможно, даже не прочитав. Сотрудникам постоянно рассылают какие-то однотипные сообщения. Сделайте ваши сообщения привлекательными, остроумными, неоднозначными и оттого запоминающимися. Пусть они сразу бросаются в глаза, пусть вызывают смех и дают повод для разговоров. Используйте яркие цвета, шутки, карикатуры, интересные истории, стишки-нескладушки — все, что привлекает внимание. Помните, важна не только сама идея, важно как она преподнесена. И если ваша организация способна разработать запоминающиеся маркетинговые ходы для завоевания рынка, она сможет продать преобразования своим сотрудникам.
- ◆ **Никогда не лгите.** Никогда. Ни разу. Даже в малом. Иногда так хочется завуалировать правду, чтобы легче было

ее переварить или сказать. Щекотливые вопросы, например, как скажется программа преобразований на количестве рабочих мест или заработной плате, редко обсуждаются честно. Но работники почти всегда чувствуют, когда им лгут, и реагируют соответственно. Недомолвки — это такая же ложь, как сообщение вымышленной информации. Если избегать упоминания о чем-то неприятном, этот предмет начинает вызывать повышенное внимание. Честность — лучшая стратегия. Обсуждайте щекотливые вопросы смело и открыто, не боясь в том числе честно признать: “Я не знаю”.

- ◆ **Привлекайте к информированию сотрудников всех высших руководителей.** Один высокопоставленный руководитель очень точно описал суть своей работы, назвав себя главным агентом преобразований. Именно старшие руководители должны лично информировать работников о происходящих переменах. Лишь тогда вы можете быть уверены, что сообщения о переменах будут восприняты всерьез, когда эти сообщения будут исходить от людей авторитетных, имеющих доступ к информации, занимающих высокое положение.
- ◆ **Добейтесь интерактивного диалога.** Сотрудники начинают вникать в суть обращений, если они требуют ответа. Одностороннее информирование неэффективно. Никому не нравится присутствовать при чьей-то речи “для мебели”, поэтому привлекайте сотрудников к диалогу, поощряйте их к высказыванию предложений и идей. Дискуссии, сессии обратной связи, опросы общественного мнения — вот способы привлечь, вовлечь сотрудников в обсуждение и осуществление преобразований. Поинтересуйтесь, насколько доходчивыми кажутся им ваши идеи. Их реакция поможет вам узнать, правильно ли вас понимают.

6. Спланируйте осуществление преобразований в несколько последовательных этапов

Как я уже говорил, компании всегда имеют дело с чем-то новым: успешно выпускают на рынок новые товары, открывают новые предприятия, выходят на новые рынки и т. д. Причем такую работу они всегда тщательно планируют: определяют, что нужно сделать для достижения цели, прорабатывают потребности в ресурсах, уточняют зависимость одних пунктов плана от других, затем составляют подробный план-график работ с промежуточными показателями, которые можно непрерывно отслеживать. Компании не без основания гордятся своим умением добиваться таким образом все новых и новых целей. Но если тот же подход они применяют при осуществлении повестки дня, изложенной в этой книге, их ждет неминуемый провал.

Дело в том, что все эти "новые" цели, для которых срывает привычная методика, лишь отчасти новые, т. е. товар или завод могут быть новыми, но работа по их вводу в эксплуатацию или запуску в производство ни для кого не нова. В таких случаях менеджеры точно знают, что им делать. Они видят цель и соответственно выстраивают свои планы.

Ничего подобного нельзя сказать о создании новых дистрибьюторских сообществ, оценке значимости своей работы с точки зрения клиента, обучении менеджеров сотрудничеству. Эта деятельность, как и другие пункты нашей повестки дня, по-настоящему новая. У предприятия нет опыта такой работы и нет базы для разработки надежных планов ее выполнения. Невозможно полностью предусмотреть характер предполагаемых перемен, предвидеть все неизбежно возникающие проблемы или точно рассчитать график их осуществления. В условиях такой неопределенности традиционная внедренческая стратегия наверняка заведет в тупик.

Последствия неумелого осуществления преобразований особенно суровы, ведь ставки велики. Это же не обычные рационализаторские предложения. Это важнейшие многомерные, стратегические перемены, определяющие будущее компании и

затрагивающие практически всех ее сотрудников. Поэтому организация встретит ваши идеи с беспокойством и, очень вероятно, начнет сопротивляться их введению. Недостижение какого-то одного промежуточного показателя из нечетно составленного плана будет воспринято как провал всего проекта преобразований.

Кроме того, при традиционном выполнении планов результаты достигаются лишь в самом конце. Инвестиции начинают окупаться, только когда новая компьютерная система внедрена и настроена, когда новый завод построен и введен в эксплуатацию. Но при осуществлении перемен, стоящих у нас на повестке дня, мы не можем позволить себе долго ждать результатов. В условиях клиентской экономики и нестабильности внутри организации нужна быстрая отдача, а также оперативная информация о ней, чтобы все знали, что мы на правильном пути.

В таких условиях нужен новый подход к осуществлению задуманного, который отличался бы от традиционного для большинства компаний "большого взрыва", когда все преобразуется одним мощным рывком. Мы, напротив, будем приближаться к конечной цели постепенно, небольшими шагами. Каждый такой шаг должен выполняться относительно быстро и давать видимую конкретную отдачу (пусть меньшую, чем общий итоговый результат). Например, вместо того, чтобы пытаться одним махом полностью перестроить дистрибуторский канал, можно начать с небольшого перечня электронных услуг (на базе Интернета) для посредников — тех услуг, которые проще всего разработать и осуществить. Их успешный ввод и использование позволят приступить к разработке нового набора услуг — и так наращивать и наращивать организационные возможности (именно такой подход применила компания Motorola при осуществлении преобразований, описанных в главе 8). Постепенно, когда внедрены будут все новые системы и услуги, отношения между производителем и посредником изменятся. И эта перемена будет достигнута через осуществление серии последовательных мероприятий, а не единым рывком, истощающим и парализующим всю организацию.

Таковы шесть критически важных условий успешного осуществления нашей повестки дня. Ориентируйте все мероприятия на единую цель; держите в центре внимания человеческий фактор; помните, что разные люди среагируют на перемены по-разному, значит, и работать с ними нужно по-разному; демонстрируйте приверженность руководства к проводимым преобразованиям; сделайте коммуникации эффективными; спланируйте реализацию преобразований в несколько этапов, чтобы обеспечить быструю отдачу. Если вы сумеете скрупулезно соблюсти эти условия, то ваш успех если не гарантирован, то весьма вероятен. Вам предстоит повторить непростой путь многих компаний, которые именно так пришли к заслуженному триумфу. Выше я назвал эти шесть условий инструментарием для осуществления преобразований. На самом деле их можно описать еще одним словом, которое вам уже хорошо знакомо: "бизнес-процесс". Если вам удастся повести преобразования не путем беспорядочных метаний, а в виде систематизированного бизнес-процесса (отвечающего шести перечисленным выше условиям), то вы на пути к успеху.

И сейчас, мой терпеливый читатель, вы, наверное, считаете, что наш разговор подошел к концу — и это простиительно. Я ведь уже рассказал о тех переменах, которые претерпевают компании в условиях клиентской экономики, перечислил все пункты, которые следует включить в повестку дня преобразований, и обрисовал бизнес-процесс их осуществления. Однако, взглянув в оглавление, вы обнаружите, что осталась еще одна глава. О чем же еще говорить? Просто скажу, что осуществление всех пунктов повестки дня — это еще не конец, отнюдь не конец. Во многих случаях это только начало. Чтобы разобраться с этой головоломкой, я прошу вас продолжить чтение.



ГОТОВЬТЕСЬ К НЕПРЕДСКАЗУЕМОМУ БУДУЩЕМУ

Развивайте способность к переменам

В начале 2000 г. мне довелось вести семинар по менеджменту. Я попросил участников перечислить важнейшие проблемы, из-за которых страдали их организации в течение последних 12 месяцев. Ниже (в произвольном порядке) представлены наиболее часто упоминавшиеся трудности, с которыми компаниям пришлось столкнуться в 1999 г.

- ◆ *Евро:* Введение новой общеевропейской валюты имело большие последствия для деятельности многих компаний на европейском рынке, не говоря уже о ведении бухгалтерского учета в этих компаниях.
- ◆ *Экономический кризис в Азии:* Многие американские экспортеры потеряли большие средства из-за кризиса в Азиатско-Тихоокеанском регионе в начале 1999 г.
- ◆ *Крупные слияния и поглощения компаний:* В разных отраслях ситуация резко изменилась из-за объединения крупнейших компаний — достаточно назвать только DaimlerChrysler, Exxon-Mobil, AOL-Time Warner.
- ◆ *Ослабление государственного регулирования экономики:* Для компаний, привыкших действовать в условиях строгого государственного регулирования и почти без конкуренции, такие резкие и внезапные перемены в их отраслях стали, мягко говоря, поводом для беспокойства.

- ◆ *Внедрение систем управления ресурсами предприятия:* Хотя внедрение ERP-систем давало разнообразные возможности интеграции бизнес-процессов и хозяйственной деятельности предприятий, оно же таило в себе потенциальные проблемы.
- ◆ *Интеграция цепочек снабжения:* Потребность в более тесном взаимодействии с поставщиками и клиентами ради снижения уровня товарно-материальных запасов и затрат по всей цепочке снабжения потребовала от каждого из участников таких цепочек изменения сложившейся практики работы.
- ◆ *Интернет:* Руководителям практически всех компаний пришлось серьезно подумать, что эта новейшая технология может означать для них.

Когда слушатели перечислили основные трудности, я обратился к стратегическому планированию, которое служит для компаний инструментом подготовки к будущему. Обычно стратегический план компании охватывает ближайшие 5 лет.

Самым невинным тоном я спросил слушателей, предвидели ли специалисты по стратегическому планированию их компании какие-либо из ключевых проблем 1999 г. в 1994 г., когда планировали деятельность компании на 5 лет вперед. Поднятых рук не было. Я задавал этот вопрос в разных группах, и никто не ответил на него положительно. Другими словами, ежегодно руководители сотен компаний ломают головы над долгосрочными стратегическими планами, впустую тратя свое время и силы, потому что эти планы не отражают крупнейшие проблемы, которые ждут их компании в будущем, не говоря о уже о подготовительных мерах по их нейтрализации.

Эта картина, и без того печальная, может еще ухудшиться. В конце 1999 г. один из высокопоставленных руководителей компании American Express поделился со мной своими размышлениями о самых серьезных проектах, предпринятых компанией в том году. Среди инноваций была кредитная карточка Blue

Card с микросхемой для операций через Интернет и программа под названием American Express@Work, призванная облегчить компаниям-клиентам управление своими корпоративными картами American Express через сеть.

Это были самые крупные достижения American Express в 1999 г., но они не были предусмотрены в плане компании на 1999 г., который готовили в 1998 г. Другими словами, эти программы были задуманы и запущены в течение одного календарного года. До 1999 г. компания не ощущала потребности в этих программах, а ощутив ее, немедленно взялась за их разработку и внедрение. Поэтому, забудьте о прогнозировании будущего на 5 лет вперед. Похоже, сейчас никто не может заглянуть вперед и на 12 месяцев.

Прошу не считать вышесказанное намеком на несостоятельность существующей практики стратегического планирования в компании American Express. Я просто хочу сказать, что мы живем в необычную эпоху, когда события развиваются ускоренными темпами, долгосрочное прогнозирование реально охватывает отнюдь не долгие сроки. Так называемые “*темпы изменений*”, которым в мире бизнеса посвящаются сотни книг, статей и речей, стали расхожей фразой, которая от частого употребления уже почти потеряла смысл. Но перемены — не вымысел, а их темпы — не только тема для заумных разглагольствований бизнес-гуру.

Рассмотрим вопрос распространения технологий, т. е. время, в течение которого технологию начинают применять критическая масса пользователей, скажем, 10 млн. Так, число пользователей пейджеров достигло 10 млн через 41 год после их появления на рынке, пользователей факсов — через 22 года, кассетных видеомagnetофонов — через 9 лет, проигрывателей компакт-дисков — через 7 лет, персональных компьютеров — через 6, а Web-браузеров — через 10 месяцев. Интернет-сервис Napster для обмена звуковыми файлами пользователи освоили еще быстрее. Дело в том, что сейчас ни компаниям, ни индивидуальным потребителям уже не нужно много времени, чтобы “присмотреться” к новым технологиям, продумать их последствия

и адаптироваться к ним. Новинка становится обычным делом практически за день.

35 лет назад, в середине 60-х гг., когда я начал заниматься информационными технологиями, предполагаемый срок службы нового компьютера равнялся 7—10 годам. Производитель мог надеяться, что подобный товар сохранит рыночную жизнеспособность, как минимум, в течение этого времени. А сейчас жизненный цикл такого товара, как компьютер, сократился до 18 месяцев (в лучшем случае), а как правило — до 6—9 месяцев. Другими словами, едва появившись, новый товар морально устаревает.

С бешеной скоростью меняются не только технологии. Постоянно меняются условия бизнеса. Общественные, правовые, нормативные и политические ограничения определяют, что позволено в бизнесе, а что нет. Внезапно вводятся или отменяются правовые нормы, исчезают межгосударственные границы, в экономике разных стран случаются то подъемы, то спады — и все почти внезапно, без каких-либо предупреждений.

Я подписался на рассылаемый по электронной почте дважды в месяц бюллетень, посвященный самым значительным изменениям среды бизнеса. В одном выпуске речь шла об увеличении количества женщин, которые в своих семьях принимают решения о вложении денег. В другом — о внезапном всплеске потребительского предпочтения по отношению к товарам компаний, политика которых в отношении окружающей среды и рабочих из стран третьего мира отвечает настроениям общества. Еще один сообщал, насколько реже стали использоваться фиксированные цены с появлением таких электронных аукционов, как eBay и Yahoo! Голова идет кругом. Ничто не остается стабильным больше нескольких часов. Кажется, что знаменитому изречению Гераклита о том, что все течет и изменяется, уже не хватает динамики, чтобы описать перемены наших дней.

На своих семинарах я часто привожу заголовки из современной деловой прессы, например:

- ◆ AOL приобретает Time Warner.
- ◆ Nokia доминирует на рынке сотовых телефонов.

- ◆ Корпорации Enron грозит банкротство.
- ◆ Хакеры заблокировали работу веб-портала eBay.

Показав заголовки, я прошу менеджеров представить себе, как бы они отреагировали на подобные сообщения 5 лет назад. Они говорят, что сочли бы большинство из них абсурдными, а остальных просто не поняли бы. Большинство явлений, требующих внимания сегодняшних руководителей, вчера и в проекте не было.

Затем я предлагаю слушателям назвать компании, которые кажутся им наиболее надежными, непобедимыми. Как правило, в их число попадают Intel, General Electric, Microsoft, Procter&Gamble — первые из первых.

Я делю группу на две команды, называю для каждой одну из перечисленных выше компаний и даю задание: придумать правдоподобный сценарий, при котором данная компания через 5 лет окажется на грани банкротства. Ключевое слово здесь — “правдоподобный”. Не разрешается выдумывать нереальные перспективы типа научно-фантастических чудес или вмешательства неких сверхмогущественных сил — небесных или федеральных.

Несмотря на такие ограничения, все довольно легко справляются с заданием. Возьмем Microsoft. Чтобы придумать сценарий фатального исхода для всемогущего короля программного обеспечения, не надо даже напрягать воображение. Уже появилась альтернативная операционная система Linux, которую сейчас используют и распространяют тысячи программистов, пользуясь открытым исходным кодом. Если популярность Linux будет расти, может появиться масса новых прикладных программ и Windows придется потесниться. Или возрастет спрос на так называемые “тонкие” персональные компьютеры с небольшой памятью и слабым процессором, которые пользователи используют в основном для входа в Интернет. Производимая Microsoft мощная система Windows не приспособлена для работы на такой платформе, поэтому компания Microsoft может уступить свое доминирующее положение какой-нибудь

новой фирме, которая сумеет предложить нужный продукт в нужный момент.

Это не значит, что Microsoft или другие столпы корпоративного бизнеса обязательно столкнутся с такими губительными сценариями в реальности. Вопрос в том, что в принципе это может случиться (и, как сообщает пресса, председатель совета директоров Microsoft Билл Гейтс серьезно опасается именно таких непредсказуемых вариантов развития событий).

Этот и подобный сценарии показывают, что, если падение таких гигантов и случится, причиной тому будут перемены, а не некомпетентность их руководителей – перемены в технологиях, в состоянии конкуренции, в предпочтениях клиентов или в других составляющих среды бизнеса, в которой действуют компании.

В середине 90-х гг., когда я только начал давать это задание, среди лучших компаний слушатели обычно называли и Coca-Cola, и Motorola, и Nike. И что интересно, в течение нескольких лет они потеряли свое лидерство именно по тем сценариям, которые мы прорабатывали. Что еще более интересно, некоторые из них уже начали выходить из кризиса и снова появляются в наших звездных списках.

Причины таких быстрых перемен найти нетрудно. Во-первых, быстрое распространение знаний. Уже не раз повторялось, что 90% всех ученых и инженеров за всю историю человечества работают в наше время. Поскольку все технологические и научные открытия делаются на базе предшествующих достижений, то нас ждет еще более бурный поток технологических новинок, которые повлекут за собой новые перемены в бизнесе. Во-вторых, современная инфраструктура телекоммуникаций. Когда-то сведения о новых идеях и технологиях распространялись очень медленно. Новинки продвигались к пользователям лишь со скоростью конской упряжки или поезда. Сейчас инновации и идеи разлетаются со скоростью света. То, что утром было ново, днем уже всем знакомо, а к вечеру устаревает. В-третьих, нынешняя культура приветствует инновации и перемены. Еще не так давно в американской культуре господствовало уважение к добрым, старым, проверенным методам, к опробованным и давно знакомым

вещам. Сейчас все не так. Сейчас все требуют самого нового, самого современного, самого продвинутого. И если раньше неодобрительно звучало слово "новомодный", подразумевавшее ненадежность и сомнительное качество, то сегодня мы уже скептически пожимаем плечами и даже брезгливо морщимся от слова "традиционный".

Короче говоря, теперь Земля вертится быстрее, чем когда-либо. Перемены наступают на всех фронтах одновременно и ошеломляюще быстро. И такие перемены могут причинить компаниям немалый вред. Ситуация требует хладнокровия и здравомыслия. Я начал эту книгу с утверждения о том, что счастливые деньки конца 90-х гг. безвозвратно ушли и деловой мир вернулся к своим обычным сложностям и трудностям. И даже хуже. Бизнес первого десятилетия XXI в. стал не просто таким же жестким — он стал еще жестче. Неумолимые перемены только усложняют и без того нелегкую задачу создания успешной компании и удержания достигнутых позиций.

И для меня велик соблазн заявить, а для вас поверить, что стоит выполнить все девять пунктов нашей повестки дня — и успех вашей компании на ближайшие годы гарантирован. Как бы нам этого ни хотелось, это неправда. Во времена таких головокружительных перемен нашу повестку дня нельзя считать исчерпывающей, она открыта. Уже к концу нынешнего десятилетия ваша компания столкнется с новыми вызовами, которые ни вы, ни я пока не можем предугадать. Появятся новые технологии, которые принесут с собой еще непридуманные методы работы и создания значимых для клиента ценностей. Запросы клиентов изменятся так, что мы и представить себе не можем. Общественно-политические условия приведут к новым требованиям или ограничениям. Короче говоря, вам никогда не удастся закрыть повестку дня. Как только вы вычеркните выполненные пункты, время добавит новые. Решение насущных вопросов бизнеса — это не разовое мероприятие, а постоянная работа и ответственность.

Вопрос в том, как вы справляетесь с этой работой.

Житейская мудрость подскажет вам, что нужно лучше планировать свою деятельность, т. е. лучше организовать сбор дан-

ных, которые помогут вам спрогнозировать развитие событий и заблаговременно определить новые пункты вашей повестки дня, чтобы подготовиться к их выполнению. Но именно так действуют сони компаний — и без всякой пользы. Даже самые многообещающие методы прогнозирования, например сценарное планирование, введенное в обиход компанией Royal Dutch Shell, имеют очень ограниченное применение. Ну как можно спланировать такие неожиданные явления, как бум электронной коммерции? К тому моменту, когда сценарий становится хоть сколько-нибудь предсказуемым, планированием заниматься уже поздно. События развиваются слишком быстро, чтобы успеть за ними, не говоря уже о том, чтобы их предвосхитить.

Выход из этого положения есть: пересмотреть само наше понимание планирования. При традиционном планировании мы исходим из того, что возможно сначала предсказать развитие событий, а потом, в соответствии с прогнозом, разработать подробный и выполнимый план. Сейчас такой подход уже не имеет смысла.

При современном планировании стоит исходить из того, что предсказать будущее невозможно, можно только приготовиться к нему. Звучит неправдоподобно, но в действительности это осуществимо, если у вас есть организационные возможности для заблаговременного обнаружения затрагивающих вашу компанию перемен и немедленного реагирования на них.

Другими словами, чтобы справиться с быстрыми переменами, нужно создать гибкую и легко адаптирующуюся к новым условиям организацию, которой для осуществления преобразований не нужен большой запас времени. Такая организация не заглядывает в будущее. Она действует только в настоящем, только здесь и сейчас. Она улавливает значимые перемены и реагирует на них почти в момент их зарождения. Ей нет необходимости прогнозировать, какие новые пункты добавятся к повестке дня — она отметит их в момент появления.

Возможно, это звучит непостижимой абстракцией, которую так любят консультанты, но легко адаптируемую организацию

создать возможно. Назову три конкретные задачи, которые вам предстоит решить, чтобы научить свою компанию встречать безжалостные перемены во всеоружии:

1. Создание системы раннего оповещения, которая была бы способна выявлять те перемены, на которые вам нужно было бы быстро отреагировать;
2. Освоение искусства быстрой разработки и внедрения новых методов работы, которых потребует изменение внешней среды;
3. Создание организационной инфраструктуры, которая поддерживала бы решение двух первых задач.

А теперь рассмотрим все три задачи подробнее.

1. Создайте систему раннего оповещения

Как я уже говорил, одна из основных причин, почему компании не готовы к переменам, состоит в том, что они не замечают этих перемен, даже когда те уже очевидны. Несколько наблюдательных сотрудников, может, и поймут, что происходит, но организация в целом не замечает опасности, не спешит принимать быстрые и систематические меры по ее отражению. Для стороннего наблюдателя такая беззаботность кажется непонятной. Как могла компания *Montgomery Ward* позволить компании *Sears* перехватить у нее пригороды и как потом сама *Sears* позволила сделать то же самое компании *Wal-Mart*? Неужели специалисты *Sears* не замечали, что компании-дискаунтеры прорываются на их ключевой рынок? Неужели признанные книготорговые фирмы не замечали, как электронный магазин *Amazon.com* прямо из-под носа у них уводит клиентов? Разве они ничего не знали о бурном наступлении электронной торговли? На все эти обескураживающие вопросы есть только один ответ: да, они ничего не замечали.

В большинстве организаций принято считать перемены аномалией, экстраординарным событием. Ни одна из монито-

ринговых систем, призванных отражать состояние тех или иных аспектов работы компании, не приспособлена для отслеживания наступающих перемен. Вся деятельность компаний строится на посылке о том, что все должно развиваться последовательно и стабильно. И слепая вера в это заставляет их сотрудников и руководителей почти добровольно закрывать глаза на происходящие вокруг них перемены.

В большинстве организаций те, кто первыми видят перемены на стене, не имеют власти, чтобы принять меры, а те, кто имеет необходимую власть, ничего не видят. Руководители, восседающие за закрытыми дверями своих роскошных кабинетов на шестидесятом этаже, вряд ли первыми заметят внешние угрозы. Ведь критически важные события происходят многими этажами ниже, ближе к земле, к реальной жизни. О таких явлениях, как внезапная перемена покупательских предпочтений, новое предложение конкурентов, которое перебивает наше, или их неожиданный ответ на выход нашего нового товара, высокопоставленные руководители узнают позже всех. Отгородившись от повседневной суеты, они страдают от профессиональной болезни начальников: неосведомленности, которая случается от постоянного употребления стерилизованной и оттого почти бесполезной информации. Как сказал один руководитель крупной корпорации: "Я знаю только то, о чем они мне докладывают. Ко мне поступает обобщенная и лишенная важных деталей информация. Она отражает очень узкий спектр вопросов, в основном финансы. И еще она нещадно опаздывает. Я узнаю то, что случилось в прошлом квартале, — мне это так же ценно, как информация из прошлого века".

Те, кто первыми замечают перемены, работают, как правило, ближе остальных к реальному клиенту. Представители отдела обслуживания слышат один и тот же новый вопрос по 100 раз в день от разных клиентов, работники отдела сбыта вновь и вновь натываются на противодействия конкурентов, инженеры узнают о новых технологиях из профессиональной прессы. Все это — сигналы о переменах, но их почти никогда не принимают во внимание. Информация о них редко просачивается

выше первого этажа. Проблема стара, как мир: генералы, руководящие войсками, находятся дальше всех от передовой и меньше остальных знают о ходе боевых действий. Почти во всех организациях рядовые исполнители знают больше, чем те, кто отдает им приказы. Во времена стремительных перемен этот парадокс может сыграть роковую роль.

В большинстве компаний сигналы о переменах остаются без внимания, потому что все стремятся сохранить статус кво. Соблюдение однажды заведенного порядка для организаций — и благо, и горе. Да, он позволяет выполнять планы и добиваться поставленных целей, он, привычный и родной, не даст людям сбиться с проторенного пути или усомниться в радужных прогнозах отделов сбыта.

Я говорю не просто о банальном нежелании перемен. Я говорю о реальности: ведь считается, что если работнику хватает времени наблюдать за переменами во внешней среде, значит, он недостаточно сосредоточен на своих официальных должностных обязанностях. А в мире бизнеса, где все напряженно работают, где всегда не хватает ресурсов, где клиенты всегда чего-то требуют, отвлекаться от работы не положено. Нечуткость к переменам — это не проблема личной интуиции, это проблема организационная. Если от представителя службы сбыта требуют продаж, а от инженера — своевременного завершения проекта, у них не будет времени на попытки реорганизовать работу и доказать, что существующие методы следует сменить. Часто наименее чувствительными к переменам оказываются те компании, которые наиболее успешно работают в существующих условиях, потому что там у людей нет времени и подумать о чем-то другом.

В большинстве компаний просто нет сотрудников, в обязанности которых входило бы отслеживание перемен. Формально оно входит в компетенцию специалистов по стратегическому планированию, но слишком часто их работа превращается в бездумный ритуал, в центре которого — бюджетные расчеты. Даже если специалисты по стратегическому планированию действительно планируют стратегию деятельности компании, они склонны заглядывать так далеко в будущее, что превращаются в гадалок.

Короче говоря, сама структура и организация хозяйственной деятельности большинства компаний подавляют даже естественную человеческую склонность к беспокойству по поводу ранее не встречавшихся явлений. Ведь тех, кто пытается забить тревогу, зачастую считают паникером и "не командным игроком". Даже те, кто просто носом упирается в необычные признаки, предпочитают отвернуться и ничего не замечать — следуя примеру своих менеджеров.

Информация, которую получают и используют в большинстве компаний, не способствует распознаванию перемен. В основном она отражает только внутренние показатели самой компании, причем за прошлые периоды, и, естественно, по ней трудно отследить события за пределами компании. У нас полно данных о том, какова была себестоимость нашей продукции в прошлом квартале, но нет сведений о том, какой она может стать в будущем, если мы начнем использовать новые технологии. Мы знаем, какой у нас объем сбыта, но не знаем, каков он у нашего недавно вышедшего на рынок конкурента, офис которого расположен в другом крыле здания. И хотя перемены, как правило, нарождаются там, где никто не ждет, информационные системы компаний ориентированы только на привычные и ожидаемые показатели.

Единственный выход из этого тупика — сделать отслеживание перемен официальной и обязательной работой, т. е. разработать для него соответствующий бизнес-процесс. Вместо того, чтобы повторять, как попугай, привычные банальности о переменах, руководителям компаний необходимо разработать и внедрить строгий бизнес-процесс, который позволил бы быстро обнаруживать их признаки и сообщать о них руководству. У этого бизнес-процесса три обязательных критерия.

Пристальное внимание к клиентам.

В этой книге я не раз подчеркивал, что компании должны заботиться о своих клиентах в первую очередь, а о себе — во вторую. Но даже в тех компаниях, где носят с лозунгом "Слушайте клиентов", их никто не слышит, потому что все настроены лишь на одну волну — все ловят информацию о том, что следует для

компании. А чтобы ощутить приближение перемен, следует отказаться от "своего" интереса и переключиться на волну клиентов. Поставьте себя на их место, проникнитесь их ощущениями. Не смотрите только сквозь призму своей необходимости увеличить сбыт. Поймите невысказанные и неудовлетворенные потребности, разберитесь в их проблемах независимо от того, прослеживается ли хоть малейшая связь между ними и вашим сбытом или нет. Вы ничего не узнаете об их проблемах из формальных опросов клиентов на предмет удовлетворенности вашими товарами и услугами. Вам нужно быть рядом с клиентами на работе и дома, регулярно вовлекать их в разговоры на разные темы, познавать их мир. Ваша цель — взглянуть на мир глазами своих клиентов и понять их лучше, чем они сами себя понимают.

Анализ потенциальных и существующих конкурентов.

Сейчас, когда традиционные границы между отраслями размываются, а выход на рынок новых компаний стал обычным делом, следует обратить серьезное внимание на конкурентов, еще находящихся в стадии образования. Те, кто не представляет для вас опасности сегодня, могут угрожать вам завтра. Карл фон Клаузевиц, прусский военный теоретик и историк, писал, что врага следует оценивать по его возможностям, а не по его намерениям. Компании должны постоянно вглядываться в даль, выискивая на горизонте тех, у кого есть потенциал для предложения конкурирующих товаров и услуг. Превратите клиентов в советников по анализу конкуренции — спросите их, что новенького и интересного появилось на рынке, какие компании пытаются их переманить, кто, по их мнению, сейчас на подъеме. Отслеживайте сообщения о новых венчурных предприятиях. Исследуйте смежные и неконкурирующие с вами отрасли. Посещайте их отраслевые конференции, встречайтесь с их нынешними клиентами, ставьте себя на их место. Следуйте прежде всего совету Энди Гроува*: "Выживают только параноики".

* Гроув, Энди — глава корпорации Intel.

Поиск ростков будущих перемен в настоящем.

Даже самым внезапным переменам предшествуют определенные симптомы, которые не ускользнут от внимания тех, кто знает, где и как их искать. Например, Интернет создавался годами. Он появился на базе финансирувавшейся государством сети Arpanet, которая работала с 70-х гг. Электронная торговля тоже не свалилась с неба в 1998 г. Задолго до этого компания American Airlines ввела в действие электронную сеть заказа билетов Sabre, а компания American Hospitals Supply организовала систему приема заказов ASAP — они были первыми примерами электронной коммерции. Секрет прост — чтобы обнаружить ростки плодоносных растений, нужно обследовать всю новую поросль. Для этого необходимы деньги и время, необходим и творческий подход к делу, чтобы в поиске нового вы не руководствовались старыми догмами. Постарайтесь избежать такой ошибки, как поиск признаков завтрашних новинок во вчерашних технологиях. Не обращайтесь к специалистам или компаниям, сумевшим осуществить сногсшибательные разработки в прошлом, за советом о будущих открытиях. Их средства вложены в сегодняшний день, сохранение статуса-кво им выгодно, поэтому они не заинтересованы в поиске новинок, которые придут на смену их товару.

Организационные возможности для распознавания перемен можно сравнить с иммунной системой человека. Иммунная система — не отдельный орган, она не относится к какой-либо одной части нашего тела, а охватывает весь организм; и где бы ни появился антиген — чужеродное вещество, — она немедленно организует ответные меры.

Такая иммунная система нужна каждой компании — хорошо организованный бизнес-процесс по выявлению, сбору, интерпретации, распространению и обмену фактическими данными, которые, возможно, сигнализируют о необходимости принимать серьезные меры. Чтобы такой бизнес-процесс был успешным, его надо тщательно продумать и детально прописать. Бесцарядочные импровизации ничего не дадут. Необходимо назначить ответственного за этот бизнес-процесс, кото-

рый станет регулярно анализировать его схему и контролировать исполнение. Если за отслеживание перемен будут отвечать все сотрудники, значит, отвечать за него не будет никто. В то же время нельзя поручить эту работу какому-то одному специализированному отделу компании. Поэтому каждый сотрудник компании, независимо от его уровня, должен почувствовать ответственность за две задачи: во-первых, выполнение своих повседневных должностных обязанностей, во-вторых, бдительность по отношению к важным признакам перемен. И наконец, для измерения результативности этого бизнес-процесса необходимо разработать систему показателей, поставить сотрудникам определенные цели и увязать их достижение с системой оценки и вознаграждения труда. Иначе бизнес-процесс будет неэффективным.

На сегодняшний день очень немногие компании успели внедрить официальный бизнес-процесс выявления перемен, потому что большинство руководителей еще не осознают, до какой степени он необходим и какую пользу может им принести. Среди компаний, уже разглядевших значимость этого бизнес-процесса и внедривших тот или иной его вариант — Wal-Mart и America Online. Wal-Mart сумела добиться доминирующего положения в своей отрасли во многом за счет своей способности быстро адаптироваться к переменам. Сэм Уолтон, основатель Wal-Mart, объяснял успех компании ее способностью “меняться быстрее, чем остальные парни”, а не ее способностью к массовым закупкам или квалифицированной организацией логистики. Эта способность появилась не вдруг, а благодаря целенаправленным мерам, которые принимало и продолжает принимать руководство компании. Каждую субботу, по утрам, ее руководители со всех концов страны съезжаются в штаб-квартиру компании в Бентонвилле (Арканзас), чтобы совместно проанализировать все случившееся за неделю, а особенно поделить новыми идеями и наблюдениями. Что срабатывает? Что — нет? Что затевают конкуренты? Какие перемены заметны в покупательском поведении? Все эти вопросы обсуждаются, по ним разрабатываются планы действий и ответные меры.

Подобным образом работает и America Online. Трудно представить себе другую компанию, история которой была столь же бурной и беспокойной. Но America Online выстояла, справилась с ударами судьбы и осталась в лидерах своей постоянно меняющейся отрасли. Один из ее секретов — еженедельные встречи высшего руководства, которые всегда начинаются с анализа показателей бизнеса и их сопоставления с плановыми цифрами. Количество подписавшихся на наши услуги растет или падает? Доходы растут или падают? Количество размещаемой рекламы растет или падает? Что мы заметили неожиданного и нового? В соответствии с ответами на эти вопросы руководители вносят изменения в бизнес-план. План компании America Online — это не священная догма и не неизменные цифры на год. Это живое, меняющееся руководство к действию.

В компании America Online действует правило, согласно которому вопросы о переменах и прочих проблемах, с которыми не справляются на нижних ступенях иерархической лестницы, следует незамедлительно передавать на рассмотрение высшему руководству. И если в других компаниях за нерешение вопросов на месте часто следует наказание, в America Online такие обращения за помощью к вышестоящим руководителям только приветствуются.

Руководители America Online тратят много времени на отслеживание возможных угроз со стороны конкурентов и новых событий на рынке. В других компаниях сотрудникам приходится убеждать своих руководителей в том, что ситуация изменилась, а в America Online именно руководители первыми вычисляют перемены. Высшее руководство America Online видит свою задачу в том, чтобы корректировать ход бизнеса, а не наблюдать за ним. Как сказал один из руководителей этой компании: "Для нас управление изменениями — это и есть задача управленцев. Есть компании, где менеджеры видят свою задачу в поддержании существующего положения дел и его совершенствовании. Наши менеджеры считают, что их работа — постоянно добиваться изменений в работе всей организации, потому что все вокруг постоянно меняется и они обязаны принимать ответные меры".

2. Научитесь профессионально реагировать на перемены

Как сказал Уилл Роджерс*: “Даже если вы на верном пути, вас все равно могут переехать, если вы там просто сидите”. Умение замечать перемены важно, но еще важнее уметь действовать в соответствии с замеченными переменами. Это не так просто, как кажется.

Поскольку ныне существующие организации появились в те времена, когда ситуация не отличалась изменчивостью, они не выработали механизмов реагирования на перемены. Если руководители в те времена вообще задумывались о переменах, то считали их случайными неприятностями, которые лучше перетерпеть, пока не вернется желанная стабильность. Сейчас дела обстоят не так. Сейчас перемены — это нормальное положение дел, обычная среда, а не невиданное событие. Вместо долгих периодов стабильности с редкими промежутками перемен, мы имеем постоянные перемены, а периоды стабильности становятся все короче и короче. Например, в начале 90-х гг. компания IBM задумала реорганизовать свою деятельность, чтобы успешно работать с тогда еще новой технологией клиент-сервер. Едва она закончила эти нововведения, как пришлось начинать другую программу коренных преобразований, чтобы адаптироваться к условиям электронного бизнеса.

Следовательно, недостаточно научиться справляться с переменами — необходимо запомнить то, чему вы научились. В середине 90-х гг. многие компании, столкнувшись с новым ужесточением конкуренции, взялись за крупные проекты уменьшения затрат, сокращения циклов разработки товаров и вывода их на рынок, минимизации ошибок. Большинство из этих компаний имели очень незначительный опыт осуществления столь крупных преобразований или не имели его вовсе. Методом проб и ошибок, под градом ударов судьбы они сумели

* Настоящее имя — Уильям Пенн Адэр, писатель-юморист, артист цирка, эс грады и кино начала XX в.

наработать необходимые знания и навыки. Они образовали специальные рабочие группы для планирования преобразований и их осуществления, разработали стратегии управления на время переходного периода, научились быстрее осваивать технологии и т. д. А после выполнения этих реорганизационных проектов все быстро вернулись к своим обычным делам и забыли все свои ценные наработки. А когда перемены снова постучались в дверь, в этих компаниях обнаружили, что не могут воспользоваться своим же опытом, потому что все новые знания, навыки и идеи не вошли в систему работы этих компаний.

Первым шагом к тому, чтобы умение работать в условиях перемен стало неотъемлемым атрибутом компании, должно стать создание постоянно действующей группы специалистов, которые оказывали бы руководству поддержку в корректировке деятельности компании. Обратите внимание на слово *“поддержка”*. Худшее, что можно сделать, — это образовать *“отдел перемен”*, дав таким образом остальным работникам понять, что они могут устраниваться от работы с преобразованиями, потому что для этого есть специальный отдел. Новая группа специалистов по преобразованиям способствует проведению тех или иных мероприятий в свете происходящих перемен и смягчает их последствия, но не осуществляет их в гордом одиночестве. Эти специалисты играют центральную роль в разработке и координации программ преобразований, но будет опасной ошибкой возложить осуществление этих программ только на них.

Второй шаг — это создание бизнес-процесса реагирования на перемены, аналогичного бизнес-процессу их распознавания. Если бы перемены происходили лишь один раз в жизни, такой бизнес-процесс был бы не нужен. Но крупные изменения в нашей жизни случаются все чаще и чаще, поэтому умение реагировать на них следует сделать нормой жизни.

Я уже приводил пример такого бизнес-процесса. В главе 11 я описал основные элементы бизнес-процесса, который можно применять для реализации разных пунктов нынешней повестки дня. Вы также можете применить его и для решения новых задач, которые внесет жизнь в вашу повестку дня в будущем, тех задач, которые мы сейчас и представить себе не можем.