



Книга Переосмысление приоритетов

Пособие по сокращению издержек и стимулированию инноваций в бизнесе

Рик Меррифилд
FT Press, 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Автор этой книги – профессиональный разработчик бизнес-процессов. Он считает, что многие руководители так увлекаются технической стороной управления бизнесом, что забывают о самой сути своей работы – о производстве качественной продукции, выполнении заказов и удовлетворении спроса. Занимаясь мелкими проблемами, они теряют из виду задачи первостепенной важности. По мнению автора, этим руководителям следует переосмыслить свой подход к управлению и переопределить свои приоритеты. Книга написана на редкость образным языком, который, возможно, покажется некоторым читателям сложным для восприятия. Вместе с тем книга является отличным пособием по внедрению инноваций. *BooksInShort* рекомендует ее руководителям, которые заинтересованы в приобретении новых знаний об управлении организацией.

Основные идеи

- Руководители уделяют слишком много внимания процессам, забывая о целях.
- Это приводит к ошибочным решениям и неверной расстановке приоритетов.
- Внимание следует сосредоточить на главных для бизнеса задачах, таких как повышение продуктивности или увеличение продаж.
- Самые важные направления бизнеса приносят максимальную прибыль для компании, а их развитие наиболее предсказуемо.
- Эти направления связаны со стратегическими целями компании.
- Выделите показатели, имеющие самое большое значение для бизнеса.
- Контролируйте эти показатели в первую очередь, предварительно поняв, каким образом они связаны с созданием ценности.
- Перед тем, как начинать преобразования, убедитесь, что они не создадут для вас проблем в будущем.
- Для менее важных направлений деятельности рассмотрите возможности аутсорсинга, автоматизации или даже полной ликвидации.
- Не следует безоглядно перестраивать функции, связанные с наиболее важными для компании направлениями бизнеса.

Краткое содержание

Главное – не навредить

Американская сеть супермаркетов Home Depot (продажа стройматериалов и товаров для дома) всегда славилась вежливостью и компетентностью своих продавцов. В 2000 году должность генерального директора этой компании занял Роберт Нарделли. Он тут же предпринял ряд мер по минимизации издержек, сократил рабочий день персонала и ограничил полномочия управляющих. В результате многие уволились. Новые магазины, которые открывал Нарделли, приносили компании хорошую прибыль, однако одновременно нарастало и недовольство покупателей. Супермаркеты Home Depot лишились тех преимуществ, которые выгодно отличали их от других торговых предприятий того же профиля. Наконец один из конкурентов – сеть Lowe’s – сделал ставку на высокое качество обслуживания покупателей, и вскоре опросы показали, что покупатели отдают предпочтение Lowe’s, а не Home Depot. Прибыль Lowe’s стремительно росла, а акции Home Depot начали дешеветь. В 2007 году совет директоров уволил Нарделли.

“Первым делом мы смотрим на то, как выполняется определенная работа, при этом забывая о гораздо более важном – о том, ради чего она выполняется”.

Действия Нарделли, нацеленные на повышение прибыльности, на первый взгляд кажутся вполне разумными. Его ошибка заключалась в том, что эффективность работы он намеревался повысить исключительно за счет сокращения затрат. В итоге он так увлекся этим сокращением, что позабыл о главной задаче Нопе Derot – удовлетворении запросов людей, которые любят ремонтировать жилье своими руками. Руководители часто уделяют чрезмерное внимание технической стороне бизнеса, при этом теряя из виду общую картину происходящего и забывая, в чем состоит цель их работы.

Выбор объекта для анализа

Повышение производительности руководители чаще всего связывают с внедрением новых технологий. Однако они забывают о том, насколько важно с этой целью тщательно продумать бизнес-процессы. За последние несколько десятилетий компании научились повышать производительность, внедряя программы комплексного управления качеством и оптимизируя бизнес-процессы. Однако сегодня этих мер недостаточно – необходим совершенно новый подход к решению проблемы производительности.

“Современная теория управления говорит о важности эффективной организации процессов, почти не уделяя внимания тому, какие задачи должны решать эти процессы”.

В своей книге “Исследование о природе и причинах богатства народов”, изданной еще в 1776 году, ученый-экономист Адам Смит разъяснил, как разделение труда способно повысить его производительность. За единицу анализа он взял выполнение отдельной операции. В XIX веке Фредерик Тейлор рассматривал в качестве такой единицы рабочего. В 1960-е годы на волне автоматизации производства единицей анализа стало подразделение компании. В 1990-е годы, благодаря увеличению мощности компьютеров и их удешевлению, а также падению стоимости телекоммуникационных услуг, за единицу анализа эффективности работы была принята межфункциональная команда, в состав которой входят специалисты из разных отделов.

Как определить приоритеты в работе компании

Сегодня мерилom эффективности работы является выполнение запланированных показателей. В качестве таких показателей может выступать объем выпущенной продукции, количество выполненных заказов или доставленных потребителю товаров. Ориентируясь на результаты, компания в состоянии максимально гибко контролировать свою деятельность. Вместе с тем правильно определить приоритеты непросто. При выборе наиболее значимых для компании направлений деятельности следует оценить, как каждый из них влияет на общую производительность и конкурентоспособность. Составление списка приоритетов – первый шаг на пути к переосмыслению бизнеса. Этими приоритетами могут быть разработка, производство, продажа и доставка продуктов, работа с поставщиками и контроль за качеством продукции.

“Самым важным шагом для увеличения производительности работы является критический пересмотр приоритетов”.

Для выделения приоритетов тщательно проанализируйте текущую деятельность компании. Всегда ли высоки показатели ее работы? Если они меняются, то почему? Как можно их улучшить? Как можно сократить издержки? Возможно ли еще глубже автоматизировать бизнес-процессы? В каких случаях можно прибегнуть к аутсорсингу? Чтобы выделить наиболее важные показатели деятельности, ответьте на следующие вопросы.

1. Связан ли конкретный показатель со стратегическими задачами компании? Оцените значение этого показателя для компании по 5-балльной шкале.
2. Не противоречит ли этот показатель корпоративной культуре и бренду компании? Связан ли его рост с укреплением доверия клиентов, сотрудников и партнеров?
3. Если вы сможете добиться повышения этого показателя, повысится ли при этом его значение для компании?

“Компания Starbucks начинала с продажи кофе, но вскоре ее руководители поняли, что еще важнее создать для посетителей особую атмосферу. Приоритетом компании стало создание особого комфорта для посетителей... Расширение ассортимента товаров и услуг также способствовало достижению этой цели”.

При анализе приоритетов убедитесь в том, что понимаете, как можно повысить эффективность выполнения выбранных показателей. Преобразования следует планировать в отношении только тех направлений, которые обладают высокой значимостью, но низкой эффективностью. Если эффективность отдельного направления оценивается по 5-балльной шкале ниже 3 баллов и вы не знаете, как ее улучшить, займитесь другим показателем с высокой значимостью для компании. Что касается направлений с низким уровнем ценности для бизнеса, для них можно рассмотреть такие варианты, как аутсорсинг, автоматизация или даже полная ликвидация.

Оценка взаимосвязей

Прежде чем проводить преобразования, убедитесь в том, что они не окажут негативного влияния на самые важные аспекты деятельности компании. Компания Dell в начале 2000-х годов приняла решение перенести операции по рассмотрению жалоб клиентов в Индию. Этот шаг позволил компании сэкономить средства, но вызвал негодование у клиентов. Принимая это решение, компания не понимала, сколь велика роль отдела по работе с жалобами в ее бизнесе. Dell всегда славилась превосходным качеством обслуживания, но однажды компания решила, что сервису можно уделять меньше внимания и, сама того не подозревая, заменила элемент с высоким уровнем ценности и эффективности на элемент с высоким уровнем ценности и низким уровнем эффективности. Аналогичную ошибку часто совершают руководители в ходе реорганизации бизнеса – они неосмотрительно разрывают важные для бизнеса взаимосвязи. Если существует угроза нарушить устоявшиеся связи и отношения, то важное направление бизнеса реорганизовывать не стоит вообще, или это следует делать очень медленно и осторожно.

Как преобразования отразятся на бизнесе завтра

Реорганизация приоритетного направления деятельности компании – шаг достаточно смелый. Прежде чем его предпринять, тщательно проанализируйте, как он отразится на клиентах, поставщиках и прочих заинтересованных сторонах. Компания Chrysler убедилась в важности такого анализа несколько лет назад, когда выбирала поставщиков деталей для производства автомобиля Jeep Cherokee. В частности, Chrysler обратила внимание на роликовый толкатель клапана в двигателе V8, производимый компанией Eaton. Эта компания в свою очередь приобретала неотшлифованные литейные формы на соседнем заводе, а еще один поставщик занимался поставкой на этот завод особой глины для изготовления отливок. При изучении производственных задач специалистам Chrysler удалось выяснить, что поставщик глины из-за низкой прибыли намерен прекратить сотрудничество с производителем литейных форм и заняться наполнителями для кошачьих туалетов. Кроме этого, также стало известно, что поставщик пока не сообщил о своих намерениях производителю литейных форм. Таким образом, этот анализ оказался крайне важным шагом для производства автомобиля Jeep Cherokee. Если бы проблема не была обнаружена вовремя, то компания могла бы остаться без глины, литейных форм, роликового толкателя, двигателя V8 и в конечном итоге без Jeep Cherokee.

“Цена – это то, сколько вы платите. Ценность – это то, сколько получаете”. (Уоррен Баффетт)

Прежде чем проводить преобразования, оцените их возможные последствия. Если такая оценка невозможна, найдите причины, почему. Можно ли повлиять на факторы, вызывающие эту неопределенность? Если нет, то преобразования осуществлять не стоит, пока вы не сможете контролировать ситуацию. Сосредоточьтесь на приоритетных направлениях с высокой значимостью, недостаточной эффективностью и высокой предсказуемостью. Повышение эффективности – оптимальный шаг по максимизации выгод и снижению рисков. В этом можно убедиться на следующих примерах.

- **ING Direct.** Для компании ING оказание банковских услуг всегда было стабильным направлением бизнеса. Ситуация не менялась до тех пор, пока в компанию не пришел Аркади Кулмэн, который занял должность председателя совета директоров, президента правления и генерального директора ING Direct. Кулмэн быстро понял, что если компания перейдет к обслуживанию клиентов посредством Интернета, приоритеты ее бизнеса изменятся. Компания предлагала всего один продукт – депозит с высокой процентной ставкой, и ее клиенты особенно ценили тот факт, что ING Direct не брал плату за обслуживание счета. Сегодня ING Direct превратилась в крупнейшую компанию США по оказанию услуг интернет-банкинга, ее активы оцениваются в 80 миллиардов долларов, а каждый месяц у компании появляется 100 тысяч новых клиентов. Компания смогла достичь всего этого, сосредоточив внимание на двух самых важных для клиентов преимуществах – высокой процентной ставке для депозитов и отсутствии платы за обслуживание. Внешний вид чековых книжек, местоположение и часы работы отделений были сочтены при этом второстепенными факторами.
- **Eclipse Aviation Corporation.** Эту компанию основал Верн Рейберн – специалист по разработке программного обеспечения из Microsoft, который всегда мечтал заниматься авиацией. Компания приступила к проектированию новой модели сверхлегкого двухмоторного самолета. Рейберн собирался совершить революцию на рынке авиационного транспорта, создав самолет, который можно использовать в качестве авиатакси или личного транспортного средства. Продавать этот самолет, получивший название Eclipse 500, он рассчитывал по 900 тысяч долларов. Это предложение было выгодным по сравнению с ценой Learjet (6 миллионов долларов) или Gulfstream (25 миллионов долларов). За время проектирования цена самолета выросла до 2,15 миллионов долларов, однако Рейберну удалось в корне изменить общепринятые стандарты дизайна и производства сверхлегких самолетов. Но поскольку компания Eclipse Aviation не сдержала обещание об итоговой стоимости самолета, совет ее директоров уволил Рейберна. Тем не менее он заслуживает уважение как человек, сумевший осуществить мечту всей жизни.
- **Cranium.** Можно ли придумать настольную игру, каждый участник которой оказывался бы в выигрыше? Ричарду Тейту и Уиту Александеру такую игру придумать удалось – она называется Cranium. В ней у каждого игрока есть возможность показать свои способности в разгадывании загадок и ребусов, создании скульптур, рисунков, театральных постановок и даже... мычании. За десять лет Тейт и Александер продали миллионы копий Cranium, которая стала популярна исключительно благодаря тому, что ее авторам удалось точно определить наиболее важные для потребителя свойства игры и не переусердствовать с техническими деталями.
- **Amazon.** Эта гигантская интернет-компания регулярно реорганизуется и пересматривает свои приоритеты. Вначале она занималась продажей книг по Интернету и почти не получала прибыли, пока ее знаменитый основатель Джефф Безос, финансист с Уолл-стрит, не обратил внимание на тот поразительный факт, что объем информации, передаваемой через Интернет, ежегодно увеличивается на 2300%. Он отлично понимал, что пользователи Интернета рано или поздно захотят совершать покупки, не отходя от монитора компьютера. Уже после создания Amazon он понял, что заработать ему удастся лишь в том случае, если он обзаведется собственными складскими помещениями и организует свою систему распространения. Иными словами, все свое внимание он сосредоточил на наиболее важных для бизнеса направлениях деятельности компании. В итоге Amazon превзошла ожидания своих клиентов – сегодня она предлагает им не только книги, но и широчайший ассортимент других товаров. Безос пересмотрел свой исходный бизнес-план и начал осваивать новые виды деятельности, что позволило ему превратить Amazon в настоящего колосса международной интернет-торговли.

Соблюдение законодательства

Чем лучше вы сможете контролировать все переменные в уравнении своего бизнеса, тем легче вам будет предвидеть пути его развития. Одной из таких переменных является законодательное регулирование работы компаний. Интернет-компания Intrade (Дублин, Ирландия), занимающаяся прогнозами и предсказаниями, познакомилась с этим фактором на собственном опыте. Ее бизнес состоял в продаже фьючерсных контрактов, предметом которых была вероятность наступления того или иного события – например, поимки Усамы бен Ладена. В 2006 году бизнес был прибыльным, и клиентами компании являлись 75 тысяч человек, из них 66% – американцы. В октябре того же года в США вступил в силу закон о запрете азартных игр в Интернете. Одна из его статей запрещала американским банкам и компаниям по обслуживанию кредитных карт осуществлять перевод денежных средств на счета интернет-компаний, которым принадлежат сайты с азартными играми. С точки зрения американского законодательства к таким компаниям относилась и Intrade. В итоге буквально за один месяц объем денежных средств, поступающих в Intrade от клиентов из США, упал на 70%.

“Если вы не знаете, в каком направлении двигаетесь, то рискуете оказаться где угодно”. (Йоги Берра)

Любая компания в той или иной степени испытывает на себе последствия законодательного регулирования бизнеса. Прежде чем приступить к преобразованиям, лишней раз убедитесь, что деятельность вашей компании осуществляется в полном соответствии с принятыми государством нормами. Вам наверняка будет неприятно обнаружить, что вы выполняете один закон, при этом нарушая другой. Для этого все свои задачи и цели разделите на три группы: 1) соответствующие законодательству; 2) не соответствующие; 3) вызывающие сомнения. Не стоит пытаться реорганизовать те направления бизнеса, в которых есть (или могут возникнуть) проблемы с действующим законодательством.

Об авторе

Рик Меррифилд – разработчик бизнес-процессов в софтверной компании. Автор ряда моделей бизнеса. Имеет богатый опыт работы в качестве консультанта.
