**Содержание**

Предисловие

Глава 1. Этапы развития и кризисы малого бизнеса

Глава 2. Ценный конечный продукт Глава 3. Продукт компании

Глава 4. Продукт и виды обмена Глава 5. Организация

Глава 6. Семь основных функций Глава 7. Ответственность

Глава 8. Статистики

Глава 9. Система быстрого потока Глава 10. Быть, делать, иметь

Глава 11. Административное отделение Глава 12. Отделение Построения Глава 13. Отделение Распространения Глава 14. Финансовое отделение Глава 15. Техническое отделение Глава 16. Отделение Квалификации Глава 17. Отделение По работе с публикой Глава 18. Структура оргсхемы

Глава 19. Оргсхемы управляющих компаний

Глава 20. Заполнение постов на оргсхеме ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Заметки

***ПРЕДИСЛОВИЕ***

Эта книга написана для руководителей и владельцев пока еще небольших компаний, для тех, кто принимает решения о том, какой должна быть структура компании, как этой структуре следует совершенствоваться в процессе развития бизнеса. Она для тех, кто любит свое дело и мечтает о создании хорошо организованного бизнеса.

Когда я создавал свой первый бизнес, я листал учебники по менеджменту в попытке найти ответ на вопрос, какова оптимальная структура для моей компании. Без преувеличения, я потратил на это много часов, но в результате был разочарован. В учебниках по управлению я обнаружил только самые общие рекомендации, большинство из которых не выходили за рамки описания классификации: структура компании может быть такого типа, а может быть и другого… Конкретных идей о том, какую структуру компании необходимо выбрать мне и от чего должен зависеть этот выбор, я не нашел. Кроме того, когда я читал эти книги, у меня сложилось впечатление, что они написаны для управления глобальными корпорациями с борта космического корабля, и невозможно было понять, как применить все эти умные идеи в реальной деятельности по управлению относительно небольшой производственной, торговой или сервисной компанией.

В то же время я понимал, что не смогу построить хорошо управляемую компанию, если даже у меня, как создателя и топ менеджера, нет первоначального «чертежа» – представления о том, какие подразделения и уровни подчинения должны быть в компании обязательно. В тот момент в моей небольшой производственной компании работало около 150 постоянных сотрудников и еще несколько сотрудничали с ней по контрактам. Мое техническое образование, логика и опыт подсказывали, что, не имея хорошей оргструктуры, не получится идеально организовать работу, так же как невозможно построить красивое здание, пристраивая дополнительные этажи, мансарды, балконы и гаражи к уже готовому небольшому домику. Только имея изначально полноценный план всего здания, его можно будет возвести этаж за этажом.

Как оказалось, у этой задачи есть красивое и логичное решение, есть возможность разработать структуру, которая

станет прочным фундаментом организационного развития и при этом не будет существенно изменяться в процессе роста. В момент, когда я пишу эти строки, семилетний опыт консалтинговой деятельности и работа с более чем двумя сотнями компаний разных видов деятельности подтверждает, что это не просто изящная теория, а реальная возможность создать оптимальную структуру компании независимо от того, какие размеры она имеет, и от того, на каком этапе развития находится бизнес.

Эта книга посвящена одному из фундаментальных принципов организации работы, использование которого необходимо для преодоления сложностей в управлении. Независимо от того, какой размер ваша компания имеет сегодня, читая эту книгу, вы увидите, насколько велик настоящий потенциал вашего бизнеса, а также какие моменты в вашей деятельности на самом деле ограничивают его развитие. Вы можете подумать, что и так знаете это, но я возьму на себя смелость утверждать, что вы ошибаетесь. Если бы вы в точности знали настоящий потенциал и понимали, где самое слабое звено в вашей компании, то легко бы его устранили.

Часто я слышу от владельцев компаний, что слабое место – это продажи, но опыт свидетельствует, что это не так, и даже поверхностное исследование показывает, что отделы продаж работают весьма неплохо, а руководство просто не замечает, что напрочь отсутствует реклама или продукция неконкурентоспособна. Независимо от того, согласны вы с такой точкой зрения или нет, обещаю, что вы увидите собственный бизнес совершенно по-новому и у вас появится много новых идей относительно того, как его развить.

Посмотрев вокруг, вы можете обнаружить множество компаний самых разных видов деятельности, которые имеют прекрасные продукты, но масштабы их деятельности не растут в течение многих лет. Почему одни компании стремительно развиваются и за десяток лет достигают международного уровня, а другие, несмотря на выдающийся продукт, довольствуются совсем небольшой долей рынка и практически остаются на одном уровне? Ответ на этот вопрос вы найдете в моей книге.

Возможно, пролистав эту книгу, вы заметите в ней данные, которые покажутся вам слишком сложными или избыточными, но если вы будете читать ее последовательно и внимательно, вы убедитесь, что все эти идеи очень просты и вполне приемлемы

даже для небольших компаний, а их воплощение приведет вас к значительному расширению. Ведь ваша собственная точка зрения на ваш бизнес полностью определяет его будущее. Рекомендую вам прочитать эту книгу полностью, а затем обращаться к отдельным главам и приложениям как к справочному материалу, чтобы хорошо разобраться в работе отдельных подразделений.

Управление – одна из древнейших областей человеческой деятельности, и оно может оставаться простым, если не привносить в него искусственную сложность. Основы этой деятельности практически не менялись с момента, когда глава рода вывел своих соплеменников из пещеры охотиться на мамонтов. Конечно, современные технологии, такие как компьютеры и интернет, новые средства коммуникации дают нам возможность избавиться от ошибок и рутины, но основы управления группами остаются неизменными.

Знание этих основ даст вам новый уровень понимания того, как организовать работу группы людей. Вас ждет приключение, и, прочитав эту книгу, вы будете смотреть на собственный бизнес и любую компанию другими глазами.

*Глава 1*

***ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И КРИЗИСЫ МАЛОГО БИЗНЕСА***

Любая компания в своем развитии проходит несколько этапов, все начинается с хорошей идеи о том, как можно дать определенной категории клиентов некую ценность. Можно сказать, что это этап поиска и освоения некоторой технологии. В одних областях деятельности такая технология уже есть или ее можно приобрести, в других – приходится изобретать, придумывать что-то новое. На этом этапе зачастую создатель компании с головой погружен в техническую деятельность. Он собственноручно организовывает производство или налаживает поставки товара, сам детально прорабатывает и воплощает концепцию ресторана или разрабатывает услуги компании. Если данный этап проходит успешно, появляются первые довольные клиенты и команда приобретает уверенность в том, что идею можно развивать и создать бизнес. На этом этапе приходит понимание настоящей себестоимости продукта, вырабатываются цены, создаются связи для получения необходимых ресурсов. Как правило, в этот момент продукт совершенствуется или даже полностью изменяется и приходит подтвержденное опытом понимание клиента и способов сбыта. На этом этапе обычно руководителей компании еще не интересуют вопросы эффективного управления, все внимание сосредоточено на том, чтобы создать продукт и сделать компанию жизнеспособной.

Такой этап можно назвать «этапом ручного управления»: создатель бизнеса, сам являясь хорошим специалистом, управляет немногочисленной командой, и у него неплохо получается, так как он хорошо знает технологии производства продукта, а также что именно должны делать его помощники, чтобы были результаты. Поскольку масштабы деятельности еще небольшие и, по сути, в компании еще нет руководителей, проблем с управлением не возникает. Но уже в этот момент бизнес постепенно, но неотвратимо приближается к «первому управленческому кризису», момент наступления которого зависит от скорости развития компании.

Если жизнь подтвердила успешность идеи и есть желание

превратить это в настоящий бизнес, наступает следующий этап. Руководитель понимает, что для дальнейшего роста нужно перейти от прямого управления отдельными сотрудниками к управлению подразделениями – необходимо создать руководителей второго звена. Независимо от того, делает ли создатель бизнеса в этот момент руководителями лучших сотрудников или пытается нанять опытных, «первый управленческий кризис» наносит неотвратимый удар – эффективность деятельности после введения в должность руководителей обычно падает. Среди директоров небольших компаний бытует мнение, что причиной такого снижения эффективности является некомпетентность новых руководителей и сотрудников или даже их нежелание работать. Слышали жалобы руководителей на то, что люди не хотят работать? Удивительно и нелогично в этом то, что эти же сотрудники при прямом управлении ранее давали хорошие результаты, и вдруг все изменилось. Настоящая причина возникновения проблем не в том, что люди стали какими-то другими, а в том, что топ-менеджер, который, как правило, является владельцем компании, умеет управлять только напрямую отдельными сотрудниками и не умеет управлять руководителями. Просто прекрасно зная саму технологию производства и будучи вполне компетентным, чтобы давать отдельные указания отдельным сотрудникам и таким путем получать нужный результат, он неспособен с такой же эффективностью управлять руководителями, которые должны взять на себя управление рядовыми сотрудниками. Одно дело – пилотировать самолет, что само по себе не просто и требует особых навыков, и совершенно другая работа – руководить командой летчиков. Пилот должен хорошо управляться с машиной, руководитель – с людьми, при этом используются совершенно разные знания и инструменты.

Это главная причина того, что прибыльные маленькие компании, даже обладая прекрасными продуктами, редко становятся большими – они не смогли преодолеть «первый управленческий кризис» и не выросли из коротких штанишек малого бизнеса. Примеров тому тысячи. Один из наиболее известных – ресторан братьев Дика и Мака Макдональд, который был невероятно успешен как небольшой семейный бизнес и приносил своим хозяевам хороший доход. Но до того момента, пока за его развитие не взялся Рэй Крок1, многочисленные попытки братьев создать на основе

единственного успешного заведения сеть ресторанов быстрого питания были безуспешны.

Менее известный, но не менее показательный пример – знаменитая бруклинская пиццерия Di Fara Pizza, бессменным хозяином и шеф-поваром которой с 1964 года является Доменико ДеМарко2.

Пицца этого заведения была неоднократно удостоена самых высоких наград, но, несмотря на выдающийся вкус и длинные очереди желающих ее отведать, заведение не расширяется с момента открытия. Конечно, такое положение дел в большой степени зависит от целей создателя бизнеса, и в данном примере владелец просто не имеет желания расширять свой бизнес. Он увлечен технологической стороной, ему просто нравится готовить пиццу, большего ему, по-видимому, и не нужно. Для того чтобы выйти на следующий этап развития бизнеса, необходимо желание развиваться, иметь масштабные цели, тогда есть шансы этот кризис преодолеть. В книге «Обязанности владельца компании» я подробно описал момент, связанный с целями бизнеса. Но одних лишь целей недостаточно для того, чтобы появились успешные руководители подразделений, необходимо дать им инструменты, такие как структура компании, система измерения результатов, правила обращения с финансами и прочие.

По сути, причина «первого управленческого кризиса» в том, что, поставив руководителей и не обеспечив их инструментами для работы, высший руководитель ожидает от них такого же эффективного ручного управления, которое он сам осуществлял, но только в более сложных условиях – компания выросла. Вдобавок он сам пытается так же «вручную» руководить на новом для себя уровне, что обычно не приводит к успеху, и хаос растет. Для того чтобы преодолеть «первый управленческий кризис», необходимо, чтобы создатель компании освоил инструменты управления людьми, подготовил сильных

руководителей и сам научился эффективно управлять. После того как первый кризис будет позади, компания продолжит рост, который может длиться много лет. Но что интересно, рано или поздно создатель компании почувствует необходимость уйти от оперативного управления, чтобы, оставаясь постановщиком целей, осуществлять стратегическое управление.

Для того чтобы успешно управлять масштабным сражением, следует находиться на возвышении, только так можно видеть поле битвы и окрестности, иметь обзор и правильно оценивать свои действия и действия противника. Невозможно мудро управлять масштабной деятельностью, находясь в гуще событий на передовой. Второй управленческий кризис связан с неизбежной необходимостью взять на себя функции стратега, который направляет деятельность хорошо организованной компании, перейти от оперативного управления к стратегическому.

Очень часто именно желание уйти от оперативной деятельности подталкивает владельцев компаний к внедрению инструментов управления. Но следует помнить, что сама по себе организующая схема и остальные инструменты не обеспечат это, они только создают необходимый фундамент. После внедрения инструментов управления нужно вырастить хороших руководителей, и только после этого можно будет передать им оперативное управление. Если действовать разумно, то в небольшой компании инструменты управления можно внедрить за полгода-год, а вырастить руководителей можно за год. Это большая работа, и для того, чтобы ее сделать, придется инвестировать сил и времени не меньше, чем на отлаживание технологических процессов. Но игра стоит свеч – предприятие не просто станет хорошо управляемым, оно получит ощутимое конкурентное преимущество перед другими.

*Глава 2*

***ЦЕННЫЙ КОНЕЧНЫЙ ПРОДУКТ***

Ценный конечный продукт (сокращенно ЦКП) – одно из ключевых понятий в управлении, определение которому дал в своих статьях Рон Хаббард3. Вы постоянно наблюдаете за тем, как сотрудники компании совершают множество действий, далеко не все из которых действительно направлены на получение результатов. Можно видеть, как кто-то постоянно «готовится» к тому, чтобы сделать работу: приводит в порядок свои бумаги и файлы на компьютере, придумывает хитроумные способы упорядочить собственные инструменты. Другой носится как угорелый, совершая множество действий, он может выглядеть очень занятым, но при этом не давать результатов, которых вы от него ожидаете. Почему так происходит? Почему есть те, кто дает результаты, и те, кто занимается «деланием»? Давайте разберемся с этим.

Толковый словарь дает определение: «Продукт – предмет, являющийся результатом человеческого труда, деятельности». Таким образом, если бухгалтер составляет отчет и отправляет его в налоговую, это, безусловно, является продуктом. Когда токарь обрабатывает заготовку и превращает ее в готовую деталь – это тоже продукт. Когда владелец компании разрабатывает стратегию, тратит на это время и силы и в результате описывает эту стратегию в виде документа, который могут изучить руководители, стратегия является продуктом.

Обратите внимание, что слово «предмет» означает «любое конкретное материальное явление, воспринимаемое органами чувств как нечто существующее, как вместилище каких-либо свойств и качеств». Таким образом, созданный кем-либо гениальный план, о котором никому не сообщили, не является продуктом, так как другие люди не могут его воспринимать, если только они не умеют читать мысли его создателя. Для того чтобы план стал продуктом, о нем нужно хотя бы рассказать кому-то, и тогда он станет продуктом. Продукт всегда материален, даже когда речь идет о таких «нематериальных» вещах, как разработки, планы и идеи. Они должны быть описаны на бумаге, представлены во время презентаций, иначе продуктами не являются. Совещание, которое вдохновляет сотрудников на победы, – отличный продукт руководителя, так

как изменения в настроении подчиненных вполне материальны, их можно увидеть и почувствовать. А продукт, который незаметен для других, по определению продуктом не является. «Я старался, напрягался, готовился к тому, чтобы…», однако, если это не привело к результатам, воспринимаемым органами чувств, значит, это не есть продукт.

Естественно, у любого человека существует множество продуктов в различных областях его деятельности. Даже остро заточенный карандаш будет продуктом сотрудника, так как его точно можно воспринимать органами чувств и он является результатом труда.

Труд, по определению, осознанная деятельность, имеющая определенную цель. Например, менеджер по продажам хотел заключить с клиентом контракт на поставку оборудования, а вместо этого потратил свое время на просвещение клиента в каких-то технических вопросах. Если у него не было изначальной цели просветить клиента, а была цель продать, то он направлял свой труд на один результат, а получил другой. Поэтому в данном случае просвещение не является продуктом, если, конечно, он сразу не планировал заниматься такой просветительской деятельностью.

Если руководитель хотел создать систему оплаты труда, способствующую повышению производительности труда, а новая система привела к недовольству и потере персонала, то эта система не продукт, ведь результат не соответствует поставленным целям. Менеджер по персоналу нанимает сотрудника в компанию, тот работает неделю и сбегает – этот новый сотрудник не продукт, так как цель была другая. Вот если он наймет результативного сотрудника и это улучшит деятельность компании, это будет продуктом.

Любой продукт должен быть завершенным. Если менеджер по продажам, цель которого – заключать сделки, привлекает клиента, который требует скидок и особого отношения, и в результате руководитель должен лично завершать продажу, то это не завершенный или не конечный продукт. Если постановщик целей компании задумывает гениальный план, но не описывает его достаточно подробно, чтобы передать топ менеджерам в работу, – это не конечный продукт. Если продукт не конечный, чтобы его использовать, кому-то придется его «завершать», что создает дополнительную работу другим.

Обычно такое «заканчивание» приводит к большому количеству лишних дополнительных действий и пожирает

рабочее время сотрудников. Если вы посмотрите, чем занимаются сотрудники компаний, вы увидите, что большую часть своего времени они тратят на то, чтобы либо заканчивать продукты других людей либо исправлять последствия такой незаконченности. Представьте, что вы отдаете распоряжение оплатить работу подрядчика, бухгалтерия берет его в работу, а через неделю звонит подрядчик и возмущается тем, что оплату не получил. Вам придется потратить время на улаживание этого подрядчика, затем на то, чтобы повторно отдать распоряжение, затем на то, чтобы убедить подрядчика продолжать сотрудничество, несмотря на нарушение договоренностей, или на поиск нового, затем еще на какие-то действия, чтобы восстановить свою репутацию. Из-за одного очень простого, но незавершенного продукта бухгалтерии возникают огромные потери рабочего времени. В чем причина? Бухгалтер просто не понимает, что является его «конечным продуктом».

Не знаю, насколько вы осознаете масштабы этой проблемы, но они огромны. В одной из статей по управлению4 я прочитал идею о том, что человек, который не понимает точно, каков его продукт, не сможет его предоставить. Как человек практичный, я решил проверить, насколько руководители моей компании понимают, что является их конечным продуктом. Для этого я просто задал каждому из них вопрос: «Как ты считаешь, что является твоим главным результатом, продуктом на твоем посту?» Ответы, которые я получил при опросе десятка руководителей, меня шокировали. Они называли своим продуктом что угодно, только не то, чего я от них ожидал. Когда один из руководителей ответил: «Мой продукт, чтобы мой руководитель мне помогал», – я прекратил опрос. После этого я принял для себя решение – больше не спрашивать, а точно называть продукт каждому из моих подчиненных и добиваться, чтобы человек полностью понял меня. Только не подумайте, что этот ответ дал мне совершенно никчемный руководитель или компания была никуда не годной. Это предприятие тогда уже являлось лидером в своей отрасли, а руководитель был вполне неплохим работником. Но такой ответ даже придумать сложно, мне бы это и в голову не пришло! Если у вас крепкие нервы, попробуйте опросить ваших подчиненных или товарищей по работе. Это приключение! Поспрашивайте у них, что они считают своим главным продуктом, вы станете понимать их лучше.

Важнейшим фактором также является ценность продукта,

который создает человек. Ценность – это степень важности, которую часто, но не всегда можно выразить в денежной стоимости. Например, стакан воды для вас будет иметь совершенно разную ценность в зависимости от того, изнываете ли вы от жажды в пустыне или сидите в прохладном офисе. Ценность определяется не трудоемкостью, не затраченными материалами, а скорее желанием – тем, насколько другие люди желают получить этот продукт, что они готовы отдать взамен. Жарким летним днем мороженое обладает высокой ценностью, холодной зимой – низкой. И есть кое-что важное в этом понятии: далеко не всегда то, что является полезным для человека, обладает для него настоящей ценностью. Например, будущее любого человека в огромной степени зависит от того, какая няня и учитель будут заниматься с ним в детстве. Но парадокс в том, что за продукты няни и учителя в этом обществе не принято много платить…

Это очень старая и странная традиция, но тем не менее это так. Зато люди готовы немало заплатить за советы юристов и биржевых брокеров. Сомневаетесь? Посмотрите на то, сколько люди тратят на модную одежду и красивые авто, а сколько – на воспитание и обучение своих детей, сколько усилий и денег они тратят на то, чтобы прикончить себя разными способами, и сколько – на укрепление здоровья. Я говорю не о лечении, когда они готовы отдать все, а о здоровом образе жизни. Пишу об этом не для того, чтобы вас укорить, а просто чтобы вы понимали, что ценность продукта не всегда логична, она зависит от мнений других людей. Чтобы продукт можно было назвать ценным, другие должны его хотеть, он должен быть ценным для них. Наша цивилизация не является ни абсолютно справедливой, ни гармоничной – она имеет странные ценности, и вы должны это понимать. По-видимому, способность понимать, а особенно – предугадывать, что будет ценным для людей, является одной из самых главных составляющих предпринимательского таланта.

Когда мы говорим о ценности продукта сотрудника, то имеем в виду то, в какой степени он производит продукт, необходимый компании. Если компания хочет получить от менеджера по персоналу результативных сотрудников, то ценным является не то, как много и быстро он нанимает, чтобы заполнить вакансии, а в конечном счете – насколько успешны и продуктивны нанятые им люди. Если лидер создает вдохновляющие цели и направляет членов группы к этим целям, то это является

ценным для каждого члена группы. Именно по этой причине люди присоединяются к лидерам, к созданным целям и готовы предоставлять в обмен на эту ценность собственное творчество и усилия для достижения результатов.

У каждого человека на каждом его посту или роли в жизни есть свои ценные конечные продукты (ЦКП). Так, ЦКП продавца – заключенные и оплаченные договоры, а ЦКП менеджера по персоналу – поставленные на посты продуктивные сотрудники, ЦКП директора – развивающаяся и процветающая компания, производящая ценный для клиентов продукт, а один из ЦКП мужа – обеспеченная, находящаяся в безопасности семья. Осознанное производство продукта начинается с того, что человек в точности понимает, что является его ценным конечным продуктом. Если такого понимания нет, человек будет производить что-то, что он сам считает ценным, или просто делать что-то, что он считает нужным делать. В каждом консалтинговом проекте, который мы делаем, мы проводим опрос среди ключевых сотрудников и руководителей, в котором есть вопрос, что они считают своим продуктом. Когда результаты опросов мы показываем руководителям компаний, они хватаются за голову – просто поразительно, насколько странные идеи могут быть в голове сотрудников. Если вы проведете опросы, то обнаружите, что не более 10% сотрудников компании действительно с достаточной точностью могут указать свой ЦКП. Это плохо, так как если они не могут его правильно определить, то не могут сосредоточить свои усилия на том, чтобы его получить. В данном случае потребуется много отдельных распоряжений и контроля со стороны руководителя, чтобы постоянно направлять деятельность сотрудника на получение ЦКП. Это неэффективно, но есть и хорошая сторона – результативность сотрудников можно значительно повысить, если дать им точное понимание того, какой ЦКП от них ожидается. Подобный принцип применим не только к работе, многие пары могли бы улучшить свои супружеские отношения, если бы просто договорились со своим партнером, какой ЦКП в точности они от него ожидают.

Если бухгалтер не понимает, что один из важнейших ЦКП бухгалтерии – обеспечение сохранности ценности активов (денег, имущества, материалов и товаров), он будет вести учет материальных ценностей формально, «для отчета», и вы не сможете по-настоящему быть в курсе того, в каком состоянии находятся ваши активы. Если юрист не понимает, что его ЦКП –

юридическая безопасность компании, он не будет проявлять инициативы в том, чтобы его проверку проходил каждый договор, чтобы со всеми сотрудниками были заключены надежные контракты и договоры о материальной ответственности. Вместо этого он будет просто проверять и составлять направленные ему договоры, а забота о юридической безопасности будет лежать на плечах того, «кому больше всех надо», то есть высших руководителей.

«Ценный конечный продукт – это то, что можно передать другим людям и получить взамен поддержку. Поддержка – это обычно пища, одежда, жилье, деньги, терпимость и сотрудничество (доброжелательное отношение)».

Дайте сотрудникам ясное понимание ЦКП, которых вы от них ожидаете, и они либо значительно повысят свою результативность, либо вообще откажутся от выполнения этой работы. Кстати, не удивляйтесь, если после того, как сотруднику прояснят его ЦКП, он напишет заявление об увольнении. Возможно, он вообще не собирался производить именно такой продукт, а ожидания руководителей были напрасными. Но такое случается редко, потому что большинству людей нравится осознанная деятельность, и им хочется производить что-то по настоящему ценное. Может быть, нравится и не всем, но какое это имеет значение – вокруг полно результативных людей, которые могли бы у вас работать.

Когда вы формулируете ЦКП, обратите внимание на то, чтобы это был действительно «результат труда» и чтобы он являлся «предметом» (воспринимался органами чувств), был действительно «завершенным» и, прежде всего, по-настоящему «ценным». Конечно, во всем этом есть один подвох – прежде чем назвать человеку его ЦКП, вы сами, как руководитель, должны ясно понимать, что конкретно вы хотите от него получить.

Попробуйте сформулировать ЦКП разных сотрудников, которые находятся рядом с вами, а потом понаблюдайте, над чем они работают на самом деле. Многие продукты вы сможете назвать легко, некоторые для вас самих могут быть неясными. Если вы обнаружили, что испытываете затруднения с формулированием этих ЦКП, то могу утверждать, что у

сотрудников еще меньше ясности в том, что является результатом их труда. Поэтому меня не удивляет, что большинство специалистов по персоналу считают, что их продукт – «нанятые сотрудники», в то время как руководители ожидают, что им предоставят «результативных сотрудников», что специалист по рекламе будет создавать «запоминающуюся рекламу» вместо «людей, которые зашли в магазин благодаря рекламе».

Обычно понятие ЦКП используют в отношении работы на определенной должности, но это понятие может относиться и к проектной работе, или даже к отдельному распоряжению, или задаче. Вполне уместно при постановке задачи точно определить и описать, какой ЦКП ожидается в результате. Если вы это сделаете, то гораздо реже будете получать от подчиненных или товарищей по работе «почти сделали» вместо ожидаемого ЦКП. Хорошее производство в любой области деятельности начинается с ясного понимания результата, который должен быть получен.

По ссылке orgboard.visotsky.com.ru вы можете скачать пример политики с формулировкой ЦКП компании Visotsky Consulting.

*Глава 3*

***ПРОДУКТ КОМПАНИИ***

Как правило, любой технический специалист, например повар или маляр, легко назовет вам свой ЦКП и будет даже удивлен, если вы его спросите об этом. Но если вы имеете дело с руководителями, то обнаружите, что они часто называют вместо продукта действия, которые совершают. Многие руководители подразделений уверенно говорят, что их продукт – это «хорошо организованная работа», «высокая производительность» или даже «обеспеченные всем необходимым для работы сотрудники». Но это не так! ЦКП руководителя – это то, что производит все его подразделение.

Возьмем бригаду маляров. Конечно, у них есть бригадир, который планирует, распределяет задания, добивается исполнения, согласовывает деятельность бригады с другими подразделениями и выполняет многие другие функции, это его «делание». ЦКП работника его бригады очевиден – покрашенные стены. У него есть несколько работников, которые производят этот ЦКП, а он, как руководитель, управляет этой деятельностью. Его собственный ЦКП—это ЦКП всех работников в целом, то есть ЦКП всей бригады. Понимая это, несложно сформулировать его ЦКП как «вовремя и качественно выполненные малярные работы». Заказчик или клиент этого бригадира ожидает от него именно этого продукта и именно за это готов платить. Причем интересно, что в случае если какой то бригадир не может получить ЦКП с помощью действий, свойственных руководителю (раздавать задания и требовать исполнения), он просто берет в руки кисть и начинает красить, чтобы хотя бы таким способом произвести ЦКП бригады.

Точно так же происходит, если руководитель целой компании не может добиться производства ее ЦКП с помощью инструментов руководителя, – он засучив рукава ищет клиентов и делает продажи, участвует в разработке рекламы, улаживает недовольных клиентов и занимается множеством других действий. Причина этого – его ответственность за ЦКП компании в целом. Руководители, как правило, очень ответственные люди, и при этом довольно часто они хорошие специалисты в той области, которой управляют. Эта компетентность зачастую мешает им быть хорошими

руководителями, так как вместо того, чтобы осваивать и использовать инструменты руководителя, они увлекаются тем, что делают работу за своих подчиненных. Это может выглядеть очень ответственно – взять инициативу в свои руки, показать подчиненному, как делать работу. Но в тот момент, когда руководитель демонстрирует свое мастерство в покраске стен, никто не выполняет работу руководителя подразделения... Как правило, руководитель может заменить своего подчиненного, но не наоборот.

Представьте себе бригадира маляров, у которого в подчинении пара десятков работников, а он вместо того, чтобы добиваться продуктивной и слаженной работы, сам берет кисть в руки. Хороший контроль работников может значительно повысить производительность бригады по сравнению с тем, что даст еще одна пара рабочих рук. Дельный руководитель отдела Продаж, у которого в подчинении пять продавцов, может значительно увеличить объем продаж, если будет планировать работу, ставить задания, контролировать работу, корректировать ошибки, требовать результат, по сравнению с тем, если будет продавать лично.

Понимая этот принцип, вы можете даже определить, станет ли человек, которого вы хотите нанять, хорошим руководителем. Просто спросите его, как он представляет ЦКП своей деятельности руководителя и понимает, какими инструментами должен пользоваться как руководитель, чтобы этот продукт создать.

Если вы владелец или руководитель компании, ваш продукт— это ЦКП всей вашей компании, и несложно оценить, насколько вы сами хороши. Например, мой основной ЦКП как основателя Visotsky Consulting—это внедренные на предприятиях наших клиентов инструменты управления. Если моя компания делает эти внедрения правильно, это приводит к развитию бизнеса клиентов – значит, я произвожу свой продукт. Если компания берется за проект и не доводит его до результата, у меня лично нет ЦКП.

Понять, каков ЦКП вашего бизнеса, несложно — это то, за что вам клиенты платят деньги. Если это изготовление окон, которое предусматривает установку, то ЦКП руководителя такой компании можно сформулировать как «качественно изготовленные и установленные окна». Конечно, нужно ясно понимать, за что клиент платит деньги. Например, за что клиенты платят деньги в ресторане? За вкусную еду, за

обстановку, за скорость обслуживания, за удобное место, где расположен ресторан. Понаблюдайте за разными ресторанами, и вы обнаружите, что у них совершенно разные ЦКП. Есть рестораны, знаменитые определенными блюдами, где нужно заказывать столик за пару недель, а клиенты готовы ехать за много километров. Есть рестораны, знаменитые особой атмосферой, и есть рестораны, где можно поесть быстро.

Но бывает так, что даже в довольно успешном бизнесе руководитель не понимает ЦКП компании и соответственно свой ЦКП. Два года назад я побывал в ресторане русской кухни, расположенном в 10 километрах от небольшого русского города. Ресторан отличался от других, во-первых, тем, что они сами выращивали прекрасные овощи и зелень, а внутреннее пространство ресторана состояло из отдельных кабинетов, выглядевших как комнаты в обычном жилом доме советского периода. В этом доме не было двух одинаковых комнат, а каждого гостя встречал официант в роли хозяина. Ужин там был в большей степени похож на визит в дом радушных друзей, чем на посещение ресторана. Хоть я и побывал до этого во многих русских ресторанах, никогда мне не доводилось отведать настолько вкусные блюда русской кухни. В своем городе этот ресторан был необычайно популярен и приносил хозяйке приличный доход. После нескольких лет успешной деятельности, заработав некоторое количество денег, хозяйка решила расширить бизнес и открыла ресторан в курортном городке на берегу моря. Она вложила все свои сбережения в новое заведение, которое при этом абсолютно отличалось от первого – там не было ни собственного хозяйства, ни особой планировки помещений. Она перевела в новый ресторан шеф повара и лучших официантов, но за год работы получила лишь убытки. Более того, отсутствие внимания к делам первого ресторана, потеря квалифицированного персонала и урезание расходов на поддержание деятельности привели к тому, что дела пошли значительно хуже.

Не знаю, что было ее мотивом, может быть, она мечтала встретить старость на берегу моря, но с точки зрения бизнеса это точно не было умным расчетом. Причина ее неудачи проста —она даже не задумывалась о том, каков ЦКП ее старого успешного ресторана и каков будет ЦКП нового. В старый ресторан люди приходили за особой едой и атмосферой. Посещение этого ресторана всегда было событием, ради которого было не грех преодолеть несколько километров. А в

новом заведении ничего такого не было—остались только хорошие рецепты, не обеспеченные нужными продуктами, обстановка же была самой обычной. В новом ресторане, который фактически был одним из множества, расположенных по соседству, ЦКП был совершенно другим. Непонимание того, за какой именно продукт платит клиент, привело практически к потере бизнеса, так как ухудшился продукт в старом ресторане и вдобавок из него еще долгое время забирались деньги.

В любой торговой деятельности тоже есть свой ЦКП, и это не товар, которым торгует компания. По определению ЦКП – это то, что производит человек, а торговые компании не производят сам товар, они по большей части «производят» доступность определенного товара для клиента. Торговая деятельность – это всегда предоставление определенного ассортимента товаров в определенном месте с какими-то дополнительными услугами. По этой причине в торговле так важно понимать, каким именно должен быть ассортимент и в каком месте он должен быть предоставлен. Магазины DuanRead5 предлагают своим клиентам большой ассортимент товаров повседневного спроса, они расположены так, чтобы в них можно было заскочить по дороге домой. Универмаги Macy’s6 предлагают своим клиентам широкий ассортимент недорогой одежды и хозяйственных товаров. В них не заходят по дороге домой, туда приходят с целью купить летнее платье, а уходят усталыми, с распухшими от покупок сумками, которые с трудом помещаются на заднее сиденье авто. И те и другие занимаются торговлей, но у них совершенно разные ЦКП, и что интересно: и в одной и в другой сети практически отсутствует функция по продаже товара, так как это магазины самообслуживания. Ошибкой будет утверждать, что ЦКП этих магазинов – «проданный товар», они не прилагают практически никаких усилий, чтобы продавать, то есть обменивать товар на деньги. Под продажей я подразумеваю осознанное действие продавца, которое приводит к тому, чтобы клиент купил вообще или купил больше. Но в то же время эти магазины настойчиво и успешно работают над тем, чтобы создать нужный клиентам ассортимент, правильно представить этот ассортимент в таком виде, чтобы клиент мог сам легко найти нужный товар, снять его с полки, чтобы месторасположение магазина было удобным. Они работают над тем, чтобы соотношение цены и качества товара соответствовало ожиданиям клиентов.

Если вы еще не были в магазине Apple на Пятой авеню в Нью-

Йорке, вам стоит туда зайти, чтобы убедиться, что там тоже никто ничего не продает. Сотрудники, работающие в этом магазине, консультируют, демонстрируют товары, отвечают на вопросы клиентов, оформляют документы и передают товар покупателю, но при этом они не прилагают никаких усилий, чтобы убедить клиента в необходимости покупки или чтобы уладить возражения. Apple как производственная компания создала настолько привлекательный продукт, что в рождественские дни клиентам приходится, проталкиваясь через толпу людей в магазине, выстаивать длиннющую очередь, чтобы получить заветную коробочку с новым iPhone или iPad. Этот магазин – гибрид демонстрационного зала и склада, его отличие от супермаркета только в большом количестве консультантов и возможности рассчитаться за приобретенный товар прямо в торговом зале.

Еще один образец особенного ЦКП торговой компании, очень близкого к тому, что предоставляет магазин Apple, — это универмаг цифровой техники B&H на Манхэттене. Их изюминка в том, что они придумали, как продавать огромный ассортимент сложной цифровой техники на относительно небольшой площади, чтобы, с одной стороны, клиент мог ознакомиться с самим товаром в торговом зале и получить консультацию специалиста, а с другой – сделать очень коротким цикл продажи и получения товара. Для того чтобы представить в торговом зале большое количество единиц разной техники разных производителей и в то же время не перегружать зал хранением запасов товаров, B&H разместили прямо под потолком торгового зала настоящий конвейер, по которому нужный товар быстро доставляют со склада в руки клиенту. Удивительно только, что B&H еще не стал известной франшизой. Объем ЦКП, который производят эти магазины, вызывает искреннее восхищение. Каков ЦКП этого магазина, не всей компании в целом, а именно магазина? В формулировке их ЦКП точно будут присутствовать «помощь в выборе», «скорость», «определенный ассортимент».

Не имеет значения, руководит человек отдельным подразделением или целой компанией, – если он не понимает ЦКП своей группы, рано или поздно его ждет поражение. Между прочим, примерно в 50% консалтинговых проектов я сталкивался с тем, что даже сам создатель компании не представляет в точности, за какой продукт ему платит клиент. Если вы торгуете горными лыжами больше 10 лет, знаете об

этом предмете почти все и мастерски катаетесь на лыжах, ваше видение ценности может значительно отличаться от точки зрения основных клиентов вашего магазина. Ведь большинство покупателей – новички, которые только делают свои первые шаги. Именно новички покупают больше всего снаряжения и одежды, а не те, кто катается годами. У опытных лыжников есть уже «обкатанный» комплект, и обычно они не обновляют его каждый сезон.

Понять, что именно является той самой ценностью для клиента, несложно. Можно провести опрос клиентов и узнать, что для них ценно в вашем продукте, что было бы очень важно, но этого нет в нем. Такой опрос не имеет никакого отношения к созданию рекламы, его результаты необходимы, чтобы понять точку зрения клиента. При проведении такого «продуктового» опроса имеет смысл спрашивать о недостатках продукта, потому что недостатки и ценности – две стороны одной медали. Если опрашиваемые говорят, что им не нравится медленное обслуживание, это означает, что ценным является быстрое. Если они говорят, что не всегда понятно, сколько в результате они должны будут заплатить, и это их раздражает, значит, ценностью будет являться простая система цен. Вспомните магазины «Все за 1 доллар» – их можно встретить в любом городе, так как их ЦКП востребован, у них есть свой клиент.

Руководителю компании не всегда легко объективно отнестись к результатам такого опроса. Мне самому понадобилось пару лет, чтобы согласиться с результатами опроса наших клиентов. Дело в том, что свои первые шаги в консалтинге я делал как бизнес-лектор и владелец тренинговой компании. Мы проводили прекрасные семинары, на которых рассказывали об инструментах управления владельцам и руководителям компаний. Каждый год семинары посещали тысячи людей, которые оставляли прекрасные отзывы.

В них они говорили о желании изменить что-то в организации своего бизнеса, о том, как им нравятся вещи, которым мы их обучаем.

Но когда я проанализировал статистические данные, оказалось, что в среднем один клиент посещал два-четыре семинара и после этого прекращал получать у нас услуги. Часть клиентов заказывали также один или несколько корпоративных семинаров, но тоже через некоторое время прекращали сотрудничать с нами. Прекрасные отзывы, которые они давали после семинаров, не позволяли нам видеть истинное положение

дел. Естественно, мы дождались момента, когда наши дела стали идти хуже, когда количество участников семинаров начало сокращаться и собирать их стало все труднее, и только тогда провели опросы по ЦКП компании.

Оказалось, что большинство клиентов, которые хотели улучшить организацию работы своей компании и были платежеспособны, просто не получали от наших услуг того, чего в глубине души ожидали. Их основным неудовлетворенным ожиданием было внедрение инструментов. Когда они шли на наши семинары, они надеялись внедрить инструменты управления в своей компании, улучшить свою деятельность, но в большинстве случаев не достигали этого. Мы провели опросы клиентов в отношении ценности нашего продукта, особенно интересно и важно было опросить две категории

клиентов:

• тех, кто продолжал платить нам. Их спрашивали о том, какую ценность они приобрели, получая наши услуги; • тех, кто некоторое время платил, а потом перестал. Их спрашивали о том, что они ожидали получить, но не получили, или о том, что нам необходимо улучшить в наших продуктах.

Проанализировав результаты опроса, я пришел к выводу, что единственной настоящей ценностью для наших клиентов является внедрение инструментов управления на предприятиях. И это исследование стало толчком, который впоследствии привел к созданию Visotsky Consulting.

Такой опрос можно провести для любого бизнеса, конечно, необходимо будет трансформировать вопросы. Например, если это магазин, то я спрашивал бы покупателей, почему они выбрали именно этот магазин для своих покупок, а также – в каких случаях и почему они предпочитают покупать в других магазинах. Подобные вопросы имеет смысл задавать в тех видах бизнеса, где есть конкуренты с аналогичными продуктами. Если ваша услуга уникальна, например вы обучаете вокалу, имеет смысл спрашивать о том, что больше всего нравится клиентам в ваших услугах, и о том, что им не нравится. Вы обнаружите, что люди, особенно позитивно настроенные, не любят говорить о том, что им не нравится. Для того чтобы выудить у них такие сведения, приходится идти на уловки. В таких случаях я говорю, что моя работа заключается в том, чтобы улучшать работу компании, и они окажут мне большую помощь, если расскажут,

что, по их мнению, стоит улучшить в нашем продукте. Конечно, чтобы провести такой опрос, требуется определенное мужество. Руководитель, любящий свое дело, вряд ли сможет получить удовольствие от того, что обнаружит какие-то изъяны в собственном продукте. Кому понравится, когда ему наступают на больную мозоль? Но если мы не понимаем в точности, в чем заключается ценность нашего продукта, как же мы сможем эту ценность производить? Просто примите такую точку зрения, что каждый обнаруженный в результате опроса недостаток – это новая возможность для развития компании. Если ваша компания уже работает и довольно успешно предоставляет продукт своим клиентам, то любое повышение ценности этого продукта может принести вам значительное увеличение дохода.

Если у вашей компании или подразделения несколько совершенно разных типов клиентов или несколько разных продуктов, вам придется провести несколько опросов. Например, вы поставляете электроинструмент и продаете его и оптом, и через собственные розничные магазины. По сути, у вас два разных продукта, в данном случае эти два разных ЦКП будут предоставляться двум разным типам клиентов, по одному типу на каждый продукт. Опросить розничных покупателей проще всего в магазине, оптовиков, скорее всего, придется опрашивать по телефону.

Один из секретов успешного опроса по ценности продукта – не пытаться опрашивать клиентов письменно. Письменный опрос в данном случае – это зря потраченные время и деньги, так как ответов, которые можно будет затем использовать, вы не получите. Для проведения такого опроса нужен личный контакт, и коль скоро это опрос о продукте компании, за который вы лично отвечаете как руководитель, рекомендую вам лично его и провести. Это может показаться странным, но мой опыт говорит, что, когда такой опрос проводят сотрудники, они упускают очень важные детали и ценность опроса снижается. Хорошая новость в том, что не нужно опрашивать сотни клиентов, по опыту – достаточно опросить всего пару десятков. Если вы правильно задаете вопросы и добиваетесь ответов, то обнаружите, что ответы очень похожи. Еще один плюс вашего личного проведения опроса в том, что на вопросы руководителя компании клиенты отвечают гораздо более охотно и более откровенно, что значительно ускоряет процесс.

Итак, составляйте вопросы для опроса, берите в отделе

Продаж список клиентов, которые в последнее время что-то у вас покупали, а также список клиентов, которые перестали покупать, или просто спускайтесь в торговый зал или офис – и вперед, вас ждет приключение! Скорее всего, вы узнаете о собственном ЦКП что-то новое, он станет для вас гораздо более точным. Затем вы сможете рассказать о результатах своего исследования сотрудникам, и когда вам удастся донести до них в точности, в чем заключается ЦКП компании или подразделения, вы обнаружите, что только одно это действие повышает результаты работы.

Если у вас возникают сложности с формулированием ЦКП вашей компании, скачайте по ссылке orgboard.visotsky.com.ru подробную инструкцию, которая вам поможет.

*Глава 4*

***ПРОДУКТ И ВИДЫ ОБМЕНА***

При формулировке продукта часто используют такие выражения, как «довольный клиент», «качественные услуги», «клиент, который приходит снова и приводит друзей». Такие формулировки, как правило, не передают идею ценности продукта, они только декларируют намерение сделать работу хорошо. Когда клиенты заказывают услуги или покупают товары, они хотят получить вполне определенный продукт. Задайте себе вопрос: когда вы обращаетесь к стоматологу, что именно вы желаете получить за свои деньги? В любом бизнесе мы стремимся сделать клиента довольным, ценность этого очевидна — удовлетворенность клиента укрепляет имидж компании, позволяет делать работу простой. Но клиент платит не за то, что его просто сделали довольным, он платит за какую то определенную ценность. Стоматолог предоставляет нам красивые и здоровые зубы, причем лечение должно быть достаточно комфортным, а результат такого лечения — долговечным. Мы не платим ему деньги за то, что просто «будем довольны и придем к нему снова».

Еще одно опасное слово в формулировке продукта – «качественный». Его стоит использовать только тогда, когда в отрасли существуют принятые и понятные всем стандарты, в противном случае понимание того, что такое «качественно», может сильно отличаться в представлении клиента и сотрудников компании.

Консультируя типографии, я столкнулся с тем, что разница в представлении клиентов и самой типографии, что такое «качественная печать», создавала множество проблем при сдаче заказов. Когда был точно сформулирован ЦКП компании, как «своевременно выполненные печатные работы в соответствии со стандартами ISO7», а затем были внесены соответствующие ссылки во все документы, используемые при работе с клиентами, появилось четкое понимание того, что является качественным продуктом компании, а что нет. Чтобы определить соответствие продукции стандарту, необходимо было выполнить ряд простых измерений, например, установив расхождение цветовых точек при печати. Конечно, для вашего бизнеса только вы сами можете определить, что для вас

является приемлемым продуктом, а что нет. В консалтинговых проектах я задаю руководителям вопросы, которые позволяют провести черту между тем, что является приемлемым продуктом, а что нет. Если это торговая компания, то каким должен быть ассортимент? Каковы приемлемые сроки поставки и время обработки заказа? Можно ли считать конечным продуктом только частично укомплектованный заказ? Какие технические стандарты позволят определить, удалось ли произвести продукт? Какие заказы мы не будем выполнять по той причине, что у нас нет технологии, позволяющей предоставить качественный продукт, и поэтому мы от них будем отказываться?

Для точного понимания того, чем является продукт компании, очень важно понять также, чем он не является. Если бы McDonald’s пытался угодить разным клиентам и для этого расширял список блюд, он потерял бы скорость и технологичность и очень быстро начал бы терять своих клиентов. Вы не любите еду из McDonald’s? Значит, просто вы не их клиент, их ЦКП предназначен для другого типа клиентов. В то же время есть миллионы людей, для которых эта компания предоставляет свой ЦКП и которые довольны этим.

Не бывает однозначно хороших или плохих продуктов, ведь когда человек покупает кроссовки за $20 в WallMart, он не ожидает, что они будут настолько же удобны и выдержат такие же нагрузки при занятии спортом, как новая модель Nike за $100. Но и те и другие востребованы разными типами клиентов и хорошо продаются, и есть клиенты, довольные первыми и вторыми. Вполне возможно, что WallMart продает больше пар спортивной обуви, чем Nike. Просто кроссовки из WallMart – это один ЦКП, а спортивная обувь

Nike – другой. Важно понимать, какой именно продукт мы предоставляем своим клиентам, а какой нет.

Возможно, размышляя над этим, вы обнаружите, что вам далеко не всегда удается предоставить клиентам ЦКП, который вы сами считаете приемлемым. Не огорчайтесь, это означает лишь одно – у вашего бизнеса большой потенциал. А эта книга поможет вам построить организацию, создающую желаемый результат. Но прежде чем он будет достигнут, его нужно очень точно сформулировать, и эта формулировка должна быть известна каждому из ваших сотрудников.

Сейчас много говорят о том, что успех бизнеса зависит от лидерских навыков, умелого управления, инвестиций, хорошего

маркетинга и продвижения, множества других моментов. Но логика подсказывает, что не все эти составляющие одинаково важны. Что же является фундаментом, с которого можно начать строительство выдающейся компании? С моей точки зрения, это способность компании производить хороший востребованный ЦКП. Каждый день мы с вами получаем множество предложений купить что-то, но как много ресторанов вы знаете, которые действительно хороши для вас, полностью соответствуют вашим вкусам? Как много магазинов одежды вы знаете, в которых продаются вещи, полностью соответствующие вашим требованиям? Насколько легко вам найти строительную компанию, которая безупречно выполнит нужную вам работу?

Важнейший принцип, на котором основывается успех бизнеса, – это сохранение приемлемого состояния обмена между компанией и клиентом. В одной из статей8 Л. Рон Хаббард описывает четыре основных состояния, в которых может находиться обмен:

• обмен с превышением;

• равноценный обмен;

• частичный обмен;

• криминальный обмен.

Обычно в бизнесе мы стремимся предоставить клиентам как минимум равноценный обмен. При таком виде обмена, с точки зрения клиента, ценность получаемого им продукта и уплаченных денег равны. Клиент идет в ресторан пообедать, за обед в бизнес-время он готов отдать $30, хочет за них получить вкусную еду и потратить на это 45 минут. Если он все это получает – для него это равноценный обмен. Клиент размещает заказ в типографии, договаривается о сроках и месте доставки, о стоимости услуги и о том, в какой упаковке получит свои буклеты. Он получает буклеты вовремя и с приемлемым для него качеством. Когда клиент имеет равноценный обмен, обычно он доволен этим и готов продолжать сотрудничество. Очевидно, что его желание сотрудничать будет зависеть не от того, каково представление компании о виде обмена, значение имеет только то, каким выглядит обмен для самого клиента.

Что же происходит, когда клиент, с его точки зрения, не получает равноценного обмена? Вы сами бывали в ситуации, когда планировали пообедать в ресторане за 45 минут, а ждали подачи блюд более получаса, поэтому у вас оставалось только 10

минут, чтобы наскоро проглотить еду и бежать на работу. Если такое происходит, нам хочется остановить такой обмен – мы уменьшаем чаевые официанта или выбираем другой ресторан для обедов. Ситуация возникает потому, что ресторан предоставил нам частичный обмен. Когда мы ощущаем, что получаем частичный обмен, естественным побуждением является желание остановить такой обмен. Кстати, именно по этой причине в предыдущей главе я так настойчиво рекомендовал проводить опросы по ценности предоставляемого компанией продукта. Когда клиент, выбирая в магазине одежду, не может поймать продавца, чтобы тот помог найти нужный размер, или не может попасть в примерочную, потому что туда выстроилась очередь, это также можно считать частичным обменом.

Забавно наблюдать, как влияет «эффект толпы» на представление клиента о состоянии обмена. Для этого нужно попасть в какой-то очень популярный магазин в момент распродажи. Сходите в Macy’s в период распродаж или в Apple Store сразу после поступления в продажу нового i-чего-нибудь. Пока выстаиваешь очередь из 30 человек в зале, битком набитом людьми, приходит чувство, что покупаешь что-то необычайно ценное. По-видимому, ничто так не повышает ценность продукта, как длиннющая очередь к вашим дверям. Обратите внимание – сам по себе предоставляемый продукт не изменился, изменилось лишь представление клиента о его ценности.

На этом основана высокая ценность продуктов уровня лакшери9~~о~~дной из главных составляющих ценности которых является их недоступность большинству людей из-за высокой стоимости. Это не ошибка, в действительности их ценность очень высока, и обладание этими продуктами символизирует высокий статус владельца по той причине, что они дороги и недоступны, а не наоборот – они являются дорогими потому, что обладают ценностью.

Если компания предоставляет клиентам частичный обмен, это, как ржавчина, разъедает бизнес день за днем. Компания постоянно теряет часть своих клиентов, ей приходится все время компенсировать эти потери дополнительными затратами на рекламу и усилиями в продаже ЦКП. Стоимость привлечения одного нового клиента в различных видах бизнеса может составлять от нескольких долларов до тысяч. Десять лет назад я подсчитал, сколько стоит один новый клиент моей компании по

производству наград и сувениров. Для этого я просто сложил все годовые затраты на рекламу, направленную на привлечение новых клиентов, прибавил все затраты на содержание специалиста по рекламе, добавил разумные административные расходы и расходы на офис, а потом полученную сумму разделил на количество новых клиентов, которых мы привлекли с помощью рекламы за год. Полученный результат меня поразил: оказалось, что стоимость привлечения одного клиента составила более $250, при этом средний заказ такого клиента позволял заработать примерно эту же сумму. Это означает, что клиент, который разместил в компании всего один заказ, по сути, не принес прибыли, мы лишь компенсировали собственные издержки, а заработать мы сможем только тогда, когда он разместит следующий заказ. Получается, что от того, какой вид обмена мы предоставляли клиенту, полностью зависел наш заработок. И если это частичный обмен, то даже при ценах, соизмеримых с ценами конкурентов, мы выбрасываем деньги на ветер каждый день.

Уверен, что вы слышали о такой проблеме молодого бизнеса, как недостаточные первоначальные инвестиции. Нехватка денег на старте – только одна и далеко не единственная причина того, что в начале деятельности компания создает недостаточно ценный продукт. Обычно это оправдывают надеждой, что сначала нужно заработать, а затем на заработанные деньги можно будет усовершенствовать продукт. Однако проблема в том, что на недостаточно ценном продукте практически невозможно заработать – частичный обмен с клиентом убивает заработок, вынуждает нас совершать слишком много незаметных на первый взгляд дополнительных затрат. Например, вы открываете магазин по продаже постельного белья и стеснены в средствах, но тем не менее находите деньги на ремонт и оборудование, на то, чтобы заполнить полки товаром, и на первоначальное продвижение магазина. Что будет, если вы разрекламируете этот новый магазин, но не обеспечите достаточного ассортимента товаров на полках и необходимого запаса товара на складе? Хорошо известная истина гласит, что второй раз не удастся произвести первое впечатление, и это действительно так. Не предоставляя изначально ЦКП, мы не просто зря потратим деньги на рекламу. Нет, дело обстоит куда хуже – чем лучше сработала наша реклама, тем хуже будет долгосрочный результат. Ведь первые, кто откликнется на рекламу, – это самые быстрые и самые

целевые клиенты, кроме того, они часто являются законодателями мнения для других. Не обеспечив должных запасов на полках, мы точно предоставим им частичный обмен и сформируем вполне определенное представление о магазине.

Частичный обмен приводит к тому, что рекламировать становится тяжело, продажи становятся сложными, требуется невероятное мастерство персонала, а за это приходится платить компании. Возникающее недовольство клиентов вынуждены улаживать руководители всех уровней, а молва о недовольных клиентах деморализует всю компанию, и в первую очередь продающий персонал. Если бы руководители компаний подсчитали, как много теряет их бизнес, когда не предоставляет клиентам равноценного обмена, они так же настойчиво вели бы войну за качество обслуживания10, как это делал Рэй Крок, создавая McDonald’s, или Стив Джобс, когда руководил разработкой новых продуктов. Попробуйте внимательно понаблюдать за цепочкой последствий, которые возникают, если компания предоставляет частичный обмен своим клиентам, и подсчитать их в денежном выражении. Вы будете поражены и, скорее всего, захотите это исправить немедленно.

Один из недавних кейсов – компания, которая поставляет, монтирует и запускает в эксплуатацию производственные комплексы. Опросы клиентов показали, что в целом они вполне довольны тем, как компания выполняет контракты, есть только одно «но» – они хотят, чтобы на складе компании всегда в достаточном количестве были мелкие запасные части, чтобы их не нужно было заказывать заранее и ждать долгое время. Для самого поставщика оборудования содержание такого склада и торговля недорогими расходными материалами для оборудования и запчастями были невыгодны, так как для этого следует держать на складе большой ассортимент товаров, продажи которых сложно прогнозировать, кроме того, для продажи такого товара необходим дополнительный компетентный персонал.

Несложные расчеты показали, что заработать более-менее существенную прибыль компания не сможет на продаже запчастей к оборудованию. Однако руководитель компании исследовал, к чему приводит отсутствие такого склада: улаживание недовольства клиентов, вызванного простоем оборудования, легкий вход для конкурентов к постоянному клиенту компании (конкуренты предлагают поставки запчастей, а в дальнейшем и оборудования) и т.д. Затем он оценил масштаб

последствий в денежном выражении и тут же принял решение о создании подразделения по продаже запасных частей и расходных материалов для оборудования. Фактически он просто повысил тем самым ценность продукта компании и восстановил обмен.

Еще одна причина, по которой мы попадаем в ловушку частичного обмена, заключается в том, что представление клиентов о равноценности обмена постоянно меняется. В одних областях бизнеса это происходит медленно, в других – молниеносно, но меняется везде. В ресторанном бизнесе – медленно, в сфере высоких технологий – очень быстро. Почему вместо обычных телефонов так и не появились видеотелефоны, а их место занял Skype и GoogleTalk? Потому что телефонные компании всего мира прозевали момент, когда представление потребителя о том, что такое равноценный обмен за телефонную и видеосвязь, изменилось. Телефонные компании не могли или не захотели создать продукты для равноценного обмена, и поэтому сегодня мы платим за интернет гораздо больше, чем за наземную телефонную связь. Кстати, компании, предоставляющие мобильную связь, следующие на очереди. Если они не будут гибко менять свои продукты в области передачи данных таким образом, чтобы потребитель не задумывался, воспользоваться мобильным либо позвонить через Skype или GoogleTalk, они также постепенно из поставщиков связи превратятся в поставщиков доступа в интернет. Независимо от того, какие масштабы имеет бизнес – это национальная компания или начинающий предприниматель, необходимо периодически проводить опросы по ценности предоставляемого продукта, иначе то, что вначале было равноценным обменом, незаметно опустится до частичного.

Криминальный обмен – это фактически отсутствие обмена, эту форму обмена используют преступники, когда получают что-то, ничего не предоставляя взамен. Эта форма обмена преследуется законом и не имеет никакого отношения к бизнесу.

Наиболее привлекательная форма обмена, которую желательно использовать в бизнесе, – обмен с превышением. В этом случае клиент получает больше, чем ожидает. Многие компании стараются предоставить своим клиентам такой обмен, но важно понимать, что данный обмен возможен только тогда, когда клиент получил равнозначный обмен. Если клиент

ресторана не получил еду или обслуживание желательного для него качества, то даже комплимент от шеф-повара не сделает его более довольным. Если строительная компания не выполнила подряд вовремя, даже какие-то дополнительные работы не создадут обмена с превышением. Если клиент приходит в магазин в период распродаж и заранее рассчитывает получить ощутимую скидку, то товар за полцены не будет обменом с превышением.

Например, многие модные магазины одежды на Рождество устраивают большие распродажи, но при этом в дни распродаж убирают с полок самые интересные модели. Если покупатель это заметил, у него не будет ощущения обмена с превышением. Если покупатель присмотрел для себя пальто до момента распродажи и, зайдя в магазин после объявления скидок, не нашел там желаемую модель, у него точно не будет ощущения, что ему предоставили что-то ценное в виде скидки. Скорее он будет огорчен, и у него будет ощущение частичного обмена. Обмен с превышением – это нечто, что превышает обычные ожидания клиента.

Скидки и распродажи – вообще опасная штука. Если клиент купил товар или услугу по обычной цене и через некоторое время узнает, что то же самое можно купить значительно дешевле, у него возникает ощущение частичного обмена, даже несмотря на то, что в момент приобретения он был полностью доволен. В момент приобретения он получил равноценный обмен, а значительное снижение цены через некоторое время дает ему понять, что на самом деле он переплатил. Хорошим примером умной ценовой политики является Apple Inc. – они снижают цены на свои изделия только после выхода новой, более привлекательной модели того же класса, они не дают скидок, не устраивают распродаж. В общем, можно сказать, что правильное снижение цен должно быть чем-то оправдано, иначе это будет разочаровывать самых важных клиентов – тех, кто раньше уже заплатил нам деньги.

В то же время, если нам удается предоставить ожидаемое и дать еще нечто дополнительно, это увеличивает желание клиента иметь дело с компанией. Есть ли в этом смысл? Неожиданный дополнительный сервис или подарок приносит не просто удовольствие, но и дает человеку повод проявить свою благодарность тем, что он порекомендует компанию своим знакомым, напишет хороший отзыв в социальных сетях или просто еще раз обратится в компанию. Бокал шампанского при

поселении в гостиницу, подарок ребенку клиента на праздник, бонус на следующие заказы, чашка кофе, небольшой подарок ко дню рождения и множество других мелочей укрепляют позитивное отношение к компании. Пользу таких действий можно легко подсчитать даже в денежном выражении. Сколько вы сможете сэкономить, если повторная продажа вашего продукта станет в два раза менее трудоемкой с точки зрения расходов на продвижение и на продажу? А именно так работает обмен с превышением.

Такая форма обмена имеет и обратную сторону, она постепенно повышает ожидания клиентов. То, что сначала являлось обменом с превышением, со временем начинает восприниматься как равноценный обмен. Если ваша гостиница всегда встречает своих гостей бокалом шампанского, через некоторое время для ваших постоянных клиентов это станет просто обычным равноценным обменом, вы должны быть к этому готовы. Поэтому работа по совершенствованию ЦКП компании не должна прекращаться никогда.

*Глава 5*

***ОРГАНИЗАЦИЯ***

Организация в своей основе – это определенный набор специализированных функций, которые выполняют отдельные сотрудники или целые подразделения, осуществляя при этом согласованное взаимодействие. Функция – это определенный вид деятельности либо обязанность сотрудника или подразделения. Например, встречать клиентов в офисе и быстро направлять их к нужному специалисту – одна из функций секретаря, а заключение сделок и получение оплат – функция продавца. У каждой функции есть свой собственный ЦКП: у секретаря, который встречает клиентов, – это «быстро направленные к нужным специалистам посетители, телефонные звонки и послания», ЦКП продавца – «заключенная сделка» или «полученная оплата».

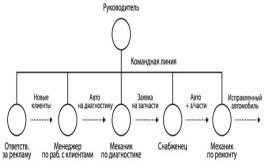
Организация начинается с того, что сотрудник имеет точно установленные и хорошо понятные ему функции, а также знает функции и продукты остальных сотрудников и подразделений. В главе об этапах развития компании я упомянул крошечную Di Fara Pizza, которая собрала кучу призов за качество еды, благодаря чему стала известна во всем мире (можете ради интереса набрать это название в Google), но при этом не развивается с 1964 года. Данное предприятие не является полноценной организацией, так как ее основатель –

талантливый итальянский повар – выполняет все основные функции бизнеса сам. Там практически отсутствует разделение функций. Основатель компании пытается удержать все в собственных руках и в результате, увлекаясь собственноручным изготовлением блюд, он оставляет без внимания уход за рестораном и функции, связанные с развитием бизнеса. В итоге его заведение неоднократно закрывала служба контроля за несоблюдение санитарных условий11, а внешний вид заведения не соответствует современным требованиям.

Представьте себе, что вы создаете автосервис, у вас есть несколько умелых друзей, каждый из которых прекрасно ремонтирует автомобили. Пока вы не распределите функции таким образом, чтобы один из них отвечал за работу с клиентами, другой ремонтировал ходовую, третий исправлял электрооборудование, а четвертый занимался кузовными

работами, организация отсутствует. Если функции не распределены, невозможно организовать движение частиц: клиентов, заданий на ремонт, запчастей, денег и т.д.

Любая организация – это поток частиц, который идет от одной функции к другой и в результате позволяет создать ЦКП всей компании и, конечно, успешно осуществить обмен с клиентами. Когда эти функции точно определены, руководитель получает возможность рассматривать всю деятельность по производству ЦКП как последовательность относительно простых действий. Например, в любой компании есть человек, который отвечает за рекламу и привлечение клиентов, при этом не важно, работает он полный день в компании или это сторонний специалист на контракте. Есть кто-то, кто принимает звонки и встречает клиентов в офисе, есть тот, кто делает предварительный осмотр и список работ. Ответственный за снабжение заказывает необходимые запчасти и обеспечивает их доставку, а механик ремонтирует и передает готовую работу клиенту. Если все эти действия выполняются, это приводит к производству и обмену с клиентом ЦКП компании. Если все эти действия выполняются, значит ЦКП компании производится и обмен с клиентом происходит. Если функции распределены подобным образом, даже несмотря на небольшие размеры такой организации, становится возможно наблюдать за тем, как движутся частицы в потоке производства.

Даже столь простая схема позволяет обнаружить кое-что интересное в отношении процесса управления. Исключение

даже одной из функций данной организации может полностью остановить весь поток производства. Если это секретарь, встречающий посетителей, он может просто покинуть свое рабочее место и не отвечать на звонки. В этом случае все усилия специалиста по продвижению пропадут даром, а поток производства будет остановлен. Тот, кто делает предварительный осмотр авто, тоже может напортачить, и все остальные останутся без работы. Кроме того, очевидно, что общая производительность такой организации будет зависеть не от самого продуктивного сотрудника, а, к сожалению, от самого непродуктивного. Выглядит очень несправедливо, но подтверждает факт – успех организации достижим только тогда, когда все функции работают хорошо. И самый прекрасный специалист может остаться без работы и не производить результаты, если кто-то, находящийся раньше в потоке производства продукта, не делает свою работу. И еще одно наблюдение: если руководитель не способен видеть, где в данный момент времени в его потоке производства самое узкое место, он с большой вероятностью будет делать ошибки, которые снизят прибыль компании. Если самое узкое место – человек, заказывающий запчасти, то увеличение персонала, занимающегося продвижением и продажами, не даст компании ничего, кроме повышения расходов.

Это одна из очень распространенных причин отсутствия расширения. Сначала руководитель неправильно определяет, какую функцию ему необходимо развивать, затем тратит силы и деньги на это, усилия растут, а прибыль снижается. Потом он разочаровывается в самой идее расширения компании, далее придумывает странные оправдания вроде: «Для нашей области деятельности достаточно компании из … человек». На самом деле с ним почти все в порядке, за одним исключением – он не видит свою компанию как последовательность функций и не понимает, где прямо сейчас слабое место в этой последовательности.

Приведенная выше последовательность функций автосервиса – упрощенный пример, потому что она не отражает функции бухгалтерии, юридические функции и множество других. Вы, конечно, помните о том, что руководитель отвечает за весь ЦКП компании, по этой причине любая функция, которая не поручена сотруднику, станет его собственной функцией. Вот что об этом написал в своей статье12 Л. Рон Хаббард: «Любая важная функция, действие или пост, пропущенные в оргсхеме, будут

представлять собой скрытую опасность. Все это ляжет на плечи человека, несущего ответственность».

Это основная причина перегрузки руководителей, а также того, что управлять компанией из нескольких человек очень сложно, гораздо сложнее, чем большой компанией. В маленькой компании руководителю приходится брать на себя десятки разнородных функций, и это создает перегрузку. Лично я впервые смог почувствовать себя настоящим руководителем только тогда, когда в моей компании работало больше 100 человек. Когда у вас появляются отдельные люди, отвечающие за разные функции, становится возможным планировать, контролировать, распознавать узкие места в процессе производства ЦКП компании. Очень сложно управлять людьми, совмещающими множество функций, нанимать и обучать таких людей, оценивать их работу. И кстати, производительность человека, совмещающего множество функций, ниже, чем узких специалистов. По этой причине малые компании на самом деле дают гораздо меньше прибыли на одного работающего, и они несоизмеримо сложнее в управлении. Малый бизнес требует прекрасного владения инструментами управления для того, чтобы преодолеть все эти сложности и вырасти в большую компанию. Время от времени я слышу от предпринимателей, что малый бизнес имеет преимущество в гибкости. Возможно, это так, но это преимущество —ничто по сравнению с тем, сколько усилий требуется для эффективного управления малой компанией.

Все функции в организации можно условно разделить на «технические» и «административные». Технические – те, что связаны непосредственно с производством ЦКП, которым мы обмениваемся с клиентами. В торговле это работа с поставщиками, закупка и логистика, комплектация заказов и доставка клиентам. В производстве это планирование и обеспечение всем необходимым производственных процессов и, конечно, сами работы на производстве. В юридической компании – это консультирование клиентов, составление документов, представление интересов клиентов в судах и на переговорах.

Чтобы разобраться, какие функции вашей компании являются техническими, нужно выбрать те, которые непосредственно связаны с производством ЦКП. В следующих главах это будет рассмотрено более подробно. Административные функции – это то, что обеспечивает

технические функции хорошим управлением, юридической защитой, персоналом, финансами, а также продвижение и множество других вещей. Можно сказать, что все это функции, которые не являются техническими. На первом этапе развития бизнеса руководители в основном сосредоточены на технических функциях, но с ростом компании обнаруживается, что именно административные функции становятся узким местом.

Что интересно, технические функции, как правило, легче поддаются организации и управлению и создают меньше всего проблем руководителю. В ресторане повар не придет к директору с просьбой закончить за него приготовление какого то блюда, а официант не будет добиваться, чтобы директор помог ему объяснить клиенту особенности блюд. В торговой компании кладовщик не принесет руководителю неукомплектованный заказ с просьбой закончить работу. Но когда дело касается административных функций, перекладывание работы на руководителя – обычное дело. Специалист по найму будет требовать от руководителя принятия окончательного решения о найме кандидата, ответственный за финансы – решения о приоритетах в оплате счетов. Во многом это связано с тем, что технические специалисты лучше понимают свой ЦКП и лучше владеют технологией его производства. Опыт говорит, что самые узкие места, которые мешают развиваться малому бизнесу, — это административные функции. Поэтому большая часть данной книги посвящена именно административным функциям.

В любой развивающейся компании, которая пока не достигла размера, позволяющего на каждую важную функцию назначить отдельного человека, сотрудникам еще долго придется совмещать разные функции. Чтобы такое совмещение не приводило к проблемам, важно обеспечить точное понимание каждой из возложенных на сотрудника функций, их распределения между людьми, и, конечно, придется в процессе роста перераспределять эти функции. Это еще одна сложность для небольшой организации, так как выполняемые сотрудниками обязанности, в первую очередь административные, неизбежно будут изменяться с ростом компании. А для того чтобы их вообще можно было своевременно и разумно перераспределять, необходимо изначально иметь точное представление обо всех необходимых функциях. В конце этой книги есть примеры организующих

схем нескольких небольших компаний, которые на первый взгляд могут показаться слишком громоздкими или избыточными для них. Но в этих схемах нет ни одной лишней функции, каждая из них важна для успешной деятельности компании.

Когда руководитель или сотрудник небольшой компании впервые видит такую схему, у него возникает вопрос: где же взять столько людей и как обеспечить их заработной платой? Нужно иметь в виду, что это – организующая схема, то есть в первую очередь это функции, которые просто распределяются среди имеющихся сотрудников. Осознанное распределение обязанностей позволяет руководителю видеть, где требуется расширение, и, конечно, оно не может произойти мгновенно, это всегда последовательность шагов. Невозможно просто начертить организующую схему для нового бизнеса и сразу заполнить ее людьми – различные функции имеют разную трудоемкость, которая зависит и от вида бизнеса, и от этапа его развития. И, конечно, соотношение между количеством технических и административных сотрудников в разных видах бизнеса будет значительно отличаться.

Например, в строительной компании непосредственно на объектах могут работать 300 технических сотрудников и достаточно будет иметь всего 30 административных. А в магазине по продаже запчастей к автомобилям техническими функциями, которые заключаются в работе с поставщиками и доставке товаров, могут быть заняты всего два человека, а административными, такими как работа с клиентами, – десять. Понять идеальное распределение функций между сотрудниками можно будет только в процессе развития бизнеса.

Давайте рассмотрим схему распределения функций в процессе получения заказов типографией, которая изготавливает различные виды буклетов и журналов.

Для того чтобы средняя по своим возможностям типография

была загружена заказами, она должна в неделю выполнять их около сотни. Это означает, что отдел Продаж (примерно 5 человек) должен заключать соответствующее количество сделок еженедельно и отправлять их на производство. В среднем один корпоративный клиент размещает около десятка отдельных заказов в год. И если время, которое уходит у продавца на работу с одним заказом, составляет неделю, то каждый из них должен активно взаимодействовать и поддерживать связь примерно с сотней клиентов. При хорошей организации продаж это вполне возможно. Но не все клиенты продолжительное время размещают заказы: одни уходят к конкурентам, другим продукция типографии становится не нужна. Если такие «потери» постоянных клиентов будут всего 50% в год, они должны быть компенсированы притоком новых клиентов. Это означает, что каждый продавец должен получать не менее 50 новых клиентов в год, которые станут постоянными, а весь отдел Продаж – 250, что составляет не менее пяти в неделю.

Вы когда-нибудь пробовали организовать работу отдела Продаж так, чтобы продавец наряду с поддержанием отношений с сотней клиентов еще и делал презентации новым клиентам еженедельно? Мне приходилось заниматься организацией Продаж, и могу сказать, что без постоянного контроля со стороны руководителя за выполнением этой функции продавец скорее будет увлечен тем, чтобы довести до сделки уже имеющихся клиентов, вместо того чтобы тратить время на тех, кто еще не обязательно разместит заказ. Зачастую на этом этапе приходится делать несколько презентаций, встречаться с клиентом, проводить несколько телефонных разговоров, прежде чем будет получен первый заказ. Но если не контролировать данную функцию, продажи будут напоминать «американские горки», когда продавец, исчерпав возможности получения заказов от имеющихся клиентов и попав таким образом в «яму», судорожно начинает искать новых клиентов и через некоторое время взбирается на «гору», чтобы со временем снова оказаться в «яме».

Для привлечения пяти клиентов еженедельно, которые станут постоянными, необходимо не менее 20 новых клиентов, с которыми придется некоторое время поработать, чтобы они превратились в постоянных. Это значит, что действия по продвижению должны давать такое количество новых обращений. Если типография использует при продвижении рассылку рекламных буклетов, писем и листовок, то для

получения этого количества обращений желательно еженедельно отправлять как минимум в двадцать раз больше посланий, то есть 400 писем. Это отдельная функция, на выполнение которой требуется время, так как нужно постоянно пополнять базу адресов потенциальных клиентов. Что произойдет, если эта функция не выполняется? Работа отдела Продаж станет чрезвычайно сложной, так как продающий персонал будет вынужден наряду с обслуживанием имеющихся клиентов искать новых «вручную», пытаясь использовать свои связи и делая «холодные звонки». Если вы когда-нибудь занимались поиском клиентов с помощью «холодных звонков» по телефонному справочнику, вы знаете, насколько это неблагодарное занятие. Таким образом, отсутствие функции директ-маркетинга13 приведет к тому, что продажи станут чрезвычайно сложным занятием, для этого потребуется персонал с железными нервами и терпением, а трудоемкость продаж станет слишком высокой. И вы прекрасно знаете, что, если работа становится слишком сложной, за нее приходится дорого платить, да и найти персонал на такую работу непросто.

Вернемся к директ-маркетингу. Для того чтобы осуществлять рассылки в таком объеме, кто-то должен постоянно пополнять базу адресов потенциальных клиентов, а чтобы отправлять такое количество посланий, нужна база размером более 5000 имен. Но даже эта база постепенно теряет свою актуальность, как минимум на 30% в год меняются адреса, потребности клиентов, и, кроме того, мы не можем одному и тому же клиенту отправлять рекламу своих услуг каждую неделю. Поэтому для поддержания в актуальном состоянии такой базы нужно пополнять ее еженедельно хотя бы 30 именами. Это еще одна функция, за выполнением которой необходимо постоянно следить, иначе эффективность рассылок будет все время снижаться, а расходы на продвижение – расти. Способов пополнения такой базы множество – от сбора адресов из справочников или интернета вручную до более эффективного, когда клиенты сами регистрируются на вашем сайте.

Точное представление о том, какие функции необходимы, и понимание их трудоемкости дает возможность руководителю видеть весь процесс и заблаговременно предугадывать последствия того, что какая-то функция перестала давать ожидаемый ЦКП. Если руководитель и сотрудники не видят организацию как единый процесс, ошибки неизбежны, и управление будет напоминать тушение пожара. Конечно, когда

продажи пойдут вниз, руководитель обнаружит, что причина этого – неэффективное продвижение, которое не дает достаточного притока новых клиентов. Но это произойдет слишком поздно, и к моменту такого обнаружения будет потеряно слишком много времени и средств. А после того как руководитель наладит продвижение, только через некоторое время продажи возрастут. Кстати, если рассмотреть график объема продаж за неделю, можно увидеть, что во многих компаниях он напоминает пилу. Причина этого, как правило, в отсутствии контроля за функциями, которые стоят ближе к началу потока производства продукта.

Наличие такой схемы распределения функций позволяет очень точно определить ЦКП каждой из них. Из описанного выше примера становится ясно, что для функции пополнения базы адресов – это «актуальные адреса новых потенциальных клиентов, внесенные в базу для рассылок», для функции директ

маркетинга – «отклики новых потенциальных клиентов, полученные в результате продвижения», для функции презентации – «новый потенциальный клиент, заинтересованный в сотрудничестве», а для продавцов – «полученные заказы, направленные на производство». Если понятны продукты, их можно измерять количественно, ставить обоснованные производственные планы для каждого из них и контролировать их выполнение. Управление превращается в достаточно понятное и простое дело, а результаты работы персонала легко оценить. Кстати, при таком подходе к управлению вы с удивлением обнаружите, что некоторые очень усердные сотрудники окажутся совершенно непроизводительными. И наоборот, те, кто не выглядит «монстром производства», является наиболее ценным для компании. Это дает возможность разумно вознаграждать результат, а не только старания и «преданность».

Для того чтобы компания удваивала свой доход ежегодно, необходимо среднее увеличение производства каждой из функций менее чем на 2% в неделю. Но не так много компаний способны удерживать свой рост на уровне 100% в год. Темпы даже очень успешных компаний гораздо ниже, например, если бы McDonald’s рос хотя бы на 25% в год, сегодня у него было бы более 100 тысяч ресторанов. Причина, по которой компании не могут поддерживать высокие темпы роста, кроются в выше указанной «пиле», которая возникает из-за отсутствия контроля за всеми важными функциями, и как результат – управление по

принципу тушения пожаров. Это когда руководитель налаживает работу какой-то из функций только в случае, если проблемы с ней оказали очевидное разрушительное воздействие на деятельность всей компании. Как в описанном выше примере типографии: если еженедельно не пополняется база адресов, она незаметно деградирует, но руководители обычно слишком поздно обращают внимание на это, уже после того, как значительно снижается эффективность рассылок и объем продаж. Тогда начинается «тушение пожара» – пополнение базы любыми средствами, но, к сожалению, потери объема продаж компенсировать уже не удастся.

Почему руководители и сотрудники не заметили приближения угрозы? Потому что нет полноценной схемы функций, определенных ЦКП, нет еженедельного контроля за объемом производства каждой из них, и в результате остается довольствоваться тем, что по итогам года компания выросла на 20%, что зачастую считают неплохим результатом. Для огромной компании, возможно, это вполне приемлемое достижение, но соответствуют ли вашим собственным целям такие темпы роста? Какую компанию вы хотите создать и в какой срок? Подсчитайте, какие темпы роста вам необходимы, чтобы вы чувствовали себя успешным лидером.

На этих примерах и простых схемах можно увидеть только некоторые функции организации, и у вас должны возникнуть вопросы, какую роль в этом потоке играет специалист по персоналу, менеджер по финансам, юрист, кладовщик и другие, каковы их ЦКП. Но прежде чем рассматривать все функции организации, важно было разобрать само понятие организации и то, какие преимущества это дает руководителю и сотрудникам в повседневной деятельности.

*Глава 6*

***СЕМЬ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ***

Как я уже говорил в предисловии, долгое время я искал ответ на вопросы, какие же функции обязательно должны быть присущи моей компании, как они должны взаимодействовать между собой. Ни один из учебников по менеджменту не дал мне ответа, пока я не познакомился с организующей схемой, опубликованной в 1965 году Л. Роном Хаббардом. В своих работах он описал точную последовательность функций, которая обязана выполняться в любой организации, чтобы та могла процветать и расширяться. Вполне возможно, что сама идея о том, что существует некая «универсальная» система, подходящая для любого бизнеса, покажется вам странной. Но не стоит выносить суждение раньше времени, давайте с этим разберемся.

В области взаимодействия людей есть определенные принципы, такие как, например, состояния обмена, которые мы рассмотрели ранее. Если человек понимает, в каком состоянии обмена он находится, и понимает законы, связанные с этим состоянием, он может лучше управлять обменом. Осознанное применение принципов обмена требует здравого смысла, но сами принципы обмена неизменны, они не зависят от национальности или уровня образованности людей. Эти принципы – просто формулировка реально существующего закона во взаимоотношениях людей. Так же и закон всемирного тяготения был сформулирован в свое время Ньютоном, но предметы падали вниз и до появления этой формулировки, и более того, люди и до Ньютона прекрасно знали об этом. Формула, которую он описал и сделал известной, просто дает точное представление об этом явлении, позволяет людям использовать реально существующий факт осознанно и точно предсказывать поведение физических предметов под воздействием силы тяжести.

Точно так же и организующая схема представляет собой формулу, которая описывает объективно существующие законы деятельности любой организации, а знание этих законов позволяет гораздо лучше понимать и предсказывать деятельность группы людей. Так же как законы Ньютона дают возможность инженерам делать расчеты движения

материальных объектов, организующая схема

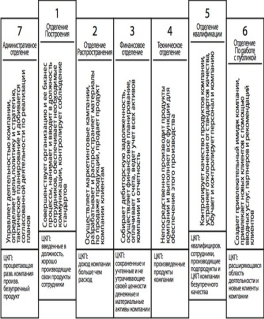
Л. Рона Хаббарда позволяет руководителям делать расчеты в отношении деятельности организации, предоставляющей свой ЦКП клиентам. И, конечно, применение любого закона требует понимания этого закона и здравого смысла.

Организующая схема состоит из семи основных функций, каждая из которых производит свой ЦКП и последовательное выполнение которых приводит к успешному предоставлению ЦКП всей компании. Подразделение, отвечающее за выполнение одной из семи функций, называют отделением14. Многие наши клиенты, применяющие организующую схему, вместо слова «отделение» используют «департамент» или «управление», что имеет смысл особенно в тех областях деятельности, где термин «отделение» уже используется в другом значении. Банки, страховые компании, финансовые учреждения и государственные организации традиционно словом «отделение» называют свои местные филиалы. Если ваша компания работает в близкой к ним отрасли, чтобы не создавать путаницы, лучше слово «отделение» заменить более приемлемым. Но хочу заметить, что использование оригинального названия – «отделение»—тоже имеет смысл, так как в этом случае при изучении литературы, посвященной этому предмету, включая и данную книгу, сотрудникам не надо для обозначения одного и того же предмета пользоваться разными терминами.

Отделения расположены в определенном порядке, символизирующем общую последовательность действий, необходимых для успешной деятельности организации. Каждое из них имеет свой номер, нумерация идет слева направо, исключение составляет отделение №7, которое стоит первым в потоке – перед отделением №1. Рассмотрим эти функции последовательно, слева направо. В этой главе будет освещена только общая последовательность и взаимосвязь функций, в последующих главах каждое из отделений с его функциями и продуктами будет проанализировано более подробно.

Отделение, с которого начинается весь поток производства продукта, – №7 «Административное»15. Здесь находятся владелец и его офис, или совет директоров – то есть те, кто определяют общие цели и направление развития компании, а также все высшие руководители компании. Можно сказать, что именно здесь создаются идеи о том, как будет действовать компания, составляются все основные планы, методы

производства продукта, маркетинговая стратегия. Успех всей организации предопределяется успешностью идей, которые зарождаются здесь. Административное отделение не выполняет собственноручно работу, но задает ход деятельности всей остальной оргсхемы. Так как это отделение стоит, по сути, над всеми остальными, то его ЦКП – это успех самой компании, с одной стороны, и в то же время можно сказать, что его ЦКП – это продукт всей компании.

Следующая функция – это отделение №1 «Построения»16, конечно, имеется в виду построение организации. Организация состоит из людей, которые взаимодействуют друг с другом с целью предоставления определенного ЦКП. Поэтому

построение заключается в том, чтобы эффективно распределять функции между сотрудниками и добавлять новых людей в организацию. Для того чтобы это действительно было «построением организации», следует нанять продуктивных людей, которые быстро бы прошли первичное обучение, обеспечить их всем необходимым для производства и затем следить, чтобы система взаимодействия сотрудников и подразделений эффективно работала. Когда в организации данная функция слабая, рост копании становится невозможным. Вот несколько основных признаков того, что эта функция в организации слабая:

• жалобы руководителей на нехватку продуктивных людей; • перегрузка некоторых сотрудников, которая сдерживает развитие;

• увеличение хаоса с ростом количества сотрудников.

Это отделение называют «отделение Построения» по той причине, что именно здесь определяют, как будет организационно развиваться компания, говоря проще, в какие подразделения и в какой последовательности будут нанимать персонал и ставить на посты. Согласитесь, если мы рассматриваем организацию как единый процесс, довольно странно нанимать персонал, руководствуясь заявками руководителей подразделений. Ведь в каждый момент времени в организации может существовать только одно самое узкое место в потоке производства, и если служба персонала ориентируется лишь на требования руководителей подразделений, ошибки неизбежны. Идеальное положение дел – отделение Построения имеет точное представление, как должна быть организована работа в компании, какие функции и какие продукты должны быть, внимательно наблюдает за тем, как идет поток производства. Когда обнаружены слабые функции, которые не позволяют усиливать поток производства, с этим справляется именно это отделение – тем, что повышает производительность труда сотрудников, либо тем, что нанимает недостающих. Как видите, это нечто большее, чем принято требовать от специалистов по персоналу, эта функция включает не только найм и постановку на пост, но и наблюдение, анализ и улучшение процессов компании и повышение производительности труда.

После «идеи» и «построения» следующая функция –

отделение №2 «Распространения»17. Это отделение отвечает за то, чтобы организация была обеспечена доходом, достаточным для ее успешной деятельности и развития. В нем находятся функции по продвижению продуктов клиентам, создание материалов и инструментов, способствующих осуществлению продаж, сами продажи и поддержание базы клиентов.

Например, в автосервисе данное отделение рекламирует услуги с помощью журналов, листовок и вывесок, привлекая клиентов. Здесь клиента встречают, записывают на услуги, ему продвигают и продают дополнительные услуги. Какой бы ЦКП ни производила компания, такая функция обязательно присутствует в потоке производства. Даже если это магазин самообслуживания DuanRead, в котором вообще нет продавцов, так называемые продажи без продавца все равно осуществляет отделение Распространения, только выполняет эту функцию в основном с помощью продвижения и мерчандайзинга18.

Собранный доход необходимо рационально использовать, за это отвечает отделение №3 «Финансовое»19, которое управляет всеми активами компании (активы – это то, что можно использовать для получения прибыли: деньги, запасы материалов, товары на складе, оборудование и имущество компании). Здесь происходит сбор и учет всех денежных поступлений, планирование и осуществление всех расходов, контроль за использованием материалов, товаров и имущества, а также находятся все виды отчетности, связанные с деньгами и материальными ценностями. Это не означает, что руководитель Финансового отделения единолично принимает решения о том, как распределить полученный компанией доход. Совет, в который входят руководители отделений, еженедельно составляет предложение по распределению средств, которое должно быть одобрено высшим руководством компании, прежде чем эти счета будут оплачены. Но за то, чтобы подготовить все данные для работы этого совета и обеспечить его правильную работу по составлению предложения по распределению средств, отвечает Финансовое отделение. Эти функции гораздо шире, чем функции бухгалтерского или налогового учета. В малом бизнесе большая часть этих функций ложится на плечи руководителей, а главный бухгалтер берет на себя только некоторую часть работы отделения – бухгалтерский учет и отчетность. Можно сказать, что главная задача отделения №3 заключается в том, чтобы взять под контроль всю «энергию», которую компания получает извне в виде дохода, и

затем разумно распределить и направить эту энергию с целью осуществления и расширения производства и обмена ЦКП. Следующая функция – отделение №4 «Техническое», здесь непосредственно производится предоставляемый компанией продукт. Если это автосервис, в данном отделении находятся производственные помещения, подъемники для автомобилей, обеспечение запчастями и материалами и сами механики – в общем, все, что необходимо для выполнения работы. Если это торговая компания, здесь осуществляют работу с поставщиками товара, обеспечивают его складское хранение, комплектацию, упаковку, перевозку и, возможно, гарантийный сервис. Если это типография, отделение будет включать в себя подготовку компьютерных макетов к печати, вывод печатных форм, обслуживание оборудования, закупку материалов, сами печатные работы, упаковку и отгрузку клиенту.

После того как продукт произведен, необходимо оценить результат и сделать выводы о том, насколько он соответствует нашим собственным стандартам, а также найти то, что требует улучшения. Этим занимается отделение №5 «Квалификации»20, которое отвечает за то, чтобы поддерживать и повышать уровень способности компании производить определенный ЦКП. Например, в Di Fara Pizza, о которой я упоминал раньше, функция 5-го отделения выполняется лишь в отношении качества самой пиццы. Но ЦКП пиццерии включает не только еду, но и обслуживание зала, и чистоту в кафе и туалетах, и наличие салфеток на столах, и многое другое. Пренебрегая контролем качества всех составляющих ЦКП, компания получает проблемы в обмене с клиентами. Как правило, компании создают люди, имеющие очень добрые намерения, они желают предоставлять клиентам продукт высокого качества, но если нет подразделения, которое постоянно проверяет качество и добивается его роста, деятельность компании деградирует. Деградация качества предоставляемого продукта неизбежно приводит к необходимости затрачивать больше усилий на то, чтобы «проталкивать» продукт клиенту, на то, чтобы улаживать недовольства, на то, чтобы «отмывать» имя компании.

Иногда я сталкиваюсь с идеей: делать бизнес легче, если у компании плохой продукт, что это способ «срубить по-легкому». Однако чем хуже качество продукта компании, тем сложнее добиться финансового успеха. Возможно, снижение качества позволяет сэкономить на каких-то составляющих в процессе

непосредственного производства продукта, но потери во всех остальных отделениях значительно возрастут. Работать в компании, предоставляющей посредственный продукт, непрестижно, это повышает трудоемкость и расходы, связанные с деятельностью отделения №1, рекламировать и продавать плохой продукт тоже сложно, это повышает расходы отделения №2 и так далее. Точно так же, как потери персонала приносят компаниям убытки, в неменьшей степени к ощутимым убыткам приводит потеря качества.

Самый простой и универсальный способ узнать, каково качество любого продукта, — спросить об этом у клиента. Вас, как клиента, часто спрашивают о качестве каких-то продуктов с искренним желанием получить ответ? Если бы все компании регулярно интересовались мнением клиентов о том, что необходимо улучшить, руководители получили бы много полезной информации, которая помогла бы повысить ценность продукта компании и тем самым усилить обмен с клиентами. После того как обнаружены отклонения в качестве ЦКП компании, их следует исправить, уладить отношения с клиентами, а затем сделать выводы и исправить в компании то, что привело к такому отклонению. Чтобы исправить отклонение раз и навсегда, как правило, приходится повысить квалификацию кого-то из сотрудников или изменить что-то в организации работ. Этими функциями все время занимается 5-е отделение, совершенствуя продукт на постоянной основе.

Последнее на организующей схеме – отделение №6, «отделение По работе с публикой»21. Публика – это люди, находящиеся в какой-то области или обладающие какой-то общей характеристикой. В бизнесе мы называем публикой людей, которые как-то связаны с нашей областью деятельности, в первую очередь тех, кто может стать потенциально нашим клиентом. После того как в общем потоке производства создан качественный результат, его необходимо сделать широко известным для публики, чтобы получить подготовленную территорию для дальнейшего расширения.

В основном эта деятельность заключается в том, что мы формируем положительный имидж компании в глазах публики, предоставляем специальные продукты, которые привлекают большое количество новых клиентов, а также создаем партнерские отношения с неконкурирующими компаниями и организациями, чтобы они помогали нам заполучить еще больше новых клиентов.

Может сложиться впечатление, что эта деятельность дублирует функции отделения Распространения (2), которое занимается продвижением, но это не так. Создание имиджа и продвижение – две совершенно разные функции, которые производятся по-разному и дают разные результаты. Эту разницу понять очень просто: если вы хотите, чтобы в ваш магазин зашло побольше покупателей, вы делаете привлекательную светящуюся витрину, размещаете броские указатели, вывешиваете зазывающие объявления. При этом такая реклама и вывески стоят денег, и вы можете точно оценить, как меняется поток клиентов после их размещения, то есть подсчитать, окупились ли ваши вложения в это продвижение. Если все прошло хорошо – клиенты приходят, они вам благодарны, они узнают ваш магазин. Если в магазине они получают хорошее обслуживание благодаря успешной работе кассира из отделения №3, сотрудников торгового зала из отделения №4 и специалистов по качеству из отделения №5, у них создается позитивное отношение. Но количество людей, у которых создано позитивное отношение к магазину, всегда несколько меньше, чем покупателей, которых он обслужил, так как никто еще не смог добиться 100% качества.

В то же время задача 6-го отделения по формированию имиджа в глазах публики в основном заключается в том, чтобы положительное отношение создалось не у тех, кто уже был в магазине, а у огромного количества людей, которые потенциально могли бы в нем побывать. Для этого отделение №6 организовывает, например, помощь каким-то проектам, которые публика считает важными и позитивными, а затем помещает публикации в местной прессе об этом.

Если подобной деятельностью занимаются регулярно, деятельность всех остальных отделений оргсхемы станет более эффективной. Административное отделение (7) обнаружит, что ему проще взаимодействовать с властями предержащими22, отделению Построения (1) станет легче находить подходящих сотрудников, отделение Распространения (2) увидит, что продвижение начнет работать более эффективно, поскольку люди с большим интересом обращают внимание на рекламу компании, которая имеет в их глазах положительную известность. Финансовому отделению (3) будет проще собирать деньги с клиентов и получать отсрочки от кредиторов, а Техническое (4) и Квалификации (5) благодаря этому повысят объем и качество производства продукта. Более подробно

работа 6-го отделения будет описана в соответствующей главе, а сейчас я хочу только подчеркнуть, что от успешной деятельности этого отделения зависит трудоемкость получения новых клиентов и соответственно цена, которую мы платим за расширение.

Какой бы продукт ни предоставляла своим клиентам компания, для успешной деятельности необходимо, чтобы каждая из этих семи функций выполнялась. В одном бизнесе продвижение будет в основном осуществляться через интернет, в другом – с помощью наружной рекламы, все зависит от продукта и публики. Разные размеры компании также будут определять количество людей, необходимое для выполнения каждой из функций. В отдельном розничном магазине для продвижения достаточно будет ежегодно обновлять данные в справочниках и несколько раз в год менять оформление витрины. И с этим справится человек, на которого возложены и другие обязанности. А крупному производителю мебели понадобится целая команда людей, в составе которой будут и аналитик, и дизайнер, и специалист по работе со СМИ. Но независимо от размера и области деятельности эта функция необходима.

Даже если это начинающий предприниматель, например адвокат, и его бизнес пока состоит из одного человека, ему приходится выполнять каждую из этих семи функций для того, чтобы добиться успеха. Ему необходимо планировать собственную деятельность, организовывать процесс своей работы, продвигать и продавать свои услуги, обслуживать клиентов, совершенствовать профессиональные навыки и заниматься формированием имиджа. Если он упустит в своей деятельности какую-то из этих функций, она станет узким местом в его развитии. Сложность в том, что не бывает людей, которым одинаково интересно заниматься каждой из этих функций, – хороший инженер редко является хорошим продавцом, а талантливый продавец – успешным финансистом. Для того чтобы создать процветающую компанию, необходимы люди с разными талантами, и тогда палитра из этих семи цветов позволит создать шедевр.

Вы наверняка сталкивались с такими видами бизнеса, где компания представляет собой объединение профессионалов, каждый из которых выполняет несколько функций оргсхемы. Распространенный пример – это риелторские компании. Часто они устроены так, что есть руководитель, на которого

возложены в основном функции отделения №7, а большая часть сотрудников – специалисты по недвижимости. Каждый из них самостоятельно ищет объекты для продажи или покупателей на имеющиеся объекты, сам продает им собственные услуги, сам выполняет техническую работу – демонстрирует объекты, сам организовывает сделку. Таким образом, каждый из них держит в своих руках несколько функций оргсхемы. Что интересно, именно в таких видах бизнеса очень часто сотрудники, научившись делать хорошо свою работу и освоившись на рынке, уходят и открывают конкурирующие компании. Причина очевидна: каждый из них в какой-то степени уже является отдельной оргсхемой.

И наоборот, в компаниях, где работает команда, каждый из членов которой профессионально делает свою работу, такое «почкование» бизнеса происходит редко. Если человек выполняет практически все функции оргсхемы, вполне логично, что он становится отдельной оргсхемой. В то же время ничто не препятствует тому, чтобы в риелторской компании были разделены функции: одни сотрудники продвигали, другие продавали услуги, третьи делали показы и заключали сделки и т.д. В этом случае руководителю будет гораздо легче управлять компанией, привлекать и обучать новых сотрудников, а при необходимости их заменять.

Обратите внимание, первое и пятое отделения расположены выше других на оргсхеме, что символизирует их особую роль в организации деятельности компании. Первое – создает компанию, пятое – обеспечивает ее совершенствование. Большинство небольших компаний представляют собой последовательность отделений 2-3-4, так как это те функции, которые очевидно необходимы для того, чтобы компания вообще могла начать свою деятельность. Как показывает наш опыт внедрения инструментов управления более чем в 200 компаниях малого и среднего бизнеса, обычно эти отделения наиболее сильные, а остальные практически отсутствуют. Если отсутствует пятое, компания может расширяться, но расширение принесет общее снижение эффективности деятельности – прибыль на одного работающего в компании с ростом будет падать. Если отсутствует первое отделение, компания не будет расширяться вообще. Если отсутствует шестое, расширение будет стоить больших усилий и обойдется слишком дорого, поэтому скорость роста будет ограничена.

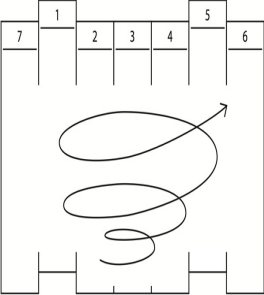
Последовательность функций оргсхемы определяет и

последовательность планирования деятельности отделений. Общий план действий разрабатывает Административное отделение, что позволяет отделению №1 планировать, какие посты и подразделения и в какой последовательности должны создаваться и развиваться. В свою очередь, отделение Распространения планирует, какие продукты и каким типам потенциальных клиентов будут продвигать и предоставлять, это дает возможность Финансовому отделению создавать планы по управлению деньгами и другими активами компании, а Техническое отделение может планировать предоставление. Ошибки в данной последовательности приводят к немалым сложностям – невозможно создать эффективный план по закупке товаров, если нет планов по продвижению и продажам, и поставки сложно осуществить, если нет плана финансирования закупок.

В своей деятельности консультанта я сталкивался с вопиющими проблемами. Так, например, в торговой компании на склад закупался товар исходя из объемов реализации, хотя у подразделения, отвечающего за продажу, не было планов по продаже этого товара. В одной из страховых компаний была проведена прекрасная масштабная кампания по продвижению новой услуги. Но к моменту, когда клиенты начали обращаться в местные филиалы компании, там попросту отсутствовали бланки для заключения договоров на данную услугу. В результате потенциальные клиенты, заинтересованные в такой услуге, обращались к конкурентам. Компания потратила значительные средства, чтобы, по сути, рекламировать услуги конкурентов.

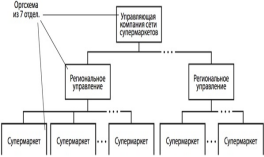
В 2008 году в компании, поставляющей металл производственным предприятиям, отсутствие планирования со стороны отделения №3 при снижении мировых цен на металл привело к потерям половины оборотных средств. Все шло как обычно: отделение Распространения заключало договоры на поставки по текущим ценам, а Техническое отделение продолжало делать закупки у производителей по ним. Вот только поставка от производителя длилась более двух месяцев, а за это время цена на металл снизилась более чем на 20%. В результате такой «деятельности» компания лишилась значительной части своих оборотных средств, так как отделение №3 не занималось планированием своей деятельности по сохранению активов и, кроме того, планы отделений не были согласованы между собой.

Номера отделений на оргсхеме символизируют замкнутость потока производства, при этом отделение №7, так как именно оно осуществляет управление, находится над потоком производства. Можно сказать, что оргсхема – это спираль, и если уровень производства в отделениях растет, эта спираль раскручивается в сторону расширения, если уровень производства сокращается – витки спирали сжимаются, а непосредственно поток производства продукта перетекает из отделения №6 в отделение №1. После того как компания получает все больше влияния на рынке, благодаря деятельности отделения №6 отделение №1 расширяет организацию и т.д. Большинство организаций, не имеющих территориальных ограничений, таких как рестораны или отели, могут расширяться долгое время. Другим для расширения требуется «клонировать» свою оргсхему, открывая новые предприятия.

Большие компании, как правило, состоят не из одной оргсхемы, они являются совокупностью оргсхем нескольких уровней. Например, сеть супермаркетов объединяет оргсхемы разных уровней, где на самом нижнем находятся непосредственно сами супермаркеты, на следующем уровне – региональные управления, на самом верху – компания,

управляющая всей сетью в целом. У каждого отдельного супермаркета есть собственная оргсхема, у регионального управления, которое руководит деятельностью группы супермаркетов, – своя. При этом ЦКП супермаркета – предоставленный покупателям ассортимент товаров, ЦКП регионального управления – успешные супермаркеты региона, а ЦКП управления сетью – успешная деятельность всех регионов. Мне приходилось сталкиваться в своей деятельности с

организацией, в которой были оргсхемы пяти уровней. Это компания, имеющая несколько сетей супермаркетов, перерабатывающие и торговые предприятия. Но оргсхемы для всех этих уровней подобны по своим функциям, что создает дополнительное удобство в управлении, так как любой сотрудник, в каком подразделении компании и на каком бы уровне он ни находился, хорошо понимает, как организована работа других подразделений и компании в целом. Более подробно оргсхемы управляющих компаний будут рассмотрены в отдельной главе.

Если вы способны представить свою компанию, как логичную и естественную последовательность из этих семи функций, вы получаете возможность видеть перспективы и проблемы,

предсказывать будущее и осознанно управлять ее развитием. Так как функции отделений объективны, другими словами, независимо от нашего желания их необходимо выполнять, – это вызовет естественную и неизбежную перегрузку руководителя в случае, если он не делегировал эти функции своим подчиненным, либо создает дополнительную работу сотрудникам, которым нужны эти функции. Если руководитель не назначил кого-то ответственным за функции отделения №1, все проблемы с поиском и введением в должность новых сотрудников станут либо его заботой, либо руководители подразделений сами будут нанимать себе персонал. Если руководитель не передал кому-то ответственность за отделение №2, он будет единственным, кто отвечает за доход компании. Ведь руководитель несет ответственность за весь ЦКП

подчиненного ему подразделения, а если это высший руководитель – за ЦКП всей компании и все необходимые для его производства ЦКП отделений. Даже если в компании никогда не было и нет оргсхемы, охватывающей все семь функций, сами функции не исчезнут, каждая из упущенных в структуре компании функций станет обязанностью руководителя или ее будут выполнять наиболее ответственные сотрудники, даже если никто ее не осознает как определенную обязанность. Простой пример: множество небольших компаний могли бы значительно увеличить свою известность, если бы время от времени публиковали на своем сайте новости о своих продуктах, об изменении цен, интересные отзывы. Благодаря современным технологиям эта работа сейчас не сложнее публикации постов в социальных сетях. Но из-за того, что никому не поручена эта функция, а руководитель загружен работой, сайт постепенно превращается в «надгробный памятник» в интернете, так как на нем присутствует только та информация, которую разместили в момент разработки. Время от времени кто-то из сотрудников публикует на сайте новые данные, но это делается бессистемно и этим невозможно управлять. При таком положении дел сайт будет обновлен только тогда, когда у руководителя до этого дойдут руки.

Не осознавая всего спектра функций организации, руководитель пытается играть роль человека-оркестра, а его немногочисленные сотрудники, даже чувствуя, что дела идут неправильно и желая помочь, не могут оказать ему ощутимой поддержки. Невозможно передать кому-то функцию, которую даже сам не осознаешь. И я уверен, что лишь изучив этот краткий обзор семи основных функций, вы уже увидели те, которые необходимо делегировать подчиненным. Дочитайте книгу до конца и вы поймете, как с этим справиться.

*Глава 7*

***ОТВЕТСТВЕННОСТЬ***

Еще одно важное явление, непосредственно связанное с разделением функций, – это ответственность. Руководители компаний так часто говорят о нехватке данной «субстанции», что стоит на этом остановиться подробнее.

Ответственностью называют состояние, когда человек по собственному желанию или инициативе готов справляться с чем-то, заботиться о чем-то. Когда работник, столкнувшись с трудностями, сразу опускает руки или даже попросту не выполняет свою работу, мы называем это отсутствием ответственности. Когда он прилагает по собственному желанию усилие, чтобы справиться с проблемой, и добивается результата, мы называем это ответственным отношением. Но вы, наверное, обращали внимание, что в компаниях наиболее ответственными людьми являются руководители и ключевые специалисты, а наибольшую безответственность проявляют работники, нанятые на временную работу. Почему же уровень ответственности настолько разный у людей со сходным образованием и воспитанием?

Можно обнаружить также, что один и тот же человек в разных сферах жизни и профессиональной деятельности проявляет разную степень ответственности. Продавец может упорно работать, чтобы закрыть сделку, и совершенно наплевательски отнестись к составлению отчета, сотрудник бухгалтерии может скрупулезно работать над документами, но легко испортить отношения с привередливым клиентом. Руководитель может настойчиво тренировать своих подчиненных, но потом оставить их без контроля и провалить дело.

В одной из своих статей23 Л. Рон Хаббард описал простой и практичный закон, который позволяет руководителю понять природу формирования ответственности и использовать этот закон для повышения ответственности сотрудников. Это треугольник «знание-ответственность-контроль» (далее ЗОК). Ответственность мы кратко рассмотрели, давайте определим последовательно остальные вершины. «Знание» – это осведомленность в каком-то вопросе, понимание его природы, наличие необходимых сведений. «Контроль» – это способность

управлять объектом, изменять его состояние по собственному желанию. Все три составляющие непосредственно связаны между собой и влияют друг на друга.

Когда поднимается вершина «знание», человек получает данные об объекте или области деятельности, что дает ему возможность лучше «контролировать» объект, изменяя его состояние. Хочу отметить, что под «контролем» часто понимают только наблюдение за тем, что происходит с объектом, сбор и оценку сведений об изменениях, то есть надзор. Но надзор является лишь важной составляющей контроля. Чтобы контролировать, то есть направлять деятельность отдела Продаж, руководитель, конечно, должен наблюдать за работой подчиненных ему продавцов, чтобы видеть, что происходит, но не только это. Контролем в полном смысле слова будет состояние, когда он способен направлять деятельность продавцов так, чтобы они готовились к переговорам, правильно применяли приемы продаж, успешно закрывали сделки и оформляли документы. Если ему удается направлять таким образом их работу, у него есть контроль, если он лишь наблюдает и делает выводы – это надзор как составляющая контроля. Продавец, в свою очередь, имеет контроль над процессом продажи клиенту, если он способен добиться встречи с ним, направить переговоры в нужное ему русло и, конечно, заключить сделку. У него своя область контроля.

Контроль, осуществляемый руководителем отдела Продаж, непосредственно зависит от уровня знаний. Руководитель должен хорошо знать, кем он управляет, приемы и инструменты, которые необходимо использовать для того, чтобы добиться нужного действия. Поэтому вершина «знание» – это обычно то, с чего начинается рост треугольника ЗОК.



Если человек взял некоторую ответственность за область деятельности и начал ее контролировать, он получает какие-то результаты, которые могут быть как положительными, так и отрицательными. Если человек владеет инструментами в этой области, имеет технологию выполнения работы, он будет получать ожидаемые положительные результаты. При этом происходит следующее: компетентный руководитель отдает правильное распоряжение и получает в результате исполнение, его уверенность в собственной способности влиять на эту область растет. Хорошо натренированный продавец, столкнувшийся с возражением клиента, справляется с этим возражением и делает продажу. Он наблюдает этот результат, его уверенность в собственной способности справляться с возражениями клиентов растет, по сути, растет его ответственность. Если бы люди были достаточно компетентны в том, с чем им приходится сталкиваться по работе, и благодаря этому успешно контролировали свои области деятельности, их ответственность росла бы постоянно.

В реальной жизни нам приходится сталкиваться с самыми разными задачами, и далеко не всегда мы достаточно компетентны, чтобы справиться с ними. В предыдущей главе я описал основные функции организации, и знаете, не встречал

еще ни одного руководителя компании, который был бы одинаково компетентен в каждой из них. Более того, многие руководители успешных компаний на вопрос, стали бы они заниматься этим, если бы знали все сложности и тонкости, с которыми им придется иметь дело в работе, отвечают отрицательно. Это вполне естественно, так как вершина «знание» растет постепенно, ведь настоящее знание – это не просто набор сведений, оно включает и навыки в применении. Если человек получает слишком много сведений, но сразу же не применяет их на практике, он просто забывает большую их часть, эти сведения не становятся его знаниями. Кроме того, знания человека никогда не являются абсолютными. Чем бы человек ни занимался, в процессе контроля он будет наряду с положительными результатами получать и отрицательные.

Когда у человека что-то не выходит, с чем-то он не может справиться, по сути, он не способен контролировать деятельность с желательным результатом, он зачастую просто отказывается от ответственности. Даже в таком простом предмете, как вождение автомобиля, человек, не получая результата, может отказаться от ответственности и сказать: «Вождение – это не мое, буду ездить на такси».

Часто в управлении компанией на пост руководителя отдела Продаж выдвигают успешного продавца, который прекрасно обращается с клиентами. Но тут он сталкивается с новой для себя областью – контролем за своими вчерашними товарищами по работе. И если его в дополнение к приемам продаж не обучили тому, как управляться с подчиненными, он может потерпеть поражение. Ему приходится выйти за пределы области, в которой у него все получалось, где он имел прекрасные результаты, и действовать в области, в которой у него нет знаний. И это «момент истины», потому что именно в данной ситуации он принимает решение: либо способен быть причиной и в этом и может справиться с новой для него деятельностью, либо что он не будет причиной в этой области и перекладывает причинность на кого-то другого. Банальный и излюбленный прием – решение «кто-то другой об этом должен был позаботиться». Эти «кто-то» могут быть кем угодно, например, родителями, которые плохо воспитывали его подчиненных, или даже культура современного общества, которая не формирует правильного отношения к работе.

Естественно, что ни вершина «знание», ни «контроль», ни «ответственность» не являются фиксированными величинами. В

жизни любого человека есть области, за которые он не берет ответственность. Лично я могу назвать огромное количество областей, за которые я не беру ответственность, начиная с таких глобальных, как ухудшающаяся ситуация в экологии планеты, и заканчивая царапинами на заднем бампере моего авто, причиной которых, конечно, являются бестолковые водители, совершенно не чувствующие габариты своих автомобилей. Но если говорить серьезно, то ответственность в любой области может расти и может снижаться по решению самого человека. Когда человек, столкнувшись с нежелательными последствиями контроля, принимает решение быть следствием, а не причиной, и перекладывает ответственность на кого-то или что-то, он деградирует в этой области. Если, столкнувшись с трудностями, он понимает, что это его область контроля, он ищет решения, ищет знания, старается разобраться в предмете, предпринимает попытки контроля, в конце концов добивается положительного результата, и его ответственность растет.

Даже при чтении данной книги вам может показаться, что все это слишком сложно, что так много разных вещей, в которых придется разобраться. А если представить себе, что это необходимо будет еще и применить! Но это вопрос, касающийся ваших целей, и как вы ответите на него – будет вашим собственным решением. Если вы решите, что способны разобраться, а затем разберетесь и сможете применить какие-то идеи, – вырастет ваша собственная уверенность в способности создать компанию, работающую как часы, и, соответственно, ваш уровень ответственности.

Очень показательно то, что происходит во время любого кризиса. Большая часть руководителей просто принимает решение: «мы не причина, это сделал кто-то другой, он и должен все исправить» или «это вопрос правительства, нужно просто переждать». А часть руководителей решают разобраться в том, что происходит, как меняются потребительские предпочтения, как меняется рынок. Они ищут знания и решения. И если им это удается, используют эти изменения для успеха своего бизнеса. В результате область их ответственности растет, и их бизнес растет.

Еще один пример. Неоднократно наблюдал, как опытный руководитель, прекрасно управляющий своими подчиненными в офисе и реализующий сложнейшие проекты, не может справиться с бригадой рабочих, которые ремонтируют забор возле его дома. Причина этой неспособности проста –

необходимо применить другие инструменты, более простые и зачастую более грубые, следует общаться на другом языке, чтобы донести свои идеи до строителей. А он хоть и способен на это, принимает решение, что это не его дело, что необходимость получить деньги или профессиональная гордость рабочих вынудит их закончить работу. В результате вместо того, чтобы получить хороший забор и гордиться этим, он размышляет о несовершенстве мира и испытывает на себе последствия действий бригады, которую сам же и нанял.

Иногда в компаниях возникает ситуация, когда человека лишают возможности осуществлять контроль в его области ответственности. Например, сотрудник не имеет никаких инструментов, позволяющих ему добиваться выполнения работы от других, даже если результат его работы зависит от них. Или руководитель не может поощрять или наказывать своих подчиненных, совершенствовать технологию производства продукта в своем подразделении, что ограничивает его контроль. Это снижает его ответственность ровно в той степени, в которой существует возможность осуществлять контроль, даже его знания в этой ситуации останутся бесполезной теорией.

Одно только понимание треугольника ЗОК позволяет по новому посмотреть на сложности в собственной деятельности. Но есть один интересный момент в работе организации. Если сотрудник не имеет точного представления о том, какой от него ожидается продукт, он не способен распознать последствия своего «контроля». Вы обращали внимание на то, что лучший способ добиться, чтобы сотрудники обучались и повышали свою компетентность, – это проводить жесткие аттестации, проверять уровень знаний и навыков? Только пройдя аттестацию на знание своих обязанностей, сотрудник сможет обнаружить область, в которой он некомпетентен, и это создаст желание и согласие с тем, что необходимо обучаться. По сути, он в этот момент начинает наблюдать «последствия контроля», и если он хочет быть профессионалом и продолжать деятельность, а это и есть решение «быть причиной», он желает «поднять» свою вершину «знание».

В организации, где функции смешаны, а ожидаемые от членов команды продукты не определены, ответственность за результаты не может быть высокой. Только если каждый знает, где проходит граница между его функциями и функциями других, где есть количественное измерение результата,

ответственность растет. Треугольник ЗОК также называют треугольником компетентности, а основой для компетентности команды в целом является точное распределение функций.

Когда вы даете точную оргсхему, разумно распределяете ее функции между имеющимися сотрудниками и измеряете количественно полученные результаты, это создает фундамент для долгосрочного роста уровня компетентности всей компании.

*Глава 8*

***СТАТИСТИКИ***

Понимание функций, из которых состоит организация, позволяет количественно измерять результаты деятельности каждой функции. Многие руководители хотят количественно

измерять работу своих подчиненных и успешно делают это для отдельных функций, например для продавцов или технических работников. Для продавца выполнить это просто, так как его функции понятны: он должен продавать, причем чем больше, тем лучше. Понять, как количественно измерять его результаты, несложно – это либо валовой доход от его продаж или же, если он может влиять на цену продажи, это маржа24. Руководитель может сравнить объем продаж за день или за неделю с теми же показателями за предыдущие периоды и легко оценить, как идут дела у продавца – лучше или хуже, чем раньше. В предыдущей главе мы рассмотрели треугольник ЗОК и процесс создания ответственности. Количественное измерение результатов – незаменимый инструмент для того, чтобы человек мог беспристрастно, без оправданий и преувеличений оценивать последствия собственного контроля. В случае с продавцом оценить несложно – полученный доход растет или падает, значит, дела идут либо лучше, либо хуже.

В связи с этим вы можете обнаружить нечто феноменальное: люди, которые по-настоящему берут ответственность за что-то, как правило, хорошо знают и могут назвать количество полученного продукта. Если руководитель компании упорно работал над расширением – ставил планы, искал, как справиться с препятствиями, добивался исполнения, – он легко назовет вам, как количественно изменились результаты компании. Если руководитель отдела рекламы планировал рекламную кампанию так, чтобы она привела какое-то определенное количество покупателей в магазины, и старался этого достичь, он точно знает, сколько клиентов добавила та или иная реклама. Даже в обычной жизни, если родитель ребенка упорно работает над его успеваемостью, он точно знает, какие оценки у ребенка в школе, а если не знает, значит, он не берет ответственность за это.

Именно по той причине, что ответственность основана на желании быть причиной, одной из составляющих ответственности является способность наблюдать последствия

действий. Деловой человек вызывает больше доверия, если хорошо владеет цифрами в своей области деятельности, или же выглядит болтуном, если плавает в цифрах. Поэтому, когда мы хотим кого-то убедить в своей компетентности, составляющими которой являются знания, ответственность и контроль, мы демонстрируем знания, показываем результаты собственного контроля и приводим много цифр, которые демонстрируют способность наблюдать последствия контроля. Умные люди интуитивно используют этот закон, даже если не знают его точной формулировки.

Можно сказать также, что для любой должности или работы, которая имеет определенный результат, можно найти способ измерения этого результата. Мы действуем в материальной вселенной, и любой продукт, который человек создает в этой вселенной, материален и измерим. Это справедливо, даже когда речь идет о такой тонкой области, как искусство, ведь если благодаря труду композитора появилась прекрасная симфония, это вполне материальный результат, так как музыку можно услышать, повторить, записать на бумаге. Соответственно, этот продукт можно измерить в количестве отдельных звуков, в степени эмоционального воздействия, которое вызывает мелодия, в количестве желающих послушать ее снова. Работа дизайнера интерьеров заключается в том, чтобы разрабатывать внутреннее пространство жилых помещений с целью обеспечения гармонии, комфорта и удобства заказчика в соответствии с его предпочтениями. Как этот результат измерить количественно? Может быть, в часах, потраченных на выполнение работы? Но это не совсем разумный способ. Ведь опыт говорит, что время можно использовать с разным результатом. Может быть, измерять количество эскизов, чертежей, степень удовлетворенности клиентов? Как-то сложно. Здравый смысл подсказывает, что для оценки деятельности нужно иметь какой-то главный критерий, невозможно ориентироваться сразу на несколько, так как один из них может показывать улучшение, другой – ухудшение, и произвести общую оценку будет невозможно.

Если мы посмотрим на работу дизайнера интерьеров со стороны, то обнаружим, что успешный дизайнер делает разработки для больших площадей, неуспешный время от времени выполняет какие-то небольшие разработки, вот так просто. Поэтому вполне приемлемым способом измерения является «общая площадь помещений, для которых клиент

принял в работу дизайн-проекты». Учтите, что я не предлагаю сравнивать по этому критерию разных дизайнеров, речь идет об измерении результатов для того, чтобы сам дизайнер, регулярно сопоставляя результаты, мог верно оценивать, улучшаются или ухудшаются у него дела. Если это количество со временем растет, его дела идут в гору, он получает все больше результатов и его область ответственности растет.

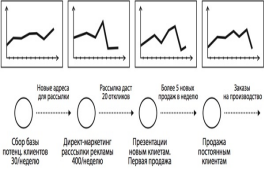
Когда профессиональный писатель создает рукопись, он ведет подсчет написанных слов, затраченного времени, учитывает среднюю производительность за день работы. Это дает возможность очень точно оценивать результаты своей работы, предсказывать последствия. Когда результаты идут вниз, ему приходится разбираться, почему это происходит, делать выводы, менять что-то в организации работы. Только так можно достичь цели, поскольку любая книга предполагает определенное содержание и объем материала.

Для того чтобы определить способ количественного измерения результатов, в первую очередь необходимо сформулировать ЦКП этой деятельности. Например, ЦКП кассира в супермаркете – «быстро, вежливо и безошибочно полученная оплата за товары». Это несложно измерить количественно – нужно подсчитать сумму собранных в кассу денег. В Hubbard Management System слово «статистика» является специальным термином, которым называют количественное измерение продукта, а для удобства наблюдения за тем, как количество продукта изменяется в течение времени, используют графики статистик.

Таким образом, статистика кассира – «сумма собранных средств», а статистика дизайнера интерьеров – «общая площадь помещений, для которых клиент принял дизайн-проекты». Если взять руководителя автомастерской, то его деятельность заключается в том, чтобы обеспечить согласованную работу мастерской, производящей ремонты. Как любой руководитель, он отвечает за весь продукт, который производит подчиненная ему область, поэтому его статистика –

«общая стоимость качественно произведенных ремонтных работ». Обратите внимание, что в этой формулировке не фигурируют понятия «сумма оплат, полученных за работы» (хотя собирать плату с клиентов очень важно) или «прибыль», хотя она тоже очень важна. О том, кто отвечает в организации за прибыль, а кто – за получение денег с клиентов, я расскажу более подробно в следующих главах. В формулировке также

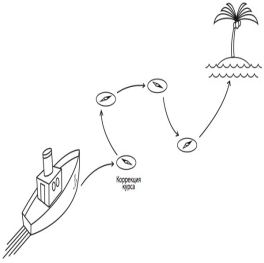
присутствует «качество». Для того чтобы можно было посчитать такую статистку количественно, конечно, необходимо иметь очень точные критерии того, что является для нас качественным ремонтом, а что – нет. Обычно качественным считают вовремя произведенный ремонт, которым клиент остался доволен и который не потребует исправления в ближайшее время.

Следующий вопрос – как часто следует выполнять такие количественные измерения: ежедневно, раз в неделю, месяц, квартал или год? Опыт подсказывает, что в большинстве видов деятельности идеальным периодом для количественного измерения результатов является неделя. Причина этого проста: измерение необходимо, чтобы своевременно выявлять сбои в выполнении функций и устранять их. В предыдущих главах я приводил пример потока получения дохода в типографии. Представьте себе, что в том примере количество производимого

продукта измерялось бы только раз в месяц, а в подразделении, отвечающем за директ-маркетинг, что-то произошло. Это привело бы к ощутимому снижению количества отправленных рекламных материалов потенциальным клиентам, причем это началось бы на старте отчетного периода. Пройдет четыре недели, прежде чем руководитель обнаружит сбой, но, к сожалению, это неизбежно снизит объем продаж. Если на доставку почты клиентам уходит еще неделя, то даже в случае, когда руководитель устроит аврал25 и добьется немедленного роста количества почтовых отправлений, отдел продаж почувствует отдачу от этого в виде притока клиентов только

через пару недель. А это означает, что как минимум на две недели снизится количество новых клиентов, которым продают сотрудничество с компанией, и упадет доход. Месяц – слишком большой срок для того, чтобы управлять развивающейся компанией. Если результаты измеряются лишь раз в месяц, особенно если статистика становится известной только через несколько дней после окончания месяца, это не позволяет своевременно скорректировать деятельность.

Период, в течение которого руководитель оценивает положение дел во всех ключевых точках организации, можно сравнить с тем, как часто капитан корректирует курс судна в открытом море. Если таких «точек коррекции» мало, курс будет похож на пилу, путь в порт назначения будет слишком длинным, расходы топлива и времени – слишком большими. Для растущей компании очень мало 12 «точек коррекции курса» в год. Кроме того, неделя является гораздо более естественным периодом для измерения результатов, чем месяц. Большинство компаний имеют каждую неделю одно и то же расписание работы персонала, в неделе одинаковое количество рабочих часов. А месяц начинается и заканчивается в разные дни недели, в месяцах разное количество и календарных, и рабочих дней, результаты месяцев сложнее сравнивать друг с другом.

Ценность количественного измерения результатов в том, что любой сотрудник может беспристрастно оценить, идут его дела вверх или вниз, сделать соответствующие выводы, планировать конкретные действия для улучшения положения дел в своей области. Важно, чтобы можно было легко соотнести полученные

результаты с тем, что происходило в работе. Если же измерение происходит только раз в месяц, сотрудник обычно даже не может вспомнить подробности того, чем он занимался месяц назад. Соответственно, он не сможет изменить в своей работе то, что действительно требует исправления, и не сможет повторить то, что было успешно. Неделя – другое дело. Как правило, люди довольно хорошо помнят, что они делали в течение последней недели, и могут соотнести свои действия и полученные результаты. Кроме того, большинству сотрудников гораздо легче составить план конкретных действий на неделю, чем на месяц.

Чтобы статистика стала рабочим инструментом, график

статистики должен находиться на рабочем месте сотрудника, тогда и он сам, и его руководитель в любой момент будут беспристрастно оценивать результативность. Возможно, вы бывали в компаниях, где на каждом рабочем месте висит одна или несколько статистик. В небольших компаниях, где сотрудники совмещают несколько функций, особенно важно, чтобы по каждой из основных функций они вели отдельные графики.

Производство любого продукта можно разложить на составляющие. Например, для руководителя отдела Продаж ЦКП является полученный отделом доход, а подпродуктами:

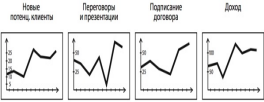
• привлеченные новые потенциальные клиенты;

• проведенные переговоры/презентации;

• подписанные договоры;

• полученный доход.

Если он контролирует каждую из составляющих и понимает приблизительно, на каком уровне должна находиться статистика новых клиентов и проведенных переговоров, чтобы иметь нужный уровень продаж, то, наблюдая за статистиками, может легко планировать результаты. Он сможет точно оценивать, на что ему необходимо обратить внимание в управлении сотрудниками отдела, чтобы получить стабильный рост продаж. Для этого на рабочем месте руководителя отдела имеет смысл иметь такой набор статистик.

Одно лишь то, что сотрудник сам ведет свой график статистик, сам видит рост или падение результатов, удивительным образом влияет на его производительность.

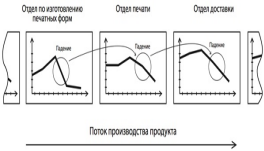
Когда мы внедряем в компаниях такой подход, обнаруживается, что сотрудники с удовольствием демонстрируют всем растущие графики и очень недовольны, когда график идет вниз. Есть категория сотрудников, которые будут яростно

сопротивляться тому, чтобы результаты измерялись. Это люди, которые не хотят, чтобы их уровень производства был явным для руководителей. Они говорят, что это «слишком примитивно», или это «отвлекает их от работы», или «занимает очень много времени». Вы должны понимать, что столкнулись с человеком, который просто не хочет, чтобы его результаты стали явными для всех, он по какой-то причине пытается скрыть их. Самая распространенная причина этого – отсутствие или слишком низкий уровень результатов, проще говоря, это бездельник, который пытается скрыть собственное отсутствие производства. Помните, что самые результативные сотрудники не просто готовы измерять результаты, они любят это делать, и обычно они всячески содействуют тому, чтобы статистики появились у всех в компании.

Организация – это согласованный поток производства, поэтому может возникать ситуация, когда у какого-то подразделения происходит падение производства, но причина этого падения в том, что кто-то раньше в потоке не выполняет свои функции. Например, в типографии возникают проблемы в отделе, отвечающем за изготовление печатных форм. Отдел Печати не получает готовые формы, хотя готов печатать и имеет все остальное, что необходимо. Естественно, не устраненное своевременно падение статистики в отделе Печатных форм обрушит статистику и отдела Печати, и отдела Доставки. В таких случаях сотрудники отдела Печати будут утверждать, что их статистика несправедлива, ведь они готовы работать, готовы производить, а падение происходит не по их вине. Часто в таком случае они предлагают изменить формулировку статистики на «процент вовремя произведенных печатных работ, обеспеченных печатными формами». Звучит на первый взгляд разумно, но если отойти от принципа количественного измерения продукта и изменить способ подсчета статистики, новая статистика «процент» перестанет отражать объем производства, вследствие чего система статистик перестанет работать. Ее невозможно будет использовать для оценки результатов, поскольку при полной загрузке производства работой она будет показывать 100% и при полном отсутствии работы она тоже будет на уровне 100%. В этом случае статистика полностью потеряет свое основное назначение – возможность оценивать количество произведенного ЦКП.

Что же делать руководителю в такой ситуации? Конечно, признать, что падение статистики в печатном подразделении

произошло не по вине сотрудников подразделения, и срочно заняться тем, чтобы привести в порядок отдел Печатных форм. Возможно, загрузить какими-то вспомогательными работами сотрудников отдела Печати и осознать, что из-за допущенной управленческой ошибки теперь придется как-то выкручиваться.

Вы, наверное, обращали внимание на то, что есть компании, где все сотрудники работают, как слаженная команда, заботятся друг о друге, требуют друг от друга результатов. А есть другие, где каждый сотрудник или подразделение ведет «холодную войну» с остальными. Как правило, причиной такой войны является примитивное отсутствие понимания того, что компания – это единый поток и как одни подразделения влияют на деятельность других. Даже в собственной производственной компании я когда-то столкнулся с такой войной, которую

подразделение продаж вело с производством. Только после создания и внедрения организующей схемы и системы статистик, после того, как они использовались несколько месяцев и сотрудники в достаточной степени осознали, как их действия влияют друг на друга, ситуация изменилась и появилось искреннее сотрудничество.

Представьте себе, что в вашей компании благодаря оргсхеме и статистикам для каждой из основных функций каждый сотрудник прекрасно понимает, что собой представляет поток производства и где в этом потоке есть проблемы, которые влияют на общий результат. Это создает совершенно другую обстановку сотрудничества и взаимной ответственности.

Таким образом, чтобы организацией можно было

полноценно управлять, необходимо, чтобы:

1) на оргсхеме организации были отражены все нужные продукты в правильной последовательности;

2) за каждый из продуктов был назначен ответственный сотрудник и другие могли узнать, кто это;

3) для каждого продукта был определен способ его измерения – статистика;

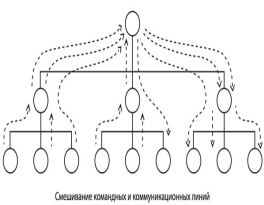
4) статистика измеряла результаты, а не «желание производить»;

5) сотрудники могли самостоятельно подсчитывать собственные статистики.

*Глава 9*

***СИСТЕМА БЫСТРОГО ПОТОКА***

Как только в организации появляется точное разделение функций, следующее, что необходимо сделать, – это обеспечить слаженное взаимодействие. В этой области создатели компаний очень быстро попадают в ловушку, которая приводит к перегрузке. Можно сказать, что такая перегрузка – «естественный» процесс, потому что в самом начале деятельности руководитель собственноручно обрабатывает все частицы для получения продукта: все входящие документы, клиентов, организовывает поставки товаров или выполнение работы, закрывает сделки. Через некоторое время у него появляются помощники, которым он отдает какую-то часть работы. Он нанимает секретаря, ответственного за документы и входящие звонки, продавца для работы с клиентами, но все равно поток частиц перераспределяется самим руководителем. С ростом количества помощников, несмотря на то что у сотрудников есть определенные функции, обрабатываемый руководителем поток частиц все увеличивается и увеличивается. В конце концов он становится настолько большим, что руководитель оказывается полностью завален сотнями различных частиц.

Скорее всего, вам знакомо такое состояние, когда по дороге на работу вы строите планы, выделяете приоритетные задачи,

от решения которых зависит долгосрочный успех компании, но, приехав в офис, оказываетесь заваленными массой «срочных вопросов», а задуманные планы так и не воплощаются в жизнь. В конце рабочего дня такой руководитель, отрывая взгляд от рабочего стола, даже не может вспомнить, чем он занимался весь день. А самые главные задачи приходится решать уже после того, как работники пошли домой отдыхать.

Неспособность выполнить приоритетное, а также сотни отнимающих внимание второстепенных вопросов приводят к стрессу. Можно сказать, что стресс в большинстве случаев – это состояние, когда возникает ощущение, что, если на тебя свалится еще одна частица, которую нужно будет обработать, ты просто взорвешься. В таких случаях хочется запереться в кабинете и «разгрести завалы». Некоторым руководителям приходится буквально прятаться дома или у себя в кабинете, чтобы осуществить задуманное. Причина этого состояния в неправильно организованном потоке движения частиц, который с ростом компании многократно усиливается, но продолжает двигаться по тем же маршрутам, что и в самом начале деятельности. Чем больше частиц проходит через руководителя, тем больше с ростом компании он становится перегружен. Рано

или поздно наступает момент, когда он сам остановит это расширение, чтобы выжить и сохранить рассудок. Однажды я консультировал руководителя компании по разработке программного обеспечения для автоматизации учета. Работая с ним, я заметил, что в момент, когда у нас были перерывы, он не мог оторваться от компьютера. Оказывается, он ежедневно получал более 150 сообщений по электронной почте. Понаблюдав за этим некоторое время, я решил выяснить, что это за частицы, которые в таком количестве ему приходится обрабатывать. Он рассказал, что когда его компания состояла из нескольких программистов, чтобы согласовывать действия, они решили ставить друг друга в копию важных писем, касающихся рабочих проектов. Может быть, в самом начале это было неплохой идеей и помогало им согласовывать действия, но постепенно компания росла, а практика «ставить в копию» осталась. Через несколько лет руководителю приходилось ежедневно просматривать более сотни сообщений, основная часть которых вообще уже не относилась к его функциям. Для обмена частицами в организации существуют два совершенно разных вида линий. Первый вид – «командные линии», это линии, по которым идут приказы и отчеты, по которым руководитель осуществляет контроль в том значении, как было рассмотрено в предыдущей главе. Второй вид – «коммуникационные линии», по которым двигаются частицы, которые разные сотрудники компании обрабатывают, выполняя свои обычные функции.

Командные линии проходят сверху вниз через всю цепочку руководителей. Коммуникационные идут напрямую, от одного сотрудника к другому. Если директор компании хочет, чтобы продавец изменил что-то в своей работе с какими-то клиентами, он отдает распоряжение, которое проходит через начальника отдела Продаж, тот передает его продавцу и добивается исполнения, а получив от него доклад об исполнении, проверяет его и направляет директору. Частицы сначала в виде распоряжения и затем в виде отчета идут по командной линии сверху вниз и снизу вверх.