

И.Г. АЛЬТШУЛЕР



О СТРАТЕГИИ, МАРКЕТИНГЕ И КОНСАЛТИНГЕ

ЗАНИМАТЕЛЬНО — ДЛЯ ВНИМАТЕЛЬНЫХ!



Издательский дом **ДЕЛО**

И.Г. АЛЬТШУЛЕР



О СТРАТЕГИИ, МАРКЕТИНГЕ И КОНСАЛТИНГЕ

ЗАНИМАТЕЛЬНО – ДЛЯ ВНИМАТЕЛЬНЫХ!



Издательский дом ДЕЛО



И. Г. Альтшулер

О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно – для
внимательных!

© ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2014, 2016

Введение

Человека нельзя ничему научить. Можно только помочь ему отыскать то, что уже есть в нем самом.

Галилео Галилей

Когда пройдет кривлянье и ломанье

И поминанье собственного «я»,

К нам с возрастом приходит пониманье

Простых и честных истин бытия.

Л. Шерешевский

Цеплять читателя, слушателя, зрителя надо первой же фразой (иначе может сбежать). Будишь ли ты в нем надежду, напоминаешь об угрозе или провоцируешь какую-то реакцию (от усмешки до гневного отрицания) – не суть важно. Главное – заинтересовать, завлечь, зацепить.

К примеру, книгу о бизнесе следует начать так: «книги по бизнесу – это “деза” из прошлого. Читать их бессмысленно, а иногда и вредно». «Что за ерунда? – подумает читатель, – книга о бизнесе отрицает самое себя, и коллег-конкурентов заодно. А где доказательства, аргументы? Почему я должен поверить автору на слово, немедленно захлопнуть эту книжку и никогда не открывать другие подобные?».

Вот и попался читатель на нехитрую удочку. Задав вопрос, вы проявляете интерес, и, значит, разговор будет продолжен. Значит, эта парадоксальная сама по себе фраза вас зацепила, и между вашей изначальной («бизнес-книги полезны») и моей провокационной («бизнес-книги вредны») позицией можно начинать протаптывать дорожку. Главное – маятник качнулся, и движение (ваше и мое) навстречу друг другу в поисках подходящих нам истин и новых открытий уже началось.

Честно говоря, я не думаю, что чтение деловой литературы – занятие бессмысленное и вредное. Но, без сомнения – рискованное. Тройной риск несет в себе не прочувствованное собственной кожей применение того, что в книжке написано. Другой человек с другим характером, другая ситуация или страна, другое время, наконец...

Зерна должны падать на хорошо взрыхленную, подготовленную почву. Книжки по бизнесу (мои – не исключение!) – читать можно, но лучше «после того» или «во время того», а никак не «вместо того» и не «до того», иначе они отнимают свободу, а не добавляют ее, закабаляют мышление чужими стереотипами.

Конечно, можно было начать эту книгу и по-другому, не с провоцирующего утверждения, а с броско-рекламного абзаца. Как-нибудь так:

«В этой книге читатель найдет:

- подробное обсуждение двух десятков важнейших понятий в области стратегии и маркетинга;
- описание 5 классических, 10 авторских и нескольких дополнительных инструментов и моделей стратегического планирования;
- 19 эссе о консалтинге и консультантах;
- 10 поучительных историй и 44 коротких и ярких жанровых зарисовок;
- 5 лирических эссе о стратегии и маркетинге;
- понятийный «букварь» с поэтическими и песенными сравнениями;
- а также около сотни ключевых фраз (афоризмов) по теме и “изюминок”».

И хотя все перечисленное в предыдущем абзаце – чистая правда (можете проверить!), но реклама нормальным людям уже поднадоела,

да и обилие цифр не впечатляет и не возбуждает. Так что вернемся к исходному: «бизнес-книги – это “деза” из прошлого».

Мне (в некотором смысле) крупно повезло. Я никому не подражал и никому не завидовал. Учитывать учитывал, читать читал (но «после того», а не «до» и не «вместо»). Постоянно интересовался изменениями внешней среды (потому как внешней среде нет никакого дела до того, что тебе нет дела до внешней среды).

Очень мало учился, очень много работал. Всячески старался *минимизировать (там, где мог) количество вранья*, идущего сверху вниз, снизу вверх и сбоку набок. Также старался минимизировать свое участие в имитационных и ритуальных проектах и мероприятиях.

В пору детства (как забавно звучит на пороге шестидесятилетия!) я восхищался книгами Я. И. Перельмана «Занимательная алгебра», «Занимательная геометрия», «Занимательная механика». Омертвелым школьным предметам автор возвращал жизнь с ее поисками и потерями, весельем и печалью, перепадами температур и настроений.

Повзрослев, увлекся книгами Зощенко, Тэффи, Аверченко (которых в ту пору было еще и не достать), завидовал их мастерству неожиданных взглядов на обыденные вещи, умению так «вывернуть» проблему, что решение становилось очевидным. Просто, весело, но не теряя сути и смысла.

Мне кажется, люди хотят, чтобы их заинтересовали, увлекли, чтобы с ними разговаривали не на уровне сухих и мудреных формул, а на уровне историй, примеров, анекдотов, баек. Просто, доступно, весело, но сохраняя основы и не впадая в шаманство и шарлатанство.

Не посягая на лавры Я. Перельмана или М. Зощенко, хочется рассказать о не самых веселых предметах – таких, как стратегическое планирование, маркетинг, консалтинг, вариативное мышление – так, чтобы не усыпить читателя, а, напротив, заинтересовать его, возбудить (или разбудить), пробудить желание думать самому. Менее всего мне хотелось бы создать сборник рецептов – «болит здесь, мажь этой мазью 3 раза в день».

«Нельзя управлять тем, что нельзя сосчитать» – без подобных фраз не обходится практически не один бизнес-учебник. А как же быть с фразой А. Эйнштейна, который в свое время писал: «Не все, что можно сосчитать, принимается в расчет, и не все, что принимается в расчет, можно сосчитать»?

Неповторимо время, индивидуальны люди и ситуации, парадоксальны проблемы (поскольку рождаются в результате скрещивания людей и ситуаций), и то, что помогает одному человеку, вполне может навредить другому. Консультант по управлению, бизнес-консультант – именно этой профессией я упорно занимаюсь последние 20 (ужас какой!) лет – не может и не должен думать и решать за других.

А вот помочь человеку переступить через свои стереотипы, иначе посмотреть на себя и на мир, поискать другие точки взлета или опоры – может. Спровоцировать этаким «щелчок» в голове клиента, помочь ему «подумать в другую сторону».

Иногда одно слово кардинально меняет смысл. Помните, песенку о Женщине у Булата Окуджавы: «Просто вы дверь перепутали, улицу, город и век»? Трудно перепутать дверь? Нет, с каждым случалось. Сложно перепутать улицу и город? Сложнее, но успех фильма «Ирония судьбы» показывает, что и это возможно – особенно после бани. Но возникает последнее слово «век» – и меняется смысл, и появляется поэзия.

Еще пример. Игорь Губерман берет известнейшую песню – «Я другой такой страны не знаю, где так вольно дышит человек». И меняет в этих строчках лишь последние два слова: «Я другой такой страны не знаю, где так вольно, смирно и кругом». Два слова – и совершенно другой коленкор, слом смысла.

А возьмите любимую детскую песенку:

Прилетит к нам волшебник в голубом вертолете

И бесплатно покажет кино,

С днем рождения поздравит и наверно оставит

Нам в подарок 500 эскимо...

и посмотрите на нее другими глазами.

На сколько человек будет поделено 500 эскимо? Сколько достанется каждому? Сколько детей свалится потом с воспалением легких после такого переедания? Ничего себе волшебник, диверсант какой-то! Как много, оказывается, зависит от точки зрения.

Еще учась в физико-математической школе, а потом на мехмате университета, я искренне удивлялся Эвклиду: надо же, построил человек аксиоматику, и все, что изобретали математики потом (теоремы, леммы и пр.), столетиями опиралось на аксиомы Эвклида. Заложил человек мощный фундамент, а дальше, ребята, стройте на нем что хотите, отделяйте по своему вкусу, гордитесь своими богатыми хоромами или стесняйтесь своих нищих клетушек.

Изучение геометрии Лобачевского – Римана (великий Гаусс догадался раньше, но, будучи человеком мудрым и дипломатичным, решил «не дразнить гусей») немало удивило: люди, поменяв всего одну (!) аксиому параллельности и предположив, что параллельные прямые все-таки могут пересекаться, создали новую геометрию и, соответственно, пространство, в котором она применима.

Оказывается, чтобы сделать что-то важное, нужно ввести свою систему аксиом или хотя бы посягнуть на целостность чужой аксиоматики, перевести хотя бы одну аксиому в разряд гипотез.

Я на любые свои семинары (а также на заседания Советов директоров и Правлений, в которые вхожу) прихожу со своим колокольчиком и говорю – «уважаемые дамы и господа, мне наплевать, есть тут у вас своя система звонков или нет. Звоном колокольчика я определяю начало занятий, конец занятий, перерывы. Его же использую для борьбы с теми, кто шумит и болтает не по делу».

Так я ввожу собственную, «колокольную» систему координат. На мой взгляд, каждый, кто желает чего-то добиться, должен ввести *свою систему координат*. Не обязательно колокольчиком, чем хочет. И в этой системе координат остальные люди соглашаются или не соглашаются существовать. Другой вариант – прибиться под «крышу» чужой системы координат. При этом сколько угодно можно демонстрировать самобытность и независимость, но надо отдавать себе отчет в том, что решения будешь принимать не ты.

Как много ошибок и нелепостей мы совершаем в жизни только потому, что:

- устаревшие стереотипы и представления, установки и ритуалы (то, что Э. Боно называет «пузырьками логики») возводим в разряд ценностей;
- полуфабрикаты считаем готовыми продуктами;
- гипотезы принимаем за аксиомы;
- фантики – за сами конфеты;
- а цели безбожно путаем с инструментами достижения этих целей.

Все большее значение приобретают нематериальные активы. Идет контролируемая транснациональными компаниями «наркотизация» цивилизации, раздувание желаний потребителей, возникает и умирает огромное количество товаров, идет динамичная смена моделей, форм. Но законы мира «мыльных пузырей» отличаются от законов материального мира, необъятные мыльные пузыри лопаются от булавочного укола.

Мои любимые потенциальные клиенты – компании, беременные чудом, на ранней стадии беременности. На такой ранней, что об этом не знают ни собственники компании, ни конкуренты. Мое дело – сократить количество глупостей и метаний: чтобы компания не бегала по дискотекам, не прыгала в высоту, соблюдала диету. Дело

собственников – поверить в мой диагноз и вести себя поаккуратнее. И тогда чудо обязательно родится!

Какое? Это уже «второй вопрос»:

- удвоение прибыли без копейки инвестиций;
- подготовленный рыночный рывок с 52 позиции в сегменте рынка на 2-ю;
- удачная продажа компании и высвобождение средств и, самое главное, времени для отдыха и других проектов;
- аккуратное разделение бизнесов – «сиамских близнецов»;
- сохранение и даже приумножение рыночных позиций при уходе к конкурентам лучшего менеджера с клиентской базой и т. д.

Да мало ли какие чудеса могут произойти, если в них верить. И в себя верить – «смогу!». И в соратников верить – «смогут!». Чуду просто некуда деваться, оно вынуждено будет родиться. Если перейти с медицинского языка на экономический, я ищу потенциальных во всех смыслах клиентов. Клиентов, у которых их рыночный потенциал значительно превышает их рыночные результаты.

Результаты видны всем – и изнутри, и снаружи (это уже прошлое), а потенциал (будущее, возможности) оценить трудно:

- что-то еще не видно, не вызрело;
- что-то видно, но неправильно оценивается;
- далеко не всегда очевидно – как же перевести потенциал в результаты.

Мне понадобилось несколько лет, чтобы научиться отказываться от заказов, например, на семинары. «А зачем он вам, что он даст?», – спрашиваю я. «Какая вам-то разница? Мы же платим, собираем людей,

все организуем». – «Кроме денег, есть еще время, которого мне жалко, и репутация, которая от этого в лучшем случае не выиграет».

Мы нередко забываем о том, что бизнес – игра, а жизнь – театр, и всегда приходится чем-то жертвовать, от чего-то отказываться, что-то выбирать. Логика скучна, инструменты механистичны, интересны только живые люди с их эмоциями, страстями и чувствами. Люди ошибаются, ведут себя нелогично, победы чередуют с провалами – но разве не в этом основной интерес и кайф?

Я пытаюсь подтолкнуть людей к тому, чтобы они начали соображать и говорить на немного другом языке, языке метафор, языке сконцентрированной, заархивированной мысли. Не расплзаться часами по древу, безуспешно пытаюсь сформулировать какую-то банальность, а *от знаний и навыков переходить к пониманию, зовущему к действию.*

Есть две точки зрения. Одна – грести во что бы то ни стало куда-нибудь. Другая – сначала долго думать, потом грести. Я скорее сторонник первой точки зрения. Начать грести куда-нибудь, а там разберемся. Чтобы люди не застаивались, надо заставить их куда-нибудь сдвинуться. Скорость важнее качества. Как говаривал глава «Intel» Энди Гроув: «Приходится выпекать блины, а потом отбрасывать те, которые вышли комом».

Если человек застыл, возникает паника, апатия – это очень плохо. А если человек вошел в раж, бежит на скорости, что ему – трудно повернуться? В бизнесе и так 90 % психологии, а в моменты неопределенности этот процент вырастает до 95–98 %.

Мне нравится понятие «фехтовального» мышления. Если фехтовальщик задумается, его заколют. Он на уровне интуиции, навыков и психофизики своей реагирует быстрее, чем соображает. Я интуитивно ищу в качестве клиентов, партнеров тех бизнесменов, предпринимателей, которые хотя бы в беспокойные времена этим «подкожным», фехтовальным мышлением обладают и пользуются.

Вообще-то больше всего на свете я люблю читать, переставлять и перекладывать книжки. CD, вмещающий сотни, тысячи книг – киллер моего увлечения. Я много ездил по стране, когда был студентом, потом программистом, менеджером, преподавателем... Из каждой поездки, экономя рубли и копейки, привозил чемоданы книг.

И вдруг появляется маленькая пластиночка CD, и многолетний мой труд, тысячи томов, которые так обременяют при переезде – их нужно снять, упаковать, перевезти, распаковать, расставить, – вдруг оказываются не очень нужными. И, может быть, зря заполонившими пространство моего кабинета, спальни, столовой, прихожей, лоджии. Пяток маленьких пластиночек, уместяющихся даже в широких карманах пиджака, значительно перекрывают по количеству содержащейся в них информации всю мою библиотеку. Да и стоят во много раз меньше.

А как быть с моим уникальным умением быстро найти любую книжку? Дочери нужен один из романов Тургенева, и я лезу вверх, и из второго ряда какой-то полки извлекаю второй том тургеневского двухтомника. Более того, помните ли вы, кому принадлежит фраза «хочу сиять заставить заново»? Я был большим мастером по оперативному разыскиванию таких «фраз-мучителей». Достоешь одну книжку, вторую, третью, быстро перелистываешь, находишь попутно еще что-то интересное и забытое.

Маленькие пластиночки не просто уничтожают мою библиотеку, они уничтожают и ценность моих умений. Можно быстро сделать сортировку по автору, по теме, по названию, можно найти нужную фразу – да еще и во всех книгах, в которых она встречается. Работа по составлению словаря любимого писателя, которая раньше могла занять годы, теперь выполняется за несколько минут (если есть нужные программы).

Высвобождается пространство, высвобождается время. *Чем занять это пространство и это время?* Вот в чем вопрос. Если человек ценит свое время, вы можете продать ему способ экономии времени (например, путем заказа продуктов, книг или лекарств по Интернету). Электронные средства коммуникации позволяют работать дома,

видеоконференции резко сокращают количество командировок. Меняются не просто формы и стиль работы, меняется само содержание таких ключевых понятий как «рабочее место», «рабочий день», «коллектив»...

Эта книга задумывалась как инструментальная. Я планировал описать опыт применения классических и авторских инструментов анализа, сегментации, планирования в конкретной практической деятельности. Но потом понял, что инструменты трудно оторвать от целей, понятийной среды, от той системы взглядов, в которой они рождались, трансформировались, применяются.

Поэтому первая часть книги называется «Слово – слышится, смысл – движется». Я хочу, чтобы книжка «звучала» (но без CD-диска), чтобы читатель, который когда-либо был на моих семинарах (коих за многие годы в разных странах и городах я провел сотни, если не тысячи), безошибочно определял мой голос и интонацию, а те, кто никогда меня не слышал, угадывали бы их. Не хочется избавляться от жаргонизмов, неправильностей и двусмысленностей живой речи. Не люблю дистиллированную воду (надеюсь, редакторы и читатели поймут и простят).

Вторая, самая объемная, часть называется «Классические и авторские модели и инструменты». Третья часть книги – «О консалтинге, о времени и о себе», в ней я попытался дать представление о том, чем же все-таки занимаются консультанты по управлению, кому, когда и чем они могут быть полезны. В четвертую, заключительную часть книги «Лирика: по бизнесу и по жизни» вошли понятийный «букварь», афоризмы и «изюминки», а также 10 поучительных историй и 44 короткие зарисовки.

Истории мои и зарисовки хотя и не доведены до уровня кейсов, зато дают простор фантазии читателя и вполне могут применяться в качестве учебно-тренировочных примеров. Я старался сделать концовку книги не только полезной, но и веселой – дабы вознаградить читателей, которые дочитают ее до конца.

Погрузившись (с головой) в управленческое консультирование в конце уже далекого 1993 года, к 1998–1999 годам, работая практически без выходных, я накопил немало интересного материала, который коллеги предложили оформить в виде книг. Но... скоро сказка сказывается. Первая моя (совместно с А. Городновым) книга «Диалектика бизнеса» вышла уже в этом веке, в 2002 году.

За ней последовали «Практика бизнеса» (2003), «Стратегическое управление на основе маркетингового анализа» (2006), «Стратегия и маркетинг – две стороны одной медали, или Просто – о сложном» (2010). В предисловии к этой книге президент Национального института сертифицированных консультантов по управлению М. А. Иванов писал: «Книга получилась какая-то очень открытая, доверительная, немного хулиганская и очень многослойная». Цитируя уважаемого Михаила Аркадьевича, мне, конечно, очень хотелось бы, чтобы и эта книга, которую я предлагаю вашему вниманию, была не менее «открытой и доверительной, хулиганской и многослойной».

Говорят, жизненный цикл деловой литературы не превышает 3–5 лет. Более долгосрочными и серьезными ценностями призвана заниматься литература художественная. А что, если попытаться создать гибрид? Я, конечно, не мичуринец, но почему бы не попробовать? Меняются названия и обложки, добавляются и изменяются главы, появляются новые примеры – короче, книжка живет какой-то своей жизнью, за которой автор с интересом наблюдает.

Не могу не выразить искреннюю благодарность своим учителям, партнерам, коллегам по управленческому консультированию и бизнес-образованию, и, конечно же, клиентам.

Прежде всего, хочется назвать академика А. Г. Аганбегяна, Ф. М. Багирова, М. А. Иванова, А. В. Карпачева, проф. М. С. Каменнову, И. В. Кандаурова, Л. В. Кронгауза, А. Д. Марушкевича, Е. С. Монахову, проф. В. А. Морыженкова, проф. А. И. Пригожина, А. И. Соколова, Т. Е. Соколову, проф. Г. Н. Соколову, Е. С. Румянцеву, проф. А. Н. Чеканского, А. В. Федоренко, проф. С. Р. Филоновича, Л. Ф. Хуторянского, Д. М. Шустермана (Москва), Д. Н. Никитина (С.-Петербург), Л. Я. Гройсмана, М. Е. Гута, Б. И. Есина, Е. И. Зудину, А.

Р. Иванова, Д. В. Инкина, А. А. Литвинчука, проф. В. Д. Козлова, В. В. Лапырина, А. А. Литвинчука, Ю. Б. Рубцова, С. М. Седова, М. В. Сеничеву, А. В. Трушина, М. Н. Урутину, проф. Э. А. Фияк селья, В. М. Фролова (Н. Новгород), В. П. Рогатнева (Воронеж), С. И. Ляпунова (Чебоксары), С. И. Кузьменко (Пятигорск), М. П. Титова (Шуя), В. П. Мазанко (Иваново), Т. Н. Сокольникову (Томск), М. М. Нагуманова (г. Октябрьский), проф. Кутергина В. А. (Ижевск), Б. Г. Шимановича (Екатеринбург), а также О. Мастанова, Ф. Гаджиалибекова (Азербайджан), Д. Бома (Голландия), Г. Т. Куренкееву (Казахстан), Д. Корнфельд, А. Келмана, А. Мединца, А. Мессеса, Д. Фьюгейл (США), К. Ферлинга, М. Юханссона (Швеция) и многих, многих других.

Особая благодарность моим соавторам и коллегам проф. Андрею Городнову (Н. Новгород), проф. Радиславу Бирбраеру, Сергею Колесникову, Евгению Аксенову (Москва), а также Сергею Гляделкину, Артуру Согомоняну, Андрею Лупандину, Дмитрию Черныху, Ольге Синенко, Павлу Плахотному (Москва), Александру Новикову, Борису Горелику, Андрею Федотову (Н. Новгород), Ольге Гончаровой (Владимир), Елене Рогатовой (Воронеж), Михаилу Чернову (Ставрополь), в многочисленных беседах и плодотворной совместной работе с которыми я оттачивал не только классические и собственные консалтинговые инструменты, но и формировал понимание самого себя, а также бизнеса и людей, которые им занимаются.

Очень много для меня значила и значит поддержка родных и близких: мамы Алисы Наумовны Поволоцкой, жены Марины Семеновны Погосткиной и молодого поколения – Маши Альтшулер и Давида Лурье, Аркадия Альтшулера и Юлии Кузнецовой.

Надеюсь, что читатели найдут в книге что-то полезное и важное, может быть, подберут подходящий инструментарий, освоят его, обязательно модифицируют «под себя» и будут успешно применять – как в бизнесе, так и вне оно.

Игорь Альтшулер,

Н.Новгород, январь 2014 г.

Часть 1

Слово – слышится, смысл – движется

*Люблю обычные слова
Как неизведанные страны,
Они понятны лишь сперва,
Потом значенья их туманны,
Их протирают как стекло,
И в этом наше ремесло.*

Д. Самойлов

Меняются времена – меняются и понятия

*Время? Время дано.
Это не подлежит обсуждению.
Подлежишь обсуждению ты,
разместившийся в нем.*

Н.Коржавин

Даже такие фундаментальные, привычные для нас, как «пространство» и «время», «экономика» и «отрасль», «клиент» и «продукт».

Пространство сжимается. Транснациональные компании и Интернет привели к тому, что чуть ли не в каждом провинциальном городе появились Макдональдсы и суши-бары, а также возможность доступа к огромному количеству разнообразной информации на разных языках.

Перемещаются не только продукты и капиталы. Перемещение людей в пространстве, в том числе на дальние расстояния – в поисках места работы или учебы, в поисках отдыха и/или приключений – приобрело массовый характер (новому Радищеву вряд ли удалось бы «зацепить» читателя таким названием, как «Путешествие из Петербурга в Москву»).

Правительства и террористы могут тормозить этот процесс, но уже неспособны его остановить. Мобильность в пространстве (от готовности к командировкам до готовности к переездам, особенно в кризисные времена) становится важным качеством современного человека.

Возрастает значение места. Но не в старом феодальном смысле («прописка», «где родился, там и пригодился»), и не в плане близости к природным ресурсам («жизнь налажена, если есть скважина») а в новом, магнетическом смысле. Голливуд, Силиконовая долина и другие центры креативной экономики (это понятие в литературе появилось в 2000 году) служат магнитами для талантов, притягивая их и объединяя. Главная экономическая функция таких центров – в поддержке общего регионального фонда талантов, куда компании

могут (по необходимости) обращаться за кадрами, где бурлят новые идеи и создаются фирмы.

Все дальше расходятся по эффективности коммерческие и государственные (бюджетные) структуры. Дисциплина прибыльности заставляет отвечать «нет» с самого начала и часто. Как говорил один из героев писателя Марка Алданова: «Да разве государственную машину можно приспособить для коммерческих и промышленных дел?! Поверьте моему опыту, в этих делах надо все решать мгновенно». А нобелевский лауреат, экономист Милтон Фридман, изложил ту же мысль более образно: «Если сегодня какое-нибудь государство откажется от услуг частных компаний и начнет добычу песка в пустыне Сахара, то вскоре его представители будут жаловаться на нехватку песка».

Понятие «отрасли» размывается. Поди определи теперь, где заканчивается компьютерная отрасль и начинается бытовая электроника. Или где граница между торговой и финансовой деятельностью, консалтинговым и образовательным рынком? Консультанты бодро читают лекции не только в бизнес-школах, но и в вузах (я – не исключение), доценты и профессора ничтоже сумняшеся берутся учить бизнесменов уму-разуму, дают конкретные советы по бизнесу. Срабатывает «принцип боулинга»: целясь в один сегмент, нужно думать и о соседнем – цепная реакция может быть быстрой.

«Экономика сырья», конечно, жива-здоровая, особенно в нашей стране с ее необъятными природными ресурсами (зачем напрягаться, мы ж не японцы, у которых ничего нет). Но менее ресурсно богатые страны давно уже прошли этап «экономики товаров».

Ф. Котлер в книге «Маркетинг в третьем тысячелетии» рисует такую картину будущего: «Розничная торговля переживает тяжелые времена. Владельцы все чаще вынуждены устраивать в своих магазинах развлекательные мероприятия для покупателей. Многие магазины, где продаются книги, продукты питания и одежда, совмещены с кафетериями, залами для лекций и театральными спектаклей. Теперь существенной частью этих магазинов стал “маркетинг впечатлений”, а не маркетинг ассортимента товаров».

А в «продуктах» уже сегодня процветают *многофункциональность, возможность трансформации и бурное смешение функций.* Мобильный телефон – он же фотоаппарат, диктофон, записная книжка,

будильник, игрушка и Бог знает что еще. Неважно, что большинством этих функций мы не умеем даже пользоваться, важно, что это повышает наше самоуважение. Так человек, проживший 20 лет в городе и ни разу не бывавший ни в театре, ни в музее, на вопрос: «Не тянет обратно в деревню?», с обидой отвечает: «Да ты что! Там же ни музеев, ни театров».

Процветают товары-заменители. Пение «под фанеру» вместо живого голоса, буйная барабанная дробь вместо классических мелодий, чтиво вместо литературы, секс вместо любви. Оригинальному все труднее доказывать свое превосходство над имитаторами.

Фантик становится важнее конфетки. Материальный, реальный продукт менять трудно, долго и дорого. Зачастую даже невозможно без радикального изменения технологии и оборудования. Если вы производили юбки, а женщины вдруг перешли на брюки, ваши оборудование, технологии и сотрудники на такие молниеносные «финты» не способны.

Собственно, ничего удивительного в «бунте» фантиков нет. Луис Ческин, один из выдающихся теоретиков маркетинга XX века, ввел понятие «переноса ощущений». Он считал, что покупатели, оценивая выставленные в магазине товары, неосознанно переносят ощущения или впечатления от упаковки продукта на сам продукт. Большинство из нас не разграничивают (на бессознательном уровне) упаковку и товар. В восприятии покупателя товар – это одновременно и упаковка, и ее содержимое.

Но обложку, упаковку, рекламный «фантик» поменять явно дешевле, быстрее и проще, чем разработать рецептуру новой конфетки. В итоге форма, упаковка (товара, услуги, проекта, человека, фирмы) пытается подменять содержание, господствовать над ним. Начинается борьба фантиков, рынок ускоряется, и фантики воюют между собой. Этакая феерия фантиков, в немалой степени способствующая быстрому распространению мирового экономического и финансового кризиса.

В моде смешение стилей: в архитектуре, в одежде, в поведении людей. Кто-то называет это свободой, кто-то эклектикой (то есть путаницей). Язык становится значительно более бедным (письма писать некогда, а детективы Марининой высоким слогом не блещут),

зато вбирает в себя новые жаргонизмы и разные иностранные словечки. Французский с нижегородским пытались смешать еще во времена Грибоедова, но сейчас уже и родной русский язык трудно узнать со всеми его «лизингами», «факторингами» и «брифингами».

Существенно изменяются требования к сотрудникам и руководителям, их все сложнее формализовать. Дж. Гослинг и Г. Минцберг в статье «Менеджер о пяти головах» справедливо отмечали: «Руководителям предъявляют противоречивые требования:

- будьте глобальными и в то же время локальными;
- сотрудничайте и вместе с тем соревнуйтесь;
- непрерывно изменяйтесь, но сохраняйте порядок;
- обеспечивайте хорошие бизнес-результаты и при этом не забывайте учить и воспитывать сотрудников.

Чтобы быть эффективным, менеджер должен постоянно учитывать противоречивые факторы и добиваться единства противоположностей. А для этого ему нужно уделять самое пристальное внимание не только стоящим перед ним задачам, но и собственному способу мышления».

Сумантра Гошал сказал в одном из интервью: «Большое количество менеджеров работают долго и много просто для того, чтобы произошло неизбежное... Они лишь контролируют наступление неизбежного. Однако менеджмент – это умение приблизить наступление того, что без вас не произойдет, *это умение заставить обычных людей выдавать необычные результаты*».

Никого нынче не удивишь множеством работ «по совместительству», люди то и дело меняют роли: наемник, собственник, свободный агент, арендатор, арендодатель, инвестор, кредитор... Мир пришел в движение. Конкуренты становятся партнерами, партнеры и вчерашние сотрудники – конкурентами. Ощущение такое, будто в кукольном театре внезапно ожили куклы и заговорили своими голосами, а не голосами артистов за ширмой. И текст зазвучал их собственный, а не написанный драматургом.

С одной стороны, нежелание думать самостоятельно привело к эпохе брендов. Бренды – своеобразные «костыли для мозгов» в период изобилия товаров. «Не думай, бери, это круто». С другой стороны, потребители хотят, чтобы их мнение учитывалось, чтобы производители не навязывали им то, что умеют делать, а давали выбор

(ну хотя бы – иллюзию выбора). Яркий пример – «шведский» стол. Я понимаю, что все равно столько не съем, но должен же я иметь такую возможность – хотя бы потенциально.

Пользователь, клиент хочет быть активным (караоке, интерактивные возможности Интернета). Лет десять назад я вел семинар по маркетингу для российских предпринимателей в Шведском институте менеджмента под Стокгольмом (это снова к вопросу о «сжатии пространства»). В конце дня один из слушателей сказал: «Я не очень доволен. Вы классно все рассказывали, но я так люблю поговорить сам, а вы за весь день так и не дали мне такой возможности».

Клиент хочет быть соавтором, и это обязательно нужно учитывать. Некогда я писал речи одному политическому деятелю для телевыступлений, и он весьма придирчиво оценивал результаты моей работы. Тогда я пошел на хитрость: пропустил несколько слов в тексте, сделал пару-тройку очевидных ошибок. Он удивился, но, прочитав, быстро исправил все мои «ляпы». К этой речи у него претензий не было, более того, впоследствии он вспоминал ее очень тепло: «В таком-то году мы с Альтшулером...».

Вместе с тем, если мы хотим произвести нечто принципиально новое, для рынка неведомое, приходится рисковать и игнорировать существующие требования клиента. Ведь в эпоху лошадей клиент требует тройку (идею автомобиля он не подскажет).

Меняется форма и содержание конкуренции. Всякая победа над конкурентом становится бессмысленной, если вы при этом не добились любви от объекта своего внимания.

Шона Браун, Кэтлин Эйзенгардт в книге «Конкуренция на грани» утверждают, что «системы, существующие в пограничной зоне между хаосом и стабильностью, более способны отвечать (причем непрерывно) возникающим новым порядкам. На грани хаоса есть несколько правил (птицы сбиваются в стаи), необходимо поддерживать рассеивающее равновесие, неизбежные неожиданности (контроль не жесткий) и ошибки (системы часто соскальзывают с грани хаоса, но, как джазовый музыкант, взявший не ту ноту, могут обратить ошибку в свою пользу)».

Мутации подверглись даже такие вроде бы фундаментальные, опытом веков подкрепленные, понятия как «анализ». Анализ путем

расчленения систем на более простые подсистемы, оказывается, имеет весьма ограниченную сферу применения и для сложных систем чаще всего не применим.

Недавно ушедший из жизни израильский ученый Элияху Голдратт, автор знаменитой книги «Цель», очень подробно это аргументировал:

- Сложная система – это система, для полного описания которой необходимо очень много данных. Разделение системы на подсистемы имеет свою цену. Оно приводит к утрате синхронизации системы как единого целого, к возникновению вредных локальных оптимумов и иногда к разрушительному местническому менталитету. *Когда менеджеры выжимают максимум из каждого звена, они непреднамеренно подрывают деятельность всей цепи.*

- Наши трудности управления системой связаны с тем, что причинно-следственные связи делают систему настоящим лабиринтом. Но это же дает и путь к решению. Чем больше в системе взаимозависимостей между различными компонентами, тем меньше степеней свободы имеет такая система. *Чем сложнее система, тем больше ей присуща естественная простота.*

- В основе любой ситуации лежит только одна или две ключевые проблемы. Остальное – это симптомы, нежелательные явления, но не проблемы. Действительные проблемы – это недостаток всеохватывающего видения. То, что я вижу, это решения-однодневки, тушение пожара, но никак не прочная всеохватывающая стратегия, за которой стоит здравый, детальный, тактический план.

- Руководитель должен уметь ответить на три простых вопроса: что изменить? на что изменить? и как обеспечить перемену?

- Сколько директоров забывает, что целью фирмы является делать деньги. Они концентрируют свое внимание на производстве, себестоимости, стратегиях, но часто забывают, что это только средство, но не цель.

- Люди меняют парадигму мышления только после того, как они перепробовали все остальное. Во-первых, они должны испытать жесткую необходимость в улучшении, во-вторых, понять, что в существующей парадигме лекарства нет, все перепробовали, и, в-третьих, что-то должно помочь им сделать первый шаг.

В качестве примера неожиданного решения сложной проблемы автор приводит анекдот о двух приятелях на сафари. Они слышат тигриный рык, тянутся за оружием и тут оказывается, что они забыли пули. Один бросает рюкзак и тянется за кроссовками, а другой начинает над ним смеяться: «Думаешь, ты сможешь бежать быстрее тигра?» На что первый отвечает: «На что мне бежать быстрее тигра, мне просто надо бежать быстрее тебя».

Но, пожалуй, самые серьезные изменения произошли с понятием «времени». По мнению исследователя Джоанны Чиулы, «различные культуры меняют и корректируют свою концепцию времени, подобно тому, как они модифицируют понятие труда. У каждого общества есть собственное социальное время. Социальное время определяет общий жизненный курс, все его сроки. Оно укажет, когда человеку есть, когда идти в школу, когда он стал достаточно взрослым, чтобы пить, водить машину, жениться или отправляться на пенсию».

Ушло время отрывных календарей. Когда можно было прочитать, что-то узнать, чему-то удивиться, потом оторвать листок и выбросить его (или сохранить). Теперь все проще, быстрее и формальнее. Движок по календарю. Никакой информации, легко передвигается одним пальцем. И не требует никакого движения мысли. Что-то находим при таком упрощении, что-то теряем.

Статика не в цене, в цене динамика. Ни одна компания или должность не является для человека «крышей», убежищем на всю жизнь. Недавно я узнал, что одна актриса проработала в театре им. Вахтангова в Москве более 70 лет. Главных ролей не играла, все больше эпизодические, наград и известности не снискала. Подобная феодальная верность «фирме» (профессии, отрасли, образованию) ныне становится раритетом.

Сегодня:

- **Скорость важнее качества** (есть американская пословица – «первый получает орешки, второй – скорлупки от орешков»). Из фактора победы скорость все чаще становится фактором выживания.

- **Ускорение важнее скорости.** Где-то надо бурно финишировать, а где-то резко замедлиться, чтобы «не влететь» и «не слететь».

- **Способность к изменениям направления (замедлению, ускорению, повороту, перевороту, прыжку вверх или вниз – не имеет значения) важнее скорости и ускорения.**

Все это влечет за собой целый ряд проблем и неприятных выводов:

- нередко цель оправдывает средства (сколько бы мы не рассуждали об этике и демократических ценностях);
- некогда думать о возможных побочных эффектах и последствиях, не только долгосрочных, но даже и среднесрочных;
- экономия времени на стадии проектирования приводит к «сырым» проектам, ошибки которых практически неустранимы при строительстве и эксплуатации.

Кстати, вопросы – прекрасный инструмент для инициации изменений в мыслях и действиях. Пример. Р. Кох в книге «Стратегия» задает очень простые вопросы:

- Почему высококвалифицированные инженеры, которые проектировали Асуанскую плотину и простая цель которых состояла в том, чтобы дать Египту дешевую электроэнергию, не осознали, что они построят препятствие ежегодным разливам реки, в течение тысячелетий обеспечивавшим богатство и плодородие долины Нила?
- Почему планировщики программ здравоохранения в бедных странах не учли, что увеличение численности населения приведет к резкому возрастанию потребности в пищевых продуктах и что без дополнительного производства пищи улучшение здравоохранения обернется для людей недоеданием, а порой и голодом?

Но вернемся к теме времени. Прочитую известного предпринимателя Владимира Довганя: «Большинство людей разбрасываются временем, будто это какой-то мусор. Они его тратят, проводят, транжируют, даже убивают. Разбрасывают драгоценный ресурс времени направо и налево. Вкладывают этот бесценный капитал во всякую второстепенную, малозначимую ерунду. Вы – единственный инвестор своего личного времени. Время странно растяжимо, иногда оно ведет себя словно эластичная резина, позволяющая вместить в себя массу чувств, действий, переживаний. Иногда, словно стальное лезвие гильотины, неумолимо отсекает сутки за сутками и год за годом».

Есть еще одна интересная особенность, которую Р. Флорида назвал «искривлением времени». Не только художники и изобретатели, но люди самых разных профессий (сужу по себе и коллегам-

консультантам) сегодня имеют изменчивый и беспорядочный график, работая дома и «развлекаясь» на работе. Главное – не расписание, а интенсивное использование времени. Ведь креативность нельзя включить или выключить по звонку.

Многие вещи мы пытаемся делать параллельно, одновременно (раньше считалось, что это под силу только гениям уровня Юлия Цезаря, теперь это удел самых обычных людей). Глобальная экономика с ее бешеной гонкой заставляет сотрудников работать, не покладая рук и не считаясь со временем. Вопрос: «А жить-то когда?» становится риторическим.

Анализ себя и людей

*Пусть непрочны домашние стены,
Пусть дорога уводит во тьму,
Нет на свете печальней измены,
Чем измена себе самому.*

Н. Заболоцкий

Обычно, ведя семинары, после раздела, посвященного ключевым понятиям, я сразу переходил к темам, связанным с бизнесом. Мне понадобилось много лет, чтобы прийти к простейшему выводу. Начинать надо не с дела, не с бизнеса, а с себя самого. Независимо от того, собственник вы или наемный работник (ведь, в конце концов, не только собственник нанимает себе сотрудников, но и сотрудники выбирают – к кому идти работать, а к кому – не стоит).

Маркетинг себя

*Глупцы, героев строя,
Бросаются вперед,
Нормальные герои –
Всегда наоборот.*

В. Коростылев

Анализ себя – штука непростая, поэтому лучше заниматься им в партнерстве с человеком, которому вы доверяете (ответственность за выводы и решения, однако, придется все равно нести самому, ее переложить не удастся). Не обязательно ваш партнер должен быть профессиональным консультантом, но желательно, чтобы он или она обладали хотя бы широким кругозором, не ограниченным рамками одной отрасли или профессии, региона или страны.

Сам я начинаю работу с клиентами по анализу себя вот с такого слайда (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Начнем с маркетинга себя

Картинка, где мирная кошка видит в зеркале льва, напоминает о том, что в бизнесе нельзя терять наглость хода. И ваш бизнес-образ должен внушать как минимум почтение и уважение.

А дальше мы начинаем разбираться с конкретикой. Какая позиция человеку ближе – собственника или наемника? При этом я четко поясняю, что собственник – это не столько право на получение прибыли, сколько почетная обязанность возмещения убытков, что все бизнес-риски, хочешь не хочешь, ложатся на плечи собственника. Что Уолт Дисней, прежде чем стать миллиардером, банкротился 52 раза и был проклят всей родней, которой не мог вернуть долги. Много ли людей могут подняться после 52 нокдаунов и продолжить борьбу до победы?

Следующий вопрос – какой масштаб бизнеса вас привлекает? Воспользуемся старой американской классификацией. Бизнес с годовым оборотом до 20 млн долл. считается малым. Малый бизнес можно уподобить детишкам, играющим в песочнице. Пусть фантазируют, делают что хотят, лишь бы песком не бросались и глазки не повредили друг другу.

Должностные инструкции, регламенты и прочие документы не очень нужны малому бизнесу, хотя начинающие предприниматели и любят тратить на это время и деньги, изображая из себя «крутых». Так, маленькая девочка, подражая маме, кормит куклу грудью, шлепает ее, потом успокаивает.

Бизнес с оборотом от 20 до 200 млн долл. считается средним. Здесь без бюрократии уже не обойтись. Положения об отделах, инструкции, регламенты и процедуры – все это нужно. А вот креативные (и весьма безалаберные и неорганизованные) таланты уже не так нужны, как в малом бизнесе, поэтому их стараются размещать отдельно от прочей публики, дабы понапрасну не смущать ее. Порядок здесь начинает бить класс.

От 200 млн до миллиарда долларов – это уже крупный бизнес. Советы директоров, комитеты, подкомитеты, бесконечные совещания и отчеты – здесь все это разворачивается в полную силу. Один мой старый приятель, достигший известных высот в крупной западной компании, любит говорить, что для работы у них достаточно знать и понимать три слова – *planning* (планирование), *reporting* (отчетность) и *meeting* (совещание). «А как насчет *responsible for* (отвечает за)?» – интересуюсь я. «Формально есть, – отвечает приятель, – но люди опытные умеют от этого увиливать».

Бизнес с миллиардными оборотами американцы именуют *huge* (огромный, необъятный). Здесь бюрократия разворачивается уже в полную силу и становится непреодолимой и непобедимой. Главное в такой компании – найти того, кто занимается данным вопросом (это не так просто), получить множество визирующих и согласующих подписей.

Вопрос – какая картинка ближе лично вам? Это ведь ваша жизнь и ваш выбор. Я знаю немало людей, которые рвутся из малого бизнеса в крупный, но есть ведь и обратные примеры. Можно, конечно, играть и не в «свою игру», но зачем, жизнь-то одна?

Следующий вопрос – хотите ли вы работать в коммерческой или госструктуре? Понятно, что там совершенно разные требования к характеру, навыкам и манерам человека. Не буду комментировать этот вопрос подробно (чтобы не идти на поводу у собственных пристрастий), однако, задумаемся, почему нет (или очень мало) примеров успеха даже у серьезных бизнесменов, взявшихся играть

роли мэров или губернаторов (на ум приходит почему-то только мэр Нью-Йорка Майкл Блумберг)?

Еще одна развилка связана с тягой к творчеству. В малом бизнесе с этим обычно нет проблем – твори, сколько хочешь. В крупном и *huge* даже над топ-менеджерами довлеют Правила, Традиции, Ритуалы и из этой паутины не так-то просто вырваться. Зато в малом бизнесе гораздо сложнее разбогатеть.

Кто-то любит лидировать в проектах, принимая на себя встречный ветер, а кто-то лучше чувствует себя в «гонках за лидером». Категории «лучше – хуже» здесь не применимы, работает лишь принцип соответствия человека и того, чем он занимается или хочет заняться.

Уверенный в себе и своей адаптивности человек уходит во фрилансеры, ищет проекты, реализует их, потом отдыхает, затем вгрызается в новые проекты. Не всегда денежно, но всегда нескучно. Другому же милее стабильность, гарантированная зарплата и неперенные квартальные премии.

Чем отличается сегмент от ниши рынка? Тем, что ниша невелика и требует высоких или уникальных компетенций. Туда трудно войти, да и выбить оттуда не так-то просто. Обычно в нише помещается лишь несколько компаний, они мирно сосуществуют там десятилетиями. Я (в шутку) называю такие ниши «территориями вечной мерзлоты». Даже кризисные периоды слабо на них влияют, нет особого роста, но нет и падений. Нужны ли в нишах активные, инициативные, авантурные, яркие и беспокойные люди? Вряд ли. Тесно им там, и не особо они востребованы.

Совсем другое дело – большой рыночный сегмент, где все постоянно бурлит, кипит и изменяется. Здесь компетенция, репутация, опыт не спасают, надо уметь быстро бегать, сильно бить и ловко уворачиваться. Лояльность клиентов и сотрудников здесь, конечно, существенно отличается от нишевой, зато с динамикой никаких проблем – скучно не бывает.

И, наконец (хотя в реальной практике вопросов и развилок заметно больше) – неплохо бы определить, в каком виде бега вы лучше себя чувствуете. В спринте, на средних дистанциях или в марафоне? Если отвлечься от спортивных аналогий и метафор, где вам комфортнее – в стартапах, коротких проектах (полгода – год), средних (2–3 года) или крупных, продолжительных (5 и более лет)?

Кстати, после этапа самоопределения неплохо бы разобраться и с окружающими – на тех ли людей вы работаете, те ли работают на вас или вас окружают? Не занимаете ли вы чужое место, отказываясь от поисков своего?

Конечно, очковтирательство – любимая наша забава. В свое время один из первых моих руководителей, объясняя мне, что годовой план не может быть не выполнен в принципе (иначе весь отдел не получит премии), мягко намекал – «не торопись, подумай, 37 или 38 декабря – но план должен быть выполнен!». Все понятно, когда речь идет о премии отдела, но зачем же втирать очки самому себе?

Если говорить о партнерах, то союз спринтера и марафонца (в бизнесе или в жизни) – это гибельная комбинация. Я как-то потратил несколько дней, отговаривая двух своих клиентов от совместного проекта. Один был блестящим спринтером, второй – терпеливым марафонцем. В итоге мне все-таки удалось «развести» их (и даже получить впоследствии, что бывает нечасто, благодарность от обоих).

СВиНКа

Не стоит распекать меня за наглость!

Я лишь пытался выставить диагноз!

Л.Филатов

Классификаций типов людей множество. Это любимое занятие психологов, консультантов и прочей образованной публики. Ограничусь несколькими примерами.

Канадский психолог Персиваль, занимающийся изучением разных типов тренеров, выделил ряд «положительных» моделей:

- поддерживающий;
- хладнокровный;
- психолог;
- турист;
- консультант;
- доктор;
- оратор;
- артист.

И ряд отрицательных:

- оскорбляющий;
- крикун;
- мститель;
- душитель;
- трясун;
- генерал;
- герой;
- профессор;
- бормотун;
- тюремщик;
- хвастун.

Не очень понятно, правда, что со всей этой массой моделей делать. Мне подобные подробные классификаторы кажутся занимательными, но не слишком полезными. Другую крайность продемонстрировал психолог и хореограф Александр Гиршон: «Тренеры не сильно отличаются от других людей. Обобщенно говоря, для хорошего тренера важны три вещи: умение слушать, умение мыслить и умение действовать». Ярко, красиво, но что с такими «моделями» можно делать?

Профессор А. И. Пригожин тоже внес вклад в теорию, занимаясь классификацией предпринимателей:

- мниманы – те, для кого деньги самоценны,
- спортсмены бизнеса – те, кто ценят возможность побед в конкуренции;
- государственники – ориентированы на свой вклад в улучшение общества, в развитие страны или города, региона;
- созидатели – те, кто жаждет оставить после себя важный след на земле;
- гедонисты – сугубо земные, но активные и способные люди с идеалом максимизации удовольствий любых видов;
- охранители – те, кто как бы «нанизаны» на руководимое ими дело без всяких сильных увлечений и амбиций, но со страхом потерять его.

Есть «философские» варианты классификаций:

- люди цели;
- люди направления;
- люди действия.

Люди цели очень упрямы и тратят массу сил на достижение цели (еще хорошо, если она разумна), слабо смотрят вокруг, а достигнув цели – скисают (не достигнув – болевают). Они «целенаркоманы», целезависимы, пленники своего целевого мышления, поэтому постоянно нуждаются в генерации все новых целей.

Люди направления (это скорее восточный подход, чем западный) более гибки и мобильны, но не так сконцентрированы, у них труднее измерять результаты, они чаще качественные, чем количественные. Люди направления ближе к марафонцам, целевики – к спринтерам.

Большинство людей относится к людям действия, имеют недельный горизонт планирования, и это не так уж плохо. Вывод: переделать тип человека крайне трудно, нужно адаптироваться.

Итальянский историк-экономист Карло Чиполла в «Пяти законах глупости» то ли в шутку, то ли всерьез разделил всех людей на 4 группы: простаки, умники, бандиты и глупцы. Если человек предпринимает действие, от которого несет потери и при этом приносит выгоду другому, он – простак. Если делает нечто, что приносит выгоду и ему, и другому, он умник. Если, получая выгоду, человек причиняет другим страдания, он – бандит. И наконец, глупец – это ни себе, ни людям.

Перепробовав множество всяких типизаций (в том числе своих собственных), я в итоге выбрал для практического применения незамысловатую модель из четырех элементов, которую позаимствовал, если память мне не изменяет, у известного бизнес-тренера Бориса Жалило.

Немножко ее преобразовав, я обозвал ее «СВиНКа» по первым буквам ключевых типов – Статусники, Выгодники, Надежники, Комфортники (рис. 1.2). Система координат тоже простая: уверенный – неуверенный, открытый – закрытый.

Попробую кратко прокомментировать особенности клеток СВиНКи.

Статусники – это люди статуса, престижа. С ними можно говорить только о них самих. Доктор наук, профессор, лауреат, депутат,

чемпион, заслуженный артист всех республик, выпускник Гарварда. Виллы, яхты, подлинники картин, огромные кабинеты... Перечисление их титулов, званий и наград требует визитки-раскладушки. Как правило, они не терпят прямой критики (особенно при свидетелях) и весьма мстительны.



Рис. 1.2. Типы людей (модель СВиНКа)

Может показаться странным, но статусники – весьма управляемые люди. Недолюбленные или обойденные вниманием в детстве, они всю жизнь самоутверждаются и нуждаются в регулярном «поглаживании», поэтому льстецы, подхалимы, не имеющие собственного мнения паразиты, чувствуют себя в их окружении вольготно и живут сытно.

Если статусник – человек умный и неординарный, то рано или поздно ему надоедает бочка меда, он стремится разбавить ее ложкой дегтя, тут-то и приглашают меня. Я говорю о том, что вижу, говорю так, как думаю, и меня терпят (иногда – долго, иногда не очень). При этом другим людям повторять то, что говорю я, категорически не рекомендуется.

Людям выгоды наплевать на статус. Расскажите им, куда надо опустить рубль, чтобы вскоре вытащить оттуда два, и не нужен им

никакой статус. К критике они относятся весьма прагматично – можно ли из нее извлечь какую-то информацию, ведущую к выгоде?

Выгодники очень недоверчивы, они требуют аргументов, доказательств. Им не нужны «понты» и фотографии на обложках журналов. Деньги, активы для них самоценны. Явления, события, людей – все они умудряются оценивать путем вопроса «А сколько это стоит?» или «Сколько это может стоить?».

Выгодник, от которого ушла жена, искренне возмущался в разговоре со мной: «Чего ей не хватало? Вилла, наряды, поездки – все у нее было. Ну выпивал иногда, ну изменял, но денег-то я на нее никогда не жалел. Дура!»

Надежники – мастера по продаже самим себе разнообразных страхов. Здесь крайне важны страховки разного рода и минимизация рисков. Люди надежности, уверенности, гарантий даже откаты и взятки, если и берут, то стараются брать не лично, а через доверенных посредников.

Такие люди не окажутся, в отличие от людей престижа, среди первых покупателей нового продукта, они подождут, пока продукт опробуют другие и он войдет в моду. Они не лезут в авантюры. Деньги считать умеют, но желание избежать рисков и опасных поворотов намного сильнее желания подзаработать.

Люди комфорта, дружбы больше всего ценят атмосферу. С ними имеет смысл говорить об отношениях. Мы сидим за одним столом и могли бы договориться без формальностей. Мы столько лет успешно сотрудничаем, мы пуд соли вместе съели, неужели эта жалкая скидка подвигнет вас уйти к конкурентам?

Знакомая дама часто жаловалась, что мало зарабатывает, трудно тянуть одной себя и сына. Узнав, что у одного бизнесмена освободилась вакансия заместителя финансового директора, я порекомендовал ему эту даму и позвонил ей: «Беги быстрее, понравилась – попадешь на хорошую работу с приличным доходом, минуя всякие отборы и кадровые службы».

Что я услышал в ответ? «Ой, я же тут 15 лет отработала, у нас такой хороший коллектив. Мы с девочками...». Дальше я слушать не стал. Оказывается, ритуальные стоны типичной комфортницы я принял за реальные. Напрасно.

Конечно, «чистые» типы в природе встречаются не чаще, чем гармонично развитые люди, но многолетняя практика позволяет сделать кое-какие выводы.

В бизнесе чаще всего встречаются Св (статусники с элементами выгоды) или Вс (выгодники с элементами статуса). Вне бизнеса явно преобладают Нк (надежники с элементами комфорта) или Кн (комфортники с элементами надежности).

Понятно, что предлагая свои продукты и услуги разным типам людей, мы должны учитывать их особенности и *заворачивать свои продукты и услуги в разные «фантики»*. То, что годится для Кн, совершенно непригодно для Св и наоборот.

Впрочем, в кризисные времена и в периоды острой неопределенности разные типы скатываются (на время!) к «Н». Статусники, комфортники, даже выгодники, больше начинают думать о надежности. Не до жиру, сохранить бы то, что есть. Вот здесь надо продавать уверенность, гарантии. Гарантии, что тебя не сократят, гарантии того, что ты уцелеешь.

Фреймы

*А служило, Б служило, И играло на трубе,
И играло на трубе,
Говорят, что так себе,
Но его любили очень и ценили А и Б.*
А. Галич

СВиНКа – вещь практически полезная, но недостаточная. Тем более, что тип человека меняется крайне редко (под гнетом тяжелой болезни или иных неординарных событий), а человек все-таки существо динамичное, и для того, чтобы управлять отношениями (или не допустить, чтобы управляли тобой) знания типа мало.

После длительных поисков дополнительной модели я остановился на организационных фреймах (любопытных отсылаю к книге Ли Болмэна и Терренс Дил «Рефрейминг организации»). Краткая характеристика этих фреймов дана в табл. 1.1.

Таблица 1.1. Организационные фреймы

	Структурный	Человеческий	Политический	Символический
Метафора	Фабрика, машина, робот	Семья	Джунгли	Карнавал, храм, театр
Ключевые понятия	Правила, цели, стратегии, технологии	Взаимо- отношения	Власть, конфликт, конкуренция	Метафора, ритуал, истории, герои

Именно эта модель позволила мне найти ответы на целый ряд вопросов, занимавших меня не один год:

- Почему высшие руководители редко прислушиваются к супер-компетентным специалистам, даже в случаях, когда аргументация убийственно логична и неопровержима?
- Почему недалекого лентяя надо все время перемещать в организации с места на место, минимизируя ущерб?
- Почему на освободившиеся топовые вакансии подбирают самых гибких, а не самых одаренных?

Все предельно просто. Узкие функциональные специалисты абсолютизируют роль логики, расчетов, здравого смысла. Существовая в структурном, логическом фрейме, они не очень понимают начальство, которое «проживает» во всех остальных фреймах. В человеческом фрейме крайне важно сохранить отношения. В человеческом нельзя выгнать тунеядца, поскольку это сын старого друга или важного сановника.

В политическом будем делать все, чтобы навредить тем, кого считаем врагами. Как в старом анекдоте: «Бог сказал – проси чего хочешь, но соседу сделаю вдвое больше». Ответ последовал незамедлительно – «выколи мне глаз». В символическом фрейме майор всегда умнее капитана, а генералы предпочитают разговаривать только с генералами.

Знаменитый шахматный матч Карпов – Корчной был в свое время переведен из структурного и человеческого фреймов (кто сильнее, кто лучше играет в шахматы?) в символический и политический фреймы

– и тут уж не до фигур и не до пешек, на кону – преимущества социалистического строя.

Можно сказать, что СВиНКа дает понимание устойчивых долгосрочных особенностей человека, а фреймы – оперативных (его поведения в конкретной ситуации).

Поэтому, когда начинающий продавец докладывает, что ему чудом удалось прорваться на прием к генеральному директору промышленного гиганта и даже вручить ему буклет нашей компании, я начинаю сокрушаться: «Зачем ты это сделал? Представляешь, о чем думал “маршал” все пять минут, которые ты ему надоедал? Как наказать полковника в приемной, который прозевал бросок чужого лейтенанта?»

Впрочем, нет правил без исключений. Если молодой продавец обладает навыками разведчика и актерскими способностями и знает, что у «маршала» сын его возраста, прорвавшись, он может сыграть этюд «помоги, батя!» и попробовать перевести военачальника из символического фрейма в человеческий.

Опытные специалисты, разговаривая с большими начальниками и желая чего-то конкретного от них добиться, тоже оставляют за кадрами профессиональные аргументы и употребляют бытовые термины «неизбежный взрыв», «авария с жертвами» и т. п.

Поверив такому специалисту, руководитель на время снимает корону с головы и перемещается из символического фрейма в человеческий (тем более, что даже самому крутому статуснику судебные процессы как способ PR не очень нужны).

Нередко меня спрашивают: «Вы что же, предлагаете учиться манипулировать людьми?». Обычно я отвечаю словами великого американского психиатра Милтона Эриксона: «Фактически жизнь представляет собой одну большую манипуляцию – она состоит из нее целиком. Чтобы записать свои мысли, вы манипулируете карандашом. Любое общение предполагает ответную реакцию и поэтому является манипуляцией». Другое дело, что манипулируем мы часто неосознанно, подсознательно, а я призываю манипулировать (и противодействовать чужим манипуляциям) более осознанно, осмысленно.

Подробный разговор о фреймах выходит далеко за рамки этой книги, поэтому здесь, пожалуй, остановлюсь. Несколько итоговых

замечаний:

1. Для успеха в бизнесе (да и в жизни тоже) необходимо освоить все четыре фрейма. Ясно, что наиболее комфортными для вас будут один или два, но и в остальных надо чувствовать себя уверенно – хотя бы для того, чтобы встречать партнеров и клиентов на их территории, а потом уже перетягивать на свою.

2. Для каждого сочетания типа человека и фрейма нужны свои «фантики», упаковки продуктов и услуг. Если говорить о бизнесе, то чаще всего встречаемые там типы Св и Вс, а фреймы – политический (борьба, соревнование) и символический (театр).

3. Когда желательно применять те или иные фреймы, показано в табл. 1.2.

Таблица 1.2. Применимость организационных фреймов

Вопрос	Если да	Если нет
Важны ли для успеха индивидуальная отдача и заинтересованность?	Человеческий Символический	Структурный Политический
Важно ли техническое качество решения?	Структурный	Человеческий Политический Символический
Высок ли уровень неоднозначности и неопределенности?	Политический Символический	Структурный Человеческий
Важны ли конфликт и дефицитные ресурсы?	Политический Символический	Структурный Человеческий
Работаете ли вы по принципу «снизу вверх»?	Политический	Структурный Символический Человеческий

Бизнес

*Мы сваливать не вправе
Вину свою на жизнь.
Кто едет, тот и правит,
Поехал, так держись!*

Н.Рубцов

Понятие о бизнесе у предпринимателя меняется по несколько раз в жизни. Сначала это средство лечения семьи от голодухи, затем – трудоустройство родственников, знакомых, одноклассников, однополчан и соседей. Не только сам выжил, но и других подкормил. Далее бизнес – способ доказать, что ты не хуже других, а лучше. И, наконец – средство выхода на новый уровень отдыха, возможностей, желаний...

Рынок – царство самозванцев. Это при Советской власти все было понятно и расписано. Инженер, старший инженер, ведущий, руководитель группы... И пропускать ступеньки на этой лестнице удавалось немногим. Нынче все по-другому. Ты что-то заявляешь («я – президент компании!»), а рынок принимает или не принимает тебя и твои заявления.

Тем, кого рынок принял «наевшимися» и успешными, хочется получить власть, ворваться в политику, заняться идеологией или создать свою религию. Потребность одаривать сырых и больных приходит не сразу. Как говорил один мой американский приятель: «Благотворительность – удел тех, кто уже заработал свои 200 миллионов долларов».

Бизнес – это:

- игра (нужны талант, везение, удача, нюх, интуиция, 89 минут простоял на поле, на 90-ой забил победный гол);
- технология (гипотезы, прогнозы, планы, бюджеты, сметы и калькуляции – скучновато, но деваться некуда);
- психология (возбуждение интереса у клиентов, сотрудников, партнеров, подавление, мотивация, стимулирование – игры, в которые играют люди);
- многомерная картинка, к тому же еще и пляшущая во времени.

Бизнес может зависеть от чего угодно:

- от погоды (вы продаете деревянные лопаты, а зима выдалась бесснежной);
- от власти (кому-то понравилось место, где стоит ваш ларек, и вас незамедлительно просят освободить площадку);
- от криминала (которому показалось, что вы недостаточно почтительны к нему);

- от конкурентов (которые натравили на вас сразу несколько проверяющих организаций);
- от самих «проверяльщиков» (люди они нередко малообразованные и завистливые, но кушать-то всем хочется);
- от собственных сотрудников (размышляющих, не удрать ли к конкуренту или не стать ли самому вашим конкурентом, «прихватив» крупного клиента или ключевого поставщика).

Есть и особенности «страны проживания». Шведский консультант Кристер Ферлинг, немало поработавший с российскими предприятиями, как-то сказал: «Посмотрите на структуру бизнеса в Западной Европе. Там множество прибыльных компаний, не занимающихся производством. Работа на субподряде. В России же все хотят сами создавать свою продукцию, строить свою маленькую империю. Успешный псковский производитель колбас не в Питер пошел, а решил производить велосипеды в Пскове. *Страна десятиборцев*».

А еще меня умиляют разговоры о социальной ответственности бизнеса. Мне всегда казалось, что бизнес, если он не очень маленький, невозможен без фантазий (или обмана – кому как больше нравится). И чаще всего он связан с наглым, безостановочным (а нередко – хищным и подлым) зарабатыванием прибыли. Об этике бизнеса любят рассуждать миллиардеры и преподаватели-теоретики, далекие от бизнеса. Первые уже могут позволить себе быть этичными, вторые – не очень понимают, о чем идет речь.

С другой стороны, именно бизнес (наряду с продукцией гигантов науки и искусства) – одна из важнейших движущих сил в развитии человечества, и поэтому лучше воспринимать его как зло неизбежное, из которого можно и нужно извлекать пользу. Никто не обижается на двигатель автомобиля за выхлопы – ехать-то надо. Так и бизнес – можно его сколько угодно ругать, законодательно ограничивать, технологически улучшать, но если вам нужно куда-то ехать или лететь, двигатель пригодится.

Государство как социальный институт обязано отнимать у бизнеса часть его прибыли, дабы помогать инвалидам и больным, старым и совсем юным, при этом, однако, не пытаясь немедленно зарезать курицу, несущую хоть какие-то яйца. К сожалению, наша страна всегда

ищет оригинальные пути («эх, российская дорога, семь загибов за версту»).

Государство само норовит заняться бизнесом (и делает это, как, впрочем, и иные государства, весьма неэффективно), при этом призывая бизнес к социальной ответственности. Такая смена ролей хороша на эстраде, но не в экономике. Когда каждый норовит заняться не своим или не совсем своим делом – результаты не заставляют себя ждать.

Еще одна серьезная тенденция – растут разрывы между бизнесами разного масштаба. Хотя я уверен, что никакая глобализация не уничтожит малый и средний бизнес.

Во-первых, он нужен самим большим компаниям – в качестве клиентов, поставщиков, разведчиков рынка, наконец. Малый бизнес более мобилен, он берет на себя риски «первопроходства». Во-вторых, существует и постоянно возникает множество небольших локальных рыночных ниш, куда громадным транснациональным компаниям просто не влезть (размеры не позволяют, да и «призы» там не те, за которые гигантам стоит бороться). И потому глобальные компании сами регулярно порождают «дочек» и «внучек», пытаясь избавиться от «проклятия больших размеров».

Естественно, уцелеет и сам крупный и очень крупный (помните – *huge*?) бизнес. Да, крупные компании в большинстве своем неповоротливы, медлительны и бюрократичны, но кто из малых компаний – динамичных, агрессивных, резвых, не мечтает стать крупной (хотя с каждым годом «выбиться в люди» все сложнее)? Так ребенок мечтает скорее повзрослеть, не очень задумываясь о том, что за зрелостью неотвратимо быстро наступает старость со всеми ее болезнями и печалью.

Чудо-тройка управляет вашим бизнесом – прошлое, настоящее и будущее. Кто коренник в этой упряжке, может ли она двигаться слаженно, согласованно? Отличные кони, жаль – тянут в разные стороны. Прошлое норовит пустить нас по кругу – большой путь и нулевое перемещение в итоге. Настоящее – это самотек, сплав бревен по течению. Будущее? Конек-горбунок или хромая старая кляча? Это самый загадочный конь. Кто правит этой тройкой – вы или кто-то еще?

Мы часто принимаем внешнюю атрибутику, пресловутые «фантики» (большие магазины, шикарные офисы, иномарки,

заграничный отдых) за признак бизнес-успеха – а бизнес между тем дышит на ладан (примерам несть числа).

Бизнес – это почти всегда нарушение правил, писанных и/или неписанных, либо нахождение дырок в правилах (потом эту дырку, конечно, закроют очередным законом или телами конкурентов, но это будет потом). Серьезные бизнесмены любят еще и писать правила, они нанимают депутатов, министров и губернаторов, сами становятся ими.

При резком росте объемов бизнеса и выходе на другой уровень, где бизнес значительно жестче, меняются и границы представлений, и критерии «хорошо – плохо», «нравственно – безнравственно». Формула, мне кажется, проста: *честность, порядочность + богатство = Const* (для каждого человека – своя). А дальше – читайте Карла Маркса.

Потому не затихают конфликты на личностном уровне – в частности, желание много зарабатывать у каждого отдельного человека конкурирует с желанием иметь больше свободного времени. В жизненном пространстве «деньги – время – кайф» (рис. 1.3) у многих, работающих в бизнесе, начинает превалировать первая ось – в алчном варианте. Деньги ради денег, прибыль ради прибыли. Не смолкающая музыка денег.

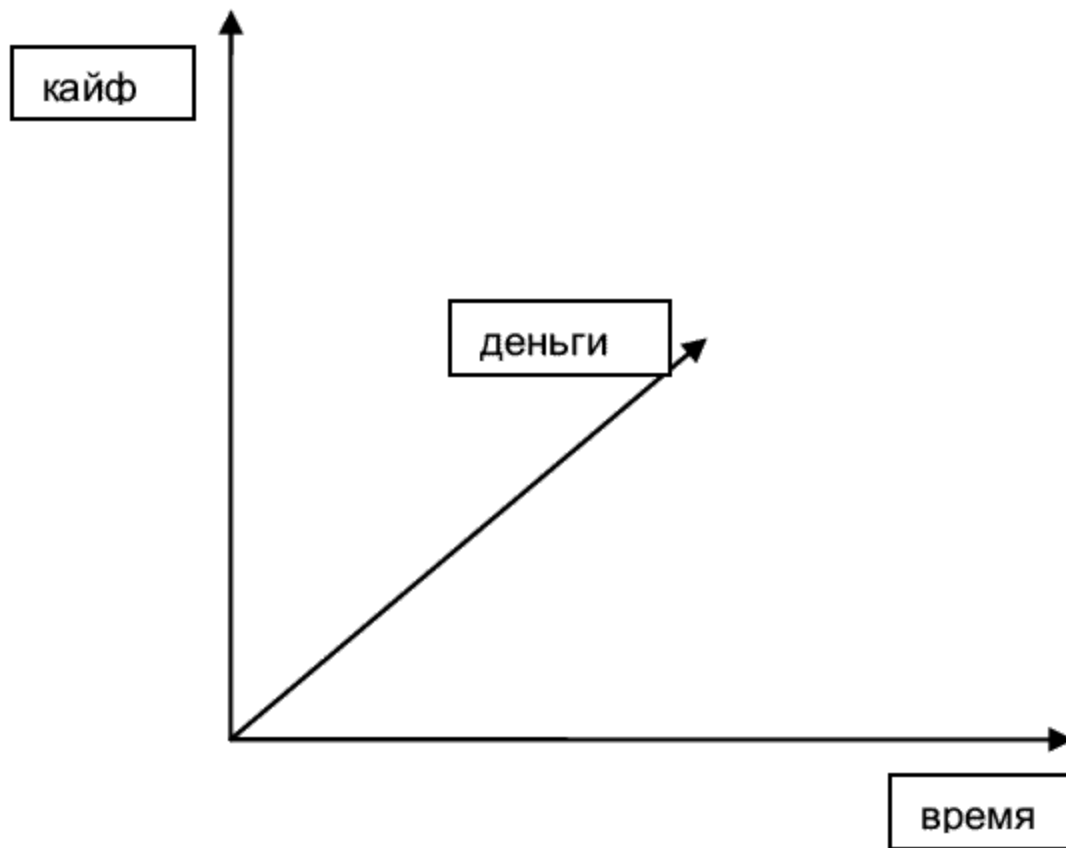


Рис. 1.3. Оси «жизненного пространства»

Справедливости ради заметим, что с осью «кайфа» воюют не только деньги, но и время (единственный невозполнимый ресурс). Еще А. В. Суворов, великий наш полководец, говорил: «Деньги дороги, люди дороги, но время дороже».

Уже несколько лет я приобретаю книги в интернет-магазинах, скачиваю их на свой компьютер. Одна «мелочь» мучает – экономя время и силы, я крайне редко теперь вдыхаю запах книжных магазинов и толкаюсь среди книжников, обмениваясь с ними пусть не словами, но хоть взглядами.

Растет не информированность, а количество доступных данных, при этом (в отсутствие фильтров) падает их качество, падает (в отсутствие регулярного тренинга мозгов) понимание и даже способность к пониманию.

Небольшое количество сильных связей подменяется большим количеством слабых связей, «электронных дружб» (в социальных

сетях) – создаются они «на раз» и также лопаются. Доступность создает иллюзию мощи, а на деле снижает надежность и устойчивость.

Снимается флер романтичности с дружеских и личных отношений. Раньше можно было неделями ждать письма, сетуя на неповоротливость почты и мальчишек, ворующих письма из почтовых ящиков. Сегодня, если ты не получил электронного письма, значит, скорее всего, тебе его не послали.

Все меньше становится намеков – некогда, времени нет. Много из того, о чем раньше стеснялись или стыдились говорить прямо и вслух, сегодня бестрепетно произносится прямым текстом. А средства массовой информации только усиливают эту тенденцию – куда они только не залезают в поисках сенсаций и «жареных» фактов.

Итак, бизнес становится все более наглым и беспардонным (что не может не отражаться на обществе в целом). Может ли бизнес диктовать свою волю рынку? Может, если он монополист, гипнотизер, или благотворительный Дед Мороз (дареному коню в зубы не смотрят).

Можете стать монополистом – не брезгуйте. Не можете – тогда не наглейте, внимательно слушайте клиентов, сотрудников, партнеров, изучайте конкурентов, отслеживайте новые перспективные технологии. И самое главное – не останавливайтесь!

Нижегородский поэт Борис Пильник много лет назад (сам, конечно, того не подозревая) написал стихи, которые сегодня могли бы стать бизнес-гимном:

Суровый закон движения – успехи и неудачи,
Суровый закон движения – вперед и только вперед,
Падают – помоги им, но это вовсе не значит,
Что можно замедлить движение, что можно прервать поход.
Мы знаем, что есть усталые, мы видим, что есть отсталые,
Идущие с нами нехотя, пошатываясь и скользя,
Не слушай их тонких жалоб, расхлябанности не жалуя,
Помни одно: в движении задерживаться нельзя.
И если я тоже падаю, без сил и без воли падаю,
Отказываюсь от завтра, движению изменяю,
Оглядываться не надо и слушать меня не надо,
Не замедляя движения, шагайте через меня.

Видение

*Как бы ни кружил караван, сколько бы раз
ни менял он направление, к цели он двигался
неуклонно. Одолев препоны, снова шел на
звезду, указывавшую, где расположен оазис.*

П. Козьмо

*Чтобы добиться желаемого в жизни, вы
должны знать, где сейчас находитесь и где
хотите оказаться...*

*Быть человеком – значит развивать
способность осознания самого себя.*

М. Аткинсон

«Я верю, друзья, караваны ракет помчат нас вперед от звезды до звезды, на пыльных тропинках далеких планет останутся наши следы...». В этих стихах В. Войновича – пример видения. Видения парадоксального. Ведь слово «караван» относится к торговым судам, к верблюдам, совсем к другой эпохе.

Но слышишь «караваны ракет» (и это в пору, когда запуск одной-то ракеты был событием, о котором с пометкой «срочно» сообщали все мировые агентства) – и сразу возникает объемность, много смыслов, пересечений, переплетений. Фантастическая цель здесь не просто сформулирована, утверждается, что она реальна и достижима. Эффект реальности достигается точными деталями – типа «следов на пыльных тропинках».

А вот другое видение, сформулированное Генри Фордом в начале XX века. В ту пору основным средством передвижения в городах были лошади, и остро стояла проблема утилизации конского навоза. Газеты отводили этой проблеме целые полосы, обвиняя правительства в нежелании вкладывать средства в ее разрешение. Автомобили, крайне немногочисленные, были предметами роскоши, а не средствами передвижения.

И вот в это самое время прозвучали удивительные слова Г. Форда:

«Я построю автомобиль, доступный великому множеству людей. Его цена будет столь низкой, что любой человек, имеющий хорошую заработную плату, будет в состоянии купить такой автомобиль и вместе со своей семьей наслаждаться благословенными часами отдыха на огромных открытых просторах Божиих.

Когда я завершу это начинание, каждый сможет позволить себе иметь автомобиль и будет его иметь. С наших дорог исчезнут лошади, и мы дадим работу и хорошие заработки большому числу людей».

Уже первая фраза его видения берет «быка за рога»: я построю автомобиль, доступный великому множеству людей. Иначе говоря: я превращу средство роскоши в обычный предмет первой необходимости (простой, надежный и недорогой). Парадокс. Что-то вроде: «Я построю дворец, доступный любому бедняку». Вам нужны доказательства? «Его цена будет столь низкой...» Итак, автомобиль – это цель? Нет.

Форд поднимается выше – «...и вместе со своей семьей наслаждаться благословенными часами отдыха на огромных открытых просторах Божиих». Песня! Человек же не лошадь, чтобы все время работать. Автомобиль даст ему и его семье свободу отдыха, свободу передвижения.

Основные мысли повторяются по несколько раз и буквально вколачиваются гвоздями в головы современников: «Каждый сможет позволить себе иметь автомобиль и будет его иметь». Далее мимоходом наносится сильнейший удар по основным конкурентам: «С наших дорог исчезнут лошади» (вместе с конским навозом и обвинениями правительств в бездеятельности).

Особенно изящен финал. В начале было сказано: «Любой человек, имеющий хорошую заработную плату, сможет купить автомобиль», в финале – «Мы дадим работу и хорошие заработки большому числу людей».

Итак, мы нашли чудодейственное лекарство от всех проблем и болезней – безработицы, безденежья, невозможности хорошо отдохнуть и конского навоза. Это автомобиль. Вы сами будете

собирать это «чудо», покупать его, ездить на нем. Все – людям! Что остается самому Форду? Мелочи – только прибыль.

Для того, чтобы «чудо» стало реальностью, пришлось открыть и внедрить конвейер, наладить массовое производство, научную систему организации труда, ибо только эти достижения позволяли производить автомобили хорошо и сравнительно недорого («модель Т» стоила 850 долл., продержалась в производстве 19 лет и за это время было выпущено 15,5 млн автомобилей). Но все эти замечательные сами по себе открытия вторичны по сравнению с фордовским видением.

На той же идее «чуда» основано видение У. Диснея, но подает он свою идею совсем иначе:

«Идея Диснейленда проста. Это место, где люди обретают счастье и узнают новое. Это место, где родители и дети приятно проводят время вместе; место, где учителя и ученики открывают большие возможности познания и обучения.

Там пожилые люди смогут утолить свою ностальгию по минувшим дням, а молодые – насладиться вызовами будущего. Там для всеобщего обозрения и изучения будут представлены чудеса Природы и чудеса, созданные Человеком. Диснейленд основан на тех идеалах, мечтах и суровых, но достоверных фактах, которые создали Америку и посвящен этим идеалам, мечтам и фактам. Уникальное оборудование Диснейленда позволит наглядно продемонстрировать эти мечты и факты, превратить их в источник отваги и вдохновения для всего мира.

Диснейленд будет понемногу и ярмаркой, и выставкой, и площадкой для игр, и общественным центром, и музеем живых фактов, и местом, где можно увидеть красоту и волшебство. Он вберет в себя достижения, радости и надежды мира, в котором мы живем. И он будет напоминать и показывать нам, как сделать все эти чудеса частью нашей жизни».

Снова все начинается с уверения, что идея проста и общедоступна. Скромно, но совершенно не соответствует действительности! Фактически Дисней, опередив технологические возможности своего времени на целые десятилетия, предложил идею «трансформера», ныне широко используемую.

Похоже, «простота» понимания и использования в Америке ценится выше иных достоинств. А вот дальше Дисней (в отличие от Форда) начинает сегментировать возможных клиентов. Родители и дети, учителя и ученики, пожилые и молодые.

Каждому предлагается что-то свое и каждый должен найти себя в диснеевской картинке, увидеть свое отражение в разных зеркалах, узнать в них себя. Гениальный захват клиентских мозгов и душ! Ключевые слова, как и Форд, Дисней вколачивает в сознание, по несколько раз их повторяя: «Чудеса, идеалы, мечты и факты».

Чем же будет Диснейленд? А чем хотите – тем и будет! У него много граней – и ярмарка, и выставка, и музей, и площадка для игр. Нынешние специалисты назвали бы это многофункциональностью. Главная цель – сделать чудеса частью нашей жизнью. Так и хочется выдать лозунг: «Чудеса – в жизнь».

А вот как формулировал свое видение негритянский лидер Америки д-р Мартин Лютер Кинг:

«Друзья мои, сегодня говорю вам, что, несмотря на трудности и разочарования текущего момента, у меня по-прежнему есть мечта. Моя мечта коренится глубоко в Американской Мечте. Я мечтаю о том, что однажды наш народ воспрянет и станет жить в соответствии с истинным смыслом своей веры, гласящей: “Мы исходим из той самоочевидной истины, что все люди созданы равными...”».

Я мечтаю о том, что однажды на красных холмах Джорджии сыновья бывших рабов и сыновья бывших рабовладельцев смогут сесть вместе за братский стол.

Я мечтаю о том, что однажды даже штат Миссисипи, пустынный штат, изнемогающий от зноя несправедливости и угнетения, преобразится в оазис свободы и справедливости.

Я мечтаю о том, что мои четверо детей когда-нибудь будут жить в стране, где о них будут судить не по цвету их кожи, а по их личным качествам.

Сегодня у меня есть мечта...»

Форд с Диснеем продавали чудеса, д-р Кинг продает вещь не менее масштабную и глобальную – Мечту (в небольшом фрагменте текста слова «мечта» и «мечтаю» повторяются семь раз). От сегментации

«белые – черные» Кинг переходит к другой: «угнетатели – угнетенные». Он не воюет с Америкой, более того – «моя мечта коренится глубоко в Американской Мечте».

Попробуйте крепко взять соперника под руку – сможет он в этом положении вас сильно ударить? Присоединиться к противнику, конкуренту – мощный ход, выбивающий соперника из привычной колеи. Обязательно нужна конкретика, деталь, вызывающая доверие, и Кинг выбирает штат Миссисипи как «образец» несправедливости и угнетения.

И далее М. Кинг демонстрирует потрясающую мудрость и жизненный опыт. Не рабы и рабовладельцы сядут вместе за братский стол (кто же поверит, что это возможно?), а их сыновья. Почему бы и нет? Задача сразу из тактической превращается в долгосрочную (должна произойти смена поколений!), но и масштаб ее становится иным. Ради такой цели стоит жить и работать.

Посмотрим теперь на видение компании «Motorola», опубликованное в 80-х годах XX века:

«“Motorola” мечтает о мире, в котором телефонные номера будут присваивать людям, а не местам; в котором маленькие, уместающиеся на ладони устройства позволят людям поддерживать связь друг с другом, где бы они не находились; в котором новые средства коммуникаций смогут передавать зрительные образы и данные так же просто, как и голоса».

Молодые люди, прочитав это описание, удивляются – как странно, витиевато и патетично кто-то написал об обыкновенном сотовом телефоне. Только что с дерева слез, что ли? Ну, как объяснишь им, что 30 лет назад это было фантастикой. И домашний телефон был роскошью. И я бегал по всему району, искал работающий телефон-автомат, пытаюсь пролезть без очереди и вызвать бабушке «скорую помощь». Времена меняются.

А вот фрагмент из письма основателей компании «Google», молодых миллиардеров Сергея Брина и Ларри Пейджа потенциальным акционерам компании в апреле 2004 года:

«Создавая “Google”, мы верили, что сможем открыть миру потрясающий сервис – мгновенную достоверную информацию по любой теме. ...Мы не собираемся уклоняться от

высокорискованных, но перспективных и способных принести высокую отдачу на инвестиции проектов, даже если они не будут соответствовать краткосрочным показателям прибыли. ...Не удивляйтесь, если наши обещания затронут неизведанные, а может быть, даже странные области...

Не делай зла. Мы готовы отказаться от достижения краткосрочных промежуточных целей, чтобы в более отдаленной перспективе стать компанией, которая создает для этого мира нечто хорошее. Мы хотим, чтобы “Google” стал тем институтом, который делает лучше тот мир, в котором мы живем...»

Сильное, казалось бы, видение, подкрепленное оглушительным успехом самой компании, стремительно ворвавшейся в группу мировых лидеров. Американцы днем и ночью думают об акциях, котировках и прочих подобных вещах (я неоднократно бывал и стажировался в Америке, любой разговор рано или поздно сводится к акциям – какие пора покупать, а какие продавать). А Брин и Пейдж предложили им отказаться от краткосрочных промежуточных целей (в переводе на наш язык – отказаться от текущих дивидендов ради каких-то грядущих больших бонусов), поучаствовать в странных проектах и броске в неизведанное.

Поначалу «фокус» прошел, акции хорошо расходились. Но в начале 2006 года подводились текущие итоги, они у «Google» оказались хорошими, но несколько хуже ожидаемых, и многие новые акционеры бросились спасаться бегством. За день капитализация компании уменьшилась чуть ли не на 20 млрд долл. (Юные миллиардеры «намок» рынка поняли и пригласили профессионального менеджера, отойдя от оперативного управления.) Так что видение может быть сколь угодно мощным, но люди действуют исходя из сложившихся привычек, стереотипов, ритуалов.

То же и с миссией. Боюсь показаться циничным, но когда фирма, рожденная пару лет назад и ищущая свое место на рынке, под руководством консультанта – шамана – манипулятора – психолога начинает изобретать миссию и развешивать ее в коридорах офиса, мне смешно. Можно, конечно, и «Камасутру» в детском саду читать, но зачем? До миссии надо созреть! Что толку говорить о ней в ясельном возрасте?

Миссия – это определенный уровень развития корпоративной культуры. Она, безусловно, необходима компаниям, зарекомендовавшим себя на рынке. Миссия тоже должна вызреть. А фирма – пройти череду взлетов и падений, устояться, в ней должен сформироваться костяк людей с похожими ценностями, понимающими, на каком рынке они работают и для кого.

Миссия – гимн, флаг, камертон, аршин для измерения слов и дел сотрудников. Когда Би-Би-Си заявляет: «Благодаря нам народ будет говорить с народом языком мира» – это миссия! А когда миссию начинают с умным видом рисовать людям, имеющим два ларька, – это кто-то просто решил «подлататься» под видом бизнес-консультанта.

Очень хорошо сказал Махатма Ганди: «Моя жизнь – это моя миссия. Посмотри, как я живу, как я ем, как сижу, говорю, как я веду себя. Сумма всех моих поступков и есть моя миссия».

Деньги

Деньги – это всего лишь деньги. Кто их инвестирует – важнее, чем собственно размер инвестиций.

Р. Маккенна

Деньги открыли мир для наших людей. С одной стороны, они дают независимость, с другой – люди быстро осознают, что в одиночку многого не добьешься. И возникают связи и альянсы разной степени прочности, иногда разовые, временные, иногда – достаточно устойчивые. Связей и альянсов становится больше, они становятся динамичнее. Уходит наив ность, появляется вопрос: «Чего хочется от этой связи, какого результата?». Связи становятся выборочными.

Поначалу люди сами себя считают (в силу неинформированности) первыми, лидерами рынка – и этого достаточно. Затем начинают интересоваться конкурентами, секретами их успехов. Простейший вид такого интереса реализуется путем перекупки сотрудников. Более сложный – путем покупки бизнесов или альянсов, союзов, договоренностей. Дефицит времени диктует необходимость выбора.

Деньги – всего лишь инструмент... Этим словом ритуально обозначают кучу совершенно иных понятий – отношения людей, возможности, вещи... Человек не может есть шестью ртами или одновременно отдыхать на двенадцати курортах. Есть некий физиологический предел. На котором, кстати, основана идея уже упоминавшегося «шведского» стола – ешь, сколько хочешь, но желудок не безразмерен. Да, деньги значительно меняют окружение человека и его самого. Деньги играют роль как стимул, но не как цель. Уровень личности деньгами не измеришь.

Конечно, прибыль важна. Без нее фирма превращается в клуб или благотворительную организацию. Но прибыль – это аплодисменты рынка. Сначала надо их добиться, понять, кто, когда и за что будет тебе аплодировать.

Бизнес как способ выживания путем изготовления конкретного продукта или оказания конкретной услуги – начальный этап. Пройти его обязательно нужно, главное – не застрять. Иногда люди невысокого полета увлекаются этим этапом и начинают тиражировать сами себя – модифицировать продукт, завоевывать большую территорию и т. д.

Второй этап начинается тогда, когда человек отрывается от «родного» продукта или услуги. Он продает свою фирму, затевает новые проекты и начинает (эту потрясающую радость «переоткрытия» самого себя я не раз с огромным удовольствием наблюдал у своих клиентов!) осознавать некую универсальность своих навыков и умений, их применимость в других отраслях, на других сегментах и нишах рынка. Пловец становится бегуном, бегун – теннисистом, шашист – многоборцем и т. д.

На третьем этапе начинается «театр», совершаются решительные движения в сторону политической и общественной жизни. Человек идет в депутаты, постоянно мелькает на экране телевизора, проводит какие-то акции, создает свои «кордебалеты» из чиновников и журналистов. Хочется все больше власти, хочется благодетельствовать (или истребить, кому как) человечество или хотя бы его часть, внедрить свое понимание добра и зла максимальному количеству ни в чем не повинных современников, человек пытается «застрять» в истории, как Джордж Сорос или Билл Гейтс.

Чем выше этап, тем меньше внимания уделяется собственно деньгам, они приходят как бы сами собой – на горные вершины не

надо завозить снег, он и так там лежит.

Жизненный цикл

*В жизни, в искусстве,
в борьбе, где тебя победили,
Самое страшное – это инерция стиля.*

Н. Коржавин

*Бессрочно кораблю не плыть
И соловью не петь.*

М. Цветаева

Во второй части книги «Модели и инструменты» мы еще раз вернемся к понятию жизненного цикла. Но начать обсуждение этого фундаментального понятия хотелось бы сейчас.

«Ничто не вечно под луной». Между тем фирмы у нас создаются «навечно», должности выдаются тоже «навечно». Все, что создается навечно, естественно, хочется любыми способами сохранить. Сохранить фирму, коллектив, отношения, должность. «Фантик», форма, таким образом, оказывается важнее содержания, а инструменты достижения цели подменяют саму цель. Зачем сохранять фирму, коллектив, должность? – эти неудобные вопросы самим себе задавать не хочется.

Человек, имеющий высокую должность (какого-нибудь вице-президента) готов каждый вечер домой кресло увозить, лишь бы никто его не увел и не занял. А что нужно сделать, чтобы люди меньше думали о сохранении формы и больше думали о результатах, о достижении целей? Одно из возможных решений этой проблемы – в переходе от понятия «фирма» к понятию «проект» и от понятия «должность» к понятию «командировка».

Проект имеет сроки начала и завершения, ожидаемые результаты, этапность и прочие параметры, позволяющие его остановить, изменить, заморозить, закрыть (рис. 1.4). Проект не вечен, мы – не рабы проекта, и это замечательно. Точно так же человек, находящийся

в командировке, не будет каждый вечер таскать кресло с работы в гостиницу. Он ведь не за кресло подержаться приехал, добьется результата – и скорее домой.

Рис. 1.4. Этапы проекта

Попробуем разбить любой проект на несколько этапов. Нулевым этапом назовем подготовку к запуску проекта. На этом этапе идут исследование, обучение, «заправка горючим». Подготовительный этап важен, но сам по себе не слишком результативен: можно всю жизнь учиться и при этом бояться взлетать. Можно бесконечно заниматься исследованиями. Можно, залив полные баки, покататься по взлетной полосе, пока горючее не иссякнет.

Для того чтобы перейти на первый этап, этап взлета, прежде всего, нужен человек, который хочет взлететь. «Взлетчик», авантюрист, старт-апщик – называйте как хотите. Но обязательно должен быть решительный волевой человек, готовый к перегрузкам, берущий на себя ответственность за жизнь «пассажиров» и «членов экипажа» проекта.

У любого летательного средства есть свой предел высоты, рано или поздно первый этап заканчивается. Когда становится понятно, что второй этап – этап ровного полета – уже близок, я начинаю уговаривать собственников щедро наградить «взлетчика», снабдить его парашютом и отправить на землю. Если в качестве «взлетчика» выступает один из собственников, я не меняю мотив: щедро наградите его, дайте парашют и путем аккуратного пинка помогите вернуться на родную землю.

«Как?! – искренне возмущаются клиенты, – ты предлагаешь убрать (заменить) человека, только что совершившего подвиг?». Да, именно это я и предлагаю. На втором этапе гораздо полезнее бюрократ, чиновник, в полуспящем режиме следящий за работой автопилота. Герой первого этапа на втором обычно ведет себя на редкость неадекватно, он дергает все ручки, нажимает на все кнопки, кричит на персонал, требует ударного труда – и ничего не происходит. А на

третьем этапе (если герой до него доживает) его лучшие качества вообще могут стать причиной катастрофы.

На третьем этапе нужен аккуратный, терпеливый человек, который сможет достойно завершить полет, избежать негативных последствий. На этом этапе вряд ли нужно рисковать и влезать в авантюры. Здесь главное – не скорость, а аккуратная мягкая посадка (в хорошем смысле этого слова).

Впрочем, один из моих клиентов решил внести свой вклад в теорию. Согласившись с тем, что «взлетчик» вреден на втором этапе, он предложил в конце первого этапа напоить его «вусмерть», в конце второго этапа произвести дозаправку горючим в воздухе, а затем разбудить героя первого этапа для перехода к новому взлету (этакий беспосадочный перелет). В принципе идея неплохая, но рисковая. А вдруг «взлетчик» проснется раньше или позже, чем нужно? Какова вероятность того, что дозаправка пройдет нормально?

Может ли один человек одинаково уверенно чувствовать себя на всех этапах? Наверное, может. Но такие люди уникальны, незаменимы и дороги. А если он – наемник, зачем ему водить ваш самолет, когда можно водить свой (или увести ваш и сделать его своим)?

Тема «все выше и выше и выше стремим мы полет наших птиц» прекрасна на первом этапе, странновато звучит на втором и опасна на третьем этапе жизненного цикла. На разных этапах нужны разные песни и разные люди (менеджеры, консультанты, даже исполнители). Любимая моя фраза «скорость важнее качества» работает на первом этапе, но вряд ли применима на последующих.

Если у человека – комплекс отличника, он боится неизвестности и хочет законсервировать успех, зачем его ломать? Пусть летает на серийных самолетах, на освоенных трассах, это человек второго этапа. А другой – в силу характера – просто обречен на регулярную смену проектов, сотрудников, видов деятельности. Почему бы не готовить специально для него проекты, в которых он смог бы реализовать свою бешеную тягу к перегрузкам и новизне?

Есть время «глубоких задумок», а есть время «быстрых действий», время «разбрасывать семена» и время «собирать урожай». Важно угадать, понять, почувствовать – какое же время на дворе? И выдвинуть лидера, соответствующего этому времени – сеятеля, собирателя или разрушителя. Время диктует ритмы, а личность –

темпы. Время задает направление движения, а личность лишь ускоряет или тормозит это движение.

Если говорить о фирме как о сложной совокупности проектов, интересную тему «созидательного разрушения» подняли Р.Фостер и С. Каплан. Если ты ничего не разрушаешь, это становится тормозом, ты не можешь развиваться, отстаешь, у тебя гири на ногах. Но если ты разрушаешь быстро и неподготовленно, как в период нашей Перестройки, без особых элементов созидания – это тоже очень плохо. Поэтому здесь важно соблюсти баланс – между операционной, текущей деятельностью и созидательным разрушением, своевременным, спланированным, устремленным в будущее.

Если постановка новых задач и внедрение новых идей идет слишком быстро, это приводит к стрессу, конфликтам, резкому спаду производительности. Слишком низкий темп этих процессов может привести к потере конкурентоспособности. Одна из основных задач менеджмента – в критической оценке темпа развития лидерства и соответствующей корректировке действий.

«Разрушение, – пишут Фостер и Каплан, – позволяет поддерживать свежесть атмосферы рынка, избавляясь от элементов, в которых нет больше необходимости. Процесс разрушения – основная черта капитализма. Рынки действуют без эмоций и ведут себя жестче, безжалостнее и непреклоннее, чем корпорации».

Есть у американцев такое словечко – «тайминг»: любое дело вовремя надо начинать (не раньше и не позже), вовремя и заканчивать. Артем Тарасов как-то рассказал замечательную историю:

«Г.Стерлигов оказался первопроходцем в области телевизионной рекламы. За два миллиона рублей все телеканалы с упоением показывали зевающую собаку Германа по кличке Алиса. И биржа «Алиса» стала безумно популярной, хотя толком еще не открылась (блестящая раскрутка еще несуществующего товара! – И. А.). Сначала Герман продавал брокерские места по 40 тыс. руб., за две недели собрал сорок брокеров и в итоге довел стоимость места до 600 тысяч, а потом и до 1,5 млн руб. и все равно ежедневно появлялось пять-шесть претендентов. Американцы предлагали купить его биржу за 15 млн долл. – он отказался и через полгода она прогорела».

Впрочем, сегодня мне хотелось бы уточнить свой подход к понятию «жизненного цикла». Я понял, наконец, почему люди должны меняться (а точнее – почему людей надо менять) при переходе к новому этапу. Да потому, что между этапами есть разрывы, скачки, кривая жизненного цикла не является непрерывной! (рис. 1.5).

Конечно же, величина этих разрывов зависит от типа рынка, характера деятельности, но важно отметить главное – кривая жизненного цикла не является непрерывной (это и причина кризисов, и возможность для взлетов).

Рис. 1.5. Этапы проекта с учетом разрывов

Шведские консультанты (я эту идею почерпнул у К.Ферлинга) так представляют себе влияние характера деятельности на организацию:

Таблица 1.3

Переход от понятия «фирмы» к понятию «проект» и от понятия «должность» к понятию «командировка» тесно связан именно с изменением самих рынков и характера деятельности. Цикличность, предсказуемость, повторяемость встречаются все реже. Катание на лодочке по озеру требует одних навыков, сплав по реке, тем более по быстрой горной речке – совершенно других. Да и риски несопоставимы.

Интернет

Про Интернет уже столько сказано и написано, что вроде бы и добавить уже нечего. С другой стороны, обойти молчанием это чудо и чудище в одном лице тоже никак нельзя. Поэтому ограничусь конспективными и субъективными замечаниями, не претендующими на серьезный анализ.

1. Интернет – все есть и ничего не найдешь. Вселенская помойка с алмазными зернами. Надо уметь работать по ключевым словам, искать и обрабатывать информацию. Дальнейшее распространение Интернета упирается не в цены, а в информационную безграмотность (многие люди газеты покупают из-за программы телепередач или анекдотов), вирусы. У многих нет желания ускоряться (у нас не бизнес-среда), зачем же Интернет?

2. Интернет:

- свобода превращается в анархию;
- слишком много соблазнов. Экономия времени оборачивается потерями;
- чужая навязанная структура и приоритеты (порядок вывода информации);
- не предупреждает о возможных последствиях (назойливость условно-бесплатных программ и т. п.);
- примитивизация мышления – выбери в меню. Неестественность и примитивность языка общения (запросов). «Ты меня уважаешь?»;
- плата не за результат (что ты нашел), а за процесс – наркотик. Но чтобы платить за процесс, надо иметь весьма высокий уровень подготовки и брать на себя ответственность за результат.

3. В ответ на запрос найдено 2183 сайта. Первые 5-10 мы еще посмотрим, но то, что действительно нужно, находится в 635-м. Как найти нужное?

4. «А еще кружок по фото, мне еще и петать охота» (глаза разбегаются, пока не попробуешь и не испытаешь разочарование).

5. Понятие качества, привязанности, старого знакомства – все исчезает – где ориентиры и системы координат?

6. Всеобщая свобода не подкрепляется всеобщей ответственностью и не базируется на всеобщей культуре.

7. Кто регулярно создает новые вирусы – электронные террористы, маньяки или «электронные спецслужбы» – сами создатели антивирусов?

8. Открытость мира (точнее, электронной его стороны) тебе имеет и обратную сторону – открытость и незащищенность тебя перед миром (наш хакер, не выходя из дома, «залез» на диск к канадской шовинистке и стер там всю информацию).

9. Постоянное сидение перед экраном – это больная спина, проблемы глаз, кистей и пальцев рук.

10. Интернет увлекает, не дает выбора, как американцы, и он также пустоват (недаром родился в Америке). Интернет – «подарок» военных миру, троянский конь?

11. В Интернете ищут ответы, а лидеры задают вопросы, значит, Интернет – не для лидеров, а для их помощников, для исполнителей. Очень много блестящих упаковок, за которыми пустота.

12. Большинство тех, кто берется судить и рейтинговать, сами не имеют достаточного веса. Дутые репутации.

13. Новая всемирная (да еще и стремительно саморазвивающаяся) игрушка, об экологичности и безопасности которой, похоже, мало кто задумывается. Игрушка? Или мощное оружие?

Информация

Информация – слишком общее и многогранное понятие. Для целей настоящей книги достаточно сделать один простой вывод: *информация нужна тогда и только тогда, когда по ней принимаются управленческие или бизнес-решения*. В противном случае это неликвид, мусор.

На мой взгляд, система получения информации начинается с элементарного умения устанавливать контакты (все-таки живая, первичная информация зачастую предпочтительнее вторичной, кем-то уже переработанной). Затем идет умение слушать. Иначе всю жизнь будешь жить на собственных интеллектуальных и эмоциональных ресурсах, не используя «заемных». Это этап получения «сырья» – расплата за него идет своим временем (иногда – временем нанятых тобой людей).

Далее идет блок работы с заимствованиями: уточнение, прояснение смыслов, сравнение информации из разных источников или из одного в разное время, фильтрация. Это проверка и первичная обработка сырья.

Следующий большой блок – умение структурировать, классифицировать, агрегировать, детализировать, исходя из своих целей и критериев. Это можно назвать «конструкторско-технологической подготовкой производства». Затем идет собственно

«производство», которое может состоять из нескольких «цехов» (этапов).

Потом начинается упаковка и доставка клиенту (или самовывоз). Какими порциями выдавать – вагонами или флаконами? Как предотвращать от порчи? Как сделать привлекательную обертку?

О вреде невежества хорошо сказано в «Пятиминутном курсе менеджмента», давно гуляющем по бескрайним просторам Интернета:

«Священник предлагает монахине подвезти ее. Сев в машину, она закидывает ногу за ногу, так, что бедро обнажается. Священнику с трудом удается избежать аварии. Выровняв машину, он украдкой кладет руку ей на ногу.

Монахиня говорит: «“Отец, Вы помните Псалом 129?”». Священник убирает руку. Но, поменяв передачу, он опять кладет руку ей на ногу. Монахиня повторяет: “Отец, Вы помните Псалом 129?”. Священник извиняется: “Простите, сестра, но плоть слаба”. Добравшись до монастыря, монахиня тяжело вздыхает и выходит».

Приехав в церковь, священник находит Псалом 129. В нем говорится: “Иди дальше и ищи, выше ты найдешь счастье”».

Один из моих клиентов, уральский бизнесмен Борис Шиманович, дал, в шутку или всерьез, такое определение: «Интуиция – это способность человека делать неосознанные выводы из неосмысленной информации». От себя добавлю – полезные и выгодные для бизнеса выводы.

Информация – это и яд, и лекарство, и скоропорт, но на нее крайне редко ставят штамп «срок годности». Поэтому свежую информацию нередко трудно отличить от залежалой. Кроме того, информационные потребности клиентов меняются со временем. Информационные «конструкторы» и «технологии» должны вовремя обновлять цели и критерии, поле источников информации, фильтры. Можно спроектировать систему, которая загребает все подряд (там разберемся) или плыть (как японцы) «по течению» и останавливаться, увидев что-то ценное.

Сбои, как и в любом процессе, могут произойти на самых разных этапах. Меня нередко поражает низкая культура документов – ни дат, ни исполнителей, ни версий, ни утверждающих и согласующих подписей. В «сырье» попадает официальная информация, слухи,

домыслы. Маленькая добавка к информации, как присадка к бензину, может существенно изменить «октановое число».

Несколько вариантов:

- человек, получивший информацию, не все запомнил, не все понял, действует как умеет – это плохой исполнитель;
- человек все точно записал, все понял, все сделал – это хороший исполнитель;
- человек все понял, еще и проявил инициативу, улучшил, углубил – это инициативный исполнитель (скорее всего, он скоро сбежит);
- человек, который на основе вашей информации, вашего «сырья» делает другие «конфетки», совершенно новые выводы (у него иная глубина переработки) – это потенциальный консультант или партнер или конкурент.

Договор – высшая форма отношений между умными и ответственными людьми, большое достижение цивилизации. Не получается – нужны регламенты (или Уставы караульной службы).

Отчеты, аналитические записки, рекомендации, экспертные заключения и прочие продукты консалтинговой деятельности – документы целевые. В них должны содержаться краткие и четкие формулировки, ясная логика.

Нюансы, детали, смешные оговорки, интересные мысли «не на тему» (все, что так щедро мелькает в разговорах с собственниками и высшими менеджерами, зачастую весьма неординарными и самобытными людьми) не могут найти места в серьезном документе. Но во время бесед я записываю почти все – для дальнейшего анализа, чтобы лучше понять человека, ход его мыслей, уловить ключевые слова.

То, что не попадает в документы, остается в виде массы разрозненных записок, фраз, заметок на полях. В этих «тоннах руды» могут попадаться настоящие перлы – самородки. Я люблю копаться в этой «породе», она будит мысль. Кроме того, эти отходы консалтингового производства можно использовать в статьях и книгах, на семинарах и лекциях. Используя эту руду, я потихоньку, вслед Сергею Колесникову, основателю корпорации «ТехноНиколь» и моему соавтору по одной из книг,двигаюсь к «безотходному» производству.

Клиентоориентация

С пациентом надо работать в его системе отношений. Если человек долгие годы выполнял приказы, значит, совет должен быть в форме приказа.

М.Эриксон

Инженера по насосам спросили, как ему понравился порнофильм. Ответ: «Совсем не понравился. Я профессионал, и меня не возбуждают эти бесконечные возвратно-поступательные движения».

Из телепередачи

Клиентоориентация – это желание и умение одновременно думать за себя и за клиентов. Это желание и умение разговаривать на своем языке и языках клиентов (полиглот). Это желание и умение учитывать выгоды не только свои, но и клиентов. Или, цитируя писателя Дину Рубину: «Никакой особой доброты во мне никогда не было. Было и есть умение ощутить чужую шкуру на плечах, окунуть лицо в чужие обстоятельства, прикинуть на себя чужую шмотку».

Клиентоориентация невозможна (да и не нужна!) при одном «боге» и толпе людей. У монополии клиентов нет, есть барин и есть просители. Можно нарисовать график зависимости уровня клиентоориентации от количества клиентов (когда их ноль, она равна минус бесконечности, когда очень много, она нулевая).

Это предельные случаи клиентоориентации – монополизм и самопожертвование (рис. 1.6). Минусы монополизма: нет стимула к развитию, исчезает любознательность, азарт, жиреешь, наглеешь, перестаешь осматриваться. И тут тебя с какой-нибудь стороны (технологической, политической, экономической – неважно) «вдруг» обходят, лишают монополизма. А играть в конкурентные игры ты отвык или никогда не умел.

Рис. 1.6. Пределы клиентоориентации

Самопожертвование тоже не лишено минусов. В пределе это акт одноразовый (спасая чужую жизнь, отдаешь свою) и потому невоспроизводимый, не тиражируемый. Но даже в менее жестоких вариантах, жертвуя собой, ты лишаешь себя развития и широты взгляда на мир, становишься винтиком какой-то системы или придатком (костылем) другого человека. Жалкая роль.

Так что в определенном смысле клиентоориентация – лекарство от тяжелых болезней монополизма и самопожертвования. Вопрос – в дозах этого лекарства и регулярности его приема. Клиентоориентация – штука затратная, а отдача от нее – вещь вероятностная. Поэтому если предполагаются «одноразовые» клиенты, нет смысла серьезно вкладываться в клиентоориентацию.

Особую «прелесть» ситуации придают еще несколько моментов:

1) наши и клиентские интересы изначально не совпадают, а зачастую и противоречат друг другу;

2) интересы различных клиентов могут сильно отличаться друг от друга, а также динамично изменяться – иногда непредсказуемо – в зависимости от сезона, погоды, политической ситуации, моды и т. п.;

3) достаточно часто мы лишены непосредственного регулярного общения с клиентами. Между нами стоят разнообразные посредники, имеющие собственные интересы – дилеры, наши сотрудники, сотрудники клиентов. В отношения с клиентами постоянно вмешиваются третьи силы – поставщики, властные структуры, банки, конкуренты.

На отрезке «продукт – клиент»: чем умнее клиент, тем ближе к нему надо находиться. Для «серой массы» можно ориентироваться больше на продукт. Личности требуют индивидуального подхода, масса вполне может удовлетвориться его имитацией (как в Макдональдсе).

Кстати, о Макдональдсе: когда падают объемы продаж, фирма быстро начинает клиентоориентироваться:

- филе-о-фиш появилось потому, что в некоем районе жили католики, которые по пятницам не ели мяса;

- окна для обслуживания автомобилистов появились, потому что рядом была военная база, а военные во время дежурства не имели права выходить из машин в форме (они еще и с подругами катались).

Консультант фирмы IBM Армен Кабодян утверждает, что:

- о неудачном опыте клиенты рассказывают в два раза большему числу людей, чем об удачном;
- неудовлетворенный клиент делится своей проблемой с 8–10 людьми;
- 7 из 10 неудовлетворенных клиентов продолжают иметь дело с организацией, если она удовлетворила их претензию;
- если претензия удовлетворена мгновенно, 95 % недовольных остаются клиентами компании;
- легче заставить существующих клиентов покупать на 10 % больше товаров, чем на 10 % увеличить клиентскую базу;
- фирма, занимающаяся продажей услуг, осуществляет 85–95 % своего бизнеса за счет существующих клиентов;
- 80 % успешных идей новых продуктов и услуг основано на идеях клиентов;
- стоимость привлечения нового клиента в 6 раз выше, чем стоимость удержания существующего клиента.

Учтите еще, что клиенты ненавидят неопределенность, боятся сложных вещей и ценят внимание:

- число пассажиров в лондонских автобусах стало расти после появления на остановках табло с обновляемой информацией – через какое время придет следующий автобус определенного маршрута;
- в Диснейленде все замечательно работает, но не видно никаких сервисных служб, все спланировано, вся инфраструктура под землей, огромный котлован. Технология спрятана от клиента, чтобы создавалось идеальное впечатление, и он обязательно вернулся;
- сделка не завершается после поставки товара. Нужно оставаться в контакте с клиентом и убедиться, что все в порядке. Контрольный звонок уничтожает проблему в зародыше. Кроме того, можно получить и новый заказ или рекомендацию.

Харуки Мураками в книге «Дэнс, Дэнс, Дэнс» описывает мастера сферы услуг:

«Это был истинный Профессионал Гостиничного Менеджмента. По работе мне не раз доводилось встречаться с такими субъектами. Улыбка почти никогда не сходит у них с лица – но может принимать до двадцати пяти конфигураций в зависимости от обстоятельств. От холодно-вежливой – до сдержанно-удовлетворенной. Для каждой улыбки свой номер. От Номера Один – до Номера Двадцать Пять. Улыбки нужных номеров подбираются по ситуации, как клюшки для разных ударов в гольфе».

Подходы «от продукта» и «от клиента» принципиально отличаются. Можно продавать кирпичную отделку коттеджей всем, кто купит. А можно пойти от конкретного типа клиента и его интересов:

- дизайнеру коттеджей мы даем возможность дополнительно подзаработать на нашей кирпичной отделке;
- строителям предлагаем улучшить внешний вид их творений (реклама однако!);
- хозяйке коттеджа продаем бессонные ночи ее завистливых подруг. А еще даем ей перечень аргументов для мужа, чтобы он легче расстался с деньгами и тоже получил удовольствие.

Один продукт путем несложных манипуляций превращается в имитацию ассортимента ряда.

Об инструментах клиентоориентации – клиентском бутерброде, коктейле для клиента, кольце уважения и кольце неуважения, мы подробно поговорим во второй части книги «Классические и авторские модели и инструменты».

Кризис

В книгах моих, выходявших до 2007 года включительно, раздела о кризисе не было вообще. Был достаточно длительный период роста всего и вся, и многим казалось, что будущее будет не менее безоблачным. Хотя «звоночки» были, аналитики предупреждали, и все же кризис 2008 года, как ураган, пришел внезапно и мощно.

Мы рассуждали о том, что кризис будет, но никто не понимал, когда и с какой стороны он придет, и тем более не мог оценить его глубину. Многие считали, что российская экономика находится несколько «на отшибе» и до нас потрясения дойдут нескоро – примерно через несколько лет, а за это время можно будет подготовиться. «Авось», «небось» и «как-нибудь» в стране никто не отменял.

У всех бизнесменов, с которыми я работаю, в документе под названием «Стратегия» имелись такие разделы, как «Основные риски и их компенсация», «Форс-мажоры», но, к сожалению, этого оказалось недостаточно. Оценивалась стоимость отработки конкретных угроз: что будет, если компания потеряет основного поставщика или кредитную линию, во сколько это ей обойдется и чем их можно заменить. Однако мы предполагали, что риски подстерегают, в основном, внутри страны, и не рассматривали межстрановые, а также глобальные финансовые риски, коллапс банковской системы. Анализ был недостаточно глубоким и широким.

Каковы же фундаментальные причины финансово-экономического кризиса, который стремительно охватил множество стран (и регулярные рецидивы этого кризиса практически неизбежны, как бы нам ни хотелось это отрицать)?

Прежде всего, это, как ни странно, глобализация. У нас антиглобалистов принято изображать чуть ли не недоумками и варварами, между тем в их аргументах достаточно здравого смысла. Дело в том, что глобальными процессами никто не умеет толком управлять. Можно сколько угодно иронизировать по поводу советских Госплана и Госстроя, но эти организации хотя бы пытались создать некую систему управления. Ныне масштаб и сложность задач выросли многократно, а системы управления глобальной экономикой нет.

Нет межнациональных регулирующих органов, а национальные оказались не подготовлены, да и работают в режиме запаздывания – тушат пожары, но не предупреждают их возникновения. К тому же используются несколько странные методы «борьбы»: если говорить о России – дают деньги банкам и биржам, которые и являются одним из источников кризиса, а не пытаются поддержать и увеличить потребительский спрос. Банки же, взяв государственные деньги под низкий процент, пытаются «покрутить» их или выдать предприятиям по максимально высокой ставке, ухудшая и без того сложную обстановку.

Второй фактор влияния – развитие информационных технологий, которые в существующих условиях легко способны усилить, экспортировать хаос. Если бы мы пользовались, предположим, курьерами на лошадях, то вести о кризисе на Западе дошли бы до нас через месяц, столько же времени курьер двигался бы обратно. Сейчас, когда информация за доли секунды перемещается по миру, нарушение равновесия в одном месте немедленно отзывается в другом. Поэтому глобализация и информационные технологии в немалой степени способствуют усилению любых кризисных явлений. «Аукается» практически моментально.

Третий фактор я называю феерией «фантиков». Упаковка, пиар, реклама, то есть то, что не связано непосредственно с продуктом, всегда были на рынке. Только раньше соотношение «конфетки» и «фантика» было относительно разумным, а сейчас фантики стали гораздо дороже конфеток – на это повлияло развитие бирж, банков и прочих спекулятивных институтов.

В первую очередь, «жесткую руку» кризиса обычно чувствуют девелоперы, розничные торговые сети, производители, поставщики и продавцы автомобилей, отреагировав сокращением инвестиционных программ, увольнениями. Впрочем, понаблюдать за кризисом, не ощущая его, мало кому удастся. Производители, например, вынуждены задуматься, нужно ли им новое оборудование, на запуск которого потребуется несколько месяцев, или же лучше начать жестко экономить электроэнергию, растущую в цене. Кризис учит людей считать – что еще можно себе позволить, а что уже нельзя.

Ясно, что экономический спад сильнее затрагивает взаимосвязанные отрасли: упали объемы строительства – значит,

производители стройматериалов снизят выпуск продукции, возникли проблемы с авиационным топливом у авиакомпаний – начинаются сложности на туристическом рынке, сокращается количество участников в банковском секторе – пострадают обслуживающие его организации и т. д.

Еще одна особенность кризиса – волнообразный характер: как только возникает ощущение, что он уже закончился, подходит следующий «девятый вал». Кстати, американцы, как мне кажется, оправляются от этих потрясений быстрее, чем мы, даже если в Штатах экономическая ситуация более сложная. Во-первых, там намного больше людей привыкли отвечать за себя сами, а у нас вызывают к государству, ожидая от него помощи. Во-вторых, американцы более мобильны, привыкли менять место работы, профессию, перебираться из штата в штат, то есть могут быстрее адаптироваться к новым условиям.

Не надо забывать и о психологической основе кризиса. Люди привыкли к постоянному росту экономики, которая «все выше и выше», а сейчас рост прекратился, и нас это сильно удивляет. Мы забыли, что экономика всегда развивалась волнообразно и что за подъемом неизбежно следует падение. (Чтобы влезть на новую гору, надо слезть с этой.) Более того, невероятно трудно привыкнуть к мысли, что так, как было раньше, при нашей жизни уже не будет, и в этом смысле кризис вообще не закончится.

С другой стороны, не следует преувеличивать влияние кризиса: многие продукты и услуги все равно останутся востребованными, поскольку люди по-прежнему будут жить, учиться, лечиться... Самое главное для компаний – «попасть в клиента» в новой ситуации. Получится это – можно менять продуктовый ряд, упаковку и пр., не получится – шансов на выживание будет немного.

Я бы предложил такую формулу выхода из кризиса:

ВВП есть функция НТВ (конечно, имеются в виду не две известные аббревиатуры).

ВВП (выход, выживание, прыжок) – это три варианта действий предпринимателя. Выход может быть как аккуратным, корректным (в форме закрытия или банкротства предприятия), так и не очень – в

России это называется «киданием» партнеров. Следующей возможностью является выживание, которое тоже встречается в самых разных формах. Сюда относятся, например, оптимизация и сокращение затрат, реструктуризация предприятий, частичное сокращение бизнеса – иными словами, сбрасывание «жира», позволяющее выжить. Третий вариант – прыжок. Во времена кризиса всегда находятся те, кто идет поперек потока. Такие компании начинают скупать активы, вести себя агрессивно, устанавливать предельную или даже запредельную степень риска для рекордного прыжка.

Какую возможность выберет компания, зависит от второй части формулы – *НТВ (нюх плюс терпение плюс воля)*. Во-первых, предприниматель должен «унюхать» момент, когда пора уходить с привычного поля игры, еще вчера приносившего прибыль. Нюх в моем понимании очень близок к понятию маркетинга. А определение маркетинга, которое я много лет тому назад дал в шутку (а теперь уверен в его серьезности): *маркетинг – умение вовремя «слинять», а маркетолог – человек «на шухере»*.

Во-вторых, бизнесмену нужно терпение, поскольку кризис – это всегда способность вытерпеть нечто, растянутое во времени. В-третьих, ему требуется воля, чтобы довести свои замыслы до действий, а действия до конца.

Пересматривать прежние цели и стратегии, конечно, придется, поскольку кардинально изменилась внешняя среда, от которой сильно зависят планы развития. Но это не значит, что они абсолютно у всех компаний должны стать более осторожными. В какую сторону менять стратегию – это вопрос, касающийся ВВП. Люди реагируют на кризисную ситуацию по-разному: одни паникуют, прячут голову в песок, впадают в ступор, другие спасаются бегством, третьи – упрямо лезут на рожон.

Еще одна важная для меня аббревиатура – *МОГУ*. Это то, что нужно сохранять даже в кризис – *Мозги, Отношения, Гибкость, Устойчивость*. Особенно трудно сочетать устойчивость (верность своим ценностям) и гибкость (прежде всего, тактическую).

Есть этика кризиса: Гулливер погасил пожар в покоях королевы лилипутов естественным способом, вызвав жуткое неудовольствие королевы. Между тем он действовал в рамках форс-мажора.

Кризис многих людей выводит из зоны комфорта, и это само по себе замечательно. Падает уверенность, хочется позитива – все начинает двигаться. Даже на падающем рынке можно найти островки стабильности, а порой и роста, потому что рынки достаточно неоднородны и разные их части ведут себя по-разному. Несколько вольная метафора: кому война, а кому – мать родна.

Нужно сбить автоматические реакции, перейти на ручное управление. Я всегда ратовал за процедурность и уговаривал собственников немножко отойти в сторону и дать менеджерам «порулить». Собственник, – говорил я, – должен наблюдать за процессом сверху, задавая цели, устанавливая основные нормы и правила, принимая результаты. Но – в кризисные времена собственник обязан вернуться в оперативное управление. Чем рискует менеджер? Максимум – своим креслом. А собственник чем рискует? Да всем.

Ценности и принципы остаются, что касается методов, регламентов, стандартов, процедур – их можно отменять, замораживать и т. п. Потому как они не просто не работают в это время, а откровенно вредят. Например, есть стандартная процедура проверки потенциального клиента, она занимает неделю или две. В кризисной ситуации у нас есть эти две недели или надо захватить или удержать клиента любой ценой? В данном случае, имеет смысл пожертвовать процедурами и взять риски «на грудь».

Еще в сентябре 2008 года я предлагал своим клиентам (бывшим и нынешним) определиться и сегментировать свои бизнес-единицы, бизнес-направления:

- если прогнозируется рост – инвестировать;
- если падение до 20 % – косметический ремонт;
- от 20 % до 40 % – интенсивная терапия (существенное изменение условий существования);
- от 40 % до 60 % – безжалостная хирургия;
- свыше 60 % – обряды и ритуалы проводов;

Конечно, каждый бизнес адаптировал эту идею и подставлял свои цифры.

Мы готовились к некоему развитию событий, думая о том, что делать с людьми, активами, ресурсами. Готовность к неожиданностям – вещь ключевая. И тогда кризис – не более чем кризис ожиданий.

Если событие ожидали и к нему серьезно готовились, какой же это кризис?

Главная задача – суметь сконцентрироваться и начать сегментировать все подряд – продукты, активы, проекты, сотрудников, кредиторов, партнеров. Чем-то придется жертвовать, а что-то надо держать до конца. Если раньше бизнесмены часто смешивали стратегически важные задачи с «мыльными пузырями», то сейчас от последних придется отказаться.

В частности, примером эффективной переориентации может стать компания IBM, которая лидировала на рынке компьютеров, но потом успела перестроиться, вышла на рынок консалтинга, стала там мировым лидером, а затем перешла на рынок аутсорсинга, где тоже завоевала ведущие позиции.

Многие крупные компании за последние 30 лет несколько раз меняли генеральные линии, и нам стоит быть такими же гибкими. *Не надо бояться перемен.* Помните эпиграф к первому разделу первой главы книги: «Время? Время дано, это не подлежит обсуждению. Подлежишь обсуждению ты, разместившийся в нем».

Маркетинг

Компания не может обеспечить вас работой. На это способны только покупатели.

Д. Уэлч

Маркетинг – не что иное, как изменение восприятия.

Д. Витале

Я не обслуживаю рынки. Я их создаю.

А. Морита, «Sony»

В начале XX века основной проблемой был дефицит. Те, кто хотел купить машину, вынуждены были (имея деньги!) по пять лет ждать своей очереди. Естественно, важнейшими были тогда производственные, технологические проблемы. Во многих учебниках на Форда возводят напраслину, приписывая ему фразу «Я дам вам автомобиль любого цвета, если этот цвет – черный».

На самом деле Форд и не собирался издеваться над потребителями. Напротив, он хотел быстрее удовлетворить спрос. А черная краска была самой быстро сохнущей (хотя и далеко не самой дешевой). Как только технологически разобрались с процессом сушки, появились автомобили разных цветов и оттенков.

Нужен ли был в ту пору сбыт автомобилей? Нет, конечно. Пока есть очереди, дефицит, потребители сами ищут выходы на производителя. Но постепенно развиваются технологии, растет массовое производство (запустить которое проще, чем остановить) и, рано или поздно, наступает момент, когда предложение догоняет спрос, а потом и обходит его. С этого момента потребители и производители меняются местами. Теперь бегать за клиентами должны производители, но они этого делать не умеют и не хотят.

Появляется новая группа людей – коммерсанты, сбытовики. Они не очень разбираются в продуктах и технологиях, но умеют быстро бегать (очень важно добежать до клиента раньше, чем это сделают конкуренты), завязывать знакомства, уговаривать кого угодно на что угодно, а также выполнять планы продаж.

Как относятся производственники к сбытовикам? Как к неизбежному злу, «пенкоснимателям», людям, раздающим в силу малограмотности и безответственности заведомо невыполнимые обещания потребителям – лишь бы продать.

Как относятся сбытовики к производственникам? Как к консерваторам и ретроgrадам. Не могут уложиться в меньшую себестоимость, сделать новый продукт, ссылаются на какие-то особенности производственного оборудования. Но со временем производственники и сбытовики привыкают друг к другу, и их всегдашнее выяснение отношений больше напоминает ритуальные семейные ссоры, в которых важен процесс, а не победа одной из сторон.

Готовится план продаж, на его основе делается план производства, далее – план закупок сырья, комплектующих и материалов. И все было бы замечательно, если бы время от времени замечательный план продаж вдруг, ни с того ни с сего, не «накрывался» бы медным тазом (сразу вызывая затоваривание на складе сырья, складе готовой продукции, и прочие неприятные последствия).

Пример. Фирма В производила по лучшим европейским лекалам замечательные женские пальто и юбки, наращивала выпуск продукции. Дилеры со всей страны жгли костры по ночам, чтобы утром первыми получить эту продукцию и отвезти ее в свой регион. Фирма В бурно закупала дополнительное оборудование, нанимала новых работников, как вдруг один за другим пошли возвраты. Нет, продукция не стала хуже, у дилеров не было претензий по качеству, фасону, цвету, упаковке.

Претензия была одна – потребители, женщины, перестали это покупать. Юбки (шел 1998 год) быстро вышли из моды и были «побиты» брюками, пальто сменились китайскими пуховиками. А фирма продолжала по инерции штамповать свои высококачественные, но никому уже ненужные изделия, забивая ими склады и даже коридоры офиса. Снижать цены было бесполезно (себестоимость

качественных вещей достаточно высока), быстро переориентировать производство невозможно, да и в какую сторону двигаться, было не очень понятно.

Оказывается, связка «производство – сбыт» была недостаточной. По этому поводу я обычно рассказываю историю о первом советском телевизоре КВН. Обеспечивая потрясающую четкость изображения, он имел очень маленький экран, и смотреть его можно было только с линзой. В линзу полагалось заливать дистиллированную воду, которую в те годы было не очень просто достать.

Решили построить несколько заводов по производству этой воды и продавать ее в аптеках. Как обычно, кто-то промедлил, строительство заводов не началось в срок, а в это время выпустили новый телевизор «Рекорд». У него экран был значительно больше, в линзе, а значит, и в дистиллированной воде, он не нуждался.

Какое отношение имеет производство дистиллированной воды к телевизорам? Вроде бы никакого. Но не отследили изменения в чужой отрасли и остались не у дел. Еще пример: персональные компьютеры и программы обработки текстов стремительно уничтожили рынок пишущих машинок. Их создатели, видимо, так и не успели понять, что произошло. Прямо по М. Жванецкому: «Как можно изучать спрос, если спрос сам мечется как угорелый, изучая сбыт?»

Итак, появилась нужда в людях, которые смотрели бы на мир более широко – не из ворот своего цеха, окошка своего склада, и даже не через призму своего продукта или своей отрасли. В людях, которые бы предсказывали или угадывали тенденции развития продуктов и отраслей, технологические инновации, политические изменения. В людях, которые разбирались бы в завтрашнем и послезавтрашнем дне, потому что готовиться к ним нужно сегодня.

Этих людей называли маркетологами. Как к ним относились сбытовики? Как к теоретикам, псевдопророкам и шарлатанам, над коими не довлеет план. Маркетологи не оставались в долгу и смотрели на коммерсантов сверху вниз: что вы умеете – только быстро бегать.

Об отношениях между производственниками и маркетологами несложно догадаться. Маркетологи презирали производственников, застрявших в текучке. Производственники, уже как-то притершиеся к сбытовикам, смотрели на маркетологов как на марсиан и считали их очередной блажью начальства.

Кто реально мог разобраться в отношениях между маркетологами, сбытовиками и производственниками, поставить им цели, расставить их так, чтобы они помогали, а не мешали друг другу? Только первое лицо. Роль его – не дать детишкам малым (производству, продажам, маркетингу) ни подраться, ни помириться. И еще регулярно определять – кто нынче любимый ребенок, кому дать самый сладкий кусок?

Сегодня важны продажи, иначе кушать будет нечего, завтра следует сделать упор на маркетинг и уточнить, какой же новый продукт будет воспринят потребителями, а послезавтра особое внимание уделить производству, чтобы сделать этот самый продукт по себестоимости не дороже старого. Цели и приемка результатов – зона ответственности собственников. Проектирование и организация работ – за топ-менеджерами.

Производство, осознает оно это или нет, живет во «вчера». Используемое оборудование, технологии рождены вчера. Сбытовики живут сегодняшним днем, план продаж надо выполнять. И только маркетологи живут в «завтра». Оценить производство не так уж сложно: объем производства, сроки, качество, себестоимость, риски аварий. Оценить сбыт тоже можно: объем продаж, дебеторка, наценка, товарные запасы.

А как оценить маркетинг, маркетолога? Только по принципу «верю – не верю», проверить-то можно, когда день грядущий наступит (а когда он наступит, маркетолог гордо уволится – «не поняли» и найдет множество объяснений, почему его прогноз не сбывся). Поэтому в маркетинге подвизается вполне достаточно (значительно больше, чем в производстве и продажах, финансах и логистике) фантазеров, шаманов, шарлатанов и просто шайтанов, именующих себя пророками.

Правда, до реального целеполагания их, чаще всего, не допускают. Кому больше всего верит первое лицо, особенно в малом бизнесе? Себе самому. Поэтому реальный маркетолог в малом бизнесе – первое лицо. А те, кто именует себя маркетологами, на самом деле – проектировщики или исполнители, помощники первого лица.

Другой вариант, привлеченного эксперта, описывает Билл Гейтс: «Маркетолог – это халиф на час, приходящий по зову управляющего, он прежде всего эксперт, время которого достаточно дорого и которому

не будешь поручать малозначительные вопросы. Он необходим главному управленцу и взаимодействует только с ним».

Определений маркетинга множество, приведу несколько:

- приведение всех ресурсов компании в соответствие с требованиями и возможностями рынка для получения прибыли (Э. Митчел);
- бизнес в целом, рассматриваемый с точки зрения конечного результата, то есть с позиции потребителя (П. Друкер); процесс приобретения и удержания покупателя (компания «Volvo»).

И еще:

- маркетинг – это создание связи между нашим продуктом и потребностями клиентов;
- маркетинг – это способность контролировать разговор, в котором вы непосредственно не участвуете;
- маркетинг – это единая система целеполагания (учитывающая или устанавливающая рыночные реалии), проектирования и управления реализацией проектов, направленная на достижение целей собственников – прежде всего, в долгосрочной перспективе;
- маркетинг – это уровень зрелости отрасли, миссия – это уровень зрелости фирмы, конкурентное преимущество – это скоропорт. И чем выше конкуренция, тем значительнее роль «тонкого» инструмента – маркетинга (все у всех одинаково).

Добавлю свои определения маркетинга:

- умение слушать и слышать, реагировать и предугадывать;
- размышление о времени и о себе на рынке, ведущее к целенаправленным действиям;
- и (уже звучавшее в книге) умение вовремя «слинять» (когда понятно, что здесь ловить больше нечего).

Последнее определение близко к формулировке К. Кобьелла: «Маркетинг означает перемещение предприятия с одних рынков на другие».

Примеров множество. Фирма «Nokia» появилась в 1865 году – Фридерик Идестам создал деревообрабатывающее производство. В 1912 году фирма занялась производством кабелей для телеграфных

линий. В 1963 году освоила радиотелефон, в 1965 году – модем. Дизайн еще с 60-х годов XX века развивался в подразделении, производившем изделия из резины.

Фирма «Samsung» начинала с торговли рисом, «Motorola» – с производства автомобильных приемников. «Marriott» сразу после основания, в 1927 году, выпускал оригинальный шипучий напиток, а со временем стала одной из крупнейших сетей отелей в мире.

Те, кто знают историю «IBM», вспомнят, что этот гигант, начинавший в 1914 году с производства арифмометров, мясницких весов и машинок для резки сыра, за последние десятилетия совершил не один крутой поворот: компьютеры – консалтинг – аутсорсинг (умудрившись при этом везде добиваться мирового лидерства!). Вот что такое умение вовремя «слинять».

Мои клиенты тоже регулярно вносят свой вклад в теорию. Маркетинг, по их мнению – это:

- рыночная «таблица Менделеева»;
- холодный душ и лекарство от самоуспокоения;
- набор инструментов для развития бизнеса и занятия более выгодной рыночной позиции;
- возможность управлять рынком;
- стиль мышления и т. д. и т. п.

Маркетинг включает в себя несколько основных компонентов.

1. Разведывательную деятельность (сбор информации из самых разных источников) – в соответствии с выбранной стратегией (направлением развития).

2. Информационно-аналитическую деятельность (интерпретацию, моделирование и иную обработку информации).

3. Интуитивное осмысление ситуации (этот личностный момент придает маркетингу особый шарм, чаще всего именно на этом неформальном этапе куются рыночные победы и поражения).

4. Креатив (создание того, что будет востребовано клиентами, но они об этом и мечтать-то не могли).

5. Принятие решений на базе того, что наработано на предыдущих этапах и, самое главное, принятие на себя ответственности за эти решения.

6. Организацию реализации решений (мне могут возразить, что уж это выходит за рамки маркетинга, не буду спорить, скажу лишь: хотя бы «авторский надзор» за ходом реализации принятых решений и своевременная их корректировка в случае изменения ситуации совершенно необходимы).

7. Анализ отклонений (нормативные, заметные, опасные, фатальные) от намеченных результатов, анализ имеющихся и ожидаемых последствий.

8. Принятие решения о неизменности, корректировке или смене стратегии.

С другой стороны, маркетинг стоит на трех «китах»:

- сегментация;
- дифференциация;
- позиционирование.

О сегментации мы подробно поговорим ниже, она того заслуживает. Дифференциация, если коротко – *ваше отличие от конкурентов, воспринимаемое и оцениваемое клиентом*. Это не значит, что ваш продукт или услуга объективно лучше, чем конкурентный.

Это значит, что в данной ситуации клиент торопится и ему надо быстрее. А вы можете сделать быстро. Или клиенту не обязательно сразу брать продукт целиком, он хотел бы купить его по частям. Ваш продукт разбирается на части, а конкурентный – нет. Если вы – единственный из скрипачей мира, кто берет ноту «до диез минор» на 8-м ладу мизинцем, надо понять – кто способен это оценить и оплатить?

Позиционирование происходит в мозгу пользователя и является венцом всех ваших усилий. Я произношу на семинаре слово «шахматы» и прошу назвать любую фамилию. «Карпов, Каспаров, Алехин, Фишер, Ботвинник» – сыплется на меня. А вот нынешних чемпионов, Виши Ананда или Магнуса Карлсена, не называет никто. Значит, бывшие чемпионы мира (точнее, раскрутившие их средства массовой информации) уже произвели позиционирование в мозгах значительного числа людей, многие из которых не разбираются, как ходит конь или слон.

Я произношу слово «стоматолог» – и у моих слушателей должно возникнуть конкретное лицо или фамилия. В противном случае, либо у них очень здоровые зубы, либо они слишком беспечны и открывают рот кому попало. Цель наша – *произвести позиционирование в мозгу клиента*, задержаться там, связаться накрепко с каким-то ключевым словом.

Спустя лет пять после того, как я покинул совместное советско-американское предприятие «Диалог», где работал замом директора, мне звонили знакомые и просили достать «пару сотен компьютеров». Я объяснял, что давно этим не занимаюсь, что сам «Диалог» уже давно... но никто не хотел меня слушать – «Да что тебе, трудно что ли, по старой памяти?».

Позиционирование достаточно тесно смыкается с модным понятием «бренда», но в силу большого числа публикаций на эту тему мы в брендизацию («бренд» в переводе всего лишь клеймо, начиналось все с клеймения скота) углубляться не будем. Тем более что мода меняется.

Говорят, что «бренды изнашивались, перестали завораживать, превратились в формулы», им на смену идут *lovemarks* (видимо, любимые марки), которые обладают такими свойствами, как:

- загадочность (яркие истории, знание мечты потребителя, мифы и образы, вдохновение);
- чувственность (затрагивается слух, зрение, обоняние, осязание, вкус);
- интимность (верность, эмпатия, страсть).

Итак, маркетинг приводит нас к позиционированию, брендам и пр., он облегчает рыночное продвижение товаров. Кстати, японцы, по крайней мере, в Японии, не слишком верят в маркетинг. Они считают, что покупатель – лучший эксперт.

Опасность маркетингового анализа в том, что он статичен и не отражает возможных переплетений событий. Можно собрать полную и достоверную информацию о прошлом, но невозможно получить исчерпывающие сведения о будущем. Маркетинговые исследования оперируют со средними значениями, средними потребителями. А кого волнует средняя температура по больнице?

Японцы выбрасывают на рынок большой ассортимент новых товаров и смотрят, что именно будет пользоваться спросом. И никого особо не волнует (на Западе совсем не так!), что из сотни новых товаров потребитель воспринял только два или три.

Объем и направленность книги не позволяют слишком углубиться в проблемы маркетинга, но не могу не сказать о том, что, кроме маркетинга рынка, клиентов и новых технологий, есть еще множество разновидностей маркетинга, которые я свел в таблицу:

Таблица 1.4

Маркетинг клиентов	Маркетинг рынка труда
Потенциальных клиентов	Потенциальных инвесторов
Не-клиентов	Идей, инноваций, проектов
Клиентов конкурентов	Лоббистов
Конкурентов — нынешних и потенциальных	Потенциальных партнеров
Поставщиков	Партнеров конкурентов
Политико-экономической ситуации	Государственных программ
Продуктов, услуг	Международных альянсов
Финансовых рынков	...

На том или ином этапе на первый план выдвигается (всем сразу заниматься невозможно!) один или несколько элементов из этой таблицы. Например, в этом году мы планируем сделать упор на маркетинге не-клиентов, поставщиков и государственных программ.

А вот как выглядело поэтапное изменение маркетинговых акцентов на примере фирмы Д, с которой я работал – с перерывами – не один год (каждый этап занимал от 1–2 месяцев до полутора лет).

1. Первые продукты, выпущенные на рынок – судьба у них была разная, хотя продукты были качественные.

2. Маркетинг времени собственников (они же первые работники, появление секретарши, потом технолога, первые сотрудники занимались всем подряд).

3. Маркетинг отраслевых оптовиков (фирму еще никто не знал на рынке, а продавать самим оказалось не так просто).

4. Маркетинг поставщиков (их оказалось в стране и в мире значительно больше, чем казалось вначале).

5. Маркетинг продукта – сегмент рынка, на который фирма нацелилась изначально, оказался «забитым» конкурентами. Зато нашелся другой сегмент, предъявлявший, однако, более высокие требования к качеству.

6. Маркетинг технологических консультантов. Здесь, собственно, кончалась моя миссия, нужно было снова возвращаться к производству. В цикле «производство – маркетинг – сбыт» вновь поменялись акценты. Узкие западные специалисты по конкретной технологии не очень любят философствовать (в отличие от нас, грешных), зато досконально знают свою область и могут нарисовать алгоритм конкретных действий со сроками и бюджетами.

7. Маркетинг потенциальных инвесторов, финансовых институтов, могущих обеспечить новый скачок. Впоследствии инвестор назвал это лучшим своим проектом в России, хотя был в ходе многомесячных переговоров момент, когда руководители фирмы Д после очередного «нажима» просто встали и ушли – надо уметь уважать себя, а не только партнеров.

С маркетингом вроде бы разобрались, теперь разберемся со специалистами по маркетингу. Кто такой маркетолог, витиевато и псевдонаучно определил российский образовательный государственный стандарт:

«Маркетолог – это специалист, основным результатом деятельности которого является устойчивое функционирование и развитие предприятия (организации) в конкурентной среде на основе гармонизации интересов потребителей и предприятия (организации)».

Насчет «устойчивости» и «гармонизации» – это создатели стандарта круто загнули, сразу видно теоретиков.

Самвел Аветисян, маркетолог «Тинькоффа» и опытный практик, дал свое определение:

«Маркетолог – это специалист, добивающийся определенных результатов при неопределенных условиях рынка. Профессиональный маркетолог – это специалист по нейрохирургии, занимающийся внедрением одной конкретно взятой идеи в подкорку максимального количества потребителей».

Есть более развернутое определение:

«Маркетолог – это такой специалист, который знает:

- что человеку нужно;
- что из того, что ему нужно, уже предоставляют конкуренты;
- что из того, что ему нужно, способна создать его компания;
- как добиться того, чтобы его компания это создала;
- каким образом предложить созданное потребителю так, чтобы предложение его компании отличалось от предложения конкурентов».

Мое определение несколько отличается от всех вышеприведенных: «Маркетолог – это большое безъязыкое ухо, большой доброжелательный глаз и чуткий нос».

Образование

Образование – это, дружок, тоже не всегда благо. Это как автомат – смотря в чьих руках...

А. и Б.Стругацкие

В последние годы я достаточно много преподаю: в Российской Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, в Высшей Школе Экономики, в Международной Академии Бизнеса (Казахстан), в других известных бизнес-школах.

Как правило, мои слушатели уже имеют высшее образование, опыт работы и хотят получить степень MBA (Master of Business Administration) или Executive MBA или DBA (Doctor of Business

Administration). Это люди разного возраста, среди них немало собственников и топ-менеджеров.

Я часто интересуюсь, зачем они пришли учиться, что хотят получить, тратя деньги и время? Ответы поражают разнообразием.

- зафиксировать знания, посмотреть, на каком уровне нахожусь (по сравнению с другими);

- получить диплом, без которого трудно устроиться в солидную западную фирму;

- поднять самооценку;

- найти нового работодателя, продаться подороже;

- получить противоядие от академического яда (переучился);

- «уесть» коллег;

- народ вокруг растет, не отстать бы (страховка);

- получил новую должность, но «плаваю» – опыта нет;

- расширить «разрез глаз» (шире смотреть на вещи);

- впрок – вдруг когда-нибудь пригодится;

- не хочется быть слабее своих подчиненных;

- по привычке – всю жизнь учусь;

- давно мозгами не двигал, «заплывут»;

- обрести новые знакомства – поднадоели те, кто вокруг;

- но что-то же надо делать!

- сдвинуть парадигму (это сказал архитектор). «А ведь это мог бы быть новый продукт, – подумал я, – сдвиг парадигмы на 2,5 см с обезболиванием»;

- время изменилось, не хочу оставаться динозавром (так сказал один собственник).

Можно ли всем этим людям предлагать одинаковый универсальный образовательный продукт?

Если у вас 11 слоев глубоких знаний, 23 слоя навыков и 6 иностранных языков за душой, и все это вы не можете продать на рынке больше, чем за 1500 долларов в месяц, станет ли лучше, если у вас будет 15 слоев знаний, 27 слоев навыков и 9 иностранных языков? Какова вероятность того, что вам удастся продать это значительно дороже?

Знания – крылышки и они же оковы, гирьки на ногах. Знания, навыки – это всего лишь заправка бензина в бак. Ответа на вопрос –

куда поедет и зачем, и поедет ли вообще, на этом этапе нет. В разделе «Жизненный цикл» (см. выше) я назвал это «нулевым этапом» любого проекта.

Кейт Роллаг в статье, опубликованной в журнале «MIT Sloan Management Review», приводит интересные факты.

1. Более 25 % всех работников в США служат в своих компаниях меньше года, и более 33 % – меньше 2 лет. В среднем, американцы в промежутке от 18 до 37 лет меняют место работы десять раз. В связи с этим перед топ-менеджерами все чаще стоит задача в кратчайшие сроки добиться от новичков эффективной работы и результативности – процесс, известный как *rapid on-boarding*.

2. Расходы на обучение и адаптацию вновь нанятых сотрудников колеблются от 1 % до 2,5 % от общего годового дохода компании. Время, необходимое для того, чтобы сотрудник начал работать в полную силу, составляет 8 недель для менеджеров младшего звена, 20 – для среднего, и более 26 недель (то есть более полугода) – для топ-менеджмента.

3. Возможности нового сотрудника достигают максимума примерно через 1,5 года работы, после чего происходит спад. Стоит ли так уж ценить лояльность?

Некоторые соображения по поводу преподавательского корпуса в бизнес-образовании:

- На Западе преподают много ветеранов бизнеса, это почетно, так принято. У нас ветеранов, да еще и отошедших от активного бизнеса, почти нет (бизнесы слишком юны, большинство предпринимателей и бизнесменов еще не успели состариться).

- На Западе, как правило, собираются люди из разных стран – возникает особая социокультурная среда.

- Не ослабевает мощнейшее давление старого преподавательского состава, сложившегося во времена развитого социализма. Куда делись многочисленные преподаватели и толкователи марксистско-ленинской философии, политэкономии социализма и научного коммунизма? Они разом превратились (точнее, перекрасились) в маркетологов и конфликтологов, социологов и даже стратегов.

Корень слова «образование» – «образ». Нередко генерация образов подменяется каким-то набором сведений, моделей, текстов, цифр. Я думаю, что обучение функциональных специалистов будет двигаться в сторону детализации курсов, а собственников и топ-менеджеров – в сторону целостной картины и метафоризации.

Бизнес-образованию, как и любому бизнес-сервису, придется в итоге рисковать, инвестировать и разрабатывать собственными силами (или находя инвесторов) продукты и услуги, которые бизнесу могут потребоваться только завтра.

Что касается моих собственных представлений о бизнес-образовании, они базируются на шести простых принципах:

- 1) показывать (лучше на пальцах), а не рассказывать о...;
- 2) «танцуют все» (активная творческая работа всех слушателей на лекции, семинаре и т. д.). Меня интересует не столько то, что я сказал, сколько то, что ты понял. Слушатель обязательно должен подумать сам на заданную тему (с форматками, упорядочивающими процесс мышления);
- 3) адаптация к уровню (не понимают слова «турбулентность», значит, буду говорить «нестабильность» – не в терминах дело);
- 4) образная, метафорическая поддержка текстового и цифрового подхода к изложению материала;
- 5) непрерывная импровизация на тему (под «фанеру» принципиально не поем);
- 6) постоянное подчеркивание как привлекательности, так и ограниченности сферы применения любых инструментов и моделей.

Одиночество лидера

*Дорогу делает не первый,
А тот, кто вслед пуститься смог.
Второй. Не будь его, наверно,
На свете не было б дорог.*

С.Орлов

Те, кто сталкивается по роду работы с первыми лицами различных предприятий, часто испытывают смешанное чувство зависти и жалости. Они завидуют энергии лидеров, их воле, умению добиваться поставленных целей. И вместе с тем по-человечески жалко людей, испытывающих «комплекс одиночества», который со временем еще и усиливается.

Конкретный пример – быстро растущая фирма Т. Руководит ею основатель и генеральный директор. Он бизнес-человек, он мечется, ищет и нервничает, а группа окружающих его лиц больше всего дорожит своими креслами, хочет спокойной жизни и готова угождать «царю», лишь бы не прогнал. А «царь» то пытается продать часть бизнеса (но что этот бизнес стоит без него самого?), то открывает новые направления, то закрывает старые.

Он создает новые филиалы и тут же теряет лучших специалистов из уже работающих. Амбициозный «царь» (кстати, «царем» за глаза называют его и соратники), переполненный новыми идеями, слишком оторвался от группы сытых царедворцев, и в этом – его личная трагедия, а возможно – и будущая трагедия компании.

Существует серьезное противоречие между принципами подбора, оценки и мотивации людей (особенно высших менеджеров) и изменяющейся практикой их использования. Набирали и тренировали футбольную команду, а жизнь заставляет то в шашки играть, то плавать, то в баскетбол гонять, то лошадей объезжать. Готовность людей изменяться, их обучаемость, склонность к многоборью и подвижность совсем не прямо пропорционально связаны с их должностью, скорее наоборот.

Очень подвижны и авантюрны первые лица (не по должности, а по духу, по крови), они готовы рисковать и начинать сначала, им нужна постоянная подкачка адреналина в кровь. Новые деньги – не повод улечься на песок и раскинуть руки, а повод организовать экспедицию на еще более высокую гору.

Но вторые и третьи лица, сделавшие карьеру, стоят перед выбором: то ли и дальше всюду следовать за первым лицом – авантюристом, рискуя тем, что есть, то ли «перетечь» в другое место (где течение не столь быстрое), то ли попытаться законсервировать, сохранить ситуацию на своей фирме.

И из соратников, сподвижников они постепенно (а иногда и довольно быстро) превращаются в сторожей, охранников, защитников существующего порядка вещей на фирме. Они охраняют бизнес от хозяина, от первого лица, пытающегося его изменить.

Роли поменялись, но актеры этого не осознают. Это другой сценарий и другая пьеса. Возникает непонимание, накладки, конфликты. Так, внезапно повзрослевший мальчик или девочка смотрит на шалунов-одноклассников (и жалко их, и что с них возьмешь – дети еще? И поговорить не с кем).

Серьезные изменения бизнеса (а не изменяющемуся бизнесу в конкурентной среде выжить трудно) требуют кардинального изменения психологии большого количества людей или замены этих людей (и то, и другое очень непросто). Нередко лидер, как велогонщик, отрывается от свиты, от машины техпомощи. Это проблема возрастающего одиночества лидера (которому сзади, с трассы, и сбоку, с обочины, победно рапортуют, что все идет замечательно – и в итоге сам он теряет ориентиры на местности).

Проведя за много лет сотни тренингов по клиентоориентации, искусству переговоров и презентации в разных городах страны, я выяснил массу удивительных вещей. До 40–50 % людей (в Москве еще больше) считают, что можно презентовать и продавать то, во что сам не веришь. Производственники не верят руководству, продавцы – производственникам, клиенты – продавцам... *Возникает цепочка взаимного недоверия, бизнес-ржавчина.*

Нередко и сила компании, и слабость ее – в первом лице. Главное для такого первого лица – личная преданность сотрудников, их готовность выполнять приказы во что бы то ни стало, а не

«абстрактные» профессиональные качества (чем иметь не лояльного работника, лучше не иметь никакого). Отсюда – расстановка людей. Если человек при этом случайно окажется профессионален или талантлив – хорошо, если нет – всю творческую работу за него будет делать лично генеральный директор.

У сатирика Феликса Кривина я почерпнул интересную мысль: «У нас *любительская страна*, для нее главное, чтоб ее любили. Поэтому к профессионалам она всегда относилась с некоторым опасением: а вдруг они не будут ее любить? И, кроме того, профессионалам надо платить, а любители готовы работать бесплатно».

Как можно совмещать восемь – девять должностей (коммерческий директор, зам. себя по персоналу, зам. себя по маркетингу, зам. себя по снабжению, главный контролер, главный аналитик, начальник отдела рекламы и т. п.) одновременно (при развитом чувстве долга и стремлении выполнять свои обещания)? Прежде всего, за счет диких эмоциональных, интеллектуальных и временных перегрузок. Это плохо сказывается на здоровье, постепенно снижает порог раздражительности, приводит к внезапным срывам.

Надрываясь за всех, руководитель только углубляет свое одиночество, свой отрыв от окружающих, полностью подотчетных (как ему кажется) людей. И выйти из этой ситуации очень непросто, надо искать профессионалов (а они дорого стоят, капризны, независимы и амбициозны), надо налаживать с ними партнерские отношения, надо избавляться от желания все время стягивать все одеяла на себя. Все это крайне трудно, но кто сказал, что у сложных проблем жизни и бизнеса всегда есть простые решения?

Обучение бизнес-людей идет не путем диктовки им готовых ответов, а путем обрисовки замыслов, формулирования вопросов. У Юлии Латыниной в «Колдунах и министрах» есть прекрасная фраза: «Агентам такого уровня, как ваш, не дают заданий. Им обрисовывают общие замыслы».

Люди растут в обсуждении замыслов, поиске ответов на вопросы. Получив ответ, можно задать уточняющий вопрос и тем улучшить качество ответа. Но если лидер диктует ответы в высоком темпе, он решает конкретные тактические задачи, стратегическая же задача подготовки самостоятельно мыслящих и действующих в заданном направлении бизнес-людей «провисает» (и, значит, стоимость бизнеса

прирастает лишь мозгами лидера, не возникает эффекта «снежного кома»).

Понятно, что есть внутренний страх опоздать (люди затянут с ответом) или ошибиться, но если все делать самому, не ошибаться и не опаздывать в конкретных вопросах, можно окончательно опоздать и отстать уже в вопросах стратегических.

Творчество или скорость?

Реалистичное восприятие бытия мешает развиваться, обгоняют другие, одержимые. А чересчур разыгравшаяся фантазия («перенос столицы в Васюки») рождает завышенные планы, приводит к несбывшимся ожиданиям, разочарованию, депрессии, потере уверенности в своих силах. Зачастую бизнесмен – не администратор, а творец, фантазер, мечтатель, которому не нравится заниматься деталями и выстраивать аккуратные регулярные системы. Даже если ему удастся найти «регулярного» компаньона или наемного менеджера, идеи так и брызжут из него.

Как спортсмену трудно уйти из спорта, так и бизнесмену трудно отойти от своего дела. Ему наплевать на ранее утвержденные планы, на то, что ресурсы уже выделены, процессы запущены. Он готов (на словах!) передать компаньонам или менеджерам ответственность, но не готов вместе с ней передать права и полномочия.

Он хотел бы по-прежнему все решать, но чтобы отвечали за это другие люди. Он не может ждать, новые идеи должны внедряться немедленно (и ресурсы хаотично перебрасываются с проекта на проект, новые идеи топят старые, не дав им реализоваться). Если шарахаешься из стороны в сторону, высокий темп не нужен – только быстрее устаешь.

Еще одна серьезная проблема – многие отечественные собственники и топ-менеджеры (что в большинстве случаев одно и то же) привыкли действовать в кризисной обстановке, в условиях стресса, привыкли решать «горящие» вопросы.

Сейчас, когда ситуация на многих рынках меняется и возникают вопросы стратегического управления и управления изменениями, делается попытка распространить антикризисные методы на политику развития. Менеджеры привыкли принимать быстрые решения и не

привыкли тщательно просчитывать последствия своих решений, особенно отдаленные.

Начиная с определенного момента, дополнительные усилия приводят лишь к снижению эффективности работы. Менеджеры и специалисты тратят все свое время на выполнение побочных функций – обслуживание срочных заявок клиентов или посещение совещаний, где решается, какой из «пожаров» тушить первым. Не успевая добраться до корней проблемы, они пытаются поставить диагноз «на ощупь».

Вместо того чтобы протестировать свои гипотезы, они спешно вносят изменения в технологический процесс. Если это не решает проблему полностью (что сразу, может быть, и не заметно), они оставляют все изменения в силе и пробуют новое решение. Они не в состоянии решить ни одну проблему, потому что у них нет времени подойти к решению системно, комплексно.

Стратегическое управление, между прочим, дело крайне непростое. Серьезные бизнесмены, как гроссмейстеры, *мыслят позициями, а не отдельными ходами*.

Глава корпорации «Nestle» Питер Брабек в одном из интервью говорил о том, что «рынок оказывает жестокое давление на фирмы, которые исходят из долгосрочных целей. Всем хочется все сразу и побыстрее – и прибыльности, и дивидендов, и нужны железные нервы, чтобы устоять и не жертвовать будущим во имя тактических целей».

Руководитель должен прояснить для себя, на каких клиентов фирма ориентируется, к каким целям и какими темпами движется. Он должен, прежде всего, научиться *формулировать задачи* – тогда у него появится шанс добиться от подчиненных решения этих задач.

Двойные стандарты и «талант на цыпочках»

С одной стороны, имеет место авторитарный стиль управления («я сказал – так и будет»), с другой – идут постоянные жалобы на безынициативность и несамостоятельность сотрудников (сверху донизу). С горечью и гордостью бизнесмен консультанту о том, что «неделю был в командировке, простейшие вопросы не могли решить, все откладывали до моего возвращения. Ужас какой-то».

И невдомек человеку, что он сам воспитал такой коллектив. Сам превратил взрослых людей в «детский сад», взяв на себя роль строгой воспитательницы. Вкладывая средства в образование сотрудников, не давал им права на ошибку. Ставил нереальные задачи – и наказывал (не сильно, понарошку) за срывы этих задач (а поощрять хоть за что-нибудь забывал).

Как говорится, хотел наградить – поэтому ограничился выговором. Давил желания и инициативу. Люди думали лишь о том, как бы не провиниться. Сколько не работай – все в неуспевающих. Наиболее сильные уходили (они хотели для себя другого будущего), прочие оставались и приспособлялись.

Ничего нового в этой ситуации нет – достаточно часто «первоцелинники» становятся главным тормозом созданного ими самими бизнеса. Важно не прозевать момент передачи эстафетной палочки. Вовремя отпустить вожжи. Когда контролируется все и вся – развитие замедляется, контроль непродуктивен...

Питерские экскурсоводы любят рассказывать историю о том, как невозможно было подступиться к только что построенному Зимнему дворцу из-за барачных и гор строительного мусора. Кто-то догадался объявить народу, что можно бесплатно (!) уносить с площади кому что надо. На следующий день не было ни одного целого барака, на второй день – ни одного целого кирпича, на третий – путь к дворцу был расчищен окончательно.

К сожалению, использовать сообразительность (и силу коллективного разума) для повышения собственного статуса могут далеко не все. Многие руководители стремятся поднять свой статус за счет подчиненных, компенсировать недостаток авторитета пышной атрибутикой. Возникает «крайняя необходимость» в отдельных сейфах, кабинетах, секретарях.

Вводится процедура записи на прием, составляются списки «допущенных к телу». Все это возводится в ранг политики предприятия, и через какое-то время критерии эффективности в оценке реальных достижений сотрудников подменяются критериями принадлежности к должности.

Мало кто находит в себе мужество сказать, как директор фирмы А: «Фирма выросла, а я не вырос – переоценил себя, не заметил новых конкурентов, был излишне эмоционален, слишком долго уповал на

прежние успехи, привечал льстецов, расслабился. Как собственника, меня привлекала не столько возможность развития бизнеса, сколько возможность бесконтрольного изъятия денег из бизнеса, почти безграничная власть».

«Я сделал это» – по отношению к делу звучит хорошо. По отношению к человеку (будь то водитель, «сделанный» начальником гаража, секретарша, «сделанная» замом коммерческого директора или бухгалтер, «сделанный» начальником отдела снабжения) – не очень хорошо.

Это применимо только к жадным, недалеким и не обремененным чувством собственного достоинства людям. Даже самым близким людям лучше не сообщать, что они – человеческий материал, из которого ты, «Роден», что-то лепишь или уже вылепил. Ожившие статуи редко прощают своих авторов – не надо об этом забывать.

Брайан Кларк писал, что «талант зачастую ведет человека дальше, чем ему хотелось бы». Чем отличается мудрый от умного? Самый сильный – от очень сильного? Есть красивая японская пословица: *«Сильный должен ходить на цыпочках»*. Нередко первое лицо умеет уже очень многое. Но пока оно слишком заметно на фирме, еще не научилось «ходить на цыпочках».

Деньги давай? Нет, людей давай!

В середине 90-х годов XX века все мы привыкли к общенародному хору, исполняющему (вместо гимна) песню «Деньги давай!». Затем появились новые мотивы: «Оборудование давай!», «Технологии давай!». Воистину, новое время – новые песни. И сегодня все чаще можно услышать новую мелодию: «Людей ищу!».

В конце концов, деньги можно занять, оборудование и технологии купить, а вот где взять менеджера, который умел бы управляться с людьми и воодушевлять их (и чтобы не ржавели безумно дорогие станки на заводском дворе)? И хочется, чтобы, как в сказке, был человек одновременно инициативным и послушным, ловким на рынке, но порядочным с коллегами, образованным и работающим, самобытным и неконфликтным. Чтобы делал много, а просил мало.

Фирма Г совершила некогда мощный рыночный рывок, как следует вложившись в разработку нового продукта и маркетинговую

«раскрутку» компании. С ростом рыночного имиджа фирмы автоматически стала повышаться (рынок завистлив!) стоимость ключевых ее менеджеров, среднего звена сотрудников, даже простых исполнителей.

А фирма продолжала вкладываться в маркетинговые акции, не повышая оплату персонала («Обойдутся», – решило руководство). В итоге кадры начали скупать конкуренты, фирмы, работающие на других сегментах рынка, и Г начала медленно «проседать».

Все это произошло потому, что собственники и высшие менеджеры забыли о том, что компания работает не только на своем рынке (будь то производство ликеро-водочных изделий, информационных систем или шампуней – все равно), но еще и на рынке труда, рынках кредитных и инвестиционных ресурсов.

И как только вы становитесь неконкурентоспособным хотя бы на одном из этих рынков, замедляются темпы развития. Можно, конечно, делать хорошую мину при плохой игре – «Пусть уходят, мы и сами хотели их уволить», но сами-то большие начальники прекрасно понимают разницу между лесным пожаром и плановой вырубкой леса.

В жизни мирно сосуществуют разные точки зрения:

- «Я не могу работать с тупыми исполнителями, людьми со стеклянными глазами. Мне нужны творческие, инициативные люди».

- «Все не могут быть инициативными, иначе они растащат бизнес на куски, бесконечно борясь друг с другом и требуя ресурсы под свои инициативы. Наличие «тупых исполнителей» – это та самая сдерживающая сила, которая не дает бизнесу разлететься. 5 % или 8 % всех сотрудников должны быть инициативными и творческими, чтобы возбуждать и озадачивать массу. К этому пределу и надо стремиться – подыскивая, обучая и выгоняя (если уже лишку) соответствующих людей».

- «Те, кто уволился из нашей компании – просто предатели. Я сам с ними не общаюсь, и сотрудникам категорически не рекомендую поддерживать с ними какие-либо отношения».

- «Когда наша компания отмечала юбилей, я пригласил на праздник всех бывших сотрудников и тепло поблагодарил их».

Что же такое персонал? Ценнейшие активы? «Расходные материалы»? Или миражи руководства? Как используются и как

оцениваются, вдохновляются, мотивируются «живые активы»?

В одной из книг В. Шлахтера нашел интересный пассаж на эту тему:

«Когда доктор Тадзуки (кстати, уволенный из Токийского университета за некомпетентность!!) начал работать с персоналом маленькой авторемонтной мастерской на окраине Токио, он дал сотрудникам упражнение – игру, которое они выполняли каждое утро. Весь персонал ходил по кругу, отбивая шагами ритм. Когда под действием этого ритма люди впадали в транс, звучал призыв:

– “Кузовщик Накамура!”. Накамура отвечал: “Самый лучший кузовщик на свете!”

– “Электрик Кавасаки!”. – “Самый лучший электрик на свете!”

– “Маляр Акира!”. – “Самый лучший маляр на свете!”

И так с каждым сотрудником. Транс давал веру, колоссальную веру. И когда кузовщик приступал к сложному ремонту, он твердо знал, что он самый лучший кузовщик на свете. А электрик знал, что он самый лучший электрик на свете. Знаете, как теперь называется та авторемонтная мастерская? Очень удивитесь, если сообщу, что “Toyota Motors”?».

Историческая справка: Царь Иудеи Ирод Великий строил Кесарию 12 лет. После завершения строительства осталось 37 тысяч только безработных каменщиков. Великий он, конечно, великий, но квалифицированный персонал к активам явно не относил и занятостью его не озаботился.

Если вы не столь велики, не кажется ли вам, что:

- *Персонал – это клиенты, причем долгосрочные, обидчивые и зависимые от вас?*

- Каждый сотрудник – директор (и патриот) своего рабочего места?

- Звезды у вас уже есть, надо их только зажечь?

- Стоимость людей и порядок обращения с ними определяет рынок, а не вы; определяют это также соседние предприятия (а если человек потолковее и посмелее – то и компании из других городов и стран)?

- Когда процесс выполняется людьми, зависящими от его результатов, практически нет необходимости руководить процессом?

- Хорошие руководители должны неустанно отслеживать, изучать и распространять опыт своих лучших сотрудников (надо задокументировать их простые секреты)?

Если человеку, выполняющему большой объем полезной для бизнеса работы, вы платите маленькую зарплату, это может означать все, что угодно:

- человек хитер и хочет сначала сделать вас своим заложником, а потом (когда вам деваться будет некуда) поставить ультиматум;
- человек большую часть времени и сил тратит на работу «налево»;
- человек готовится перейти к конкуренту с вашей клиентской базой;
- человек не может оценить стоимость собственной работы, но тогда как же он может оценивать стоимость работ партнеров и субподрядчиков?
- он зарабатывает основу для собственного бизнеса; он учится у вас, и вашу зарплату воспринимает как «стипендию».

Есть, конечно, и благоприятные для хозяина варианты:

- человеку так нравится его работа, что он готов заниматься ею в высоком темпе дено и нощно;
- энтузиастка живет на средства богатого мужа, а на работе занимается самореализацией.

Но чаще всего имеют место не эти «романтические» мотивы, поэтому к людям, этим ценнейшим для многих бизнесов «активам», следует относиться более внимательно и уважительно. Ваши офисы, салоны, магазины – это не только средство зарабатывания прибыли, это еще и кладбище не востребуемых идей, несостоявшейся самореализации, упущенных возможностей.

Если среднерыночная зарплата, например, программистов, упала, что делать – снижать зарплату своим до «рыночного уровня»? Ничего подобного. Применить вариативное планирование. Посмотреть – сильный ли это человек, потянет ли он дополнительный «рюкзачок»?

Если да, объяснить рыночную ситуацию и повесить новый рюкзачок, не меняя оплаты труда или даже чуть увеличив ее. Если нет,

надо искать замену среди высвободившихся на рынке людей. Таким образом, это все пойдет вам на пользу – в виде внеочередного тестирования своих людей или увеличения объема работ.

Фирма Ш пошла еще дальше. Когда один из работавших в ней программистов получил по конкурсу хорошо оплачиваемую работу на Западе, фирма (между прочим, производственная, и не имеющая прямого отношения к разработкам программ) решила создать для своих сильных программистов дочернюю фирму с достаточными степенями рыночной свободы. И людей не потеряла, и дала им возможность хорошо зарабатывать.

Нужно ли держаться за хороших людей?

На заводе Ч достаточно случайных людей на высоких постах. «Хорошие люди» скрывают реальное положение дел, лакируют ситуацию, чтобы не расстраивать высшее руководство. Что будет, когда вскрыется реальное положение дел? Уволится директор или сляжет с инфарктом. Кому это надо?

Несоответствие потенциала людей занимаемым должностям (а зачастую и желаниям самих людей) – это серьезная проблема, и вместе с тем мощный резерв – здесь продуманные «рокировки» могут быть вполне уместны. При этом мало просто переместить людей, надо еще и снизить уровень неопределенности, уточняя для каждого менеджера, чего конкретно от него ждут – целей, ожидаемых результатов.

Задача трансформируется в ряд подзадач:

- Как не потерять полезного человека и помочь ему реализоваться (на фирме или вне ее)?
- Как освободить его от чужого для него кресла?
- Кого и как туда подобрать?

Жалость здесь быстро оборачивается безжалостностью. Ленинский тезис о том, что каждая кухарка может управлять государством, очень сомнителен.

Типичная ошибка менеджеров – по умолчанию решать что-то за собственника или генерального директора, исходить из своего понимания поставленной задачи (поэтому так важно не жалеть времени на уточнение – так ли вас поняли?).

Например, «нужно высокое качество» (а на самом деле нужно среднее, приемлемое, оплачиваемое качество, на три с плюсом) или «надо экономить расходы» (а в данном случае надо как раз – в соответствии со стратегией компании – увеличить их, чтобы избежать имиджевых потерь и проблем).

Другая ошибка – «разноязычие». Финансист разговаривает на своем диалекте, маркетолог – на своем, производственник – на своем. Нужна *трансляция предложений и проблем на язык друг друга*. Бессмысленно говорить финансисту: «Если ты не дашь мне денег на эту запчасть, произойдет катастрофа». Достаточно аргументировано пояснить, что если не купить эту запчасть, мы будем терять 500 долларов в день в течение месяца. Он найдет деньги, он кредит возьмет.

Еще одна ошибка называется «жалко!». Жалко уже сделанных затрат, уже потерянного времени, поэтому по инерции продолжается работа (а вдруг?). Надо уметь останавливаться (и для этого устанавливать «контрольные точки» для принятия решений по проекту) и уметь «списывать» затраты и не продолжать разбазаривание ресурсов.

Людям в бизнесе нужны «горящие глаза». Должна поддерживаться критическая масса людей с «горящими глазами». Если у кого-то глаза потухли и не удастся их зажечь опять, лучше не держаться за этого человека, он мучается сам и других гасит – жизненный цикл этого сотрудника в данной организации завершен и лучше расстаться.

Человек, входящий в руководство фирмы или претендующий на это, *имеет право на ошибки, но не на остановку в развитии и в движении*. «Стоячие», нерешительные, не имеющие собственного мнения управленцы не нужны в команде, ошибающихся можно обучить, уговорить, убедить, развернуть в нужном направлении. Жестко преследоваться должны не ошибки, а нежелание делать из них выводы, нежелание учиться и развиваться, нежелание принимать решения и отвечать за их последствия.

Рынок труда меняется буквально на наших глазах. Вот и мучаются руководители – нужно ли удерживать старых сотрудников или поискать новых? Брать ли «зеленую молодежь», которую снова надо всему учить (а потом тоже удерживать)? Или лучше найти более дорогого, но опытного специалиста (солдаты-первогодки стреляют

много и вразброд, снайпер успевает выстрелить один раз, но наверняка)?

Впрочем, этот специалист, пропитанный духом совсем другой фирмы, начнет экспортировать чужие порядки и методы. Приход новых людей приводит к конфликтам, отсутствие «свежей крови» неизбежно ведет к застою. Так и прикидывает директор, выбирает между плохим вариантом и очень плохим. А потом из десяти вновь набранных людей приживаются только двое – и снова начинаются поиски.

Сегментация

*Писательский вес по машинам
Они выясняли в беседе.
Гений – на Зиме длинном,
Просто талант – на Победе.
А кто не сумел достичь
В искусстве особых успехов,
Покупает машину Москвич
Или ходит пешком. Как Чехов.*

С.Маршак

Сегментация, с которой, собственно, и начинается маркетинг, – это жертва количества ради выигрыша. Выигрыша в качестве, результативности, в чем-то еще. Если я люблю баскетболисток и гимнасток, а баскетболистки меня в упор не видят (в силу невысокого моего роста), я могу либо встать на табуретку, чтобы привлечь к себе их внимание, либо все-таки сконцентрироваться на гимнастках. Невозможно любить и ублажать всех, сил не хватит. Надо иметь мужество, чтобы от кого-то отказаться (сэкономив его и свое время и здоровье).

К примеру, аудиторию на семинаре достаточно быстро можно сегментировать на:

- потенциальных клиентов (с ними надо договариваться об индивидуальных встречах);

- новичков (их надо информировать о возможностях, вызвать интерес, но торопиться разговаривать по делу не стоит, люди должны дозреть);

- любознательных слушателей или вечных студентов (они не станут моими клиентами, да и в бизнесе вряд ли чего-то добьются, но обижать их не надо, доброе слово, говорят, и кошке приятно).

В простейшем случае внутренние клиенты в компании могут быть:

- вышестоящими (мы получаем от них цели и отчитываемся об их достижениях);

- нижестоящими (мы ставим им задачи, мотивируем на решение и принимаем результаты);

- рядом стоящими (мы связаны с ними технологически и должны научиться взаимодействовать).

Сегментация сотрудников на ключевых, очень полезных, полезных, обычных и вредных позволит продумать методы целеполагания и мотивации, помогающие удержать одних и подтолкнуть к выходу других.

Внешних клиентов можно классифицировать (сегментировать) самыми разными способами:

- одноразовые (случайные), нерегулярные, регулярные (постоянные);

- нелояльные, слабо лояльные, лояльные, фанатики;

- независимые, слабо зависимые, сильно зависимые от наших продуктов и услуг;

- клиенты без связей, клиенты со слабыми связями, клиенты с мощными связями (значимые в отрасли или регионе люди);

- конечные потребители, посредники или элементы в цепочке посредников, производители другого товара или услуги на базе нашего товара.

Естественно, напрашивается сегментирование по объему закупок, по прибыльности.

Х. Мураками в «Дэнс, дэнс, дэнс» умудрился сегментировать даже добро и зло: «Критерии добра и зла тоже подразделяются на многочисленные категории. Добро теперь делится на модное добро и

немодное добро. Зло – на модное зло и немодное зло. У модного добра также весьма широкий ассортимент: добро официальное – и добро на каждый день».

Большинство моделей и инструментов, рассмотренных во второй части книги, тоже, так или иначе, связаны с идеей сегментации:

- бостонская матрица – по времени;
- пять сил Портера – по угрозам;
- матрица Ансоффа – по новизне и рискам;
- продуктово-рыночная матрица – по продуктам, клиентам и т. п.;
- SWOT – по силе и слабости внутри, шансам и угрозам снаружи (субъективное разделение факторов на выгодные, положительные для нас, и невыгодные, отрицательные).

Сегментация бизнес-направлений и продуктов позволит привязать к ним подходящие глаголы:

- душить (закрывать);
- морозить (приостанавливать);
- сливать с другими;
- «разливать», выделять в отдельные;
- делать ставку, активно развивать;
- инвестировать, концентрироваться;
- трансформировать в технический или рекламный инструмент.

Творческое деление рынка на сегменты позволяет найти те, где конкуренция не так остра, а перспективы получения прибыли высоки (будь то дешевые медицинские сканеры или ночная доставка небольших пакетов). Если сегментов будет слишком много – возникнет неразбериха, слишком мало – трудно будет выделиться конкурентным преимуществом.

Идеальный сегмент – это один человек, но при такой сегментации много не обслужишь, затраты – ни в какие ворота. Монополизм, порабощение и издевательство – другой способ сегментации, где все равны и неправы. От «человек – все» до «человек – ничто».

Искусство сегментации – это искусство маневрирования, балансировки между двумя полюсами, это тонкое сочетание типического и индивидуального в данный период времени, в данный

сезон, при данной погоде (условия, при которых такая сегментация еще имеет практический смысл, должны быть четко сформулированы).

Сегментация может прояснять общую картину, а может и затуманивать. Если не удастся разделить: «необходимо», «надо», «можно бы», «хочется», «даже не знаю, зачем». Еще в средневековые голландские аптекари говорили, что на одних лекарствах они зарабатывают деньги, на других делают себе имя, а третьими – лечат больных.

Пример сегментации в песне Г. Заволокина: «Мы умрем за Россию, товарищ, мы погибнем за Русь, господа». Для товарищей у нас один словарный запас, для господ – другой. Хороший пример первичной сегментации дан в другой старой песне: «Если ты случайно неженатый» (то есть женатые мужики и принципиальные холостяки сразу отменяются).

Дальше дается успокаивающий совет – «Ты, дружок, не очень-то тужи»; и, наконец, предлагается продукт или услуга: «Здесь у нас в районе, песнями богатым, девушки уж больно хороши». Приводятся и дополнительные доводы, заметно повышающие ценность услуги: «Мы тебе колхозом дом построим...».

Сегментаций в мире уже произведено множество – природой и людьми: по полу, возрасту, доходу, географии. Ты можешь использовать существующую сегментацию и пробиваться в ней от лейтенанта до генерала армии или создать (придумать) свою.

Любой элемент сегментации имеет признаки и свойства: женское платье имеет декольте, лейтенант – две звездочки, пассажир – билет или угрозу штрафа. Женщина уходит на пенсию в 55 лет, а мужчина – в 60, генералу положен адъютант, а лейтенанту – нет. Мы все опутаны множеством сегментаций. Безусловна (и то относительно) природная сегментация, человеческая всегда условна. Была, например, сегментация – от октябренка до коммуниста. И нет ее.

Но есть желание опубликовать (наподобие прежних первомайских призывов ЦК КПСС к советскому народу) призывы о сегментации. Сегментируйте:

- клиентов;
- конкурентов;
- сотрудников;
- дилеров;

- контракты;
- продукты;
- проекты;
- идеи;
- расходы;
- доходы;
- этапы жизненного цикла;
- собственное время...

Особенно во время кризиса – сегментируйте! Не надо есть слона целиком, делите его на кусочки. Сегментируйте и побеждайте!

Стратегия

*Желая строить,
Мы место выберем и план начертим;
Когда же форма зданья нам ясна,
Прикинем мы расходы на постройку,
И если выше наших средств они,
Нам остается план наш сократить
Иль от постройки вовсе отказаться.*
У. Шекспир

*Стратегия подобна попытке ехать на
велосипеде и одновременно изобретать его.*
И.Ансофф

Главное – это серьезная адекватная оценка текущего состояния – точки А (рис. 1.7). Кто я есть, сколько стою (то есть – кому нужен?) и что умею? Нелегко ответить на эти вопросы, но ошибка в определении точки А чревата большими проблемами. Поэт Ю. Ряшенцев писал: «Самое время в себе разобраться, прежде чем рай свой вернуть».

Если вы сильно переоцениваете себя, то и целевая точка Б будет задана так, что достичь ее вы просто не сможете. Итог – разочарование, депрессия, обиды на всех и вся. Если вы себя недооценили, точка Б будет выбрана легко достижимой (а то и ниже точки А). Итог – нереализованный потенциал, скука, чувство неудовлетворенности.

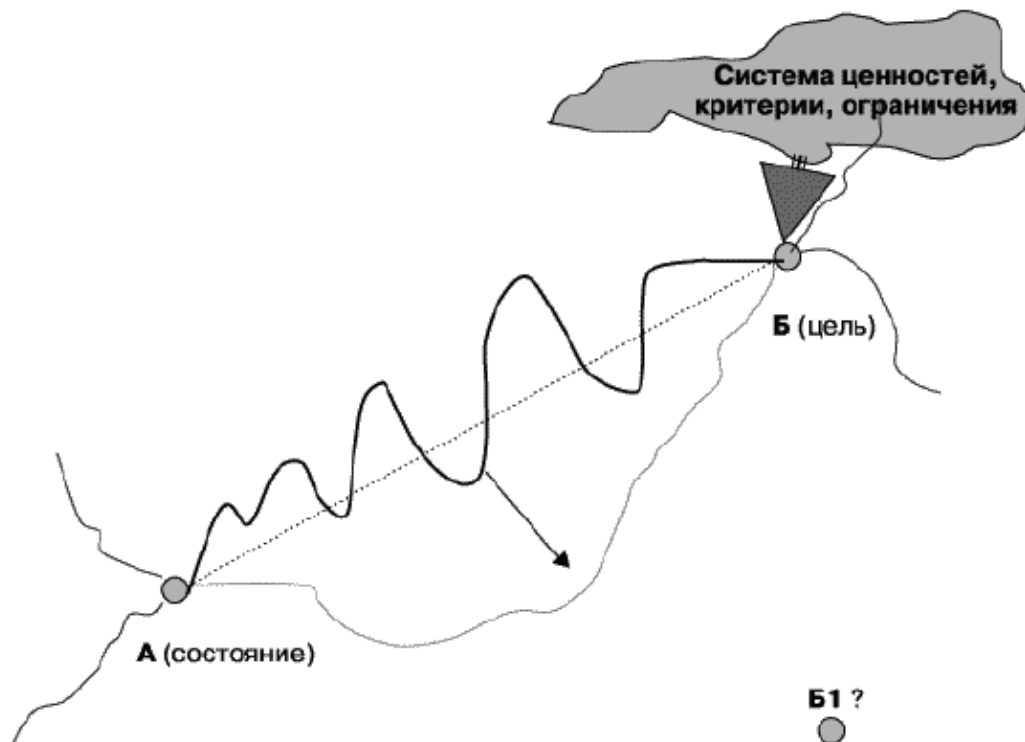


Рис. 1.7. Стратегия: траектория достижения цели

Для компании точка А – это:

- рыночное положение;
- понимание, что реально приносит деньги, а что пока является игрушками;
- основные сегменты и клиенты – что мы им даем (для каждого сегмента должен быть набор стандартов качества с точки зрения клиента);
- основные конкуренты, их плюсы и минусы (опять – с точки зрения клиента!);
- финансовое положение (в какой мере играем на свои, в какой – на заемные);
- инфраструктура;
- технологичность (внутренние бизнес-процессы);
- персонал – материальное и моральное положение, его обученность и натренированность, динамика развития.

Итак, мы поняли, где находится точка А. Следующий шаг: посмотрим, как мы пришли в эту точку – снизу, сверху, двигаясь

ровно? Зачем нужно изучать прошлое? Затем, чтобы понять, на что можно рассчитывать в будущем. Если мы долгие годы двигались исключительно рывками вверх-вниз, какова вероятность того, что сейчас мы начнем двигаться аккуратно, не дергаясь в разные стороны?

Следующий этап – задание цели, точки Б. Целеполагатель при задании цели (или диапазона возможных целей) ограничен собственной системой ценностей, хотя и не всегда это осознает. Желательно, чтобы у собственников и руководства фирмы была единая точка А и единая точка Б, потому что согласованность А и Б может привести к объединению усилий, а их рассогласование – к разбазариванию ресурсов.

Наши люди, как правило, в качестве цели берут светлое будущее (точка Б заметно выше точки А). Никто не проектирует темное будущее (кстати, зря!) – а то бы потратились на фонарики и свечи, батарейки и спички. Невелики затраты, зато вы будете готовы к разным поворотам судьбы.

Но вернемся к высоким целям. К примеру, вы хотите стать генералом. Какие есть пути для достижения этой цели? Первый и очевидный – пойти в военное училище и, последовательно получая очередные звания, дорасти до генерала. Реальный ли это путь? Все ли выпускники военных училищ дорастают до генеральских лампасов?

Какие еще варианты есть?

- пойти служить в горячую точку, проявить мужество и героизм;
- стать директором оборонного завода или министром и получить генеральское звание «автоматом»;
- жениться на дочке генерала – дальше его проблемы;
- купить мундир;
- создать собственное воинство;
- воспользоваться опытом адвоката Д. Якубовского, он внезапно стал генералом в 29 лет...

Что же такое стратегия? Это *траектория достижения цели*, точки Б. Стратегия – это осознание пути, рисков и места назначения (рис. 1.7). Если вы летите на вертолете из А в Б, пропасть – не помеха. Если вы движетесь по земле, можно обойти пропасть, вернуться назад, попробовать перепрыгнуть или навести мостик (если пропасть

невелика). Заметим, что наличие стратегии не избавляет от неприятностей и не гарантирует успеха.

Бизнес начинает кочевать, бизнес становится цыганщиной. Сегодня здесь выгодно, завтра – там. Смысл стратегии в том, что в этом бурно меняющемся мире остается цель. Стратегия выстраивает все «опилки» в магнитном поле цели. Сохраняются ориентиры (а мир меняется все быстрее). Для этого и рисуется 4 или 8 вариантов (стратегий), чтобы при любом раскладе добраться до своей цели. Это способ сохранения себя в неустойчивом пространстве. Цель-то устойчива.

Чем отличаются стратегии (траектории):

- вероятностью достижения цели;
- возможностью оперативного перехода на другую стратегию;
- вероятностью изменения цели (точки Б);
- возвратностью или безвозвратностью;
- потребными ресурсами, затратами;
- этичностью, законностью;
- временем, скоростью достижения цели;
- соответствием или несоответствием системе ценностей и ограничений целеполагателя;
- возможными побочными эффектами;
- рисками.

Кшиштоф Облой в книге «Стратегия успешной компании» писал: «Греческое strategos – это сочетание stratos (армия, ведущая боевые действия) и agein (руководство). Strategos поначалу означало полководца, создающего стратегию борьбы. Потом поняли, что кроме профессионализма, нужна еще высокая ответственность и личная заинтересованность.

Стратегов избирали публично, они должны были пройти все ступени воинской школы – от рядового, а стратегом осажденного города назначался человек, имеющий там родных. Стратегия означает искусство делать выбор и настойчиво добиваться его реализации. Стратегия оказывает фундаментальное влияние на жизнь и смерть, успехи и поражения фирмы. Это теория фирмы: что она делает и чего не делает».

В ряде крупных западных компаний, кроме обычных отделов стратегического развития, проектирующих пути из настоящего в

будущее, есть еще специальные подразделения, проектирующие путь «из будущего в настоящее». Они пытаются спрогнозировать, что будет через несколько лет, и каких результатов нужно добиваться ежегодно, чтобы прийти к нужному результату.

Как бригады проходчиков при пробивке тоннеля, отделы эти идут навстречу друг другу. А первые лица заботятся о том, чтобы они встретились. Кроме того, заранее проектируются возможные переходы от одной стратегии к другой – аналог развилки или железнодорожной стрелки. Так улучшается качество стратегических разработок.

О том, как вырабатываются, оцениваются и выбираются стратегии, мы подробно поговорим в разделе «SWOT-анализ» второй части книги, сейчас заметим лишь, что качество цели во многом определяет и качество, и реализуемость стратегии. Поэтому, выбирая цель, не стоит ее жалеть, нужно ее как следует «размять», поиздеваться над ней, проверить на прочность, понять, что даст ее достижение.

К примеру, ты стал генералом – и тебя тут же отправили служить в Учкудук. Ты этого хотел? Или, отчаянно интригуя и подставляя друзей, ты пробился на генеральскую должность и тут же схлопотал инфаркт. Ты об этом мечтал? Ты стремился к деньгам и власти. Разве нельзя было добиться их, не становясь генералом? То же касается и конкретных стратегий. Ты, приложив немало усилий, женился на генеральской дочке, а папа ее сделал ставку на старшего сына, а не на зятя, и генералом стал твой шурин, а не ты.

Серьезно подходя к формулировке цели, не нужно абсолютизировать ее, цепляться за нее до последнего. Пройдет какое-то время, вы перейдете из точки А в точку А1, и точка Б из А1 будет смотреться уже по-другому. Может быть, вам захочется сменить траекторию движения к цели (поняв, что поочередным получением званий до генерала не доберешься) или даже сменить саму цель.

На основе анализа конкурентов и внешней среды рождается общее понимание рынка. А само построение стратегии как интегрированного, унифицированного и понятного плана действий для достижения цели базируется (следуя идеологии компании Маккинзи) на трех китах (рис. 1.8).



Рис. 1.8. «Три кита» стратегии

1. Предпринимательское мышление – это особый взгляд на себя, компанию, отрасль, страну и мир, это желание что-то поменять, переделать, создать. Ему нельзя научить, оно у человека в крови. У предпринимателя должны быть триумфы и провалы, «запой» и «похмелья» – иначе скучно, у менеджера линия жизни ровнее.

2. Формальный процесс стратегического планирования (систематический, комплексный и обстоятельный подход к разработке с помощью классических или иных инструментов, а также к мониторингу реализации стратегии).

Поскольку собственники зачастую люди харизматичные, истеричные, подозрительные, брызжащие идеями, нужно бороться с ними за них же, не давая креативу превратить работу в неуправляемый хаос, когда все перегружены, все начинается и ничего не завершается.

3. Эффективная и своевременная реакция на непредвиденные возможности и угрозы (как я шушу на семинарах, если за окном появился вертолет, сбрасывающий мешки с золотом, может быть, имеет смысл сделать незапланированный перерыв, и – кто через окно,

кто через дверь – попробовать поучаствовать в дележе внезапно свалившегося груза).

Бывает забавно, когда человеку предлагают помочь разработать стратегию, не потрудившись выяснить, каковы его цели. Если он хочет остаток жизни провести на теплых островах – одна стратегия, если сыну и внуку дело передать – другая, если сделать бизнес международным – третья.

В советские времена функция целеполагания была не востребована, а функция целеполучения подкреплялась страхом и мощной идейно-политической промывкой мозгов. Народ кинули, как щенка в воду, в новую жизнь, а он в массе своей хочет жить по старым стереотипам, «брендам» – страшно брать на себя ответственность.

Самый неудобный вопрос для бизнесмена: а надо-то тебе чего? Зачем ты все это делаешь? Ведь собственник – профессия, а не увлечение. У него есть не только права и свободы, но и ответственность, и важнейшие обязанности – целеполагание, подбор и мотивация людей под это целеполагание. А разве не зависит стратегия от масштаба личности, способа мышления, ценностей человека?

Нередко собственник (целеполагатель) нечетко, абстрактно, иногда иллюзорно представляет точку А, при этом бодро задает точку Б. Задача профессионального менеджера – довести до его сведения информацию о реальной точке А и путях (вариантах) достижения либо точки Б, либо более амбициозной точки Б1 в обмен на большие инвестиции и/или лучшую мотивацию (если Б1 будет хуже Б, собственник может не «сторговаться» и поменять менеджера).

Этапы стратегического управления.

1. Первичное определение точек А и Б.
2. Стратегический анализ (не только нашей точки А, но и точек А основных конкурентов).
3. Стратегический диагноз.
4. Формирование поля стратегических действий.
5. Стратегический выбор, окончательное утверждение А и Б.
6. Стратегическое планирование.
7. Реализация стратегии.
8. Стратегический контроллинг.

По поводу анализа – он важен и необходим, но анализ – не самоцель, и у него есть серьезные ограничения.

- В большинстве случаев не требуется прибегать к нему, чтобы узнать правду. Не обязательно проделывать серьезную работу, чтобы убедиться в том, что старая стратегия не работает, а новая еще не проверена временем. Не стоит сочинять многостраничный отчет, чтобы понять, что новый продукт недостаточно изучен и множество факторов не дают технарям изучить его.

- Аналитические инструменты в нестабильном мире хорошо работают, когда параметры известны, отклонения минимальны и будущее не туманно.

- Тщательный анализ мало кого возбуждает. Часто ли он заставляет людей иначе себя вести? Мотивация – понятие, относящееся не к мышлению, а к эмоциям, чувствам.

Моделью на рис. 1.8 я пользовался лет 15, но со временем она перестала меня устраивать, и я заменил ее на другую, собственную (рис. 1.9):

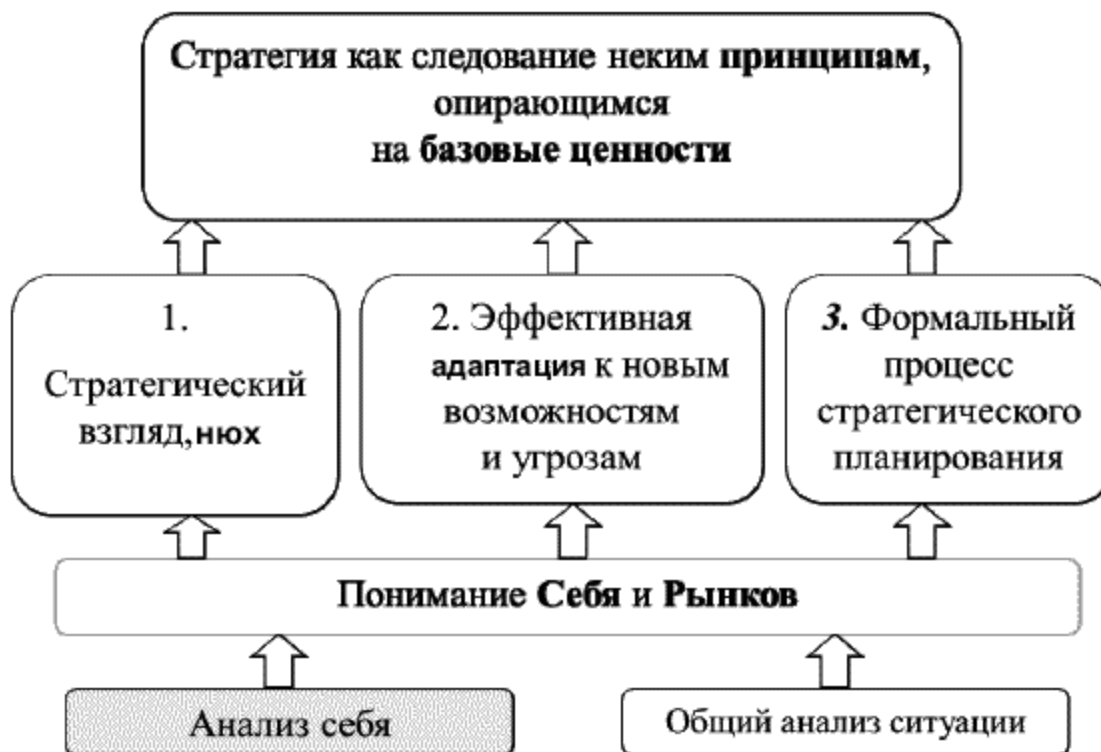


Рис. 1.9. «Три кита» стратегии. Новая версия

Изменения на первый взгляд не очень большие, но принципиальные:

1. Начинается все с анализа себя, своих целей, желаний, ограничений, и только потом анализируется ситуация (анализ конкурентов становится частью этого общего ситуационного анализа).

2. Вырабатывается уже не понимание рынков, а понимания себя и рынков (точнее, соответствия или несоответствия человека и дела, которое он выбирает).

3. Стратегическое мышление заменено на стратегический взгляд, нях – что ни в коем случае не принижает значения мышления, но восстанавливает в правах интуицию, природный талант.

4. Адаптивный подход поменялся местами с формальным процессом стратегического планирования и теперь трактуется как эффективная адаптация к новым возможностям и угрозам (адаптация ради адаптации никому не нужна).

5. Изменилось и само понимание стратегии. Это уже не унифицированный, интегрированный и понятный целеполагателям и целеполучателям план действий по достижению поставленной цели, а следование неким принципам, опирающимся на базовые ценности. Ценности, принципы важнее конкретных целей и планов, и не надо об этом забывать в повседневной суете.

Стратегия – всегда парадокс. Нет плохого или хорошего. Сила может оказаться слабостью, угроза – возможностью и наоборот. Все перепутано. Так, известному доктору и бизнесмену, заскучавшему в рамках основного своего, связанного с медициной, бизнеса, я посоветовал (вот он, пример адаптации, основанной на более глубоком понимании!) переключиться на проект, не имеющий никакого отношения к его нынешней деятельности и связанный с сельским хозяйством (в детстве доктор увлекался биологией).

Уже несколько лет доктор с невероятной увлеченностью «раскручивает» этот проект, а основным бизнесом рулят топ-менеджеры. Не думаю, что новый проект уже дает большую прибыль, но кайф...

В самом начале кризиса я активно уговаривал собственников составить списки людей, которых надо сохранить любой ценой (выдумывая им работу, оплачивая отпуска, отправляя в сомнительной

нужности командировки и т. д.) – потому что они смогут восстановить бизнес, что бы с ним ни произошло. Это не всегда связано с должностью, лояльностью, опытом или образованием человека, скорее это связано с полезностью, необходимостью данного человека для данного бизнеса.

Может быть, это будет 14 человек из 850, но они ключевые, это фундамент бизнеса. Маленькая тонкость – удерживая их, надо проявлять недюжинную хитрость, не делая слишком явных подарков и не показывая явно, как вы цените этих людей и как от них зависите. В противном случае повышается угроза шантажа, и тогда уже не вы будете руководить ситуацией, а она – вами.

Этот подход применим к любым ресурсам, живым и неживым, тем более что за время жизни практически любой бизнес обрastaет «жирком», ненужными и необязательными элементами.

Основная идея всех стратегических разработок:

- «увидеть», что тебе надо (или собственнику надо, если ты – не собственник) через N лет;
- поверить в реальность этих картинок и/или цифр;
- убедить других в реальности «увиденного»;
- начать мостить дороги-планы («цифровые» – с маршрутами, рельефами, помехами, потребностью в материалах и рабочей силе) из воображаемого будущего («прекрасного далека») в непростое (и суетное) настоящее с учетом славного (героического) прошлого.

Стратегия – это не только и не столько цифры и графики. Это процесс постоянного постижения реальности, предугадывания того, что с ней будет дальше, это процесс постоянного изучения себя.

Есть замечательное определение: *стратегия – это лепка*. Что скульптор делает? Он лепит! Разработка стратегии неотделима от ее реализации. Вы скульптор своего успеха. Но надо почаще приподниматься над своим бизнесом, чтобы вид сверху освежал карту местности в голове. Поэтому мы с клиентами часто «витаем» в облаках. Моя задача – освободить их от пут шаблонов и стереотипов.

Прочитую еще Дэвида Майстера:

- Стратегия – это *диета*, а не *цель*... Нужны не глубокомысленные выводы, а решимость... Обсуждение целей стимулирует, воодушевляет, придает силы. Но обсуждение дисциплины,

необходимой для достижения этой цели, – трудный, пугающий и раздражающий процесс.

- Изменения можно сравнить с процессом избавления от алкогольной зависимости: сначала нужно пообещать себе никогда больше не пить, а затем придерживаться этого обещания день за днем, и так всю жизнь.

- Стратегия – это способность решить, какие заказы вы не будете принимать.

Несколько слов о планах. Американский генерал Дуайт Эйзенхауэр любил повторять: «План – ничто, планирование – все». Хельмут фон Мольтке, прусский фельдмаршал, однажды заметил, что «ни один план не выдерживает встречи с врагом».

А наш современник, немецкий бизнесмен и ученый Август Шеер, свою позицию изложил более подробно: «Рыночные процессы протекают настолько быстро, что составленный на три года бизнес-план, как правило, не имеет шансов быть реализованным в первоначально составленном виде. Более существенными критериями являются:

- перспективы роста сегмента рынка, в котором предприятие хочет работать;

- степень новизны первичной идеи, потому что она свидетельствует о принципиальной способности учредителей к генерированию идей;

- управленческая квалификация учредителей.

Если эти три критерия оцениваются положительно, то дело практически сорваться не может. Бизнес-план – скорее формальная страховка для банков или инвесторов».

План – не только «нить путеводная», но и гирька на ногах. Его же надо выполнять. А ситуация-то все время меняется. Менять план под ситуацию – кто потом будет напрягаться, пытаясь выполнить план (если легче уговорить начальство поменять его по случаю «форс-мажора»)? Не менять план тоже плохо. У людей, постоянно не выполняющих планы (независимо от качества самих планов), возникает депрессивное состояние «безнадеги».

А если есть возможность намного перевыполнить план, воспользуется ли ею исполнитель? Вряд ли. Умный исполнитель понимает, что возможность эта разовая, а начальство сочтет ее регулярной и будет завышать следующие планы. Поэтому лучше реализовать эту возможность в частном порядке (чтобы никто не знал) или вообще пройти мимо и не заметить.

Вот ведь какие чудеса получаются: оказывается, столь любимый нами план – достаточно сложный продукт, лекарство с целым рядом побочных эффектов. Что уж тут говорить о бюджете. Полезный инструмент? Возможно. Но если мы атакуем новый рынок, если нужно лететь, «пуль не считая, глаз не смыкая», то чем детальнее бюджет, тем более он вреден. Впрочем, о границах применимости инструментов мы обстоятельно поговорим во второй части книги, в которую вскоре и пригласим уважаемого читателя.

Управление и метафоры

Проницательность и глазомер – более нужное и полезное средство для генерала, чем знания и умения.

Дж. Траут

Леонид Борисович Переверзев (1930–2006), которого я считаю своим Учителем, не был человеком бизнеса, не был он консультантом или коучем в привычном смысле этого слова. Зато он был человеком ярким и интеллигентным, масштабным и гармоничным. Блестящий московский культуролог, музыковед, знаток джаза и бизнес-дизайнер, заведовал лабораторией дизайна в Институте новых технологий образования...

Он любил приводить примеры, связанные с разными странами, разными отраслями деятельности. Интересовался психологией, культурологией, педагогикой, историей музыки, дизайном и Бог знает чем еще. В начале 90-х годов прошлого века он был для нас, группы нижегородских специалистов самого разного профиля, кем-то вроде Колумба или мастеров эпохи Возрождения. Щелочки наших глаз после бесед с ним приоткрывались пошире. Мы начинали по-другому смотреть на вещи, по-другому соображать, а потом и действовать.

Переверзев буквально фонтанировал образами и метафорами:

- «Пробиваются шампиньоны сквозь военно-промышленный асфальт».
- «Власть есть отношение между индивидами и группами, которое определяет то, как одни воздействуют или реагируют на других в обстановке конфликта или высокой неопределенности».
- «Поиск решения – это процесс, приключение, эксперимент и спектакль. *Качество решения проблемы тем выше, чем меньше сопротивления оно вызывает у жизни и у тех людей, кого оно непосредственно затрагивает*».

- «Экспертиза бессильна, когда сам клиент не может даже в общем виде сформулировать свою проблему».

Он призывал нас (и наших клиентов вместе с нами) хотя бы немного уменьшать количество и степень катастрофичности неизбежных ошибок путем увеличения числа и качественного разнообразия мысленных проб, совершаемых на стадии обдумывания, то есть проектирования очередного делового шага, и мысленной же оценки их предполагаемых последствий.

«Я имею в виду, – писал Л. Б. Переверзев, – не сумму прикладных знаний, умений и навыков, упакованных в стандартный курс бизнес-менеджмента, и, тем более, не теории университетских макроэкономистов. Речь идет о мировоззренческих установках, нравственных принципах и критериях выбора, ориентирующих личность в пространстве человеческих потребностей и возможностей их удовлетворения посредством предпринимательской, организационно-производственной, коммерческой и финансовой активности».

По-настоящему свои – новые, уникальные, беспрецедентные (а не чьи-то чужие, давно известные и много раз решенные другими) проблемы человек всегда решает только сам, и никому другому их за него не решить. Ему нужно только помочь их осознать и немного поддержать в самом начале поисков решения.

Наше ремесло – спровоцировать на поиск осознания и решения этих проблем. *При поиске решений плохо определенных проблем первое дело – найти подходящую метафору.*

Любой вид человеческой деятельности, как и любой вид организации, по необходимости обладает и «машинно-механическими», и «организмическими», и «личностными» элементами, аспектами и уровнями. Вопрос в том, какой вес каждому из них приписывать, в какой степени каждый акцентировать и развивать. А также – как сочетать и координировать их взаимодействие в различных ситуациях, исходя из целей, ради которых любая организация создается, и во имя той миссии, которую она призвана выполнять.

Действительно успешные менеджеры все эти обстоятельства как-то (сознательно или бессознательно) учитывают и действуют соответственно:

- запускают в разработку несколько параллельных проектов;
- имеют про запас альтернативные, непрерывно пересматриваемые и обновляемые сценарии и стратегии развития, аварийные резервы и т. д.;
- в самые критические моменты пускают в ход интуитивное творческое мышление.

Менеджер высшего класса – его называют лидером (по-русски – руководитель?) отличается от просто менеджера или управленца тем, что он не ждет указаний сверху, но сам ставит перед своей организацией четко определенные и достижимые цели.

Лидер смотрит на вещи прежде всего критически, видя более далекие перспективы и пока еще скрытые от глаз остальных возможности. Он позволяет себе рисковать, экспериментировать и делать ошибки, открыто в них признаваясь и стараясь извлечь из них максимум уроков на будущее. Ему свойственно полностью использовать свои творческие способности и поощрять к тому же своих сотрудников.

Деловой организации просто не остается ничего иного, как стремиться выжить, а затем жить, развиваться и расти в потоке непрерывных и, как правило, непредсказуемых изменений, каждое из которых есть не какое-то чрезвычайное, из ряда вон выходящее происшествие или досадная помеха налаженному порядку вещей, а естественное условие повседневного существования.

Более того, если прежде руководитель видел главной задачей поддержание стабильности, равновесия и заведенного порядка своей организации (возможно, с постепенным плавным увеличением ее оборота и размеров), теперь акцент переносится на сознательный поиск, инициирование и провоцирование выигрышных изменений как вне, так и внутри самой корпорации.

Но это под силу только такой организации, которая обладает:

- достаточно гибкой, податливой, легко перестраиваемой (еще лучше – самоперестраивающейся) структурой своих исполнительных механизмов, «органов» или «агентов»;
- «мозгом», могущим адекватно управлять ее ведением как в тактическом, так и в стратегическом плане, что предполагает его способность к непрерывному самообучению.

Совсем необязательно, чтобы структура была только пирамидально-иерархичной, а мозг – строго централизованным.

Моделирование есть представление, изображение, наглядное или отвлеченное воспроизведение того, что происходит или могло бы произойти в действительности. Суть моделирования в том, что такое представление совершается без прямого физического контакта с самой жизненной действительностью, но с помощью чего-то иного – того, что служит в данном случае ее заместителем, или знаком.

Когда актеры в театре или в кино представляют дуэль на шпагах со смертельным исходом или жестокий бой за овладение огненным рубежом, они на самом деле не прокалывают, не простреливают и не взрывают друг друга. Они лишь моделируют такого рода события (много раз «умирая» и «воскресая» заново) посредством известных сценических приемов, бутафории и декораций.

Тема бизнес-метафор и их использования в консалтинге с тех пор не оставляла меня в покое. Много лет спустя я познакомился с книгой Тома Питерса «Liberation Management», имеющей подзаголовок: «Необходимая дезорганизация для наносекундных девяностых». Питерс не устал подчеркивать: повсюду сегодня победу одерживают фирмы, не боящиеся отказываться от строгих формул, пошаговых процедур деятельности и детальных инструкций, обязательных для исполнения до последней запятой.

Успех вознаграждает тех, кто умеет:

- импровизировать;
- мгновенно откликаться на внешние вызовы;
- спонтанно рождать идеи новых продуктов, услуг и организационных схем;
- запускать сразу множество вариантов;
- на ходу испытывать и отбирать наиболее жизнеспособные.

Мир бизнеса, да и конкретная деловая среда любой фирмы, есть среда существенно хаотическая, и события в ней в принципе не могут быть сколько-нибудь уверенно предсказаны и точно рассчитаны – разве что на очень короткий срок.

Кроме того, любой бизнесмен, руководитель корпорации, менеджер есть не вычислительная машина, а человек, движимый честолюбием и стремлением к богатству или власти, жадой признания и престижа, надеждами и страхами, завистью, ревностью и кучей других явных и тайных страстей, пороков, влечений, комплексов и прочих иррациональных мотивов.

И для того, чтобы повысить шансы на удачу, надо не только понимать сильные и слабые стороны своего характера и привычные, чаще всего неосознаваемые, стереотипы мышления, но и рефлексировать свою собственную мыслительную деятельность со всей критичностью, на которую вы способны. Вот тут-то и наступает пора выбора метафор.

Почему Питерс уделяет первоочередное внимание именно метафорам, глубоким и мощным образным аналогиям бизнес-менеджмента?

Да потому, что когда бизнесмен или менеджер мыслит – ибо его основная работа не в том, чтобы перемещать руками какие-то тяжелые грузы или даже отдавать приказы и контролировать их выполнение, а именно и в первую очередь мыслить, – ему необходимы мыслительные средства, адекватные возникающим перед ним проблемам. Иначе говоря, ему нужны концептуальные орудия для

построения моделей, наиболее полно отображающих реальность, с которой он имеет дело.

В бизнесе, где соображать необходимо мгновенно и чаще всего при очень скудной исходной информации, это более очевидно, чем где-либо еще. Самое удачное из всех известных мне определений дизайна (если не ошибаюсь, оно тоже принадлежит Л. Б. Переверзеву) звучит так: *«Поиск решения проблем в ситуации крайней неопределенности, информационного дефицита и хронической нехватки времени под угрозой жестокого наказания за ошибку»*.

Более масштабную карту делового окружения составляют предприятия-партнеры и конкуренты, банки, органы власти, политические партии, общественные организации и пр., с которыми фирма должна считаться при планировании и осуществлении своих операций. Надо поддерживать с ними определенные отношения и так или иначе взаимодействовать.

Очень важно иметь не только общее представление о главном направлении перемен, но и наглядный образ, заставляющий людей поверить в некий замысел и согласиться потратить свои силы и время для его воплощения.

Пилотные программы, проводимые сравнительно небольшими пилотными бригадами, не только снижают риск крупного ущерба при неудаче; при положительном исходе они служат мощным воодушевляющим примером для большинства остальных сотрудников, готовых последовать за первопроходцами.

Члены пилотных бригад, приобретающие опыт экспериментальной работы, обычно в дальнейшем активно участвуют в корректировке и доработке последующих программ; как правило, они служат хорошими инструкторами и учителями для остальной части персонала.

Полезно (и даже необходимо):

- усомниться в аксиомах традиционного устройства своего бизнеса;

- взглянуть на него с позиции сперва постороннего, а потом клиента;
- подумать над тем, как он может и должен быть устроен, исходя из желаемого конечного результата, а не из укоренившихся правил его ведения;
- не отбрасывать с порога ни одну идею, какой бы дикой она ни показалась в первый момент;
- проверять каждое предложение в мысленном сценарном эксперименте.

Спроектировать что-либо – значит представить (себе и другим, в мыслях про себя, в устном или письменном слове, в числовом расчете, в рисунке, чертеже, макете, театрально-сценическом действии) прообраз, проект того, чего сейчас на свете еще нет, но что мы хотим и считаем возможным создать на практике.

Проект есть не только соблазнительная картинка возможного будущего, но и подробное описание того, что нужно взять и сделать для превращения возможного и желанного будущего в действительное за приемлемую цену и приемлемый интервал времени.

Говоря о структуре, мы имеем в виду не висящую на стене примитивную и статичную диаграмму с квадратиками и надписями «дирекция», «секретариат», «отдел кадров», «бухгалтерия» и пр. Под структурой, которую нам нужно спроектировать, мы подразумеваем принципы построения, устойчивую взаимосвязь элементов, общее устройство всего, что составляет, организует и образует Нашу Компанию.

Иными словами – структура есть то, что делает Деловое Предприятие, во-первых, стабильным и обладающим некоей сохраняемой во времени индивидуальностью; а во-вторых – способным к таким быстрым и гибким изменениям, которые позволяют в чем-то превосходить другие компании, с которыми придется вступить в конкурентную борьбу.

Выходя во внешнее пространство на поиски кандидатов-рекрутов, мы выполняем роль скаутов. Вроде тех, которых богатые спортивные клубы рассылают по миру, чтобы выявлять молодых перспективных игроков, пока еще не прославленных и не очень себя проявивших, но «прозрачных» для острого глаза скаута. Таких игроков можно сравнительно дешево купить и обучить в своем клубе – на круг выходит надежнее и дешевле, чем переманивать знаменитых спортсменов.

Компании необходимо знать о том, что происходит не только между нею и ее клиентами, но и во всем «деловом мире» как таковом. Первоочередная задача – установление личных контактов, налаживание двусторонних связей и обмена, устройство каналов бесперебойного получения информации из разных частей этого мира.

Наверное, каким-то образом все должны в той или иной степени – пусть не полностью, пусть в деталях, но всегда сознавать себя частью, заключающей, отражающей в себе целое. Тогда качество работы каждого элемента компании, а с ним и качество работы всей компании, будет выражаться в максимальной скорости, точности, легкости, изяществе исполнения людьми того, что они обязаны делать.

В армии обучение тому, что ей нужно, традиционно поставлено очень высоко. Помимо строевой подготовки, это обучение деятельности с оружием и другой техникой, ориентации на местности, обучение контролю собственного поведения и тому (для офицеров), как организовывать и управлять соответствующей деятельностью других людей, в том числе и учить их всему этому.

«Преподается», вырабатывается и непрерывно тренируется дисциплина, собранность, высокая концентрация внимания, быстрота реакции и другие качества, прямо связанные с выживанием в смертельной физической (телесной и инструментально-технической) борьбе.

Потрясающая по масштабам обучающая система, но резко ограниченная тематически, или, скорее, функционально. Она учит всему, чего можно достичь применением насилия (физическим

уничтожением людей и/или их имущества) или угрозой насилия. Она не учит ничему (или почти ничему), что достигается другими средствами.

Все, что:

- отражает сложность и разнообразие мира, управляемого не насилием, а верой в святыни и законами, которые люди согласились соблюдать;
- использует убеждение и апелляцию к чувству и сознанию;
- принимает в расчет такие мотивы человеческого поведения, как жажду признания, страсть к накоплению собственности, потребность в игре, честолюбие, эмоциональные склонности, индивидуальные предпочтения, личные симпатии и любовь;
- не слишком отягощает учебный план армии. Если она и обучает жизненной игре, то только с нулевой суммой.

Если железнодорожная сеть Америки была вызвана к жизни рыночной экономикой и создавалась на чисто коммерческой основе, то железные дороги в царской России изначально задумывались как военные. Они имели бóльшую ширину колеи, чтобы затруднить их использование противником, вторгшимся с Запада. Правда, это не затруднило немцев ни в Первую мировую войну, ни во Вторую. Забавно было бы прикинуть, во что с тех пор обошлось и продолжает обходиться России перестановка колес в Бресте и Чопе.

Конверсия – это ведь тоже, по сути, реабилитация. Исцеление, восстановление целостности того, что было раздроблено, иссечено, разъято на части, односторонне перекошено.

Советский строй очень упрощал проблему выбора жизненного пути, он вообще стремился воспитать людей с упрощенным восприятием реальности. Да и саму реальность по мере сил лишал многообразия. Теперь она перед многими предстает сплошным хаосом и очень этим пугает.

Политолог Лилия Шевцова, рассуждая о нашем времени, когда появились новые вызовы, на которые мир не может ответить, когда «устарели, перестали работать... и система мирового порядка, и прежние формы государственности, и нынешняя модель либеральной демократии, и былые представления о политике и международных отношениях», приводит яркую метафору философа и социолога Зигмунта Баумана: «Мы вошли в кабину самолета, на котором мы летим, и обнаружили, что она пуста... Но многие из нас не знают, что и аэродром, на котором мы должны приземлиться, еще не построен!»

Надо учиться навигации в хаосе, находить и самим создавать в нем какие-то закономерности, образцы, пригодные для жилья, упорядочивать пространство делового обитания. Для этого требуются совсем другие мыслительная вооруженность и ценностная ориентация. Жуткий пример – в сентябре 1999 года, когда в Москве был взрывом разрушен жилой дом, бригада скорой помощи отказалась везти в больницу истекающего кровью ребенка на том основании, что его должна забрать детская скорая помощь.

В идеале лучше всего сразу начинать итерацию – повторное прохождение только что выстроенной процедуры с целью ее критической проверки, коррекции, отладки, частичной замены отдельных фрагментов, а то и полного пересмотра. Это бывает подчас обидно, но зато гораздо дешевле и безопаснее, чем делать все это после воплощения замысла в жизнь.

Суть в том, что мы имеем дело с плохо определенными проблемами. У них не только нет уже известных решений, но нет и критериев пригодности предлагаемых решений. Более того, даже проводя эти решения в жизнь, мы не знаем заранее, по каким признакам можно уверенно судить: решаются ли наши проблемы или только усугубляются.

Наступает момент, когда нам ясно открывается полная непригодность всей старой парадигмы мышления. Например, бесперспективность рассуждений о возможности планомерно управлять по принципу линейного программирования той частью социальной

действительности, процессы которой, по самой их природе, нелинейны, непредсказуемы и хаотичны.

Первоначально слово «менеджмент» означало «умение объезжать лошадей». Оно произошло от глагола *to manage* или родового (коренного) латинского слова *manus* (рука). И буквально означало «руководство», то есть регулирование руками (ногами, звуками) – механическое, физическое, энергетическое воздействие субъекта на объект.

Управление по определению «субъект-объектно». Оно предполагает возможность и даже необходимость вмешательства извне в ход событий, не спрашивая о том, как относятся к этому (и сознают ли это) сами участники, агенты, «актеры» управляемого процесса.

Именно способ управления неопределенностями, ожиданиями и неожиданностями и отличает быстродействующие организации от их преследователей, оказываясь источником постоянного конкурентного преимущества.

Управление предполагает возможность принудительно изменить направление процесса, скорость его протекания, конфигурацию характерных паттернов (образцов) и т. д. Не начать ли больше говорить о «регулировании»? Оно, как будто, носит более «мягкий» характер.

Регулирование предполагает скорее установление правил и норм, которые должны понимать, осознавать и соблюдать сами «действующие лица». Дело администрации – следить за тем, соблюдаются ли эти правила и нормы или нет... Похоже на то, что наступает время проблем, которые по-настоящему можно решать (а не просто расправляться с ними) только проектно, то есть в диалоге, интерактивно и в контексте непрерывного обучения.

Цели дрейфуют – ценности остаются

Здесь можно свернуть, обрыв обогнуть,

Но мы выбираем трудный путь.

В.Высоцкий

Цена – это то, что вы платите, ценность – то, что получаете.

Уоррен Баффит

Цели, ценности – все это кажется (до поры до времени) голой теорией. Пока не опрокидывается на реальность, да так, что реальность надолго это запоминает. Август 2009 года – крупнейшая авария на Саяно-Шушенской ГЭС. Вышла из строя турбина, поток воды вывел из строя весь машинный зал, погибли более 75 человек...

Авария на Саяно-Шушенской ГЭС была не случайной. Разные комиссии занимались поисками виновных и назначением «стрелочников», но никто не произнес главного. Авария была с точки зрения системного подхода практически неизбежной. Если основной целью государственной энергетики некогда была безопасность, а потом уже производительность и прочие параметры, то с переходом энергетики в частные руки (далеко не всегда чистые) цель системы поменялась.

Во главу угла была поставлена прибыль, а вопросы безопасности (да и не только они) отодвинуты даже не на второй, а на третий план. Ремонтно-профилактические работы стали необязательными, да и проводились «дружественными» фирмами как попало. Старых специалистов, которые по звуку турбины могли определить неисправность, заменили шустрые коммерсанты. Добавим к этому инвестиционную жадность – зачем вкладываться, еще не все отжали. И станет совершенно ясно, что необъявленная смена цели не могла не привести к катастрофе.

Вот ведь какая жестокая штука – подмена целей. Одно дело – безопасность во что бы то ни стало («мы за ценой не постоим»), другое – прибыль во что бы то ни стало, и Господь с ними, с этими энергетиками, шахтерами, авиапассажирами и прочим людом, авось обойдется.

Самое сложное в целеполагании, как ни странно – честно определить текущее свое состояние (ту самую пресловутую точку А). Сложность, в частности, заключается в том, что при определении этого состояния мы должны ввести некую систему координат, некие количественные (временные, финансовые и пр.) и качественные измерители.

Эта система координат с единицами измерения задает объем воспринимаемой нами реальности, масштаб нынешних наших достижений, систему наших ценностей (реже – осознаваемую, чаще – неосознаваемую).

Нужно ответить (на разных уровнях – от государства и отрасли до конкретного человека) на вопросы:

- Кто я?
- Где я?
- С кем я?
- Насколько комфортно или некомфортно мне в точке А?
- Каковы мои активы?
- В какую систему связей и отношений я встроен?
- Способен ли я лидировать или лучше мне держаться за лидером?

Например (кстати, все примеры реальны, а не придуманы):

- «У меня есть хорошая квартира и машина, дети пристроены, свободных средств немного, но есть старые связи в руководстве города».

Из этой самооценки уже следует, что человек решил основные проблемы потребления, он не является агрессивным инвестором, масштаб его видения ограничен родным городом.

- «Мне 20 лет, я заканчиваю институт, автомеханический факультет. Квартиры нет, живу с родителями. Девушка моя живет в общежитии. Я мастер спорта по лыжам, был призером первенства России, у меня хорошие контакты с лыжными школами по всему Уралу».

Из этой самооценки очевидно, что человек мыслит уральскими (а может быть, и российскими) масштабами, что он упорен и проблемы «семейно-потребительские» считает временными и решаемыми. Активов особых нет, зато есть система связей, востребованная на рынке профессия и явные достижения в спорте.

- «Жаль, конечно, что не удалось стать скрипачом самому, но на скрипки, которые я делаю, известные музыканты записываются в очередь за год – за два. Недавно закончил две скрипки для голландцев. У меня дорогие инструменты, и я делаю их не торопясь. Я знаю толк в дереве и в звуке».

Человек живет в мире музыки, для него и его инструментов нет границ. Его активы – это его уникальные навыки, его опыт, его репутация в профессиональном сообществе. Он не может будить души своим смычком, но создает все условия для того, чтобы это удавалось другим.

Очень часто при определении точки А человеку изменяют чувство реальности и чувство меры. Он либо сильно преувеличивает значение достигнутого (я дважды стал чемпионом молодежного лагеря по шахматам!!), либо недооценивает, не придает значения важным навыкам (типа скорочтения), связям и возможностям родных и близких.

Трудно адекватно оценить свои сильные и слабые стороны, так и тянет спросить у зеркальца «Я ль на свете всех милее?» или, напротив, впасть в депрессию – «Ничего не получится, я всегда проигрываю».

Надо сказать, что «рефлексирующие интеллигенты» при определении точки А задают себе еще ряд вопросов:

- Как я оказался в А?

- Насколько трудоемко (дорого, долго) было попасть в точку А?
- Кто мешает мне жить в точке А (например, конкурируя со мной за ресурсы)?
- Почему я оказался именно в А?
- В какой еще точке я мог оказаться?

Оказывается, история попадания в точку А очень поучительна при целеполагании. Она во многом определяет динамические наши способности. Например:

- «Я 20 лет потратил, чтобы стать кандидатом наук. От меня ушла жена, за 20 лет я лишь дважды был в отпуске». При такой трудоемкости достижения точки А поставит ли человек следующей целью стать доктором наук или академиком?
- «Двух месяцев в Англии мне вполне хватило, чтобы не только бодро начать разговаривать по-английски, теперь я переписываюсь с партнерами в Лондоне, и меня понимают». Ясно, что при таких скоростях за пару месяцев в Париже можно освоить основы французского, а за пару месяцев мадридской жизни начать писать стихи по-испански.

«Большая часть бед во всем мире происходит от того, что люди недостаточно точно понимают свои цели», – писал Гете. «Человек вырастает по мере того как растут его цели», – добавлял Шиллер. Система ценностей человека определяет диапазон допустимых целей.

Ошибки при определении точки А, а также ошибки при анализе пути попадания в точку А, могут в процессе целеполагания (определения своей точки Б) обойтись очень дорого. Будут сформулированы заведомо невыполнимые, нереальные цели либо цели, неорганичные для данного человека или группы людей либо, напротив, легко достижимые, расслабляющие сильного человека или группу людей цели.

Цель может быть «одномоментной» и легко проверяемой:

- стать генералом (проверка примитивна – есть указ, нет указа);
- получить звание профессора;
- покорить Эверест;
- стать чемпионом завода по шашкам.

Цель может быть более размытой и сложно проверяемой:

- найти работу лучше нынешней (неформализованный критерий «лучше» затрудняет проверку);
- сделать так, чтобы не болели ноги (процесс излечения длительный и трудно зафиксировать время «Ч»);
- уехать за границу (куда, в какую страну, когда, насовсем или на время, одному или с семьей...) – множество вопросов, без ответа на которые трудно оценить, достигнута ли цель;
- выучить английский (кто и как будет судить, добился ли человек желаемого; совсем другое дело – до 1 марта сдать тест TOEFL).

Цели могут быть абсолютными, количественными – пробежать «стометровку за 11 секунд на первенстве района» или «заработать в этом году миллион долларов». Но чаще всего рыночные, да и политические, цели бывают относительными, качественными – «стать лидером в этом сегменте рынка», «удержать третью позицию в регионе» и т. п.

В этом случае мало пробежать стометровку за 11 секунд, это не гарантирует победы, нужно ориентироваться на результаты конкурентов. Может быть, не надо упираться, можно занять первое место и с результатом 11,2, а может быть, надо, преодолев себя, пробежать за 10,4.

Время (уникальный ресурс) не стоит на месте, точка А движется, поэтому оценку своей точки А следует производить регулярно. Обычно это можно делать раз в год, а для людей молодых, ищущих себя, и тех, кто находится в кризисной или быстро меняющейся ситуации, – гораздо чаще.

Чем лучше, тем хуже, или Встреча с пределом

Среди множества серьезных и шуточных моделей и афоризмов, которые я, вместе с партнерами и клиентами, породил за два десятилетия работы в консалтинге, одно высказывание мне больше всего хочется поименовать как закон имени меня. Звучит оно просто: *«Чем лучше кто-либо работает, тем ему стратегически хуже».*

Поясню эту мысль на примерах. Начнем с глобальных. В разделе «Маркетинг» я попытался объяснить, как менялись приоритеты: от конструкторов, технологов власть переходила к продавцам, сбытовикам. По мере насыщения рынков товарами и услугами потребители становились (и становятся) все более информированными, капризными и нелояльными.

Начинает править бал ветреная мода. Тут-то и приходит время маркетологов. Что понадобится клиентам завтра, на что надо переориентировать производство, к чему готовить коммерсантов? Но, оказывается, и маркетинг – еще не предел.

К руководству компаниями, в том числе крупными и знаменитыми, в конце XX века вдруг начали приходить археологи, философы и прочие граждане весьма странных для бизнеса профессий. Пришли люди, привыкшие мыслить системно, глобально, а не оперативно, мыслить веками, а не кварталами. Более того, люди понимающие, что у любого роста есть пределы, и к ним следует готовиться заранее, дабы не стукнуться очень сильно головой о потолок.

Еще пример – из области экономики и политики. Вот что писала об очередной антикризисной программе политолог Лилия Шевцова: «Если все же эта антикризисная экономическая программа заработает, и мы добьемся экономического роста, то этот экономический рост, – при той же системе, при тех же правилах игры, без политическо-экономической конкуренции, будет лишь какой-то пленкой, каким-то ватным одеялом, который закроет все это гниение на какой-то длительный период времени. То есть отложит необходимый процесс оздоровления».

Надо же – антикризисная программа усиливает гниение, борьба с коррупцией усиливает коррупцию. Опять – «чем лучше, тем хуже». Диалектика, однако.

Забивать ли телами дорожку?

Следующий пример носит локальный, но от того не менее общий и показательный характер. Построил некий предприниматель спорткомплекс с залом для фитнеса и бассейном. Пока строил, впал в раздумье. Конечно, количество ожидаемых клиентов в бизнес-плане было аккуратно прописано, но где это было видано, чтобы планы выполнялись?

Вот ведь какая штука. Будет мало клиентов – не жди прибыли, подсчитывай убытки. Слишком много людей купит абонементы – будет не протолкнуться, народ станет нервничать, ругаться, кто-то уйдет к конкурентам. С одной стороны, хочется побольше прибыли, с другой стороны, народ (особенно считающий себя VIP-народом) требует качества.

Понятно, что для максимизации прибыли чем больше народу, тем лучше. Но если попробовать заглянуть в завтрашний день, это количество надо бы регулировать. Как? Политикой цен, скидок и надбавок, введением дополнительных сезонных карт, различными акциями и т. д.

Так, увидев, что народу утром маловато, ввел наш предприниматель дешевые «утренние» карты для пенсионеров, рассчитывая исправить положение. А пенсионеров на дешевый бассейн и сауну набежало столько, что прочей публике стало не продохнуть и не протолкнуться, и серьезная публика начала быстро разбегаться (требуя при этом деньги назад!). Репутация опять же пострадала. И задумался наш предприниматель – как же исправить положение? Или хотя бы как больше не попадать в такое положение?

Отдел продаж ориентирован на объемы – это вроде бы правильно. Чем больше он продаст, тем больше получит денег. Но с другой стороны – чем больше он продаст, тем хуже будет клиентам и обслуживающему

персоналу. Невозможно будет припарковать машины, будет не хватать полотенец, народ будет толкаться в раздевалках, кто-то откажется покупать повторные абонементы. Возникнут проблемы с конкурентами, которые начнут активно переманивать публику – «смотри, у меня чистая вода и народу немного». Так что стратегически больше – не значит лучше.

Забавная ситуация – чем лучше (с некоторого момента) работает элемент системы «отдел продаж», тем хуже системе в целом. До какого-то момента он полезен системе, поскольку наполняет ее клиентами и деньгами, а дальше начинает вредить системе.

И что же делать с отделом продаж? Ему что, на улицу идти? Если руководство мыслит стратегически и не хочет, чтобы хорошие продавцы разбежались или получали зарплату не работая, оно заранее должно позаботиться о том, чем бы их занять, когда продавать основной продукт (абонементы в бассейн) будет уже не нужно. Имеет место встреча с пределом.

Предположим, я мобилизую все свои связи и сам продам столько абонементов, что забью телами весь бассейн. И продавцы вообще будут не нужны. Но удастся ли мне повторить этот «трюк» второй раз? Вряд ли. Люди, получившие собственный негативный опыт плавания в переполненном бассейне, уже не поддадутся на мои уговоры и «песни».

Моделирование ситуации можно начать с небольшого опроса нынешних и потенциальных клиентов: как должен выглядеть бассейн, в который вам еще хочется ходить? Например, 3–4 человека на дорожке – это нормально, 8–10 – это уже перебор. Если человек скажет, что он должен там плавать один, можно порекомендовать ему купить или построить собственный бассейн. Я в таких случаях рассказываю анекдот советских времен. «Официант, почему в супе муха?». – «А ты что, за свои 20 копеек барана захотел?».

Если отдел продаж не сможет мужественно пойти на самоограничение (а где вы видели способных на это коммерсантов?), придется руководству установить ему пределы – по объемам продаж, а значит, и

по его мотивации. Элементу системы нередко приходится идти на ограничения, самоограничения, а то и самопожертвование во имя интересов системы в целом («Сегодня нам нужна одна победа, одна на всех, мы за ценой не постоим»).

Так, командир дивизии жертвует взводом разведки, чтобы получить более точную информацию о противнике и повести дивизию другим путем. С точки зрения командира дивизии, это удачная операция: потеряв десяток разведчиков, он сохранил боеспособную дивизию, 5000 бойцов. А с точки зрения матери, одного из этих 10 разведчиков, потерявшей единственного сына – ужасная операция, бесчеловечная.

Но вернемся к бассейну. Если какой-то клиент буянит – «Мне не дали полотенце» – надо ли собирать совещания, устраивать мозговые штурмы или просто надо научить всех сотрудников в таких случаях быстро извиняться и быстро давать посетителю полотенце?

А вот превышение объемов продаж – это проблема высшего руководства. Она не решается на уровне отдела продаж и, тем более, отдельного продавца. Продавец хочет продавать больше и больше (от этого зависит его доход). А кто не хочет «больше» и «больше»? Высшее руководство. Потому что ему приходится думать о системе в целом.

Я часто борюсь за изменение систем мотивации. Например, начальник отдела продаж имеет некий процент от объема продаж. А если он недавно назначен, какое отношение он имеет к этому объему? Пробуем предложить процент только от прироста. Менеджер начинает возмущаться. Это что же, за то, что мы сделаем столько, сколько в прошлый раз, я вообще не получу премии?

Или еще лучше – пытаются мотивацию продавца привязать к чистой прибыли. Какое отношение продавец к ней имеет? Как он может на нее влиять? Тем более, что чистая прибыль – величина забавная. Ее всегда можно свести к нулю или минусу (например, проинвестировав куда-то средства), было бы желание высшего руководства...

Хороший начальник отдела продаж, входя в Правление фирмы и понимая интересы системы в целом (потому что мотивация его зависит не только от результатов работы отдела, но и от результатов работы компании в целом), иногда вынужден действовать против «очевидных» интересов своего отдела. Отправлять людей в административные отпуска, занимать их какими-то непрофильными работами, добиваться от начальства повышения цен, лишь бы неконтролируемо не рос объем продаж.

Если я системный человек, я заранее буду думать о том, что делать при встрече с пределом. Есть множество вариантов решения подобных проблем (если, конечно, вовремя их осознавать). Например, предприниматель, имеющий несколько бизнесов, может оперативно перекидывать продавцов на продажу туристических путевок или индивидуальных тренировок, или каких-то дополнительных услуг (типа антицеллюлитного массажа).

Другой вариант – нанимая продавцов на работу, заранее предупредить их о встрече с пределом, и пообещать, что за 3–4 недели до этой встречи с пределом им сообщат об этом и можно будет спокойно решить, кого отправить в неоплачиваемый административный отпуск (чтобы они могли отдохнуть или где-то еще поработать), а кого занять иной работой.

К встрече с пределом – будьте готовы!

Как олигархи готовятся к встрече с пределом? У них есть виллы в разных странах, многолетние визы, личные самолеты или, в крайнем случае, билеты с открытой датой, информаторы в правоохранительных органах и т. п. Целая система выстроена, чтобы человек с семьей мог улететь из родной страны раньше, чем она серьезно за него возьмется.

Но и обычным людям грех забывать о том, что встреча с пределом зачастую неизбежна. Это может быть предел карьеры в конкретной компании или время работы в отрасли или стране. Проблема сотворить что-нибудь с отдельным элементом, без понимания системы в целом, приводит к проблемам, а то и к краху системы.

Неслучайно в качестве девиза для собственного сайта www.altshuler.ru я выбрал в свое время фразу «Не завидуй обгоняющим. Если дорога перекрыта – их завернут раньше»!

Чем отличается аналитический подход от системного? Аналитический предполагает расчленение системы на элементы с целью ее понять. Для живых систем подход сомнительный. Системный подход рассматривает систему как элемент какой-то надсистемы или надсистем, рассматривает ее в более широком контексте с целью ее понять. Понять, какую функцию выполняет данная система, какую роль играет, зачем она нужна?

Клиенты нередко пытаются узнать у консультанта – что делать в той или иной ситуации. Или как это сделать – изменить ситуацию. Лично я пытаюсь приучить их к еще одному, не менее важному вопросу – «зачем?».

Вот народ требует резко увеличить ассигнования на образование или медицину. Предположим, правительство пойдет народу навстречу. А где рабочие места для этой массы образованных людей? А кто будет снег убирать или санитарками в больницах работать? Или нам хочется повторить тунисскую историю 2011 года (Тунис, кстати, и по уровню образования, и по развитию Интернета, в Африке лидировал)?

Или, предположим, что мы половину бюджета страны и международные кредиты в придачу, ничего не растаскивая, срочно вложим в развитие здравоохранения. Пройдет некоторое время, и у нас все сильно оздоровится и средняя продолжительность жизни

приблизится чуть ли не к столетней отметке (вставим фитиль японцам). При сохранении существующей системы – это конец.

Пенсионный фонд, в котором и сейчас-то дыра в триллион рублей с лишним, просто лопнет, начнутся массовые невыплаты пенсий, бунты и т. д. Колоссальное количество неработоспособных старых людей просто разгромит все, что осталось от страны.

Так что с точки зрения обычного здравого смысла вроде бы медицину надо развивать, уменьшать смертность и увеличивать продолжительность жизни. А с точки зрения сбалансированной системы надо действовать аккуратно и неторопливо, увязывая все это с экономическими, геополитическими и прочими интересами страны. Попытка решать проблемы за счет иммигрантов (дворников, строителей и т. п.) привела европейские страны к очень серьезным проблемам, да и у нас тут далеко не все гладко.

Как только мы начинаем какую-то подсистему сильно развивать, серьезно в нее инвестировать, мы должны понимать – а как это повлияет на систему в целом? Система сможет обеспечить нормальной работой такое количество образованных людей, сможет прокормить такое количество вылеченных стариков-долгожителей?

При аналитическом подходе, выясняя проблемы нового здания академии, где я преподаю, я должен обойти все аудитории и помещения этого здания и составить подробный отчет о перечне недоделок. При системном подходе я посмотрю на экономику и систему образования и задумаюсь – а нужны ли вообще кому-нибудь люди, которых готовят в этой академии, в этих аудиториях (независимо от того, будут ли устранены строительные недоделки или нет)?

Ведя курс «Основы маркетинга» в рамках МВА-программы Школы ИТ-менеджмента РАНХиГС, я регулярно предлагаю слушателям ответить на ряд вопросов. Один из них – «Как вы понимаете высказывание: “Чем лучше кто-либо работает, тем ему стратегически хуже?”». Из сотен полученных ответов я выбрал полтора десятка наиболее показательных:

1. Чем лучше кто-либо работает, тем больше от него ждут и эффект «чуда» пропадает, так как чудо происходит ежедневно. Планки требований и ожиданий от сотрудника поднимаются все выше и выше, а условия оплаты труда не меняются. Образуется зона пониженного давления и все. Со всех сторон проблемы, вопросы начинают течь в

эту зону. Чем лучше работаешь, тем выше ожидания. Чем выше ожидания, тем критичнее последствия от ошибок и тем сложнее и страшнее их допустить.

2. С количественным и качественным увеличением личной производительности растет степень личной ответственности и количество высокорисковых проектов. Это неизбежно приводит к росту числа промахов, цена которых очень высока. У резвой лошади короткий век.

3. В идеале все звенья фирмы должны эффективно взаимодействовать и работать согласованно. И чем более в своем развитии «звено-передовик» отрывается от остальных, тем больший дисбаланс вносит в работу фирмы. В какой-то момент это звено упирается в потолок своих возможностей, который в условиях «единоличного» лидерства значительно ниже того, которого можно было бы достичь при согласованном развитии.

4. На хорошо работающего сотрудника начальство «вешает» все больше и больше. Операционные задачи, которые выполняет человек, не дают ему шанса развиваться дальше, так как у него просто не хватает на это времени и сил. Да и лишаться такого человека руководству не выгодно, поэтому вряд ли он сможет сильно продвинуться по карьерной лестнице. Он «незаменим» на своем месте.

5. Не стоит выполнять план на 150 процентов, следующий план просто увеличат в полтора раза. И нормальной жизни уже никогда не увидишь.

6. Чем лучше кто-либо работает, тем более высокие задачи (иногда в принципе невыполнимые) ему ставят акционеры, и тем труднее ему в каждом следующем периоде показывать улучшения в своей работе.

7. Выпала мне тут «халтурка». Посоветовали меня одной конторе, поскольку их штатный программист просидел над задачей год, нарисовал много схем и в итоге так ничего и не сделал. Я написал программу за неделю, и еще некоторое время потратил на формирование отчетов. А потом задумался. Штатный программист получил за год никак не меньше 15 тыс. долл. и оставил себе и коллегам прекрасный «задел» на будущее. А я решил проблему за неделю и 2 тыс. долл., – и никаких шансов на продолжение. Ну и кто из нас после этого дурак?

8. Если все безотказно работает и никогда не ломается, зачем вообще нужна ИТ-служба? Вообще – чем лучше работает структурная единица, тем меньше внимания руководства она получает. Мой жизненный опыт показывает, что объем инвестиций в структурную единицу (подразделение, департамент, цех и пр.) обратно пропорционален вниманию руководства компании. Таким образом, чем лучше работает департамент, тем меньше ресурсов на развитие ему выделяется.

9. Такая работа, как правило, не ценится, так как делается исчерпывающим образом, незаметно и в срок, то есть не оставляет никакой возможности для совершения громкого «чуда» или «подвига». К хорошему все быстро привыкают и поэтому, если нет запаса для того, чтобы стать еще лучше, то в глазах руководства можно потерять положительную динамику развития для укрепления своих позиций в долгосрочной перспективе. Кроме того, чем человек лучше работает, тем ближе его потолок. Ведь у каждого из нас есть свой потолок.

10. Это проблема «белой вороны». Большинство работает в коллективах, а коллективы тяготеют к лени, появление такой «вороны» негативно воспринимается коллективом. Да и начальники не любят подчиненных «умнее» себя. И если вовремя не поддержать мотивацию и действия «вороны», то она либо «скиснет» и подровняется с коллективом, либо уйдет. А если речь идет о работе индивидуала, ученого или художника, то завистники замучают. Завышенные требования, сверхзадачи, негативное отношение отстающих – чтобы всего этого избежать, стратегически грамотно до последнего оставаться в тени до тех пор, пока никто и ничто уже не помешает получить результат (набежать на финиш).

11. Крайности пересекаются. Чем выше, быстрее и качественнее, тем ощутимее провал, потом вообще не отмоешься. Нет места для маневра. Чем лучше делаешь, тем больше требуют, на компенсации это не сильно отражается. Не надо показывать все козыри, лучше припрятать парочку карт в рукаве. У полного стакана нет стремления к большему!

12. Это сильно зависит от объекта, применительно к которому применяется высказывание. Мое мнение – важно сохранять такую работоспособность, которая позволит долгосрочно сохранять

стратегические преимущества без потерь функционирования и полезности системы.

13. Вкалывая и сняв основные острые проблемы во вверенном ему деле, человек рискует остаться без должного внимания к нему и его делу со стороны структур, определяющих точки приложения усилий и капиталов. Тема перестает быть «горячей», в нее уже не требуется вкладывать, с нее, наоборот, получают отдачу; специалисты, занимающиеся данной темой, дешевеют (они же не решают острые проблемы, не тушат пожары, это уже не уникальные дорогие специалисты, это работники у конвейера со скромным доходом). Отлаженная работа способствует появлению (либо проявлению) острых проблем в других (смежных) областях деятельности, и уже на решение этих проблем направляются усилия и капиталы, повышается важность этой смежной области, так как от решения этих проблем зависит общий результат. И уже в этой области появляются дорогие специалисты, решающие сложные и важные задачи. А на конвейер тем временем просто поставляют сырье...

14. Постоянное улучшение своей деятельности рано или поздно «упрется» в отсутствие заинтересованности в ее результатах. И возникает парадокс, когда отлаженная до блеска технология становится не актуальна, не востребована, не адекватна текущему положению дел... Чем лучше мы работаем, тем больше «вылизываем» один этап. Чем технологичнее, лучше отдельный этап, тем сложнее перейти к следующему. Генеральная уборка квартиры не приведет к покупке новой квартиры.

15. Чем больше я наловлю рыбы в объемах, не запланированных заранее, и, соответственно, не подготовлюсь к ее перевозке до дома/гаража, и не буду знать, как же ее всю распахать по друзьям/знакомым/магазинам, тем мне будет хуже. Или же, старатель может добыть столько золота, что унести не сможет, а бросить «совесть» не позволит.

На мой взгляд, одна из важных (хотя и фоновых) задач любой диагностики предприятия – это помочь его собственникам и менеджерам выйти за рамки привычных стереотипов, шаблонов и мифов. Помочь им задуматься над тем, что взгляд «внутрь» (производственник неустанно думает о производстве, владелец

бассейна – об объеме продаж, ИТ-директор – о новых системах обработки данных) конечно, необходим. Но совершенно недостаточен.

Он непременно должен сочетаться с постоянным интересом к тому, что снаружи – на другом предприятии, в другой отрасли, стране, наконец, в другом времени (история помогает осознать прошлое, прогнозы и фантастика – подумать о будущем).

Таким образом, аналитический подход (от коего ни в коем случае нельзя отказываться) должен быть дополнен системным, потому что *проблемы, как правило, не решаются в том пространстве, в котором они возникли.*

Необходимо расширять размерность своего пространства, переходить в другие пространства. Технарям я всегда повторяю, что любая сколь угодно сложная техническая проблема имеет не менее одного вполне приемлемого *ВНЕ-технического решения* (финансового, организационного, психологического, комбинированного, нетрадиционного и т. п.).

Короче, наша диагностика должна помочь клиентам сделать свое сознание более пластичным и восприимчивым. Иначе зачем она нужна, эта диагностика?

Часть 2

Классические и авторские модели и инструменты

А научность – это, попросту говоря, применение научных методов исследования в области, оным не подлежащей.

Ю. Латынина

Угол зрения состоит как минимум из трех точек зрения.

Ф. Кривин

Может ли мастер по обивке дверей прийти без инструментов и поочередно просить у вас молоток, отвертку, стамеску? Наверное, может, но вряд ли после подобных просьб вы будете считать его мастером и не пожалеете о том, что его пригласили.

А может тот же мастер прийти с большим чемоданчиком, разложить его перед вами и начать хвастаться – смотрите, какая у меня уникальная стамеска, а какие отвертки? Не исключено, что вы испугаетесь и сочтете его психически нездоровым человеком.

Наличие нормального собственного инструмента и умение им пользоваться – это необходимое, но недостаточное условие для того, чтобы человек считался мастером. Количество быстро и качественно обитых дверей, довольные клиенты, рассказывающие о мастере (о его результатах, умении молниеносно понять или предугадать ваши желания, а не об инструментах!) друг другу – это совсем другое дело.

Инструменты похожи на лекарства – нет универсальных, для всех людей и любых болезней. Есть лекарства полезные (в данном конкретном случае, в другом может быть и не так), бесполезные и вредные. Границы применимости лекарства опытный врач определяет в тесном контакте с больным, при необходимости оперативно меняя стратегию и тактику лечения.

Человеческие организмы в разных странах вроде бы одинаковы, но, в соответствии с традициями, одно и то же лекарство выпускается в

виде капсул в США и Канаде, таблеток в Англии, инъекций в Германии и свечей во Франции. Первичны ценности, принципы человека и отношений между людьми, а потом уже модели, инструменты... Китайцы гадают на палочках, европейцы придумали теорию вероятностей, а русские – слово «авось».

В медицинских институтах принцип «не навреди» хотя бы декларируется, бизнес-образование подобной скромностью не страдает: учащимся, слушателям преподносят большой набор инструментов и даже не объясняют, что во многих случаях они способны причинить только вред (например, внедрение практики детального бюджетирования при агрессивной атаке стремительно растущего рынка).

Я знаю одного молодого и талантливого парня, который создал приличный бизнес, у него была пара сотен сотрудников, хорошие обороты, собственная производственная база. Так вот, он с немыслимым упорством коллекционировал и пытался внедрять все мыслимые и немыслимые стратегические модели и инструменты, сам непрестанно и повсюду учился.

Не доверяя ни своей, ни чужой интуиции, он искал в учебниках и на курсах единственно правильный ответ на все свои вопросы. Все мои попытки убедить его в ограниченности применимости разных инструментов и ненужности такого их количества ни к чему не привели – «не поможете, будем искать дальше сами», – и искал человек жар-птицу, будоражил, дергал себя и сотрудников...

Речь вовсе не о том, что инструменты и модели не нужны и надо продолжать опираться лишь на интуицию. Конечно, можно двигаться методом проб и ошибок в реальной работе. Но – ученье «в бою» слишком дорого и необратимо (поэтому используются выкройки, штабные учения, летные тренажеры). Эксперименты над реальностью, такие, как война или бои без правил, слишком дороги и, как правило, необратимы и не всегда возможны.

Что нам дает моделирование:

- концентрированную форму осмысления деятельности, точку отсчета и систему координат;
- прояснение сути дела, основных структур, функций, материальных и информационных потоков;

- единую терминологию и язык общения для заказчика, проектировщика, разработчика, пользователя;
- выявление «проколов» (отсутствие документов, нехватка ресурсов, дублирование функций);
- основу для разработки Положений, должностных инструкций, технологических регламентов;
- основу для прогнозирования преобразований – «а что будет, если...?»;
- основу для планирования мощностей и управления их перераспределением.

Модель – это стимулятор мышления. Модель помогает разбираться с объектом моделирования, она упрощает его и дает возможность отвечать на вопросы по поводу этого объекта. Реальность слишком сложна и многопланова. Смысл любой модели – проще и быстрее, дешевле и безопаснее отвечать на возникающие (и завтрашние) вопросы и проблемы.

Вносить изменения в модель, настраивая ее, гораздо проще. Вместе с этим, модель не равна объекту (карта – это не территория, а на прекрасном чертеже обеденного стола в отсутствие самого стола не очень комфортно обедать) и не должна подменять его.

Модель должна знать свое место. Модели, фильтруя и упрощая реальность, могут сделать людей слепыми по отношению к любым угрозам и изменениям, приходящим извне традиционного уютного «модельного» мирка. Об этой опасности не надо забывать, осознавая меру адекватности и границы применимости разнообразных моделей и инструментов.

Естественно, к любой модели легко придраться – того не учла, этого не заметила (она гораздо проще, а значит, и беднее реальности). Модели легко оперируют такими «простыми» понятиями, как «ваша доля рынка». А попробуй пойми – где начинается и где заканчивается «наш рынок»?

Есть ли отдельные рынки паркета, ламината, линолеума, или стоит подумать о рынке напольных покрытий? Как задать географические ограничения, учесть массу мелких торговцев? Как определить свою рыночную долю, если официальная статистика далека от идеала, а ситуация на рынке меняется очень быстро?

Критиковать классические и неклассические инструменты и модели можно сколько угодно. Как с демократией – форма власти, не лишенная множества пороков, но ничего более подходящего человечество пока не придумало.

Вопрос: работает ли данная модель, помогает ли отвечать на возникающие вопросы и принимать решения? Поэтому очень важно изначально понимать: кто клиент модели, что его заботит? Нужна ли очень детальная многоуровневая модель или же аналитик либо консультант должен предложить сравнительно простые и практически полезные схемы и инструменты?

По моему мнению, сначала нужно научиться играть гаммы, освоить классические инструменты, такие, как SWOT-анализ и продуктово-рыночная матрица (в этой главе мы подробно рассмотрим особенности их применения), а потом уже переходить к более сложным, комплексным и оригинальным инструментам.

Возникающая в последние годы (не только у нас, но и на Западе) мода на реинжиниринг (то есть передумывание основ бизнеса) или систему сбалансированных показателей (BSC) пытается нарушить простой житейский принцип «от простого – к сложному» и обычно до добра не доводит. Правила в бизнесе нарушать можно и нужно, но для этого их надо сначала понять и освоить.

Навязывание инструментов без убеждения, до убеждения – это насилие, плодами которого трудно воспользоваться. Дело не только в объективных качествах самого инструмента, но и в том, что инструментом этим и плодами его будет пользоваться субъективный человек. В практической работе я стараюсь снижать степень субъективности за счет сбора разных точек зрения.

Одни и те же таблички заполняют – отдельно друг от друга – собственники, топ-менеджеры, независимые эксперты; таким образом, создается база мнений для обсуждения. Я категорически против коллективных решений, ведущих к коллективной безответственности, но если лицо, принимающее решения, научится смотреть на ситуацию и объект управления с разных сторон, его решения станут более взвешенными и качественными.

Инструменты, в том числе и стратегические, – это «костыли интеллекта», помощники в принятии решений. Люди с богатой

интуицией «видят» ответ, решение без алгоритма и поэтапных ходов. Но и им инструменты тоже полезны.

Во-первых, для проверки своей интуиции (особенно если речь идет о решениях высокой стоимости и рисковости). Во-вторых, интуиция интуицией, но потом все равно придется обдумывать конкретные пути достижения целей, утверждать план-графики, сметы, фонды – а на этом этапе инструменты бывают чрезвычайно полезны.

Модели и инструменты – умственный десерт, нужный далеко не всем. Для людей талантливых, тех, кто может и хочет творить, – это пища для ума, дополнительная мотивация, вызов амбициям. Для людей «служивых» – лишняя нагрузка, блажь высокого начальства (с которым, однако, не спорят). До них нужно довести готовое решение в форме приказа, 3–4 раза все втолковать, довести до уровня алгоритма и потом проверить, как поняли.

Из-за того, что вы кого-то назвали менеджером или финансовым директором, он (она) оными не стали, оставаясь по-прежнему кресло-хранителем или кассиром. Цитирую одну из песен Тимура Шаова: «Мозги одновалентные всегда дрейфуют поверху». Для этих одновалентных мозгов, не задумывающихся о том, что будет дальше, стратегические сессии и всякие SWOT-анализы – вещь непосильная и совершенно бесполезная.

Вариации на тему классических инструментов

*Классиков должно не только почитать, но
и почитывать.*

Э.Кроткий

В качестве классических для себя (в конце концов, выбор – дело субъективное) инструментов я выбрал следующие пять (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Мои классические инструменты

Инструменты	Назначение
Бостонская матрица	Балансирование жизненных циклов продуктов
Пять сил Портера	Выделение приоритетов в борьбе
Матрица Ансоффа	Оценка степени инновационности и устойчивости бизнеса
SWOT-анализ	Разработка стратегии на базе поля (минимум четырех) граничных стратегий
Продуктово-рыночная (ПР) матрица	Сегментация клиентов и продуктов, расстановка динамических приоритетов

Цикл стратегического планирования и управления можно описать разными способами (от прогноза до гипноза), приведу один из них (табл. 2.2).

А вот как связаны в моем представлении этапы и основные инструменты стратегического планирования и управления (табл. 2.3).

Таблица 2.2. Пример цикла стратегического планирования и управления

Этап	Что делается на этапе?
Диагностика, выдвижение гипотез	Обсуждаются возможности рынка и амбиции собственника. Интуиция дополняется информацией
Рассмотрение, анализ и выбор варианта (основной гипотезы). Прогноз	Тестирование гипотез, взвешивание рисков, моделирование
Утверждение плана, бюджета, план-графика, программы, проекта	Учитывается опыт (свой и чужой), статистика, устанавливаются нормативы, стандарты. Нередко при конфликтах возможен возврат на второй или первый шаг — к гипотезе
Контролируемая реализация	На этом этапе используются или строятся заново регламенты, процедуры
Учет и отчетность	Выстраивается система учета
Анализ результатов и решение о возврате на один из предыдущих уровней	Поиск виновных в том, что зашли не туда. Наказание невиновных, награждение непричастных

Таблица 2.3. Использование классических инструментов на различных этапах стратегического планирования и управления

Этапы	Бостон- ская матрица	Пять сил Портера	Матрица Ансоффа	SWOT- анализ	ПР- мат- рица
Гипоте- за		+	+	+	
Прогноз	+	+	+	+	+
План, бюджет					+
Реали- зация					+
Учет					+
Анализ	+	+	+	+	+

ПР-матрица, таким образом, – основной оперативный инструмент, задействованный практически на всех этапах работы, а остальные инструменты можно считать скорее аналитическими, применяются они регулярно или по мере необходимости для внесения корректив в стратегические и тактические планы.

Почему я не включил в число классических инструментов, к примеру, систему сбалансированных показателей (*Balanced Scorecard*) или еще какой-нибудь модный инструмент? Классика – то, что прошло испытание временем. Кроме того, рекламная шумиха вокруг новых инструментов сильно преувеличивает их универсальность и всеядность.

Ничего не имею против идеологии *Balanced Scorecard*:

- Как мы удовлетворяем наших акционеров?
- Как мы сделаем покупателей довольными?
- Как мы можем сделать наши внутренние процессы эффективными?
- Как мы можем создать климат для развития компании?

Но сильно сомневаюсь, что этими четырьмя, пусть очень важными, вопросами исчерпываются разнообразные рыночные ситуации. Из рассмотрения изымаются (по крайней мере, в качестве основных)

вопросы, связанные с конкурентами, поставщиками, технологическими новинками.

Вместе с тем наличие множества показателей по каждому из направлений в *Balanced Scorecard* (в качестве примера привожу набор финансовых показателей) наводит на мысль о том, что это продукт для зрелого и высоко конкурентного рынка:

- суммарные активы;
- суммарные активы на работника;
- прибыль в процентном отношении к суммарным активам;
- прибыльность чистых активов;
- прибыльность суммарных активов;
- доходы / суммарные активы;
- валовая маржа;
- чистый доход;
- прибыль в процентном отношении к доходу от продаж;
- прибыль на работника;
- доход;
- доход от новых продуктов;
- доход на работника;
- прибыльность собственного капитала (ROE);
- прибыльность используемого капитала (ROCE);
- прибыльность инвестиции (ROI);
- добавленная экономическая стоимость (EVA);
- добавленная рыночная стоимость (MVA);
- добавленная стоимость на работника;
- темп роста в сложных процентах;
- дивиденды;
- рыночная стоимость;
- цена акции;
- структура акционеров;
- лояльность акционеров;
- движение денежных средств;
- суммарные затраты;
- оценка кредитоспособности;
- заемные средства;
- отношение заемных средств к собственному капиталу;
- коэффициент процентных доходов;

- период оборачиваемости дебиторской задолженности;
- оборачиваемость дебиторской задолженности;
- период оборачиваемости кредиторской задолженности;
- период оборачиваемости запасов;
- коэффициент оборачиваемости запасов.

Я могу использовать перечни этих показателей для справочных целей (или выбрать из них 2–3 актуальных для данного периода), но серьезно все их отслеживать в наших условиях – особенно если речь идет о малом или среднем бизнесе – дорого, да и бесполезно. Впрочем, внимательно отслеживая работу конкурентов и коллег, я не исключаю того, что конкретные проекты и результаты со временем убедят меня расширить или модифицировать свой «классический» репертуар.

Бостонская матрица

Бостонская матрица (рис. 2.1) была рождена Б. Хендерсоном 50 лет назад. Одному из бывших топ-менеджеров «General Electric», видимо, трудно было самовыражаться в рамках огромной компании, и он с нуля создал Бостонскую консалтинговую группу и выдал на-гора ряд важнейших инструментов моделирования и планирования.

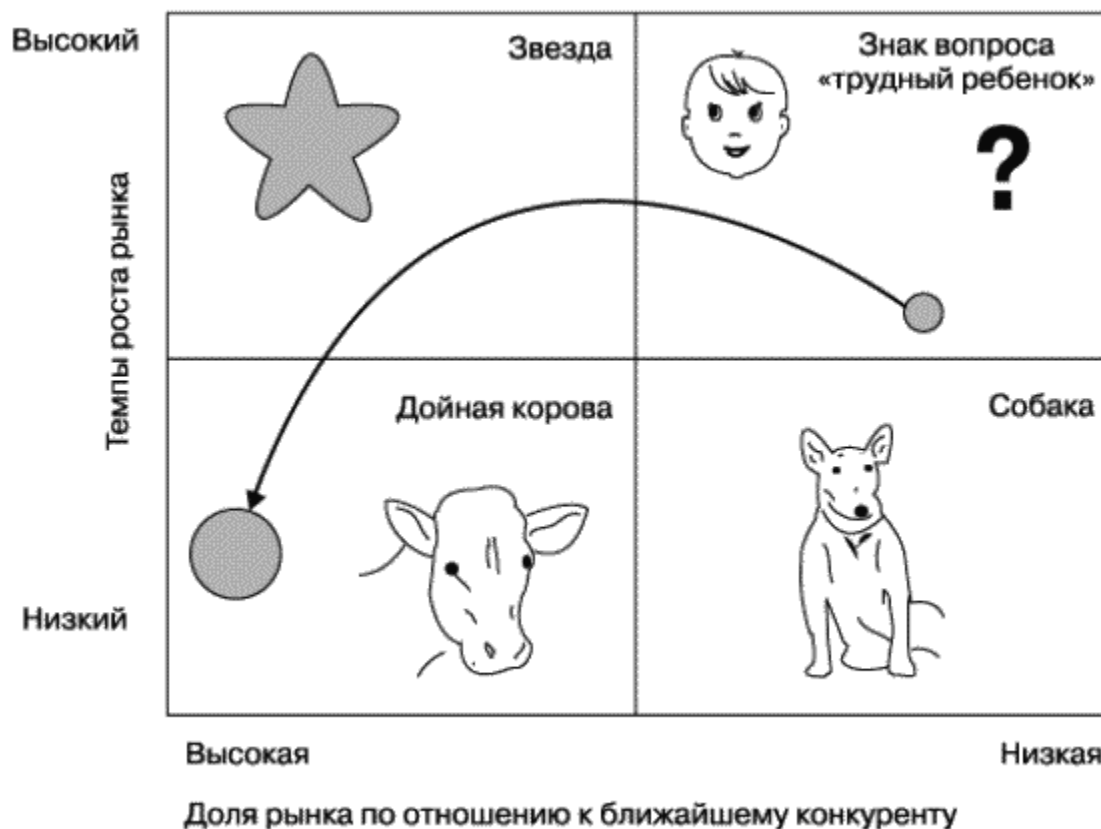


Рис. 2.1. Бостонская матрица

Суть Бостонской матрицы достаточно проста и тесно связана с понятием жизненного цикла. Ничто на свете не вечно, все рождается, живет и умирает, и в разные периоды жизни нуждается в совершенно разных вещах.

Из всего многообразия факторов Б. Хендерсон выбрал лишь два: привлекательность (или динамичность, или прибыльность – потом это трактовалось по-разному) сегмента рынка и наше место на этом рынке (новичок, середняк, лидер). Дабы обеспечить движение против часовой стрелки, он расположил ось X нетрадиционно – не слева направо, а справа налево.

Итак, первый шаг: мы выходим с неким товаром или услугой на привлекательный рынок (зачем нам идти на непривлекательный?). Мы там новички, и поэтому попадаем в сектор «вопросительных знаков» (их еще называют «трудными детьми»). Приходится инвестировать, стараться, гарантий успеха нам, естественно, никто не дает. Часто атака рынка заканчивается неудачей, и вопросительный знак не только

начинает, но и завершает наш короткий бизнес-путь. Впрочем, может и повезти.

В этом случае делаем второй шаг: выбиваемся в лидеры или в одни из лидеров (в разных вариантах бостонской матрицы доля рынка оценивается по отношению к лидеру или к трем ведущим компаниям на данном сегменте), получаем достойную прибыль или даже сверхприбыль, становимся «звездой». Фокус в том, что наш успех не остается незамеченным.

На запах прибыли немедленно слетаются новые конкуренты, оживляются старые. Более капризными и требовательными становятся клиенты, они требуют снижения цен, рынок развивается и по мере развития становится уже не таким привлекательным. Как годы не красят женщину, даже очень следящую за собой, зрелость не делает рынок более прибыльным.

Третий шаг: в «коровы». Мы остаемся лидерами, но уже значительно менее привлекательного рынка. Жить можно, но «звездиться» и шиковать – уже нет. На многих рынках в состоянии «коровы» можно пребывать годами, главное при этом – удерживать свое лидерство и избегать серьезных затрат, из коровы звездой все равно не станешь, придется пройти жизненный путь до конца и потом уже переродиться, обрести новую плоть в новом «вопросительном знаке».

Рано или поздно, однако, стареют и «коровы».

Четвертый шаг: мы переходим в квадрант «собак», где и рынок не привлекателен, и мы там – не лидеры. Работаем мы уже за минимальную прибыль (в ноль или даже в убыток), однако уходить не хочется – привыкли, жалко, на что-то надеемся. Надо бы принимать жесткие решения, но мы тянем время.

К сожалению, на многих фирмах этапы жизненного цикла продуктов и услуг толком не отслеживаются, не анализируются и не прогнозируются, это приводит к множеству ошибок, потере времени и нелепым затратам:

- вкладываются серьезные средства в рекламу умирающих собак;
- на одну корову пытаются возложить поддержку множества собак и вопросительных знаков;
- сверхприбыль от звезды не аккумулируется на новые проекты;

- руководство, увлеченное звездами и вопросительными знаками, совершенно не думает о коровах и доярах, о том, что для повышения удойности следует подумать хотя бы о кормах для коров и мотивации для дояров.

Пример: на Совете директоров некоего комбината рассматривается следующая Бостонская матрица. Мы видим на ней 5 вопросительных знаков, 5 собак, 1 корову и ни одной звезды. Заметим, что размеры фигур примерно отображают соотношение объемов, так что корова значительно больше каждой из собак и вопросительных знаков (рис. 2.2).

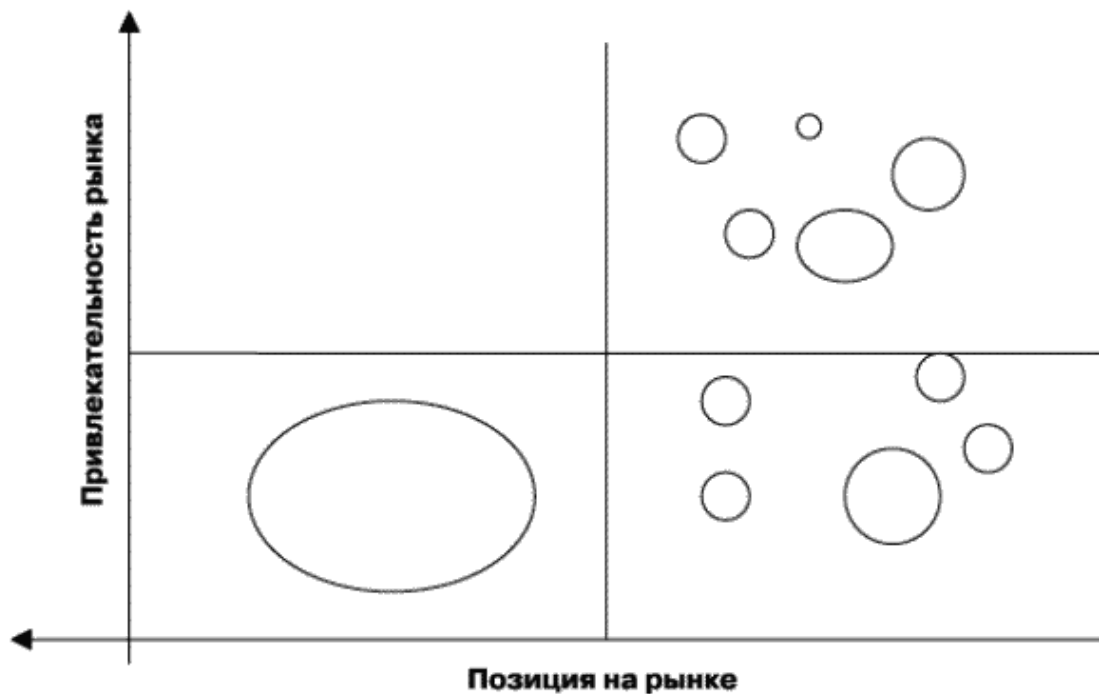


Рис. 2.2. Пример исходной Бостонской матрицы

Какие выводы мы делаем после продолжительного обсуждения:

- ситуация устойчива, только пока жива наша единственная корова (но жить ей осталось года 2–3);
- отсутствие звезд – это очень серьезный минус, который делает наше будущее весьма проблематичным (некому заменить со временем корову-кормилицу);

- вопросительных знаков многовато, и ресурсы надо бы сконцентрировать, а не распылять;
- значительное количество собак существенно снижает прибыль и возможный инвестиционный потенциал.

Далее готовятся проекты решений (рис. 2.3).

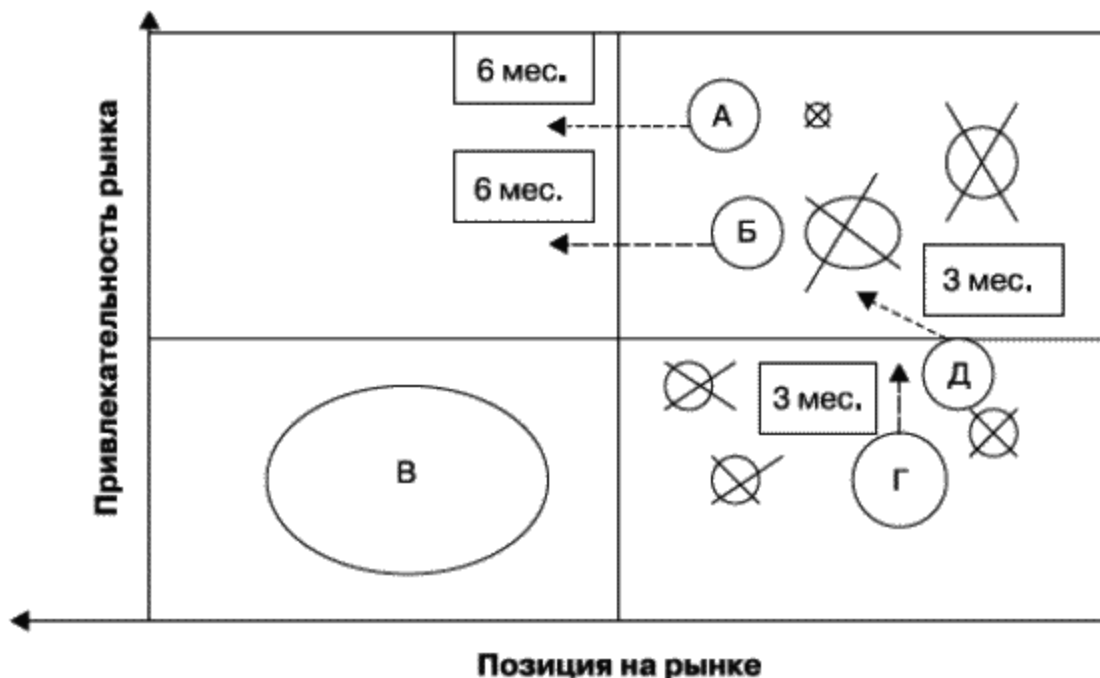


Рис. 2.3. Пример принятия решений по Бостонской матрице

1. Из 5 вопросительных знаков были выбраны 2 наиболее перспективных – А и В. Оценивались не только рыночные перспективы этих двух проектов, но и то, что проектами руководили молодые амбициозные менеджеры, внятно изложившие, что собираются делать, и что планируют получить в итоге. Им было выделено определенное финансирование на 6-месячный срок, достаточный, чтобы перейти в «звезды» или хотя бы вплотную приблизиться к звездному квадранту. Остальные три вопросительных знака решили закрыть.

2. Также решено было дать «вторую жизнь» одной из «собак» Е, перевести ее в «вопросительные знаки»: руководитель этого бизнес-подразделения получил задание в течение трех месяцев подготовить и

представить на утверждение план развития модифицированного товара для своей старой клиентской группы.

3. Три «собаки» было решено закрыть, а вот большую и затратную собаку D пристрелить не удалось. Не секрет, что личные отношения в бизнесе играют немалую роль, и логика (помните про структурный фрейм?) далеко не всегда главенствует при принятии решений. Так вот, руководитель D как старый друг первого лица комбината (им же на комбинат и приведенный) тоже получил 3 месяца на переход в «вопросительные знаки», хотя всем, и ему в том числе, было ясно, что это нереально и никаких предпосылок для сохранения жизни продукции D нет.

4. Высвободившихся руководителей проектов и подразделений было решено использовать в секторе «коровы», разделив ее на несколько частей (до этого с коровой работали два не очень сильных дояра, после «перестройки» их стало восемь). Кроме того, вновь назначенным руководителям объяснили, что от них ждут результатов и регулярно предоставлять им новые шансы никто не собирается.

Понятно, что сокращение и перевод людей, создание и закрытие подразделений – процесс непростой и психологически очень болезненный, но закрывать глаза на реальность – тоже не лучший способ существования.

За истекшие 50 лет Бостонскую матрицу много, активно и с удовольствием критиковали.

- Модель строится на очень нечетком определении рынка (доли рынка) для бизнес-областей. Незначительное изменение в определении может привести к значительным изменениям в доле рынка и к иным результатам анализа.

- Значение доли рынка явно переоценено. Многие переменные оказывают влияние на прибыльность бизнеса, но в модели они просто игнорируются.

- Модель перестает работать, когда ее пытаются применить к таким отраслям, где невысок уровень конкуренции либо незначительны объемы производства.

- Высокие темпы роста – это только один, причем далеко не главный, признак привлекательности отрасли.

Появлялись и появляются модификации Бостонской матрицы: Матрица Маккинзи, Матрица «Shell» и т. п. Оси становятся более сложными, в каждой из них пытаются по сложным формулам учесть не один, а несколько параметров. Клеток уже не 4, а 9, 16, 25 (кто больше?) и по каждой даются конкретные рекомендации, что там лучше делать: инвестировать, сбегать, снимать сливки.

Вместе с тем я лично продолжаю считать оригинальную Бостонскую матрицу очень простым и полезным инструментом, позволяющим качественно оценить рыночную картину во временном разрезе. Более того, стараюсь применять ее не только к продуктам и проектам, но и к сотрудникам, партнерам, конкурентам, ведь жизненный цикл – понятие универсальное.

Приходящий на работу новый сотрудник – вопросительный знак. На него явно возлагали какие-то надежды, иначе зачем брали? Через некоторое время выясняется, куда он движется – в собаки и на выход, или в звезды. Но даже став «звездой», гарантировано ли ему, что ситуация не изменится? Меняется картина рынка, в компании появляются и подрастают новые звезды.

«Взрослые» продукты и услуги («звезды» и «коровы») должны обеспечить «стариков» и «детей» («собак» и «вопросительные знаки»). С детьми вроде понятно – это будущее, а зачем церемониться с собаками, давая им шанс, трансформируя и перемещая?

Опять психология. Бесцеремонное и жестокое обращение с теми, кто завершает свой жизненный путь, наведет остальных на мысль, что и с ними поступят так же, и они будут делать все возможное и невозможное, законное и незаконное, чтобы не попасть в «собаки». Поэтому прощаться с «собаками» нужно тоже по-человечески, аккуратно.

Пять сил Портера

И снова уже известное нам слово «сегментация». На этот раз сегментация рыночных сил, которые могут угрожать нам или которые, с выгодой для себя, можем использовать мы. Эта модель (рис. 2.4), предложенная проф. М. Портером более 30 лет назад, тоже выдержала испытание временем – не в последнюю очередь из-за своей простоты и опоры на здравый смысл.



Рис. 2.4. Модель «Пять сил Портера»

Первая сила, которая может на нас влиять, – существующие конкуренты. Обычно я рекомендую оценивать возможную силу влияния в балльной системе от 0 до 6:

- 0 баллов – мы вообще не ощущаем давления, и, более того, вполне можем надавить сами;
- 1 балл – минимальное и нерегулярное давление, не представляющее опасности;
- 2 балла – давление есть, можно отслеживать его динамику, но серьезных угроз пока нет;
- 3 балла – нормальная конкурентная борьба, отслеживать ситуацию нужно регулярно, но «прогнать» не можем ни мы их, ни они нас;
- 4 балла – это уже серьезно, конкуренты активнее, агрессивнее, быстрее нас, они обходят, демпингуют, пытаются диктовать условия, отбивают клиентов;

- 5 баллов – конкурентное давление становится очень сильным, мы быстро теряем позиции и нужно что-то срочно предпринимать, пока ситуация не стала критической;

- 6 баллов – мы полностью зажаты конкурентами, сделать уже ничего не можем, ждать нечего, «пощады никто не желает», можно попробовать в последний момент кому-то продаться или отдаться.

Аналогично по такой же системе оцениваем вторую рыночную силу – клиентов и третью – поставщиков. Нужно понимать, что сила давления той или иной группы зависит от многих факторов – от уровня и темпов развития рынка, наличия или отсутствия у поставщиков и клиентов реальных альтернатив, истории взаимоотношений на уровне первых лиц и т. п.

Как и для других инструментов экспертной оценки, я прошу независимо поработать с данным инструментом собственников и топ-менеджеров, чтобы потом, согласовав между собой различные точки зрения, избежать распыления ресурсов и рассеивания усилий.

Четвертая сила – новые конкуренты, рыночные новички. Я бы разделил их на два основных типа: малые фирмы, только выходящие на рынок, с большими амбициями, но без значительных активов и опыта, и фирмы, уже имеющие немалый опыт работы в других секторах рынка.

К примеру, устав торговать водкой или табаком, и заработав достаточно денег, собственники фирмы решаются вложиться в тихий интеллигентный бизнес, связанный с услугами. Бизнес этот нишевой, он никогда знал крупных инвестиций, агрессивной рекламы.

Новые игроки приходят туда, как слон в посудную лавку, и пытаются поменять законы функционирования и развития этого рынка. Понятно, что традиционные методы борьбы в данном случае не применимы, поэтому следует искать оригинальное решение – найти себе более узкую нишу или первым встретить «врага» у ворот с хлебом-солью и попроситься в ученики.

Пятая сила – товары-заменители или товары-субституты. О чем идет речь? О том, что *уникальна потребность, а не способы ее удовлетворения*. Если хочется поесть, это можно сделать в ресторане, в кафе, в забегаловке, в ларьке, дома. С точки зрения шеф-повара ресторана то, что предлагают другие, по сравнению с его

предложением – просто товары-заменители. Можно сделать книжные полки из древесностружечной плиты, а можно из сосны или бука. Все три вида полок функционально будут эквивалентны, но как быть с красотой, экологичностью, ценой и т. п.?

Когда консультанты приходят преподавать в вузы, опытные штатные преподаватели, изучавшие методику, педагогику и прочие умные предметы, не без оснований считают лекции и семинары консультантов товарами-заменителями (за которые вуз и слушатели, к сожалению, еще и заметно больше платят, чем им, профессиональным преподавателям). Преподаватели не остаются в долгу, профессора и доценты массово устремляются в консультирование, и там уже консультанты справедливо считают их труд товаром-заменителем.

Угрозу со стороны возможных новых конкурентов и товаров-заменителей мы тоже оценим от 0 до 6 баллов. Следующий этап – мы должны решить, что делать. На этом этапе я показываю маленькую табличку (табл. 2.4).

Знаменитый руководитель фирмы «Intel» Энди Гроув в своей книге «Выживают только параноики» попытался творчески развить идеи М. Портера. Его модель выглядит следующим образом (рис. 2.5).

Признавая справедливость предпосылок Портера по клиентам, поставщикам, существующим и потенциальным конкурентам, он:

- уточнил факторы их возможного влияния – могущество, силу и компетентность;
- уйдя от товаров-заменителей, ввел более общее понятие компаний-смежников;
- ввел новую, шестую силу, сразу заявив, что она на порядок важнее предыдущих. Это вероятность того, что вашу продукцию можно создавать другим способом.

Таблица 2.4. Оценка давления Пяти сил Портера и рекомендуемые действия

Согласованная сила давления в баллах	Что делать?
0–1	Надо «давить» дальше
2–3	Ничего не делать, мониторить ситуацию
4–5	Нужны спецпрограммы с ответственными лицами и бюджетами
6	Поздно уже, надо уходить, отдаваться или продаваться

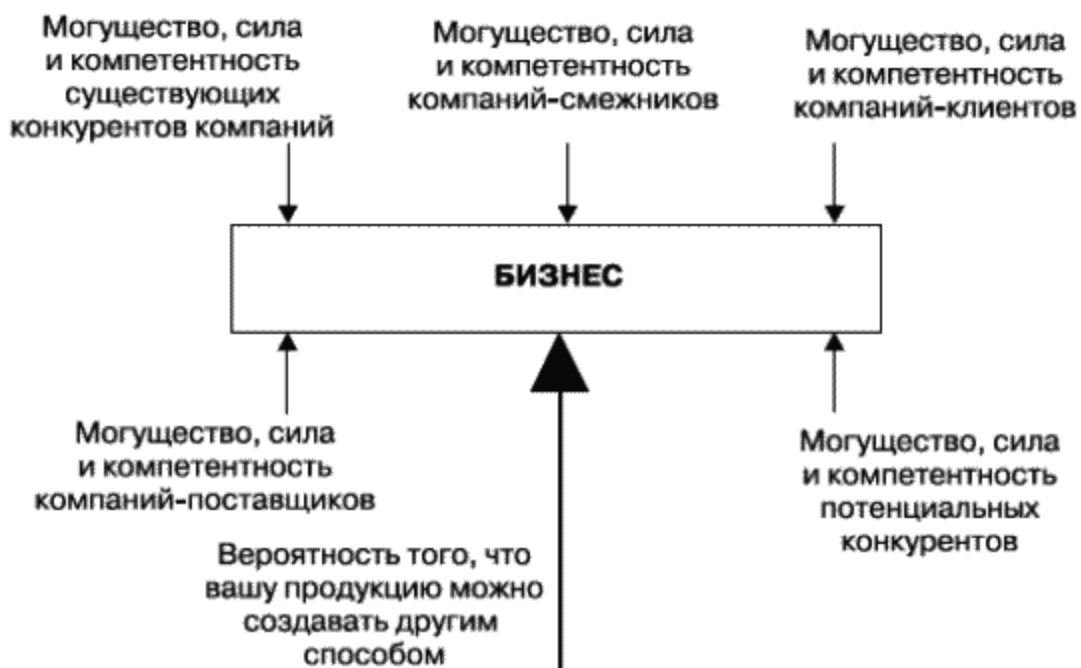


Рис. 2.5. Модель Э. Гроува – развитие идеи М. Портера

Чтобы обменяться письмами с приятелем, давно поменявшим Киевщину на Мичиганщину, еще лет 25 назад мне требовалось не менее пары месяцев. Нужны были специальные конверты, марки, нельзя было послать фотографии, письма терялись, приходили вскрытыми, почтовики не реагировали на мои жалобы. Но вот появилась электронная почта, то есть иной способ достижения той же

цели. И мне уже давно нет никакого дела до почтовиков и их правил, поставщиков конвертов и марок. Я могу хоть пять раз в день связываться с приятелем (другое дело, когда возможностей так много, ими начинают пользоваться гораздо реже).

Матрица Ансоффа

Игорь Ансофф, выходец из России, ныне один из гуру стратегического управления, предложил внешне очень простую схему, снова связанную с сегментацией: разделить старые рынки и новые рынки, старые продукты и новые продукты (таблица 2.5). Все это опять достаточно субъективно, как силы и слабости в SWOT-анализе.

Таблица 2.5. Матрица Ансоффа

	Старые рынки	Новые рынки
Старые продукты		
Новые продукты		

Когда рынок можно считать старым, понятным, освоенным и предсказуемым? Это решает само руководство фирмы. То же самое касается понимания новизны своих продуктов и услуг. Есть ли у нас статистика потребности в запчастях? Знаем ли мы сроки и стоимость ремонтов? Сколько человек нужно будет набрать для исполнения гарантийных обязательств?

Понятно, что на все эти вопросы сначала отвечают примерно, изучая опыт других фирм, привлекая внешних экспертов, а по мере накопления опыта утверждают собственные нормативы и правила.

Например, продукт считается новым в течение года с момента первой продажи или до конца текущего финансового года. Или – рынок считается новым в течение 18 месяцев с момента первого контакта с ним или до привлечения пяти vip-клиентов. Общих правил здесь нет, многое зависит от отрасли и характера первых лиц.

Что же сказал Ансофф по поводу этих четырех квадрантов:

- старый продукт на старом рынке;
- старый продукт на новом рынке;

- новый продукт на старом рынке;
- новый продукт на новом рынке?

Вещь простую и вроде бы совершенно очевидную: чем больше знаешь, тем точнее прогноз, чем меньше знаешь о продукте и/или о рынке, тем больше вероятность ошибиться в ту или иную сторону. И, естественно, тупо складывать разные прогнозы (по доходам, затратам, прибыли) не следует, нужно учитывать вероятность наступления тех или иных событий.

Работая (в качестве члена Советов директоров и консультанта) с различными химическими заводами, я, например, вывел для себя некоторые закономерности, которые не раз подтверждались на практике (табл. 2.6).

Таблица 2.6. Точность прогноза продаж по схеме Ансоффа

	Старые рынки	Новые рынки
Старые продукты	Точность прогноза продаж 90–100 %	Точность прогноза продаж 40–50 %
Новые продукты	Точность прогноза продаж 60–70 %	Точность прогноза продаж 10–20 %

Впоследствии, работая с другими отраслями, такими, как производство и продажа бытовых металлоизделий или торговля элитными канцтоварами, я также убеждался в принципиальной применимости данной модели (хотя конкретные цифры в каждой клетке нужно расставлять аккуратно, исходя из имеющегося отраслевого опыта).

Как применять модель на практике? Предположим, менеджер готов взять на себя план продаж в объеме 10 млн руб. Дальше я прошу его расписать эти 10 млн руб. по матрице Ансоффа. Получается некая картинка (табл. 2.7).

Таблица 2.7. Пример практического применения матрицы Ансоффа

	Старые рынки	Новые рынки
Старые продукты	6 млн руб.	1 млн руб.
Новые продукты	2 млн руб.	1 млн руб.

Воспользуемся выше приведенными значениями вероятностей, чтобы прикинуть, какой реальный объем продаж может быть достигнут. За пессимистический вариант возьмем нижние границы вероятностей:

$$6 \text{ млн} \times 90 \% + 2 \text{ млн} \times 60 \% + 1 \text{ млн} \times 40 \% + 1 \text{ млн} \times 10 \% = 7,1 \text{ млн руб.}$$

Для оптимистического варианта возьмем верхние границы диапазонов:

$$6 \text{ млн} \times 100 \% + 2 \text{ млн} \times 70 \% + 1 \text{ млн} \times 50 \% + 1 \text{ млн} \times 20 \% = 8,1 \text{ млн руб.}$$

Если считать по средней величине, очевидно, что план будет выполнен в объеме примерно 7,6 млн руб. Если я завизирую такой план, то в предлагаемой мной системе мотивации менеджер не сможет сохранить даже свое кресло.

Отвлекусь, чтобы кратко рассказать о системе мотивации менеджеров, которую я обычно предлагаю внедрять клиентам (рис. 2.6).

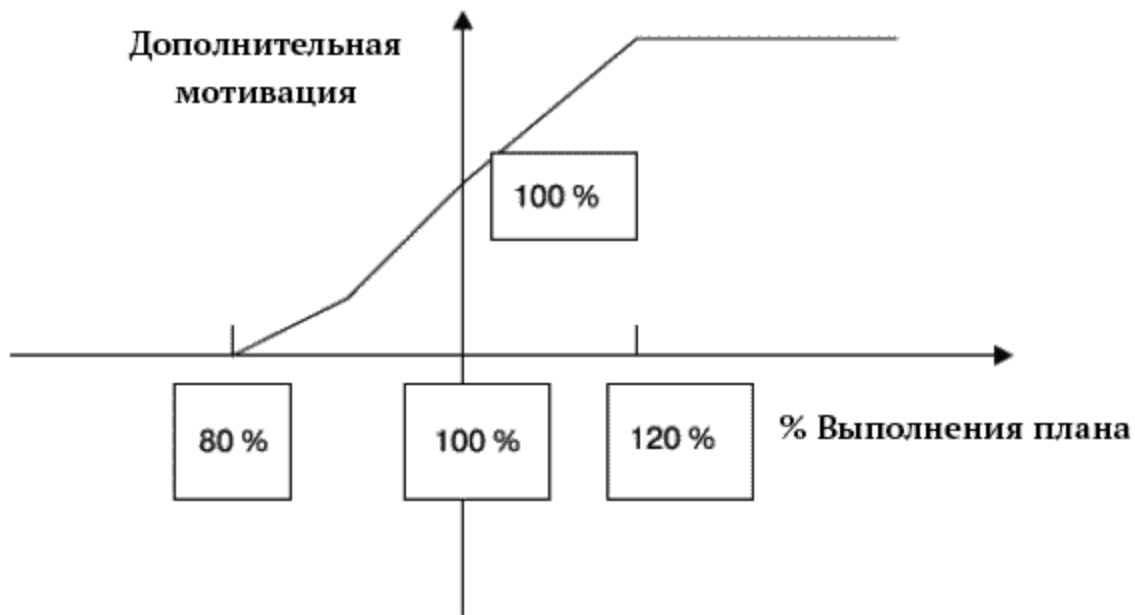


Рис. 2.6. Вариант системы мотивации менеджеров

Итак, менеджер получает 100 % обещанной дополнительной мотивации (по отношению к базовому окладу это может быть и 30, и 50, и 100, и более процентов – в зависимости от уровня целей и рыночного положения) при выполнении 100 % согласованных плановых обязательств. При выполнении плана менее чем на 80 % менеджер должен, на мой взгляд, потерять кресло. Он может остаться в компании, но не на этой должности.

При выполнении плана на 80 % менеджер не получает дополнительной мотивации, лишь базовый оклад. Если выполнение плана составляет от 80 до 120 %, дополнительная мотивация рассчитывается по линейной или нелинейной схеме (один из вариантов – на рисунке 2.6). Например, за 90 % плана менеджер получит 40 % плановой дополнительной мотивации.

А вот выполнив план на 160 %, человек получит всего 120 % дополнительной мотивации, потому что это грубая ошибка планирования. Либо менеджер плохо знает возможности своего рынка, либо произошло некое событие, не имевшее к вашей компании (и, тем более, к самому менеджеру) никакого отношения.

Естественно, цифры (80 % – минимум или 90 %, 120 % – максимум, 110 или 130 %) и схемы могут варьироваться, главное, чего я пытаюсь добиться как консультант – это взаимной ответственности

целеполагателя, утверждающего план, и целеполучателя, берущегося за его выполнение, их серьезного отношения к планированию и отчетности.

Пословица гласит, что «строгость наших законов компенсируется необязательностью их выполнения», так вот, я стараюсь изжить эту пословицу из бизнес-практики. Чем грозит вранье или (скажем мягче) ошибка прогнозирования и планирования (в плюс или в минус)? Избытком или недостатком сырья, площадей, затовариванием или дефицитом готовой продукции, тунеядством или перегрузкой персонала, нехваткой оборотных средств и т. п.

Но вернемся к Ансоффу. В предложенной мне матрице с объемом продаж 10 млн руб. я могу поверить в 7,6 млн руб.

Далее я предлагаю человеку подумать и либо взять менее напряженный план (8 млн вместо 10, но это автоматически понизит размер его базовой зарплаты), либо поискать резервы, новых клиентов, либо подумать о возможности другого расклада в матрице Ансоффа.

Это не значит, что я призываю менеджера отказаться от рисков и все прогнозы строить только на базе первой клетки, где ясны и клиенты, и продукты, и промахнуться трудно.

Самое главное – соотношение между клетками, оно определяет прибыльность и устойчивость бизнеса. Еще раз повторяю: старые и новые рынки, продукты – понятия условные, и для каждой отрасли, сегмента рынка они могут быть свои. Кто-то считает старьем товары, выпущенные в прошлом квартале, а кто-то уже лет пять выпускает одно и то же и не собирается ничего менять.

Пока ты находишься в области старых рынков и старых клиентов, риски и новые затраты сравнительно невелики, устойчивость максимальная. Как только ты переходишь в правую часть матрицы, растут затраты и риски (максимально для новых клиентов). Это отдельные бизнес-планы, которые надо просчитывать.

Работа в рамках одной только первой клетки – это стагнация, потеря динамики, излишняя консервативность; вместе с тем риски должны быть просчитанными и разумными.

Очевидно, что прогнозировать и планировать нужно не только доходы, но и затраты. Для известных продуктов и знакомых клиентов планирование можно осуществлять (если не возникают внешние форс-мажоры) с достаточно высокой точностью.

Если продукты новые, затрат может оказаться больше, для новых клиентов затраты могут вырасти в несколько раз. Трудно заранее оценить стоимость продвижения товара на новый рынок, информационные, рекламные и прочие затраты, к тому же, мы еще слабо представляем себе способы и сроки принятия решений на новых для нас рынках.

Эксперименты обязательны, но перевод их в регулярный бизнес (или закрытие) должен быть очень аккуратным – надо заранее определить сроки, возможные затраты, пределы терпения и т. д.

Например: мне на согласование приносят матрицу (табл. 2.8).

Таблица 2.8. Пример оценки прогноза продаж по матрице Ансоффа

	Старые рынки	Новые рынки
Старые продукты	4 млн руб.	
Новые продукты		6 млн руб.

Я сразу обращаю внимание собственника или менеджера на весьма высокую вероятность того, что такой план будет выполнен лишь на 45–50 %, потому что четвертая клетка (новые рынки – новые продукты) – это «игра в казино». Там можно, ничего не зная (новичкам везет!), сразу выиграть очень много, в разы больше, чем планировалось, но значительно чаще там все теряют. Надо ли подставлять репутацию и половину бизнеса или можно поискать более взвешенный вариант?

Бывают ситуации, когда все приходится ставить на карту, но зачем делать это добровольно и регулярно? Когда мне пытаются продемонстрировать детальный бюджет (а не венчурный фонд) для четвертой клетки (новые рынки – новые продукты) и прогноз с точностью до рубля, я обычно говорю, что если бы маршалу Жукову так ставили задачу взятия Берлина, он бы и из блиндажа вылезать не стал. А он действовал «пуль не считая, глаз не смыкая», людей не жалея – но были суперцель и страх ее не достичь.

И еще один момент надо обязательно учесть, если речь идет не о целой бизнес-единице, работающей во всех четырех клетках матрицы

Ансоффа, а о специализированной группе сотрудников или конкретном дилере. В разных клетках матрицы Ансоффа, вообще говоря, должны работать разные типы людей:

- служащие («отжимающие» старых клиентов и добывающиеся эффективности);
- охотники (новые рынки со старыми продуктами);
- авантюристы (новые продукты на новых рынках).

В разных клетках по-разному должны стимулироваться инициатива и активность; специалисты или дилеры, в зависимости от новизны задачи, могут получать разные условия (скидки, бонусы и т. п.). Разным рискам должны соответствовать разные системы мотивации, распределения полномочий и ресурсов. Так, для работы в четвертой клетке, где риски максимальны, нужно подбирать сотрудников, партнеров с предпринимательской жилкой, быть готовым делиться с ними прибылью и не делать трагедий из неудач.

Есть множество модификаций и расширений этой матрицы; одну из них, из книги Клайва Ридинга «Стратегическое бизнес-планирование», я приведу (табл. 2.9).

Таблица 2.9. Одна из модификаций матрицы Ансоффа

	Суще- ству- ющие рынки	Расширение существу- ющих рынков и продуктов	Модифи- кация существу- ющих рынков и продуктов	Совершен- но новые продукты/ рынки
Существу- ющие продукты				
Модифи- кация существу- ющих продуктов и рынков				
Совершен- но новые продукты				
Рынки				

Но все же, сначала лучше освоить простой, базовый вариант, а потом уже его усложнять.

SWOT-анализ

Складной зонт никак не мог постичь переменчивость своего положения: то его ценили за умение быстро складываться, то за способность мгновенно раскрываться.

SWOT-анализ (*Strength* – сила, *Weakness* – слабость, *Opportunity* – возможность, *Threat* – угроза) – очень мощный инструмент, который, к сожалению, часто используется формально, без понимания его предназначения.

Люди обозначают сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, нередко путая их между собой, например, быстро растущий рынок относят не к возможностям, а к сильным сторонам своего бизнеса. На вопрос «зачем ты заполнял эти таблички?» трудно получить внятный ответ, SWOT провисает в воздухе, становится ритуалом, данью моде.

Между тем, SWOT-анализ – это ключевой метод согласования внутренних возможностей, ресурсов организации и условий внешней среды. Это сильнейший инструмент, помогающий выработать стратегию, и я рекомендую своим клиентам определенную последовательность действий – 10 шагов – при пользовании этим инструментом.

Ни в коем случае не считаю свой подход единственно возможным, но убежден, что использование любых моделей и инструментов, в том числе и классических, должно быть технологизировано.

Первый шаг – обозначение цели. SWOT всегда делается под некие цели, он не бывает абстрактным. Одно и то же может быть плюсом или минусом, орденом или гирей в зависимости от цели. В SWOTe, особенно на первых его шагах, не очень нужны точные бухгалтерские цифры и высокая степень детализации, это качественная оценка себя сегодняшнего и возможных направлений движения в будущее.

Силы и слабости, возможности и угрозы – понятия относительные, они зависят от времени, места, настроения основных действующих и бездействующих лиц.

Если цель – подготовить компанию к продаже, к сильным сторонам можно отнести наличие высоколиквидного оборудования, если же мы ориентированы, прежде всего, на устойчивость бизнеса, то надежность оборудования волнует нас значительно больше его текущей ликвидности. При ориентации на захват рынка и быстрое получение прибыли нас будет волновать высокая производительность оборудования и т. д.

Если первый шаг пропущен или сделан неграмотно, все остальные уже не имеют смысла. Если цель обозначена (это, как правило, зона ответственности собственников, им принимать решение!), можно переходить ко второму шагу.

Второй шаг – выписываем сильные и слабые стороны фирмы (с точки зрения заданной цели!).

Способность спринтера резко стартовать вряд ли пригодится марафонцу (помните, у Высоцкого – «Он на десять тыщ рванул как на пятьсот, и спекся»), но и выносливость марафонца вряд ли станет причиной побед мастера бега на 100 мет ров. Все относительно.

На этом этапе не надо ранжировать сильные и слабые стороны и задумываться над точными формулировками, важно – как следует подумать и сформулировать максимально возможное их количество. В моей практике нередко были случаи, когда люди обнаруживали в своей компании 30–40 сильных сторон.

Перед началом второго шага я всегда высказываю два пожелания: во-первых, все силы и слабости – «внутри забора» (на этом этапе мы не затрагиваем внешние, рыночные возможности и угрозы), во-вторых, прошу, чтобы сильных сторон было хотя бы на одну больше, чем слабых. В противном случае обычные инструменты не совсем пригодны и нужно переходить к кризис-менеджменту, там свои порядки и правила (во время пожара уже не до стратегических разработок).

Это не значит, что число слабых сторон нужно искусственно ограничивать, просто, если вы нашли 23 слабых стороны, желательно, чтобы вы нашли у себя хотя бы 24 сильных.

Сильные стороны (на этом этапе я не вмешиваюсь и не придираюсь к формулировкам) могут выглядеть, например, так:

- 1) высокая квалификация работников;
- 2) компетентность руководства;

- 3) уникальные технологии;
- 4) наличие финансовых ресурсов;
- 5) защищенность от сильного конкурентного давления (ниша);
- 6) система оптимизации издержек;
- 7) контроль качества сырья (минимизация брака);
- 8) ...

А слабые – так:

- 1) наличие на отдельных участках устаревшего оборудования;
- 2) низкая прибыльность основной продукции;
- 3) слабое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- 4) внутрипроизводственные проблемы;
- 5) отставание в области исследований и разработок;
- 6) зависимость от транспортных компаний;
- 7) ...

Третий шаг – определяем рыночные возможности и угрозы (вновь подчеркиваю – с точки зрения заданной цели!). Если нас более крупная компания может и хочет поглотить – это возможность или угроза? Все зависит от точки зрения.

На этом этапе нужно забыть о том, что находится «внутри забора», и посмотреть, что же «за забором». И снова я прошу зафиксировать максимально возможное количество возможностей и угроз (чем больше – тем лучше, причем это должны быть реально осознаваемые возможности и угрозы). Также я советую, чтобы количество возможностей хотя бы на одну превышало количество угроз.

Примеры возможностей:

- 1) выход на новые рынки, в два соседних региона;
- 2) расширение ассортимента продукции путем закупки ряда продуктов у партнеров;
- 3) выпуск сопутствующих продуктов;
- 4) более глубокая сегментация рынка и гибкая ценовая политика для каждого сегмента;
- 5) использование кредитных ресурсов для раскрутки нового проекта;
- 6) подключение к новой государственной программе на раннем этапе;

7) использование дружественных СМИ для «раскрутки» новой серии товаров;

8) открытие сервис-центра для ремонта и обновления старых моделей;

9) ...

Примеры угроз:

1) реальная возможность появления новых конкурентов из других отраслей;

2) рост продаж замещающего продукта;

3) общее замедление роста рынка или стагнация;

4) неблагоприятная для бизнеса политика властей;

5) возрастание роли поставщиков в связи с их укрупнением;

6) изменение потребностей и вкуса покупателей (мода меняется);

7) неблагоприятные демографические изменения, трудность набора новых сотрудников;

8) ...

Четвертый шаг – ранжирование (расположение в порядке убывания значимости), уточнение формулировок, «обрезание» сильных и слабых сторон. В итоге их должно остаться по 3–4 и формулировки должны быть уже достаточно точными.

Часто спрашивают – зачем нужно было выписывать 30 сильных сторон, тратить на это время и силы, если нужны всего 3 сильных стороны? На мой взгляд, эта процедура совершенно необходима, потому что человек должен очень серьезно и детально задуматься над плюсами и минусами своего бизнеса.

Первые пришедшие на ум ответы редко бывают качественными, а при разработке стратегии, если речь не идет о тушении пожара, скорость не очень важна, качество работы намного важнее. Кроме того, я уже говорил, что ситуация меняется достаточно быстро и то, что вчера казалось сильной стороной, завтра может оказаться слабой, и наоборот.

Поэтому важно создать большое «поле», чтобы было из чего выбирать (как поначалу, так и в случае изменения ситуации или взгляда на эту ситуацию). К формулировкам-финалистам я уже

придираюсь, спрашиваю – «А что конкретно ты имеешь в виду?», мы тратим немало времени на уточнение этих формулировок.

Избранные сильные стороны могут выглядеть, например, так:

- 1) уникальное специализированное оборудование;
- 2) развитая система управления производственными издержками;
- 3) наличие финансовой «подушки» (дружественного банка), сглаживающей сезонные колебания спроса.

Избранные слабые стороны:

- 1) частая работа «на склад» в силу не гибкой ценовой политики;
- 2) «стареющий» ассортимент, отсутствие инноваций даже на уровне рацпредложений;
- 3) отсутствие регулярной обратной связи от ключевых клиентов и низовых сотрудников.

Обычно я прошу клиентов для каждой из оставшихся сильных и слабых сторон придумать, кроме полного названия, еще и краткое – некий «ярлычок» (одно-три слова, отражающих суть пункта). В данном случае ярлычки будут такие:

- оборудование;
- управление издержками;
- финансовая подушка;
- ценовая политика;
- стареющий ассортимент;
- отсутствие обратной связи.

Роль ярлычков состоит еще и в том, что люди учатся сжимать формулировки, докапываться до сути, добиваться афористичности. Рождается некий новый язык общения, где «словам тесно, а мыслям просторно».

Пятый шаг – применение той же процедуры, что и на четвертом шаге, но уже к возможностям и угрозам. Единственное добавление: когда прописаны все угрозы, я прошу для каждой из них обозначить компенсирующие мероприятия (как вы собираетесь бороться с этой угрозой или нейтрализовать ее, или преобразовывать в возможность? Во что примерно нейтрализация этой угрозы обойдется?). Только

после этого дополнительного действия можно переходить к ранжированию угроз и т. д.

Нередко в ходе четвертого и пятого этапов, уточняя формулировки, мы с клиентами приходим к выводу, что этот пункт следовало бы перенести из сильных сторон в возможности или из слабых сторон в сильные стороны. Ничего страшного – ошибки на этапе проектирования и моделирования, во-первых, быстро исправляются, во-вторых, гораздо дешевле обходятся, нежели ошибки, допущенные во время реализации проекта.

Выбранные три возможности:

- 1) выход с основным продуктом в два соседних региона;
- 2) открытие сервис-центра и расширение сферы услуг;
- 3) специальное ассортиментное и ценовое предложение для ключевых клиентов (на базе своей и партнерской продукции).

Выбранные три угрозы:

- 1) возрастание давления поставщиков в связи с их укрупнением;
- 2) рост продаж замещающих продуктов и агрессивная их реклама;
- 3) уход (бегство) сильных специалистов в другие отрасли, где больше платят, трудность поиска новых.

Естественно, для каждой из угроз (не только выбранных) на этом этапе должны быть продуманы компенсирующие мероприятия. Вот как выглядит фрагмент таблицы (табл. 2.10) для трех основных угроз.

Таблица 2.10. Компенсирующие мероприятия для основных угроз

Угрозы	Компенсирующие мероприятия
Возрастание роли поставщиков в связи с их укрупнением	Активный мониторинг зарубежных поставщиков, поиск аналогичного сырья
Рост продаж замещающих продуктов и агрессивная их реклама	Специальная программа обучения коммерсантов и дилеров, публикации в дружественных СМИ о вреде замещающих продуктов
Уход сильных специалистов в другие отрасли, трудность поиска новых	Разработка контрактной системы для удержания сильных специалистов и привлечения новых людей с рынка
...	...

Ярлычки для возможностей и угроз будут выглядеть следующим образом:

- выход в регионы;
- сервис-центр;
- вип-предложение;
- давление поставщиков;
- замещающие продукты;
- уход специалистов.

Шестой этап – ярлычки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз заносятся в специальную табличку, которую можно назвать «полем граничных стратегий» (таблица 2.11).

Дальше на этом этапе мы начинаем «скрещивать» внутренние силы и слабости с возможностями и угрозами рынка, обозначая, таким образом, четыре граничных стратегии. Важно отметить, что речь идет о целостном восприятии сил, слабостей, возможностей и угроз, то есть мы не «скрещиваем» отдельную сильную сторону с отдельной возможностью, а пытаемся и сильные стороны, и возможности воспринимать как некие целостности.

Таблица 2.11. Формат поля граничных стратегий

	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы. Сервис-центр. Предложение для VIP	Давление поставщиков. Замещающие продукты. Уход специалистов
Сильные стороны	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
Репутация. Управление издержками. Финансовая подушка		
Слабые стороны	Стратегические действия 2	Стратегические действия 4
Ценовая политика. Стареющий ассортимент. Отсутствие обратной связи		

Мало констатировать факты – это хорошо, а это плохо, нужно разработать план действий, которые следует предпринять, например, в рамках использования возможностей и сильных сторон, или для того, чтобы отразить угрозы и сделать слабые стороны сильными.

Первая из граничных стратегий призвана ответить на вопрос: что мы собираемся делать для реализации возможностей, опираясь на свои сильные стороны (в предположении о том, что нет ни слабых сторон, ни угроз)? Я бы назвал первую стратегию агрессивной стратегией или стратегией предельного оптимизма.

Соответственно, четвертая стратегия разрабатывается исходя из предположения о том, что у нас есть только слабые стороны и угрозы, нет ни возможностей, ни сильных сторон. Это стратегия действий в условиях, близких к катастрофическим. Кстати, именно в этой,

четвертой стратегии, бизнесмен или менеджер зачастую находят очень сильные, нетривиальные, парадоксальные ходы – загнанному в угол человеку уже нечего терять.

Вторая стратегия «скрещивает» возможности и слабые стороны (сильными сторонами и угрозами в этом случае пренебрегаем), назовем ее конкурентной. Третья стратегия может считаться консервативной – сильные стороны используются для защиты от внешних угроз (тут пренебрегаем возможностями и слабыми сторонами).

Обе этих стратегии можно назвать «реалистическими» (по сравнению с «оптимистической» и «парадоксальной»). Прописывая четыре граничных стратегии, четыре различных плана действий, мы пытаемся ответить на четыре очень важных вопроса, показанных в таблице (табл. 2.12).

Таблица 2.12. Основные вопросы для формирования граничных стратегий

	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы. Сервис-центр. Предложение для VIP	Давление поставщиков. Замещающие продукты. Уход специалистов
Сильные стороны	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
Оборудование. Управление издержками. Финансовая подушка	Как использовать сильные стороны и возможности?	Как отразить угрозы за счет сильных сторон?
Слабые стороны	Стратегические действия 3	Стратегические действия 4
Ценовая политика. Стареющий ассортимент. Отсутствие обратной связи	Как использовать возможности рынка для нейтрализации слабых сторон? Что делать, если совпадут слабые стороны и угрозы?	Может быть, кардинально изменить бизнес?

Из опыта – если какие-то из четырех граничных стратегий полностью или почти полностью совпадают (частичные пересечения мероприятий, конечно же, допустимы), значит, вы ошиблись где-то на предыдущих этапах и SWOT-анализ лучше повторить заново.

Интересно также понаблюдать, сколько пунктов будет в каждой из граничных стратегий, насколько они согласованы между собой, имеются ли внутренние противоречия, конкретны мероприятия, насколько они декларативны. Один из моих клиентов, заполняя табличку, прописал 12 пунктов в первой стратегии, 2 – во второй, 8 – в третьей, 6 – в четвертой. А потом вдруг выбрал в качестве базовой вторую стратегию.

На мой вопрос: «Почему ты выбираешь самую туманную, короткую и декларативную стратегию?» – он задумался и ответил, что, наверное, ошибся. Просто он не думал раньше о таком повороте судьбы, и ему нужно время, чтобы эта клетка для него прояснилась. Вряд ли она будет базовой, но готовиться к ней все равно надо.

В результате шестого этапа таблица приобретет, к примеру, следующий вид (табл. 2.13, понятно, что она приводится со значительными сокращениями, в реальном плане мероприятий на этом этапе уже появляются конкретные цифры).

Почему важно иметь именно поле стратегий (в данном случае я привожу пример четырех граничных, реально их может быть 8 – с учетом промежуточных, например, агрессивно-конкурентной), а не одну стратегию? Потому что окружающий мир динамичен и разнообразен, он регулярно «одаривает» нас приятными и неприятными сюрпризами.

Человек, имеющий единственную стратегию, может испугаться или растеряться или начать пробивать лбом стенки (забыв о том, что «нормальные герои всегда идут в обход» и заранее, к тому же, готовят себе запасные аэродромы и стоянки). Если у вас есть веер стратегий и вы умеете обращаться с этим «веером», вас гораздо труднее сбить с толку.

В идеале для каждой из граничных стратегий должны быть отработаны:

- система прогнозирования и планирования;
- структура компании и штатное расписание;
- система мотивации персонала;
- система учета ресурсов и затрат (по проектам и направлениям бизнеса).

Таблица 2.13. Пример формирования поля граничных стратегий

	Сильные стороны	Слабые стороны
	Оборудование. Управление издержками. Финансовая подушка	Ценовая политика. Стареющий ассортимент. Отсутствие обратной связи
Возможности	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
Выход в регионы. Сервис-центр. Предложение для VIP	Поиск партнеров в регионах. Проведение межрегиональ- ного семинара ...	Разработка специ- альных цен для новых регионов. Создание сервис-центра и группы для сбора информации от клиентов ...
Угрозы	Стратегические действия 4	Стратегические действия 3
Давление поставщиков. Замещающие продукты. Уход специалистов	Организация большого склада, закупки сырья «впрок». Переход на контрактную систему с ведущими специалистами ...	Поиск альтернативных поставщиков. Резкое сокращение ассортимента, концентрация на одном сегменте рынка ...

Но на практике это не так просто сделать, обычно эта работа проводится только для итоговой стратегии, на девятом и десятом шагах.

Седьмой шаг – формулировка критериев. Здесь участие собственников вновь, как и на первом шаге (при целеполагании), совершенно необходимо. Во-первых, нужно определить, при каких

условиях та или иная стратегия запускается для реализации. Эти условия могут быть связаны с объемом продаж, прибыльностью, внешними событиями, чем угодно. Во-вторых, нужно определить базовую стратегию достижения цели на текущий момент.

Не менее важно зафиксировать, почему именно эта стратегия выбрана в качестве базовой. Выбор, естественно, связан с личностью собственника. Один хочет минимизировать риски, второй готов играть ва-банк. Я знаю немало бизнесменов, которые даже не в самой благоприятной ситуации и слышать не хотят, чтобы выбрать какую-то стратегию, кроме первой.

Примеры:

- в качестве базовой выбрана первая стратегия («Пока можно атаковать, надо атаковать», – сказал собственник);
- если темпы роста затрат по обслуживанию бизнеса в течение полугода превысят темпы роста доходности, перейдем ко второй стратегии;
- если доход на вложенный капитал по итогам полугодия составит менее N%, будет выбрана третья стратегия;
- если личный ежемесячный доход собственника, определяемый как 40 % от прибыли, в течение 6 месяцев подряд будет меньше заданной величины, выбирается четвертая стратегия (перед этим проводится анализ доходности направлений и рынков/клиентов, на которых нужно сконцентрироваться).

Еще раз остановлюсь на важности фиксации всех рассмотренных вариантов и критериев выбора основного варианта. Как серьезные шахматисты записывают все свои партии, так и люди, занимающиеся стратегическим планированием – бизнесмены, топ-менеджеры, их помощники, консультанты и т. п. – должны записывать «все ходы».

Обязательный анализ достижений, ошибок и просчетов – важнейший элемент управленческой культуры, о которой в последнее время много говорят, но как-то абстрактно. Шахматисты, даже будучи заклятыми врагами, после партии анализируют ее и ищут, что и где было сделано не так, отмечают новинки. Мы же нередко ведем себя друг с другом, как трамвайный «заяц», озадаченно шарящий по карманам: «Куда же запропастился этот чертов билет (которого мы не брали)?».

Записи по SWOT-анализу – замечательный учебный материал для топ-менеджеров и менеджеров среднего звена, для вновь приходящих в компанию людей. С другой стороны, это бесценный материал для тех, не столь уж редких случаев, когда возникает потребность в модификации, уточнении или, тем более, смене базовой стратегии.

Заметим, что выбор базовой стратегии серьезно влияет на политику компании в области финансов, маркетинга, персонала и т. п. Зачем, например, нам при выборе первой стратегии набирать «борцов» или специалистов по барьерному бегу? Нет у нас в первой стратегии барьеров, силы умножаются на возможности, идем на рекорд. А вот в иных стратегиях барьеристы с борцами могут оказаться не лишними.

Итак, собственник утвердил конкретную стратегию, например, первую, в качестве базовой.

Теперь можно переходить к восьмому шагу. Пора внимательно проанализировать стратегии, которые не были выбраны. Есть ли там какие-либо мероприятия, которые необходимо провести для того, чтобы облегчить и ускорить переход – в случае необходимости – на другую базовую стратегию (опасно делать все ставки на одну-единственную базовую стратегию!)?

Понятно, что эти мероприятия затратны, будут отвлекаться человеческие и финансовые ресурсы, но этап важен с точки зрения снижения рисков.

Итоговая стратегия будет состоять из базовой с добавлением тех самых отдельных элементов других стратегий, которые нам придется выполнить на случай наступления «часа X».

На девятом шаге производится примерная оценка стоимости реализации выбранной нами итоговой стратегии. Речь здесь идет не только о финансовых затратах и материальных ресурсах, но и о времени первых лиц, часто этот фактор – определяющий.

В рассматриваемом примере собственник решил, что примерно 75 % своего времени и инвестиционных ресурсов он направит на реализацию первой стратегии, 10 % – третьей, 15 % – четвертой, решение о подготовке к возможности перехода на вторую стратегию было отложено на полгода (что в переводе на обычный русский язык означает, что консервативная стратегия для него неприемлема ни при каком раскладе).

Высокой точности оценок на этом этапе ожидать не приходится, оценка плюс-минус 20–25 % вполне приемлема. И снова вопрос к собственнику – готов ли он заплатить такую цену (понятно, что речь идет о порядке величин) за достижение этой цели?

Если нет, то (у нас все ходы записаны!) можно попробовать удешевить предложенную нами стратегию, вернувшись к шестому шагу. Если с удешевлением ничего не получается, возможно, собственнику придется скорректировать цель (в этом случае весь анализ, естественно, придется повторить).

Если цена и стратегический план достижения цели устраивают собственника, можно переходить к заключительному, десятому шагу – готовить к утверждению план-график (с ответственными лицами и ожидаемыми результатами) и бюджет (или объем венчурного фонда, или систему проектного финансирования). В бюджете нужно обязательно предусмотреть затраты на компенсацию основных рисков и на мотивацию менеджеров.

На этом же десятом шаге собственником, собранием акционеров или Советом директоров утверждается сама стратегия, а также порядок ее изменения и публикации.

- в плановом порядке или при наступлении форс-мажорного события собирается плановое или экстренное собрание акционеров или заседание Совета директоров, которое утверждает изменения в стратегии;

- стратегия утверждается, как правило, на один год (направления развития – на более длительный срок: 2–3 и более лет). Коррекция стратегии может производиться ежеквартально или при наступлении форс-мажоров;

- стратегия в полном объеме – конфиденциальный документ, но ее основные положения и фрагменты («стратегическая легенда»), необходимые сотрудникам для работы, доводятся до их сведения на общих собраниях, в индивидуальном порядке, через руководителей служб и проектов. Стратегическая легенда или какие-то ее варианты, фрагменты могут быть доведены до клиентов, партнеров, общественности.

Можно сказать, что SWOT-анализ позволяет произвести комплексное тестирование выработанной стратегии:

- целями собственника;

- бюджетом, сметой (надо оценить реализуемость за счет собственных и заемных средств);
- наличием необходимых для реализации стратегии материальных и человеческих ресурсов (собственных и вновь привлекаемых).

И определяет границы ее применимости, а также условия перехода на другие стратегии.

SWOT-анализ – еще и прекрасный инструмент согласования интересов на ранних этапах разработки стратегии. Это особенно полезно, когда собственников несколько и часть из них участвует в оперативном управлении, а часть не участвует. В моей практике был случай, когда один из собственников видел только угрозы, а другой – одни лишь прекрасные возможности. После жесткой беседы тот, кто видел угрозы, предложил партнеру купить его долю бизнеса, таким образом, удалось предотвратить назревавший крупный конфликт.

Когда каждый из собственников и топ-менеджеров самостоятельно проходит все шаги SWOT-анализа (я, как консультант, выполняю роль методолога, задаю уточняющие вопросы, но от собственных оценок до поры до времени воздерживаюсь), появляется уникальный конкретный материал для обсуждения.

Как может быть реализована стратегия, когда обладающие властью и ресурсами люди совершенно по-разному оценивают свои сильные и слабые стороны, по-разному видят рынок? Пусть уж лучше они потратят несколько часов или дней, даже недель на согласование точек зрения, выработку или выбор подхода, чем потом будут месяцами явно или неявно бороться друг с другом, отстаивая свои видения, распыляя ресурсы, неэффективно используя время.

Ключевой вопрос, касающийся не только SWOT-анализа – инструменты не могут предшествовать целеполаганию (разве только на уровне проб). Сначала фиксируются цели, а потом инструментами разрисовываются возможные траектории их достижения (стратегии), которые должны превратиться в агрегированные бюджеты и план-графики работ со сроками и персонально ответственными.

Потом можно принимать решение – ты готов это время, деньги и силы вложить в достижение цели или где-то можно что-то снизить, упростить, удешевить и т. п.?

Замечу, что SWOT-анализ я уже не первый год применяю не только к фирмам, предприятиям, но и к отдельным людям. Причем не обязательно к людям бизнеса, я применял его и к людям творческих профессий, и к чиновникам, и к врачам.

Приведу, уже без подробных комментариев, пример применения SWOT-анализа для конкретного предпринимателя. Цель была им сформулирована как «поиск путей выхода из затянувшегося творческого кризиса».

Сначала он прописал 12 сильных своих сторон:

- 1) креативность;
- 2) способность создать команду и ею управлять (командообразование);
- 3) наличие денежных ресурсов;
- 4) молодость;
- 5) умение мыслить бизнес-процессами;
- 6) скорость принятия решения;
- 7) желание развиваться;
- 8) нетерпимость к неправильности (процессов, людей, систем);
- 9) отсутствие интереса к быстрым и очень рисковым результатам;
- 10) умение ставить цели, интересные себе и другим;
- 11) умение мотивировать людей;
- 12) работоспособность (если идея «зажигает», можно и по 12–13 часов в день поработать).

Затем были обозначены 11 (напомню, я прошу, чтобы сильных сторон было хотя бы на 1 больше, чем слабых, иначе надо использовать другие инструменты и механизмы) слабых сторон:

- 1) отсутствие связей;
- 2) отсутствие административного ресурса;
- 3) отсутствие опыта работы в крупных проектах;
- 4) желание быстрых безрисковых результатов (нетерпеливость);
- 5) выстраивать процессы нравится больше, чем достигать результата;
- 6) маленький круг общения;
- 7) разбросанность интересов (желание хвататься за несколько дел одновременно, невозможность сосредоточиться);
- 8) не очень строг к себе и другим;

- 9) нет ярко выраженной цели в собственной жизни;
- 10) не могу обмануть сотрудников и партнеров – поэтому всегда плачу по долгам;
- 11) нелюбовь к тусовкам и светской жизни.

Далее, в результате ранжирования и уточнения формулировок, были выбраны три сильные стороны (вторая, шестая, седьмая) и три слабые (пятая, шестая, девятая). Для них были предложены ярлычки:

- капитан команды;
- скорость решений;
- желание развиваться;
- малый круг;
- неярые цели;
- первичность процесса.

На следующем шаге были продуманы 10 возможностей (я намеренно не меняю стилистику формулировок – как человек слышит свой внутренний голос, так и пишет):

- 1) готовность к переезду в другой регион;
- 2) готов учиться (в том числе бизнесу за границей), но не более полугода – года;
- 3) готов продать свой бизнес и пойти поработать в крупную компанию наемным менеджером;
- 4) открытие новых направлений в данном бизнесе, выход в новые отрасли, где раньше никогда не работал;
- 5) продажа отстроенных частей бизнеса и концентрация на новом направлении;
- 6) привлечение партнеров, прежде всего иностранных, в бизнес;
- 7) возможность купить бизнес за границей, сопряженный с моим;
- 8) продать бизнес, перейти в положение рантье, заниматься семьей и спортом;
- 9) участие в качестве партнера в других бизнесах;
- 10) возможность увеличить круг общения.

А вот как выглядели угрозы:

- 1) запас финансовой прочности невелик;
- 2) могут «наехать» контролирующие органы;

- 3) угроза серьезных травм при любви к активному времяпровождению (снегоход, гонки, горные лыжи);
- 4) угроза потерять то, что есть, при неблагоприятном стечении обстоятельств (отраслевых или общих форс-мажорах);
- 5) высокая кредитная нагрузка и большой операционный рычаг бизнеса;
- 6) уход ключевых и ценных сотрудников;
- 7) проблемы с основными поставщиками;
- 8) падение прибыльности бизнеса, так что он станет неинтересен и непригоден для продажи.

Для каждой из угроз были проработаны компенсирующие мероприятия, фрагмент этой таблицы (таблица 2.14) выглядит так:

Таблица 2.14. Пример компенсирующих мероприятий для данных угроз

Были выбраны три основные возможности (четвертая, шестая, вторая) и три угрозы (четвертая, восьмая, седьмая). Для них были предложены ярлычки (табл. 2.15):

- новые отрасли;
- иностранные партнеры;
- готовность учиться;
- все на карту;
- падение прибыльности;
- финты поставщиков.

Таблица 2.15. Фрагмент сформированного поля граничных стратегий

В качестве базовой стратегии человек выбрал первую (критерий был сформулирован очень коротко – «все будет хорошо»), но при этом

из прочих стратегий были позаимствованы отдельные элементы, оформлены критерии для перехода к другим стратегиям.

Первый вариант комбинированной (итоговой) стратегии выглядел так:

- 1) открытие двух новых направлений в этом году;
- 2) подготовка к получению MBA за границей;
- 3) проведение в течение ближайших 6 месяцев переговоров минимум с тремя потенциальными иностранными партнерами;
- 4) юридическое выделение частей бизнеса;
- 5) создание резервного (страхового) фонда;
- 6) возвращение к активному спорту, жесткий план тренировок;
- 7) ...

Когда этот вариант был проработан с точки зрения временных (прежде всего, речь идет о собственном времени первого лица – в сутках только 24 часа) и финансовых затрат, стало понятно, что он – по разным причинам – не совсем реалистичен. В конце концов, пришлось и цель подкорректировать, и по шагам SWOT-анализа пробежаться еще пару раз, прежде чем человек получил план действий, который его устроил.

Насколько мне известно, этот план был потом выполнен практически в полном объеме, хотя по ходу дела пришлось корректировать его, включая элементы из других стратегий (в частности, это касалось поиска альтернативных поставщиков и системы удержания ключевых менеджеров на фирме).

Еще несколько замечаний по поводу использования SWOT-анализа.

1. Время от времени (раз в квартал, полгода или год – это зависит от динамики конкретного сегмента рынка) надо повторять полный цикл SWOT-анализа, чтобы убедиться – туда ли идем, и внести необходимые коррективы. Хотя я лично – противник кардинальных изменений в течение года (если не произошло серьезных изменений в окружающей среде). Дерганье людей и себя тоже до добра не доводит.

2. Интересное упражнение для освоивших инструмент – конвертация. Попробуйте сформировать план преобразования всех отмеченных вами слабых сторон в сильные и всех угроз в возможности. Иногда в ходе этого упражнения появляются очень оригинальные идеи и решения.

3. Еще одно любопытное упражнение – преобразовать SWOT-анализ в OSWT-анализ, то есть начать с возможностей и угроз, а потом уже рассматривать свои силы и слабости.

Вместе с тем, конечно, не следует абсолютизировать возможности SWOT-анализа. Объективности ради (хотя я люблю и много лет применяю этот инструмент) нужно добавить в бочку меда ложку дегтя.

П. Рэймонд в статье, вошедшей в книгу Г. Хэмела и др. «Стратегическая гибкость» (Санкт-Петербург, 2005), рисует карикатуру на SWOT анализ и его элементы (табл. 2.16).

Таблица 2.16. Критика основ SWOT-анализа (П. Рэймонд)

А далее П. Рэймонд сравнивает традиционный подход к стратегии (логичный, рациональный) и модель стратегии как создания восприятия (табл. 2.17).

Таблица 2.17. Сравнение рационального подхода к стратегии и подхода к стратегии как созданию восприятия

По поводу рациональности целей. Некогда ехал в Москве из аэропорта на вокзал и обнаружил много щитов с портретом одного моего старого клиента. Не выдержал, позвонил ему: «Зачем ты расставил столько одинаковых щитов рядом, ими можно было целый округ накрыть?».

«Понимаешь, – подумав, ответил клиент, – там едет на работу моя первая жена, пусть видит, кого она потеряла». – «То есть ты письмо, что ли, ей так написал?» – не унимался я. «Типа того». – «Так дорого!» – «Ладно тебе, не твои же!» – миролюбиво прокомментировал клиент.

Трудно не согласиться с Рэймондом и в том, что каждый стратег имеет свое субъективное и, возможно, уникальное восприятие

ситуации, рынка, собственных сил и слабостей. Фирма «Wang» была некогда абсолютным мировым лидером на рынке текстовых процессоров, множество фирм производило пишущие машинки. Появление персональных компьютеров и MS Office фактически уничтожили эти рынки.

Конечно, никакой SWOT-анализ не заменит креативности, широты восприятия рынка и новых технологий. Вместе с тем я считаю этот инструмент (особенно если использовать его еще и для сталкивания лбами различных точек зрения, как описано выше) одним из самых необходимых – как для опытных, так и для начинающих стратегов.

Продуктово-рыночная матрица

Идея ПР-матрицы (табл. 2.18) (ее в свое время впервые предложил А. Стейкер) похожа на идею зоопарка: разных животных нельзя держать вместе, им нужно разное кормление, разные меры безопасности, разные сотрудники для ухода. За осмотр редких зверей можно брать с посетителей больше денег. Скрещивание бульдога с носорогом возможно, но только под наблюдением врачей.

Таблица 2.18. Продуктово-рыночная (ПР) матрица

Клиент (рынок)	Рынок 1	Рынок 2	Рынок 3	Всего
Продукт				
Продукт 1				
Продукт 2				
Продукт 3				
...				
Всего				100 %

Какие особенности продукта могут послужить основанием для сегментации в продуктово-рыночной матрице? Сезонность, цена, объем поставок, импортный – отечественный, качество, рентабельность, традиционность, первая необходимость, уникальность – типичность, престиж, срок хранения, срок пользования, цвет, упаковка, сложность, лицензионность, экологичность и т. д. Сегментация может быть и более сложной, составной.

Аналогично, для клиентов могут быть учтены: возраст, пол, география, принадлежность к социальной группе, объем закупки, периодичность, конечный – промежуточный, корпоративный – индивидуальный, государственный – частный, достаток, национальность, религия, больной – здоровый и т. п. Зачастую приходится использовать сложные критерии, например: обеспеченные (лучше указать цифры) женщины, имеющие детей школьного возраста и проживающие в таком-то районе.

Несложный с виду инструмент (один из моих клиентов назвал ПР-матрицу таблицей умножения для менеджеров) позволяет точнее понять, что и кому вы предлагаете или собираетесь предложить на рынке. В ходе заполнения этой матрицы выясняется: не так-то просто сформулировать, что вы предлагаете и как отделить ваших клиентов от не-клиентов.

Типичные ошибки и вопросы начинающих.

- «У меня 3 тысячи позиций в ассортименте, что же мне рисовать матрицу с тремя тысячами строк?»
- «Мы продаем свою продукцию всем желающим. Кто пришел – тот и купил. Значит, столбцов матрицы будет столько же, сколько и покупателей. Не до жиру, быть бы живу».
- «В прошлом квартале у нас было больше молодых покупателей, а в этом преобладает средний возраст. Как я заполню матрицу, когда ситуация все время меняется?»
- «У нас вроде бы много продуктов, но все они дополнительные к основному и прибыли не приносят, просто, если их не будет, основной продукт хуже будет продаваться».

Сразу объясняю, что матрица с тысячами строк и столбцов никому не нужна. Максимальная матрица, с которой мне приходилось работать, имела (в компании А.) размерность 7×7 , но и та была слишком сложна и неподъемна, одному человеку приходилось держать в голове 49 клеток, это слишком тяжело.

Не думаю, что детальная матрица 7×7 в ту пору была ошибкой; разделив столь детально клиентские и товарные группы, мы персонализировали ответственность конкретных менеджеров (у коммерческого директора появились 7 замов по товарным группам и 7 замов по рынкам).

Достаточно быстро набирая обороты, компания А за 2,5–3 года, не без конфликтов, конечно, между рыночниками и продуктовыми, обстоятельно изучила и поняла региональный рынок в разных его аспектах. Была подробно проработана клиентская база, в которой появилось несколько тысяч предприятий и база VIP-клиентов – их оказалось несколько десятков, и с ними работа была организована по особым технологиям.

ПР-матрица стала основным оперативным инструментом менеджеров разного уровня, они научились разговаривать на этом языке – «Давай подумаем, нельзя ли объединить эти строки или заменить один столбец на другой, или перекинуть ресурсы из той клетки в эту хотя бы на один квартал».

Поскольку задача изучения рынка была, в основном, решена, и нужно было не столько искать новых клиентов, сколько расширять и углублять сотрудничество с уже имеющимися, мы решили изменить матрицу. Вновь вернулись к продуктовому принципу, к мощным укрупненным продуктово-рыночным департаментам, в которых маркетологи и коммерсанты получили свои роли, а в целом система управления значительно упростилась.

Таким образом, наша сложная 49-клеточная ПР-матрица в данном случае была использована как мощнейшее разведывательное средство, потом надобность в разведке отпала, начался этап освоения «разведанных запасов». Но я не исключаю, что при выходе в другие регионы, освоении новых рынков, нам вновь придется углублять детализацию или (о чем скажем чуть позже) отдельные клетки нашей главной матрицы превращать в подчиненные ПР-матрицы.

Слишком детальная ПР-матрица для первого руководителя не нужна, это всего лишь инструмент выстраивания приоритетов. Полезная для работы матрица имеет размерность 3×5 или 5×4 или что-то в этом духе. Но чтобы нарисовать эту матрицу, нужно серьезно поработать над сегментацией клиентов и своих продуктов.

Дается краткое и подробное описание продукта или услуги – что предлагается данному типу клиентов и почему он должен купить именно эту продукцию, именно здесь и именно сейчас. Продукты (в комментариях к ПР-матрице) должны быть записаны в формулировке клиентов. Абстрактных формулировок и демагогии лучше избегать: не просто ассортимент, а «быстроуходимый (в течение 3 недель) ассортимент с возможностью возврата непроданной части». Или полный ассортимент. Или хитовый ассортимент. Хитовый явно меньше быстроуходимого и больше связан с модой и максимальным объемом продаж очень небольшого количества позиций (снятие «сливок»).

Приведем примеры определения продуктов и клиентов. «Возможность подзаработать» – очень абстрактный продукт. Надо

определить конкретно, например: «Занимая площади не более 20 м² и вложив не более 2 тыс. долл., можно ежемесячно без геморроя зарабатывать от 200 до 400 долл. чистой прибыли на такой-то товарной группе, не имея проблем с контролирующими органами». Такой продукт уже можно предлагать частным предпринимателям. Еще должно быть короткое яркое название: «дешево и сердито», «доступно и всерьез».

Пример определения клиентов. «Собственники 1–2 маленьких магазинчиков, как правило, расположенных в центре города или недалеко от него. Имея опыт работы на рынке 2–4 года, в данный момент они развивают и уточняют ассортимент и пытаются работать на прибыль, а не бездумно наращивать объемы». Короткое название: «развивающиеся хозяева». Надо научить своих продавцов идентифицировать этих людей и работать с ними – снабдить легендами, заставить заучить правильные ответы на типичные вопросы и возражения.

Люди крайне редко покупают то, что вы им предлагаете. Например, вы предлагаете им 3000 наименований продуктов питания (и гордитесь этим!), а они покупают что-то свое:

- один – экономии времени (все можно купить в одном месте, недалеко и без очереди);
- другой – уверенность в качестве любых ваших продуктов;
- третьему важно то, что у вас всегда есть в наличии необходимые для него свежие овощи и фрукты;
- четвертый плохо себя чувствует и, чтобы не таскать тяжести, покупает продукты в ближайшем к дому магазине;
- пятый, имея собственный автомобиль и не желая «пахать» на производстве, просто хочет подзаработать, продавая ваши продукты в соседнем поселке, где хороших магазинов нет...

Нужно глубоко понимать разных своих клиентов, чтобы повышать свою ценность в их глазах.

Разумеется, все это касается не только розницы, но и оптового рынка, отношений «бизнес – бизнес». В матрице «продукт – рынок» рынки – это всегда люди, со своими личными, групповыми и клановыми интересами, которые вы просто обязаны учитывать. Для закупщика из торгового дома продуктом может быть не столько ваш

товар, сколько регулярный «откат» при хорошей защищенности от хозяев.

Это не значит, что он готов мириться с явно бракованной продукцией или срывом сроков поставок, но качество и сроки вряд ли будут определять его выбор. В данном случае клиент – наемник, который, как правило, считает, что его недооценивают и недоплачивают и пытается «подлататься» как умеет (вместе с тем не рискуя основным местом работы).

Таким образом, даже продавая один и тот же продукт разным фирмам (где по-разному принимаются решения), можно получить несколько различных сегментов.

Пример из практики:

- фанатики (азартные работоголики, ищущие лучшую продукцию или условия, не особо думая о себе);
- «откатчики» (о них мы уже говорили);
- консерваторы (которые выбрали поставщика и ни в какую не хотят ничего менять – ни на лучшее, ни на худшее, главное – спокойствие);
- флюгеры (кто первым приехал с предложением, тому и «отдался»).

С каждым из этих типов клиентов – своя методика работы. Если целевая группа – флюгеры, надо всегда быть первым, не просто в регионе, а у данного конкретного человека. Если вы имеете дело с фанатиками, то нужны семинары, презентации, их надо все время убеждать, что поставляешь самое «крутое». Консерваторов можно запугивать ужастиками про конкурентов.

Информация, сконцентрированная в ПР-матрице, позволяет:

- уточнить понятие клиентов фирмы, ее продуктов и услуг, предлагаемых различным категориям клиентов;
- классифицировать продукты по объемам продаж и уровню доходности;
- ответить на вопрос: какие виды продукции следует развивать, а какие сокращать?
- классифицировать рынки (категории клиентов) по объемам продаж, уровню конкуренции и тенденциям развития;

- ответить на вопрос: на каких категориях потребителей (рынках) следует сосредоточить внимание, а какие можно игнорировать?
- персонализировать ответственность за конкретные клетки (столбцы, строки) этой матрицы;
- оценить эффективность вывода новой продукции на старые и новые рынки;
- сбалансировать такие важнейшие факторы бизнеса, как риски, денежные потоки, обновление и отмирание продукции и т. д.

В клеточках матрицы может быть приведена самая разная информация (в зависимости от того, что нужно управленцу). Приведу конкретный пример. В каждой клетке матрицы указывается, какая доля общего объема продаж приходится на данную клетку (впрочем, можно нарисовать матрицу по доле прибыли или другому значимому параметру).

Тенденция развития рынка отражается в каждом квадрате следующими знаками:

- стрелочка вверх – рынок развивается (продажи растут);
- стрелочка вправо – рынок стабильный (продажи стабильны);
- стрелочка вниз – рынок сокращается (продажи падают).

Уровень прибыльности продаж на конкретном рынке отражается в каждом квадрате следующими знаками:

- «-» – убытки;
- «+» – низкая прибыльность;
- «++» – средняя прибыльность;
- «+++» – высокая прибыльность.

Уровень конкурентной борьбы можно отметить так:

- К – слабая конкуренция;
- КК – средняя конкуренция;
- КKK – сильная конкуренция.

Матрица в итоге приобретет вид, представленный в табл. 2.19.

Таблица 2.19. Пример заполненной ПР-матрицы

Клиент (рынок) Продукт	Работающие женщины среднего достатка, 25–55 лет	Студентки старших курсов, 20–25 лет	Интели- гентные бабушки	Всего
Женский деловой костюм	→ 67,5 % + ККК	→ 5,3 % ++ ККК	→ 2,2 % + К	75%
Женский нарядный костюм	→ 14,4 % +++ КК	1,1; ++ КК	↘ 0,5% – К	16%
Блузки	→ 8,1 % + КК	↘ 0,6% + К	→ 0,3% + К	9%
Всего	90 %	7 %	3 %	100 %

Отметим, что до этого вида матрица дошла далеко не сразу. Сначала было желание внести в строчки матрицы все изделия компании (несколько десятков, а с учетом разных цветов и размеров – сотен), потом собственницы решили свести все к двум продуктам: женскому костюму, блузке и двум сегментам рынка: молодые и немолодые женщины.

В ходе обсуждения на семинаре, дополненного несколькими телефонными звонками на фирму (далеко не все цифры были известны), пришло новое понимание – и клиентской, и продуктовой (товарной) сегментации.

Матрица эта потом не раз еще претерпевала изменения, потому что сегментация – дело творческое, и рынки, и продукты можно определить самыми разными, подчас весьма неожиданными, способами. Например, продуктом может стать «поддержание устойчивого имиджа», а клиентом – карьерно-ориентированная женщина, при этом изменятся способы работы с ней (они должны стать более индивидуальными), а костюмы, блузки и пр. станут элементами, составными частями нового продукта.

Или продуктом станет европейское качество – дизайн, конструкторские разработки, качество изготовления – по приемлемой для работающих россиянок цене (не секрет, что фигуры у многих наших соотечественниц не совсем соответствуют европейским «стандартам» и изделия нуждаются в подгонке). В этом случае наши модницы будут отставать от Европы не более чем на полгода.

Но вернемся к нашей матрице, не забывая о том, что все оценки в ней, количественные и качественные, были даны собственниками бизнеса и носят экспертный характер, поэтому я не очень серьезно отношусь к точности в десятые доли процента в подобных матрицах.

Но вот вопросы по этой матрице задавать можно и нужно:

- А сколько людей занимается у вас интеллигентными бабушками, дающими 3 % объема продаж и еще меньший процент в прибыли?
- Почему вы продолжаете заниматься блузками, если этот рынок не растущий?
- Почему меньше 15 % вашего объема занимает растущий и максимально прибыльный для вас женский нарядный костюм, к тому же конкуренция там не слишком велика?

Таких вопросов коллеги и консультанты, глядя свежим взглядом на продуктово-рыночную матрицу бизнеса, могут набросать не один десяток буквально за 15–20 минут. Важно, чтобы создатели матрицы не рвались сразу оправдываться, объяснять и защищать свою позицию, а записали дословно все вопросы и взяли время на их обдумывание.

Особенно полезны вопросы, выходящие за рамки нарисованной матрицы.

- А вы не задумывались над такими очень интересными продуктами, как продажа лекал или полуфабрикатов, там не очень сильна конкуренция?
- Почему вы не рассматриваете как отдельный сегмент крупных женщин, я недавно за границей видел такие специализированные магазины?
- Кто конкретно занимается у вас нарядным костюмом? Если это ключевое направление, может быть, там нужно поменять руководителя или менеджера по продажам?
- Не пробовали ли вы разделить свою продукцию по сезонам, например, отдельно продвигать осенне-зимнюю коллекцию, сделать ее

своим продуктом?

- Не подумать ли о другой сегментации? Что вы реально предлагаете своим клиенткам: уверенность в себе, практичность, сногшибательность, коррекцию фигуры или подчеркивание ее достоинств, экономичность, экологичность или что-то еще? Чем вы серьезно отличаетесь от конкурентов?

Анализ матрицы «Продукт – Рынок» позволяет выделить (и в этом моменте она тесно соприкасается с Бостонской матрицей):

- значимые (по конкретным критериям) продуктово-рыночные комбинации;
- перспективные продуктово-рыночные комбинации (при этом четко фиксируется, чем вызвана такая оценка);
- проблемные продуктово-рыночные комбинации (излагается не только суть проблемы, но и возможные варианты ее решения).

На самом деле лучше рисовать не одну, а две ПР-матрицы, первая из которых описывает сегодняшнее состояние дел, вторая – желаемое, целевое. Стратегия наших действий – способ перехода от одной матрицы (в точке А) к другой (в точке Б). Впрочем, можно использовать разные цвета (это дело вкуса) для настоящего и будущего на одной матрице.

Важнее другое – расстановка приоритетов (прежде всего, инвестиционных) и распределение ответственности. Человек, отвечающий за столбец ПР-матрицы, – это клиент-менеджер, за строку – менеджер по продукту. Если какая-то клетка особо важна, то должно быть назначено лицо, ответственное за эту клетку, а менеджер по продукту и клиент-менеджер в этом случае становятся его субподрядчиками или помощниками.

Не следует забывать, что ответственность не имеет особого смысла, если человеку не дали полномочий и ресурсов, не прописали систему мотивации и демотивации. И, наконец, четко не обозначили цель – удержать «клетку» в условиях конкурентного давления или развить столбец, в полтора раза увеличив там объемы продаж, или обеспечить мягкий и малозаметный для клиента переход к иной товарной группе.

Еще несколько общих замечаний.

1. «ПР-матрица» единичной размерности – это продуктовая линейка для данного рынка (типа клиентов).

2. Параметры в каждой клетке могут задаваться любые, которые нужны для оперативного управления, лишь бы их не было слишком много, и они одинаково трактовались на всех уровнях управления.

3. Желательно, чтобы клетки ПР-матрицы, особенно главные, содержали фамилии ответственных за достижение результатов. ПР-матрицы должны быть на разных уровнях – от корпорации в целом до отдельной группы, при этом одна клетка ПР-матрицы корпорации будет соответствовать целой матрице на уровне бизнес-единицы и т. д.

4. В плане конкурентной борьбы можно сравнить ПР-матрицу с шахматной доской. Где, на каком участке поля мы могли бы совершить прорыв? Где стоит пожертвовать пешкой или фигурой, а где нужно держать позицию во что бы то ни стало, любой ценой? Принципиально важно, что руководитель при этом начинает мыслить не ходами, как начинающий шахматист (я пойду сюда, а он – туда), а позициями, к которым мы стремимся: это уже мастерский уровень.

5. ПР-матрица – великолепный инструмент, но не надо ее абсолютизировать, распространяя «квадратно-гнездовое» мышление повсеместно. Должны быть балансировочные механизмы, чтобы люди не заболотились в своих строках, столбцах и клетках, чтобы ПР-матрица не стала инструментом разделения фирмы на автономии. Каждый сидит в своем окопе, нужна система связи и информации, согласования целей, мобильного перекидывания ресурсов, подготовки более универсальных и гибких людей. Иногда нужно выстраивать баланс, иногда идти ва-банк – это зависит от ситуации.

6. ПР-матрица – взгляд руководителя на рынок, это его рабочая карта, и поэтому она обязательно рано или поздно начинает трансформировать структуру организации. На главные и перспективные «клетки» выделяются лучшие люди, им руководитель уделяет больше своего времени.

7. ПР-матрица – это ответы на ключевые вопросы (табл. 2.20).

Таблица 2.20. Ключевые вопросы для ПР-матрицы

Зачем?	Кому? 1	Кому? 2	...
Что? 1	Как? Почему? Кто? Когда?..	...	...
Что? 2	...	...	...
...	...	...	...

Пример использования инструментов

В этом разделе приведу конкретный пример, как выше описанные и ряд дополнительных инструментов (о некоторых из них, таких, как плоскость «цена – качество», ниже поговорим подробнее) встраиваются в систему управления и документооборота конкретного предприятия.

Приказом по предприятию утвержден был следующий документ «Основные отчетные инструменты и проекты коммерческих решений» (табл. 2.21). В приложениях были приведены пояснения и форматки для заполнения.

Таблица 2.21. Основные отчетные инструменты и проекты коммерческих решений

Основные отчетные инструменты	Назначение
Матрица Продукт-Рынок (ПР-матрица)	Позволяет определить, какому сегменту рынка какие продукты и услуги предлагаются и в каком объеме, как соотносится ожидаемая маржинальная прибыль

Основные отчетные инструменты	Назначение
	с планируемыми затратами (а также — как она соотносится с возможной на этом сегменте прибылью), устанавливает персональную ответственность. Начиная со 2-го уровня детализации позволяет увидеть потребности потребителей и точнее настроить продукты на конкретные потребительские сегменты
Бостонская матрица	Позволяет оценить в целом наши сегменты рынка (их прибыльность) и положение основных продуктов на этих сегментах по сравнению с конкурентами и сделать вывод об этапе жизненного цикла продукта (начало, взлет, стагнация, умирание), а также определить стратегию работы по продукту (уход с рынка, модернизация продукта и т. д.). При отсутствии «атакующих» продуктов и «звезд» (высокоприбыльных продуктов) бизнес в целом становится малоперспективным
Матрица Ансоффа	Оценивает направление развития компании по данному продуктовому направлению (углубление в существующих клиентов или поиск новых клиентов и разработка новых продуктов). Степень инноваций не должна быть слишком мала (< 20 %), иначе компания «зависает» на старых клиентах
5 сил Портера	Оценивает степень давления не только существующих конкурентов, но и потенциальных конкурентов, а также клиентов,

Основные отчетные инструменты	Назначение
	поставщиков, и — что особенно важно — товаров-заменителей, имитаторов. Можно быть «монополистом» на сегменте, который вот-вот будет сметен товарами-заменителями
Анализ «цена — качество»	Позволяет оценить цену и качество нашего продукта в сравнении с основными конкурентами и принять решение о конкурентной стратегии («игре на повышение / понижение»)
Агрегированные таблицы по реализации продукции	Эти два документа позволяют оценить соответствие продаж и закупок между собой, а также соответствие достигнутых результатов утвержденному бизнес-плану
Агрегированные таблицы по сырью	
Конъюнктурный анализ по продуктам (себестоимость, конкуренты)	Позволяет оценить динамику цены и себестоимости за отчетный период с учетом отслеживания инфляции и политики конкурентов
Основной бизнес-процесс предприятия, схема взаимодействия коммерческой службы с производственным и финансовым блоком	Позволяет формализовать процесс, нормировать его и контролировать основные точки, где возможен рост затрат (убытков) или возникновение упущенной прибыли
Оргструктура, система продаж и мотивации коммерческой службы	Позволяет персонализировать ответственность и разделить полномочия, а также связать результаты труда с его оценкой
Система сбора коммерческой информации	Определяет цели маркетинговых исследований (заказных и собственных), а также систему информационной подготовки принятия коммерческих решений

А вот фрагмент другого приложения к тому же приказу, определяющего, какие решения должны готовить руководители коммерческих подразделений и какие инструменты следует использовать при подготовке этих решений (табл. 2.22).

Таблица 2.22. Инструменты, используемые для подготовки решений, и возможные решения

Возможные решения	Какие инструменты используются для подготовки решения
Пересмотр ценовой политики (повышение или понижение цен)	Плоскость «цена — качество». Пять сил Портера. Матрица Ансоффа. Конъюнктурный анализ по продуктам (себестоимость, конкуренты)
Пересмотр условий оплаты для клиентов	ПР-матрица. Пять сил Портера
Пересмотр требований к качеству продукта (услуги)	ПР-матрица (второй уровень детализации). Пять сил Портера. Плоскость «цена — качество»
Увеличение объемов продаж за счет собственного производства	Бостонская матрица. ПР-матрица
Увеличение объемов продаж за счет продукции иных производителей	Бостонская матрица. ПР-матрица (второй уровень детализации)
Пересмотр требований к производству (в том числе, изменение нормативов)	Плоскость «цена — качество». Пять сил Портера. Конъюнктурный анализ по продуктам (себестоимость, конкуренты)
Вывод на рынок нового (модифицированного) продукта	Бостонская матрица. Пять сил Портера. Матрица Ансоффа
Выход со старыми продуктами на новые рынки	ПР-матрица. Матрица Ансоффа. Результаты маркетинговых исследований
Альянсы с конкурентами	Пять сил Портера. Плоскость «цена — качество»

Возможные решения	Какие инструменты используются для подготовки решения
Закрытие (сокращение) производства	Бостонская матрица. Пять сил Портера. Агрегированные таблицы по реализации продукции. Агрегированные таблицы по сырью
...	..

Примечание: в большинстве случаев анализ указанных документов необходим, но недостаточен, нужен также анализ финансовой отчетности и информации о возможностях и перспективах производства.

Авторские модели и инструменты

Единственный способ избавиться от драконов – это иметь своего собственного.

Е.Шварц

Если на то, чтобы срубить дерево, мне дадут 6 часов, 4 из них я потрачу на заточку топора.

А. Линкольн

Начинал я с чужих продуктов – Бостонской матрицы, ПР-матрицы, матрицы Ансоффа, SWOT-анализа, пяти сил Портера, затем перешел к собственной их интерпретации, затем стал создавать собственные продукты – «3 этажа бизнеса», «4 пятиугольника», «Матрица прозрачности» и т. д.

Собственное производство инструментария, технологий анализа и консультирования повышает устойчивость, дает определенные конкурентные преимущества (как автор, ты, естественно, лучше понимаешь возможности и ограничения, тонкости использования собственных методов и продуктов).

Четыре аксиомы и принцип соответствия

Аксиома первая. Клиент – физическое лицо. Юридических лиц нет в природе, их выдумали хитроумные юристы, чтобы деньги зарабатывать (хотя деньгами физических лиц они тоже не брезгают). Компании не принимают решения, не взлетают и не падают, даже замуж не выходят, все делают только физические лица.

Другое дело, что, мешая и помогая друг другу, не замечая друг друга, они в меру сил своих создают или усиливают хаос, делающий результаты их деятельности трудно предсказуемыми. Впрочем, об этом уже написал Лев Толстой в «Войне и мире», когда рассуждал о подготовке и проведении сражений. Компания – это лишь способ организации физических лиц, сохраняющих (или изменяющих под

давлением амбиций или обстоятельств) свои личные, групповые и клановые интересы.

Аксиома вторая. Вы сами – тоже свой клиент, лучше, если VIP. Руководствуясь правилом «клиент всегда прав» и стараясь угодить клиентам во что бы ни стало, можно потерять не только прибыль и возможности для развития, но и самоуважение. А кто будет уважать человека, который сам себя не уважает? Поэтому клиентов надо правильно выбирать, и уметь, при необходимости, вежливо, но жестко ставить на место.

Своих начальников, сотрудников, партнеров, коллег, поставщиков тоже очень удобно рассматривать в качестве клиентов. Универсальный подход позволяет точнее расставлять приоритеты и балансировать интересы.

Аксиома третья. Вечности нет, есть жизненные циклы отношений (понятию жизненного цикла я посвятил раздел в первой части книги). Советская власть за много лет крепко вдолбила в нас идею вечности. «Будет людям счастье, счастье на века...». «Но никто и никогда не забудет имя Ленин». Трудно смириться с тем, что ничто не вечно под луной. Что проекты, продукты, отношения, преимущества, обязательства (как, впрочем, и сами люди) рождаются, живут и уходят в небытие.

Этот процесс может быть стихийным, неконтролируемым, и тогда мы злимся и обижаемся: «Я его учил, я столько ему дал, а он – неблагодарный» или «Мы же все время их обгоняли, как они прорвались – ума не приложу». Этот процесс может быть осознанным и планируемым, и тогда мы, нанимая сотрудника, планируем, что совместная работа с ним продлится два года.

Ясно, что при таком подходе на двухлетнее обучение за счет фирмы мы его уже не пошлем. Затратив месяц-другой на обучение и тренировки, мы должны подумать, как получить достойную отдачу от сотрудника. Кстати, вовсе не обязательно расставаться через два года, просто сотрудник станет другим, мы – другими, да и рыночная ситуация изменится. Понадобится новый контракт и выстраивание новых отношений.

Аксиома четвертая. Нужно различать потребности человека (в пище, во сне и т. п.) и его желания. Потребностей сравнительно немного, они есть у всех, на удовлетворении их можно много

зарабатывать, но для этого нужно, как правило, выйти на большие объемы продаж.

Совсем другое дело – желания. Они у человека (у женщин – особенно, впрочем, мужчины со своей любовью к техническим новинкам тоже не сильно отстают) практически не ограничены, и здесь уже есть из чего выбирать. Вы можете удовлетворять (или инициировать) уникальные желания состоятельных людей, и тогда – назначать высокие цены и получать достаточную прибыль при небольшом количестве клиентов.

Принцип соответствия. Малому предприятию, ставшему поставщиком автогиганта, вряд ли стоит бурно радоваться. В любой момент его могут «кинуть», не заплатив, в одностороннем порядке поменять условия. Муравью трудно бороться со слоном, можно попробовать сбежать или затаиться. В последней, четвертой части книги, содержится поучительная история о маркерах, выявляющая другую сторону принципа соответствия – «уровень продукта должен соответствовать уровню клиента».

Уровень сотрудника тоже должен примерно соответствовать уровню фирмы. Если он будет заметно ниже – бессмысленно держать такого сотрудника, если заметно выше – все равно переманят, да и сам человек будет чувствовать себя не в своей тарелке. По той же причине уровень сотрудника должен соответствовать уровню клиента, уровень проекта – уровню инвестора, объем рынка – амбициям собственника. «Мы выбираем, нас выбирают, как это часто не совпадает...».

Я несколько лет потратил на то, чтобы определить, с кем мне следует работать. В 1997 году, наконец, определился: с собственниками и директорами фирм, относящихся к среднему (позднее появился интерес и к крупному) бизнесу. Значит, я просто обязан вежливо отправить куда-то (например, к конкурентам) мелкого ларечника и точно так же я обязан порекомендовать одному из руководителей орденоносного завода-автогиганта, пытавшемуся сделать мне какое-то предложение, связаться с крупной международной консалтинговой структурой. Кесарю – кесарево, слесарю – слесарево.

Почему я назвал соответствие принципом, а не включил его в список аксиом? Да потому, что он не абсолютен, и применять его следует аккуратно, с учетом не только нынешнего состояния дел, но и

динамики развития. Предприятие может быть малым, но быстрорастущим, автогиганту никто не мешает стремительно падать, а слабому сотруднику – активно учиться. Хотя в большинстве случаев принцип соответствия действует, и в пропасти несоответствий проваливаются наши силы, деньги, время.

Клиентский «бутерброд»

Клиент, особенно корпоративный, больше похож на многослойный «бутерброд». Он включает в себя, как минимум:

- лицо, принимающее решение (первое лицо обычно мало что понимает в вашем продукте или услуге, но оно решает, оплачивать их или нет);
- финансового человека (который обычно сразу говорит «денег нет», если он говорит что-то другое – скорее всего, это не профессионал);
- технического человека (который не столько оценивает функциональность и надежность вашего продукта, сколько стремится укрепить свои позиции незаменимого и уникального эксперта, зачем ему вообще браться за что-то новое?);
- консультанта (который может быть не в курсе дела, но первое лицо прислушивается к его мнению);
- исполнителей, потребителей ваших продуктов и услуг (которые будут жаловаться начальству, что старый продукт лучше нового, новый неудобен, в нем много ошибок и т. п.).

Каждый человек в клиентском бутерброде думает о чем-то своем. Это зависит и от роли, и от конкретной личности. Например, финансист думает о возврате инвестиций (от этого зависит его годовой бонус), главный маркетолог, в данном случае выполняющий еще и роль консультанта первого лица, требует средств на шумную рекламную кампанию (а кто будет отвечать, если она не приведет к существенному росту объема продаж?).

Директор по качеству представляет мнение всех технических служб и, не без оснований, считает, что без новой измерительной машины смешно рассуждать о качестве, конкурентоспособности и нечего зря выбрасывать деньги на рекламу, покуда нет нормального продукта...

Для простоты мы рассматриваем одну из элементарных моделей (табл. 2.23); в реальном бутерброде могут оказаться еще юристы, специалисты по внешнеэкономической деятельности, технических или финансовых людей может оказаться несколько и т. п. Но сути дела это особо не меняет. Важно, что любой элемент клиентского «бутерброда» так или иначе может повлиять на ваш успех или неуспех.

Таблица 2.23. Модель клиентского «бутерброда»

Первое лицо клиента	↔	Ваше первое лицо (или его «заменитель»)
Финансовый директор клиента	↔	Руководитель проекта (клиент — менеджер)
Технический директор клиента	↔	Главный эксперт, технический человек
Консультант	↔	Руководитель проекта
Исполнители	↔	Служба поддержки (СВС)
...	↔	...

Может ли со всем этим «бутербродом» работать один наш «боец»? В принципе, конечно, может. Вопрос в том, какого уровня это должен быть человек. Талантливый, универсальный, незаменимый. А сколько придется ему платить? А как мы сможем его удержать, если он надумает уйти (естественно, прихватив клиентов)? Лучше уж не рисковать.

Пусть клиентскому «бутерброду» соответствует наш «бутерброд» (против «пятерки» клиента выставляем свою «хоккейную дружину»).

Кто может на равных поговорить с первым лицом клиента? Очевидно, наше первое лицо. Или (вспомним о товарах-заменителях) человек в лампасах, похожий на первое лицо. Если у предприятия сотни клиентов и все хотят общаться только с президентом или вице-президентами, почему бы не набрать взвод или роту представительных лиц и не оснастить их вице-президентскими мундирами? Пусть ездят и беседуют.

Главное, чтобы первые лица и их «двойники» не очень углублялись в конкретику и не подставляли тем самым своих подчиненных. Лучше, если они будут просто поддерживать нормальные личные отношения, время от времени беседуя о рыбалке и политике, футболе и погоде, любви и дружбе.

А кто должен уговаривать финансового директора (напомним, в совершенстве владеющего фразой «денег нет»)? Наш финансовый человек? Ни в коем случае. Разговор двух финансистов ни к чему хорошему не приведет. Очевидно, что убеждать финансиста должен руководитель проекта, клиент-менеджер.

А какое слово он должен ему «продать»? «Дешево», «выгодно», «надежно», «лучше, чем у конкурентов»? Вряд ли опытный финансовый человек «клюнет» на такие приманки. Да и обещание «учесть его личный интерес» не вдохновит человека, дорожающего своим креслом.

Где же этот «золотой ключик»? Это слово «инвестиции». Вот здесь положим рубль, будем поливать трижды в день, и через полгода получится три рубля. «А нельзя положить 3 рубля, чтобы снять 9? И поливать почаще?». Конечно, как и почти весь бизнес, это игра в «верю – не верю», и продавец должен быть очень обаятелен и очень убедителен.

С техническим специалистом (про себя я чаще называю его просто «хакером») должен разговаривать такой же технический специалист. Все равно их беседа о хабах и мегабитах (если речь об информационных технологиях), или задних бабках и шпинделях (если речь идет о станках), мало кого из больших начальников интересует.

На переговорах я применял простой трюк. Чуть ли не сразу после приветственных слов я говорил: «А теперь пусть наши технические специалисты соберутся где-нибудь в отдельной комнате, обсудят подробности, а после обеда предложат нам совместное согласованное решение».

Таким образом, я, во-первых, отделял хакеров от бизнес-людей, во-вторых, принуждал их договариваться между собой, не втягивая в технические дискуссии людей, которым гораздо приятнее поговорить «за жизнь». Да и послеобеденное время, настраивающее на лирический лад, вряд ли позволит разгореться жарким спорам (тем

более, если задание получить «согласованное решение» уже было выдано).

С консультантом, который может лоббировать, блокировать или нейтрально отнестись к вашему проекту и продукту, тоже должен поработать руководитель проекта, клиент-менеджер. Для начала консультанта надо выявить. Это может быть внешний консультант, жена, любовница или друг первого лица – важно, что этот человек способен повлиять на решение. Дальше все просто – понять интересы консультанта и, играя на них, подтолкнуть его к нужному для вас действию (или бездействию).

Да, чуть было не забыли об исполнителях, «юзерах». Тех, кому предстоит пользоваться вашим продуктом или услугой, работать в вашем проекте. Кто же будет работать с ними? Здесь одним человеком не обойдешься, нужна целая служба. Я обычно называю ее СВС (служба вытирания слез или соплей – кому как больше нравится), а реально она может называться как угодно: «служба технической поддержки», «отдел работы с клиентами», «группа отработки рекламаций».

Главная функция всех этих служб и отделов – успокоить пользователей, утешить их – «Не плачь, дурашка, в следующей версии мы все исправим», «Потерпи немножко, мы уже придумали, как ускорить работу вдвое», «Не плачь так громко, руководство разбудишь».

Кардинально проблемы все равно не решишь, потому что новая версия, к примеру, программы, где исправлено 6 старых ошибок, непременно будет содержать 16 новых. А ускорение работы вдвое на отдельном участке ничего не даст цеху в целом, потому что на остальных участках, с ним тесно связанных, никаких ускорений не будет и в итоге «скоростная» работа обернется простоями.

Прекрасно понимая все это, СВС старается утешать наивных пользователей (умные обо всем этом догадываются и сами), чтобы те слезами и воплями своими не мешали начальству стратегически мыслить.

Обратите внимание: увлекшись «бутербродом», мы чуть не забыли о своем проекте/продукте/услуге. Оказывается, он поменялся и расслоился. Мы должны спроецировать его на каждый из значимых элементов бутерброда, повернув к первому лицу – личностной

стороной, финансовому человеку – инвестиционной, техническому – технической стороной, а к пользователям – успокаивающе-психологической. Чуть позже, обсуждая идею «коктейля», мы поймем, что для каждого элемента бутерброда следует подготовить свой коктейль.

Хорошее упражнение для тех, кто только осваивает технологию «бутерброда» – попробовать обозначить линиями взаимосвязи между вашей компанией и крупным клиентом. Кто, с кем и на каком уровне работает, какие задачи поставлены, как они реализуются на каждом уровне?

Преимущества «бутербродного» подхода проявляются лишь тогда, когда наш «бутерброд» становится настоящей командой. А руководитель проекта – капитаном этой команды, который, при необходимости, использует разные ресурсы, в том числе и время первого лица. Вместе с тем уход капитана к конкурентам не должен подорвать нашу позицию. Поэтому крайне важен личностный контакт первых лиц, первое лицо должно быстро отработать ситуацию и представить клиентам нового клиент-менеджера.

Заметим еще, что сам клиентский «бутерброд» со стороны клиента редко бывает командой, чаще это – враждующие кланы («И если один говорил из них "да", "нет" – говорил другой»). С одной стороны, это затрудняет достижение результата, с другой облегчает его (у нас-то команда!). Естественно, как и в любой команде, нужны тренировки, план игры, нужно сыгрываться и обязательно наладить внутренний информационный обмен.

Как и в хоккее, иногда достаточно одной ошибки, чтобы проиграть матч, поэтому команда должна работать как единое целое. Если кто-то из клиентского «бутерброда» уходит, надо обязательно сохранять с ним нормальные отношения, тогда не исключено, что, устроившись на новую работу, он приведет туда и вас.

НУР, или Коктейль для клиента

Любая серьезная продажа (здесь речь не идет о случайных и импульсивных «одноразовых» продажах) состоит из трех элементов:

- надежды;
- угрозы;
- результаты.

Назовем это для простоты НУР-коктейлем (рис. 2.7).

Результаты, прошлые и настоящие, грамотно продемонстрированный опыт, призваны внушить доверие. Если вам не доверяют и слова ваши считают пустой бравадой или трепом, кто купит у вас надежду на светлое будущее и/или угрозу темного будущего?

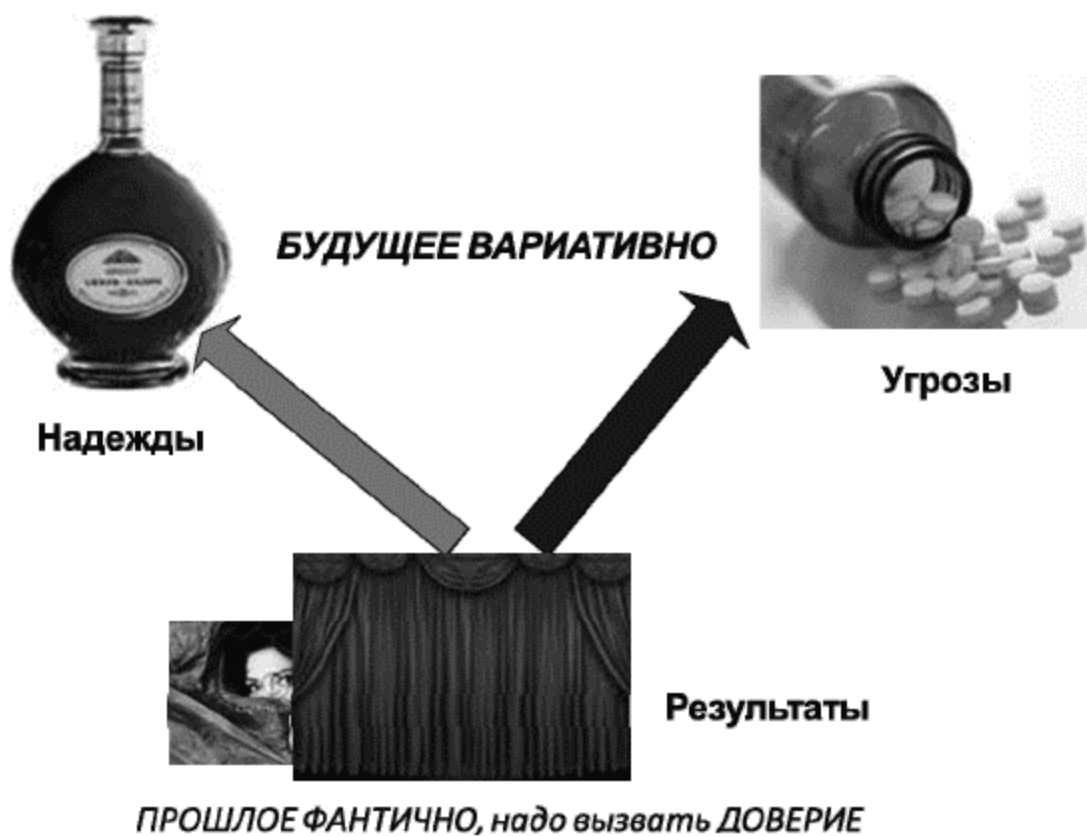


Рис. 2.7. Коктейль для клиента – надежды, угрозы, результаты

Если же доверие есть, то, показывая нечто материальное и уже достигнутое (результаты), мы получаем право показать клиенту и его будущее (светлое – с нашим продуктом и темное – без него).

Обязательно ли коктейль для клиента должен содержать все три элемента? Почему не может быть коктейля (90 %: 10 %: 0 %) или (0 %: 0 %: 100 %)? Любые коктейли в принципе возможны, обычно отвечаю я. Но приведенные выше соотношения – это не бизнес-коктейли.

В первом случае (90 %: 10 %: 0 %) – это рецепт коктейля, которым обычно политики одаривают народ, во втором случае (0 %: 0 %: 100 %) – это коктейль «самоубийцы», который, выполнив абсолютно все свои обязательства, закрыл себе дорогу в завтрашний день. Будущего у него нет и не будет.

Так, пленные немцы, делая после войны стулья немыслимого в нашей стране качества, обрекали себя на голодную смерть, потому как ни ремонта, ни замены эти стулья десятилетиями не требовали. То ли дело сейчас – купишь стул, даже дорогой, пройдет год-другой, и он под тобой разваливается. Не умрут производители стульев от голода, точно не умрут.

Лично я в течение ряда лет предпочитал такой рецепт – (20 %: 10 %: 70 %). Поясню: 70 % моего коктейля составляли реальные результаты. «Смотри, – говорил я клиенту, – мы с тобой многого добились, прошли больше двух третей пути. Теперь мы гораздо четче видим цели, у нас сформировался костяк команды, мы накопили заметный опыт и можем двигаться быстрее» – это уже пошла продажа надежды.

«Конечно, ты можешь закрыть этот проект или найти другого консультанта, не исключено, что более сильного, чем я. Но значительную часть пути тебе придется пройти с ним снова. Это займет явно не менее полугода, а конкуренты полгода на месте стоять не будут» – добавление небольшой, но понятной угрозы никак не повредит качеству коктейля.

Возвращаясь к политикам, могу сказать, что именно у них (точнее, у лучших из них) нужно учиться ярко формулировать и продавать надежды и угрозы. Пример из речи У. Черчилля в начале войны с Германией:

«Гитлер знает, что или ему надо сломить нас на нашем острове, или он проиграет войну. Если мы выстоим в борьбе с ним, вся

Европа может стать свободной, и жизнь всего мира двинется вперед на широкие, залитые солнцем высоты.

Но если мы потерпим поражение, весь мир, включая США, включая все, что мы знаем и любим, погрузится в бездну нового Темного века, который лучи извращенной науки сделают более губительным и, возможно, более длительным».

Сначала высоко поднять слушателей: вот что даст вам победа. Потом низко опустить их – смотрите, к какой катастрофе планетарного масштаба приведет поражение. И, уже раскачав людей, можно вручить им «знамя» и вдохновить на подвиг:

«...Поэтому соберемся с духом для выполнения нашего долга и будем держаться так, что если Британская империя и Британское Содружество просуществуют тысячу лет, то и тогда, через тысячу лет, люди скажут: “Это был их звездный час”».

Для получения практических навыков читатели могут по той же схеме разобрать, как выглядят НУР-коктейли в видениях Г. Форда, У. Диснея, М. Л. Кинга, письме основателей «Google» (см. раздел «Видение» в первой части книги).

Коктейль должен пьянить, возбуждать клиента, он может быть неожиданным, но не должен быть пресным или безвкусным. Для каждого сегмента рынка (в идеале – для каждого клиента) рецептура может быть своя. Например, рекламный щит с вырезанным контуром автомобиля и текстом «здесь была ваша машина» прекрасно продает угрозу и недвусмысленно подталкивает к приобретению систем защиты.

Бюджетнику, человеку на зарплате, лучше продавать понятные и близкие угрозы, предпринимателю – надежды (можно даже фантастические и далекие), красивые «капли будущего». Щуке нужна красивая блесна, карасю и картошка сойдет.

Начинающий, неопытный, слабый продавец пытается продать именно те продукты и услуги, которые ему поручено продавать. Назовем это первым уровнем. На втором уровне находятся интуитивисты. Они не знают никакой теории и книг не читают, но интуитивно понимают, что продукт или услуга, которую они хотят продать, – это полуфабрикат, который становится продуктом лишь в момент «скрещивания» с клиентом. Поэтому они пытаются хотя бы

словесно адаптировать свой продукт для конкретного клиента, смешать «коктейль».

И, наконец, на третьем уровне находятся профессиональные «бармены». Они и за конкурентами следят, и книжки читают, и клиентов изучают. Они точно знают, что делают, коктейли готовят по рецептам с индивидуальной настройкой «под клиента». И придумывают новые рецепты. Они готовы к любым возражениям, вопросам и пожеланиям клиентов.

Вообще говоря, им все равно, что продавать – мобильники или женское белье, посуду или лекарства, они достаточно быстро настраиваются на отрасли и товарные группы. Один продавец программного обеспечения резко переключился на торговлю яблоками, объяснив это тем, что в их далеком северном регионе спрос на яблоки заметно выше, чем спрос на сложный софт, да и сильных специалистов не нужно столько держать.

Коллега из Перми как-то рассказывала мне, что у них на одной из станций техобслуживания появилось интересное объявление: «Ремонт машины в присутствии заказчика – надбавка к цене 50 %, под руководством заказчика – 100 %». Очень неплохой коктейль.

Психологи утверждают: для того, чтобы войти в доверие к человеку, нужно копировать (но не пародировать!) его позы, жесты, манеру говорить, даже частоту дыхания. А чтобы вас слушали, нужно вычленять ключевые слова, улавливать акценты.

Поэтому для приготовления качественного «коктейля» для клиента (или какого-то элемента клиентского «бутерброда», если речь идет о корпоративном клиенте) обязательно надо послушать клиента, зафиксировать его любимые и часто повторяемые слова и выражения. Если клиент занимает слишком высокую должность и лично недоступен, изучите хотя бы его биографию, почитайте речи.

В наш «коктейль» (надежды, угрозы, результаты) обязательно надо влить ключевые слова клиента (можно чуть видоизмененные) и свои дополнительные ключевые слова. Нравится человеку слово «эффективность» – пусть оно мощными аккордами и с вариациями зазвучит в нашем предложении. Таким образом, на волне «эха» мы посылаем свое сообщение в мир клиента. В противном случае мы посылаем клиенту что-то вроде сигналов далеких внеземных цивилизаций – ни уловить их, ни понять, ни ответить он не сможет.

Клиентский «бутерброд» и набор «коктейлей» для него я считаю обязательной диетой для любого продавца или менеджера, работающего с корпоративными клиентами. Как конкретно готовятся и продаются коктейли, покажем на примере (рис. 2.8) предприятия Д и его директора, который любит говорить, что постоянно крутится, как белка в колесе.

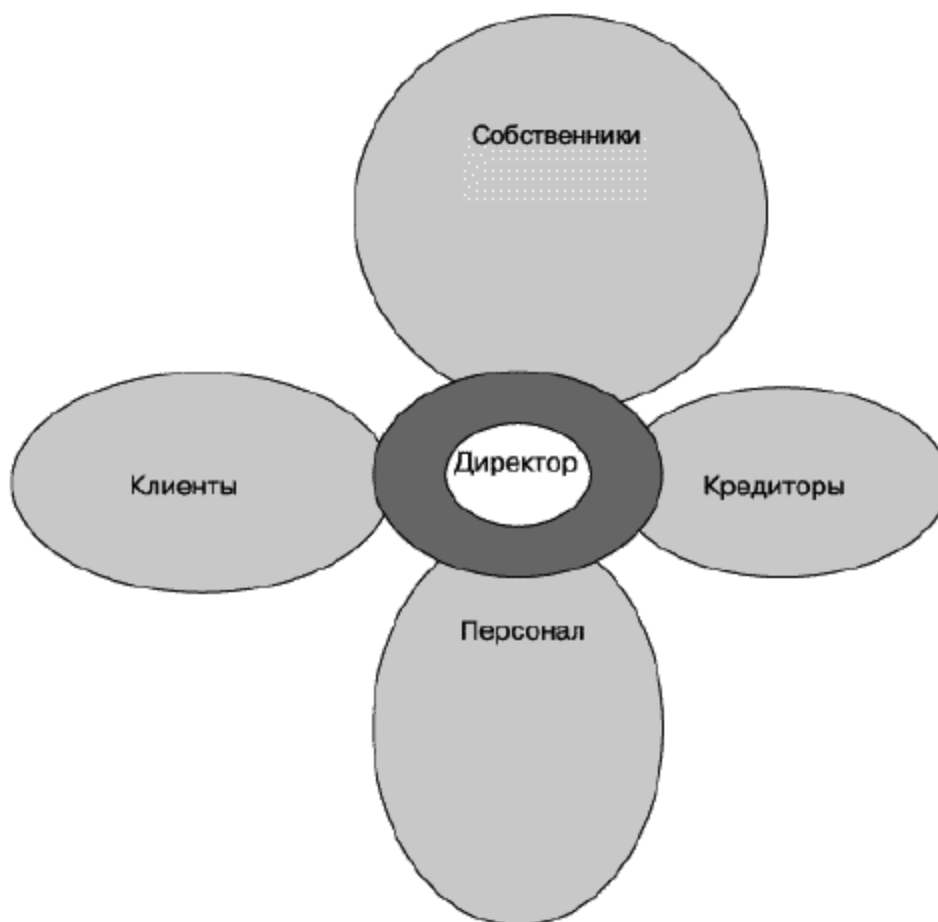


Рис. 2.8. Пример: «коктейли» директора

Возьмем для простоты модель, в которой у директора всего 4 типа «клиентов»: собственники, клиенты, персонал, кредиторы. Собственники, как это ни удивительно, хотят дивидендов, например, в размере 80 неких единиц. Персонал хочет повышения зарплаты и соцпакета, на это нужно не менее 60 единиц.

Кредиторы хотят получить свои проценты, это будет стоить порядка 40 единиц, а клиенты требуют снижения цен, что обойдется в

80 единиц. Итак, чтобы удовлетворить всех полностью, нужно 260 неких единиц. А реально у директора есть только 130 (как обычно, желания сильно оторвались от возможностей).

Что же делать директору? Очевидно, готовить и продавать «коктейли». Собственникам он предложит 30 единиц, заодно продав надежду, что в будущем году будет уж никак не меньше 80, а также угрозу: если сейчас выплатить 80, то персонал разбежится, а клиенты уйдут к демпингующим конкурентам, и бизнес начнет быстро падать.

Персоналу можно подкинуть 10 единиц, обязательно в комплекте с надеждой, что в будущем году ожидается крупное повышение, и угрозой: конкуренты хоть и предлагают большую зарплату, но не собираются своевременно ее выплачивать. Более того, они выжмут из вас информацию и потом безжалостно выбросят на улицу, как произошло с нашим бывшим коллегой Р (о том, что Р опять напился и потерял важные бумаги, можно не упоминать).

Клиентам придется отдать 60 из 80 запрошенных единиц. Здесь тоже нужны надежды и угрозы, но не следует забывать, что не одни вы их продаете. Кредиторам отдадим 20 единиц, пообещав в следующий раз отдать все, и пригрозив, что если они будут артачиться, могут ничего не получить (или еще более мощная угроза – мы больше вообще не будем у них кредитоваться!). Вот, собственно, и все.

Только не надо упрекать меня в незнании арифметики: 30 собственникам + 10 персоналу + 60 клиентам + 20 кредиторам равно 120, может сказать внимательный читатель. А у директора фирмы Д было 130 единиц. Действительно загадка, но мы надеемся, что отечественный читатель легко ее разгадает.

И еще: нельзя из года в год повторять одни и те же коктейли, надоедает. Мастерство «бармена» (директора, продавца, менеджера) как раз и состоит в динамическом определении приоритетов. Сегодня мы дали собственникам 20 единиц, а завтра дадим 50 (ведь иначе выгонят), сегодня мы дали персоналу 10 единиц, а завтра придется дать 30 (а то и правда разбегутся). А кому-то недодадим, добавив надежд и/или угроз.

Последний пассаж на тему НУР-коктейля: мне самому много лет назад блистательно продали мой же коктейль в крайне лаконичном варианте. «Игорь, вы все стерли с ноутбука (имелись в виду мои

аналитические записки о деятельности конкретной фирмы)?». – «Вроде все», – ответил я. – «Смотрите, жизнь одна...».

Жесткая (с учетом того, что с биографией клиента я был хорошо знаком), афористичная и очень доступная продажа надежд, угроз и результатов в одном флаконе! Продажа была настолько впечатляющей, что я аккуратно прекратил всякие отношения с этим клиентом и его фирмой.

Плоскость ожиданий и ее динамика

В этой плоскости (рис. 2.9) нередко начинают с хода $1 \rightarrow 2$. Что это значит? Насилие над клиентом. Во что бы то ни стало «втюхать», «втюрить» ему свой продукт или услугу. Удовлетворить свои ожидания, а там – хоть трава не расти. Итак, назовем точку 2 «точкой насилия».

Может ли клиент полюбить вас после этого? Далеко не всегда. Хотя один мой во всех смыслах мощный знакомый утверждал, что клиента можно и нужно насиловать, «стерпится – слюбится», и осознавший вашу мощь клиент сам позовет вас в точку 5, где счастливы будут уже все.

Нужно, однако, отдавать себе отчет в том, что никакой информации о потребностях и желаниях клиента мы в этой схеме не получаем, потому что «прогибание» клиента, умение убедить его в том, что ему «это очень нужно», тесно связано с личными качествами супер-продавца, а вовсе не с реальными желаниями или нуждами клиента.

Понятно, что, надумав увольняться, наш «крутой» продавец уведет клиентов с собой в новую компанию (потому что это, по сути, его личные клиенты, а не клиенты нашей фирмы, которую продавец использует как временный «навес»).

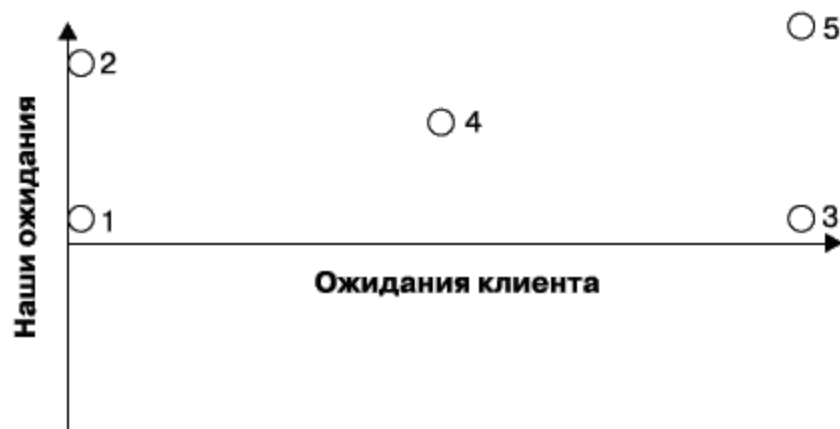


Рис. 2.9. Пример плоскости ожиданий

Попробуем другой ход: $1 \rightarrow 3$. Мы удовлетворили все ожидания клиента, но сами остались ни с чем. А как же нам развиваться? Не очень здорово. Назовем точку 3 «точкой опускания» и поищем другие пути.

Не пойти ли нам сразу в точку 4? А что такое эта точка 4? Это явно «точка компромисса», в итоге и мы, и клиент удовлетворим свои желания ровно наполовину. Хорошо ли ему? Не очень. Нам? Тоже не очень.

Как заметила одна красивая слушательница на моем семинаре, «лучше бы и не начинали». Да и где гарантия, что клиент сразу пойдет в точку 4, не будет упираться? Ну а уж о точке 5, которая явно удовлетворяет всех («точка любви» или «точка партнерства»), в этом варианте и говорить не приходится.

Как же быть? Если простые способы движения не годятся, надо поискать в этой плоскости какой-нибудь более хитрый способ движения. Я, например, переименовываю точку 3 в точку 6 (чтобы не было даже желания к ней подбираться), и ввожу новую точку 3, которую можно назвать «точкой флирта» (рис. 2.10).

Первый мой ход – несколько решительных шагов в сторону клиента (ход $1 \rightarrow 3$). Я его внимательно слушаю, записываю то, что он говорит, переспрашиваю и уточняю, готов «пофлиртовать», но – не заходить слишком далеко.

Извините за прямоту, но «опущенный» человек партнером не считается и взять нормальные деньги за то, что ты когда-то сделал

бесплатно, практически невозможно (если, конечно, «бесплатная» поставка не была рекламным трюком или пробной партией).



Рис. 2.10. Моя траектория движения в плоскости ожиданий

В точке 3 клиент близок, можно его подробно расспросить, попытаться понять, и в случае, если общие интересы есть, под ручку с ним двинуться в точку 4 – точку компромисса. А уже из точки 4, как следует поработав вместе, можно объединить усилия и пойти в точку 5.

Путь этот не близок и не усыпан розами, риски потери клиента есть и в точке 3, и в точке 4 (клиент может удрать «из-под венца» в точку 1, стать конкурентом), и даже по дороге к точке 5, но каждый сам волен выбирать свой путь в этой плоскости.

В чем плюсы и минусы моей траектории движения? (табл. 2.24).

Таблица 2.24. Плюсы и минусы моей траектории

Плюсы	Минусы
Разделение финансовых и информационных потребностей (мы получаем массу информации о клиенте независимо от того, получаем ли мы от него какие-нибудь деньги). Накопление опыта — с каждым следующим клиентом проще работать, повышается качество решений, снижаются риски	Траектория затратна, требует опытных специалистов и достаточного количества времени. Применима в основном к крупным клиентам и длительным отношениям, имеет 2 зоны риска (в точках 3 и 4)

В точке 3 у меня достаточно информации, чтобы не делать предложения клиенту вообще или сделать его достаточно точно. Выбирая особым образом клиента (много лет повторяю, что выбираю потенциальных клиентов, «беременных чудесами», но не знающих об этом, и выполняю роль родовспомогателя), я повышаю процент успешных проектов (и даже чудес). Как в анекдоте: – Можно ли из обезьяны сделать генерала? – Можно, но из полковника проще.

Принципиальное отличие 1–3 от общеизвестных методов первичной диагностики клиента заключается в целях и методах этого этапа. Я бы назвал его этапом ухаживания и томных вздохов. Цель – не столько диагностика реальных проблем клиента, сколько диагностика своей способности понять этого клиента, *диагностика потенциальной собственной совместимости или несовместимости* с этим клиентом.

Этапы 1–3 помогают не хвататься за все сразу, тщательно отбирать проекты. Прибыльность может и упасть, устойчивость и капитализация имени растет. Впрочем, со временем и ростом количества клиентов точка флирта 3 сдвигается к точке 1, слишком много информации повторяется, основное уже известно.

Появляются качественные «досье» клиентов, вспомогательные форматки, облегчающие работу по сбору и обработке информации, налаживается система обратной связи с клиентом. Растут и скорость работы, и прибыльность.

Если вернуться к модели клиентского «бутерброда», нужно сказать, что траектория движения в плоскости ожиданий для каждого элемента бутерброда может быть разной. Главное – гибкое проектирование командной работы и ориентация на общекомандный успех.

Руководитель проекта, как режиссер спектакля, раздает и выстраивает роли, ставит актерам задачи. Так, технический эксперт может получить указание от руководителя проекта двигаться по прямой 1–6, медленно сдавая своему визави позиции и не особо сопротивляясь, а сам руководитель проекта в это время будет работать с консультантом по схеме 1–2.

Матрица прозрачности

Этот инструмент очень важен для оценки эффективности взаимодействия с внутренними клиентами (о них мы еще поговорим в главе «Дополнительные модели и инструменты»). Внутренние клиенты отличаются от внешних прежде всего тем, что у нас с ними, как правило, нет финансово-денежных отношений.

Кроме того, от них труднее избавиться, мы не можем их поменять (если внешний клиент не нравится, можно поискать другого – «А я, в ответ на твой обман, найду еще кудрявее»), затеять с ними юридическую тяжбу и т. п.

Вместе с тем от слаженной работы с внутренними клиентами во многом зависит успех дела. Что это за воинская часть, которая ударает не только от врага, но и от своих тыловигов? Матрица прозрачности (табл. 2.25), которую я впервые применил в 1996 году – инструмент несложный, но психологически «хитрый», позволяющий оперативно измерять, оценивать «температуру отношений».

Опрашивая руководителей компании и подразделений, я пытаюсь, во-первых, выяснить, по каким критериям они оценивают друг друга. Например, генеральный директор считает, что отдел закупок отлично работает, если за месяц на него никто не пожаловался и он о нем ничего не слышал.

Руководитель отдела закупок, в свою очередь, считает, что генеральный отлично ими руководит, если он постоянно дает прямые указания (нередко отменяющие утвержденные планы и распоряжения других топ-менеджеров).

Ясно, что критерии эти не согласованы между собой (да они и не озвучиваются вслух, даже консультанту с опытом непросто «выбить» эту информацию из людей). Налицо потенциально конфликтная ситуация, когда понятия «хорошо – плохо» различны и каждый действует в соответствии со своим пониманием того, что такое хорошо. Один старается минимизировать общение, другой – максимизировать его.

Для начала нужно помочь людям согласовать позиции, выбрать некую систему и начало координат. Если позиции согласовать не удастся, это может стать поводом для расставания (угадайте, кто уходит – генеральный директор или руководитель отдела закупок?).

Чаще договоренности все-таки удастся достичь. И тогда можно переходить к следующему этапу. В этой, уже согласованной по критериям системе, я прошу людей выставить оценки уровню клиентоориентации своих внутренних клиентов. Оценки, естественно, не доводятся друг до друга (если я начну раскрывать эту информацию, кто же потом будет мне доверять?), но являются поводом для поиска потенциально конфликтных зон.

Если один руководитель поставил другому 4 балла по пятибалльной системе, а тот ему «влепил» двойку, это повод для моей приватной беседы со вторым руководителем на тему: что именно его не устраивает? Как бы он хотел поменять ситуацию? Не исключено, что этот несозревший еще конфликт придется аккуратно вынести и на более высокий уровень управления.

Таблица 2.11. Матрица прозрачности

Три этажа бизнеса

Рассмотрим новый, строящийся бизнес. Понятно, что начинается он с какого-то эксперимента, пилотного проекта. Рано или поздно, если все нормально, проект выходит на прибыль, а дальше уже нужно создавать регламенты и процедуры, технологизировать процесс и делать его регулярным, стабильным. Что, собственно, и показано на рис. 2.11.

Для существующего бизнеса картина выглядит несколько иначе: сначала нужно наладить бессбойную непрерывную работу, потом можно задуматься об ее эффективности, отдаче с каждого вложенного рубля, занятого квадратного метра, вовлеченного в бизнес сотрудника. Параллельно следует работать над новыми проектами, бизнесами, искать новые способы приложения своих талантов и ресурсов (рис. 2.12).

Кто же должен работать на каждом из этих этажей, и какой продукт он должен выдавать на другие этажи?

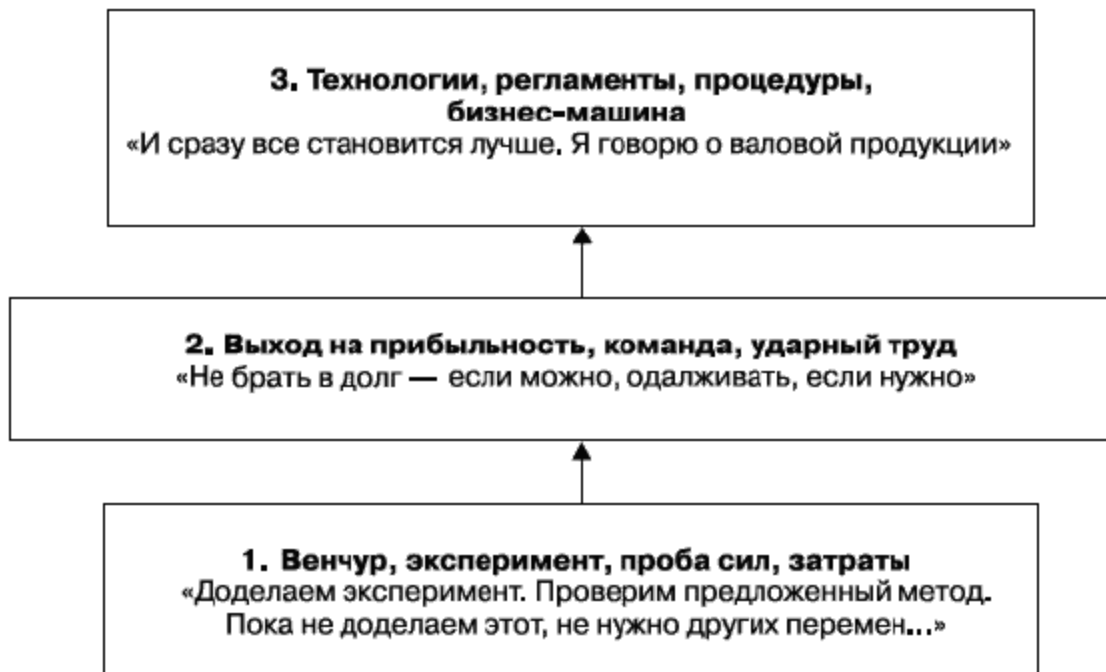


Рис. 2.11. Авторская модель «Три этажа бизнеса» для нового, строящегося бизнеса

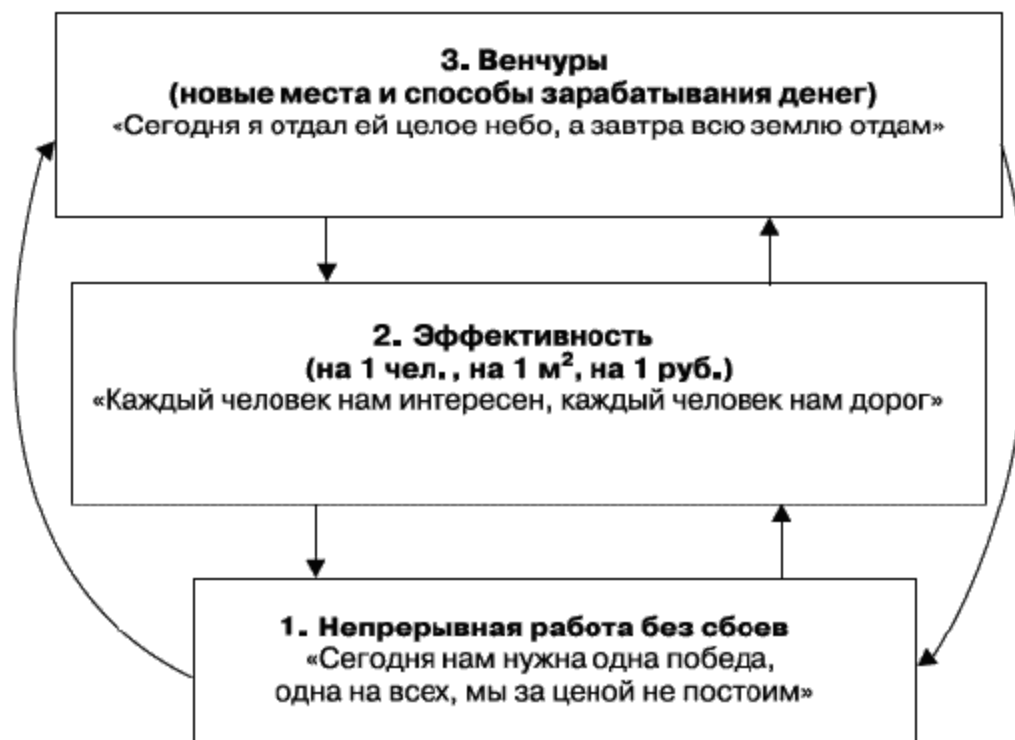


Рис. 2.12. «Три этажа бизнеса» для существующего бизнеса

Очевидно, что венчуры – это дело собственников (значительно реже – их доверенных лиц). Здесь рождаются идеи, совершаются «открытия» новых месторождений прибыли, новых способов зарабатывания денег. Здесь изыскиваются ресурсы на освоение этих месторождений, открываются и закрываются проекты, проводятся крупные эксперименты. Этаким передовой НИИ (научно-исследовательский институт).

Кроме того, здесь ищутся или создаются команды менеджеров, способные достигнуть поставленных целей, определяются системы их контроля и мотивации. Продукт собственника – цель. *Постановка цели – это ответственность.* Так же, как умение утвердить проект, принять его результаты, проверить их на соответствие цели. Если четкой цели не было, царствуют эмоции, процветают фавориты.

Предприниматель живет возможностями, он ими дышит. Цель – это то, что жутко возбуждает и мотивирует. Прежде всего, самого целеполагателя. Как только вы начинаете шире смотреть на вещи – по географии, по отрасли и т. п., вы получаете уникальную возможность задуматься: а не лучше ли мне рвануть вон туда?

Самый «неудобный» вопрос для человека, бизнесмена – «Что тебе надо-то, зачем ты все это делаешь?». Почему ты когда-то начал это делать, я понимаю, но сейчас почему продолжаешь?

Именно цели собственник передает менеджерам, и, прежде всего, топ-менеджерам. Менеджеры крайне важны на втором этаже, где нужно выйти на прибыль или добиться эффективности.

Они разрабатывают различные (утверждаемые собственником!) стратегии достижения поставленных целей и программы для отработки форс-мажорных ситуаций, продумывают риски и средства компенсации рисков, определяют, где лучше взять ресурсы (и на каких условиях), превращают цели в проекты, планы, бюджеты, план-графики, сметы, контракты, договоры. Слишком послушные топ-менеджеры только вредят, отсутствует «сопротивление материала». Можно сравнить этот этаж с проектно-конструкторским бюро (ПКБ).

Здесь подбираются исполнители, здесь могут совершаться «изобретения». Эксперименты здесь помельче, и рисковать особо никто не желает. Продукт менеджера, который передается исполнителям, – проект.

Отношения между целеполагателями и проектировщиками могут быть описаны, к примеру, такой схемой, как показано на рис. 2.13.

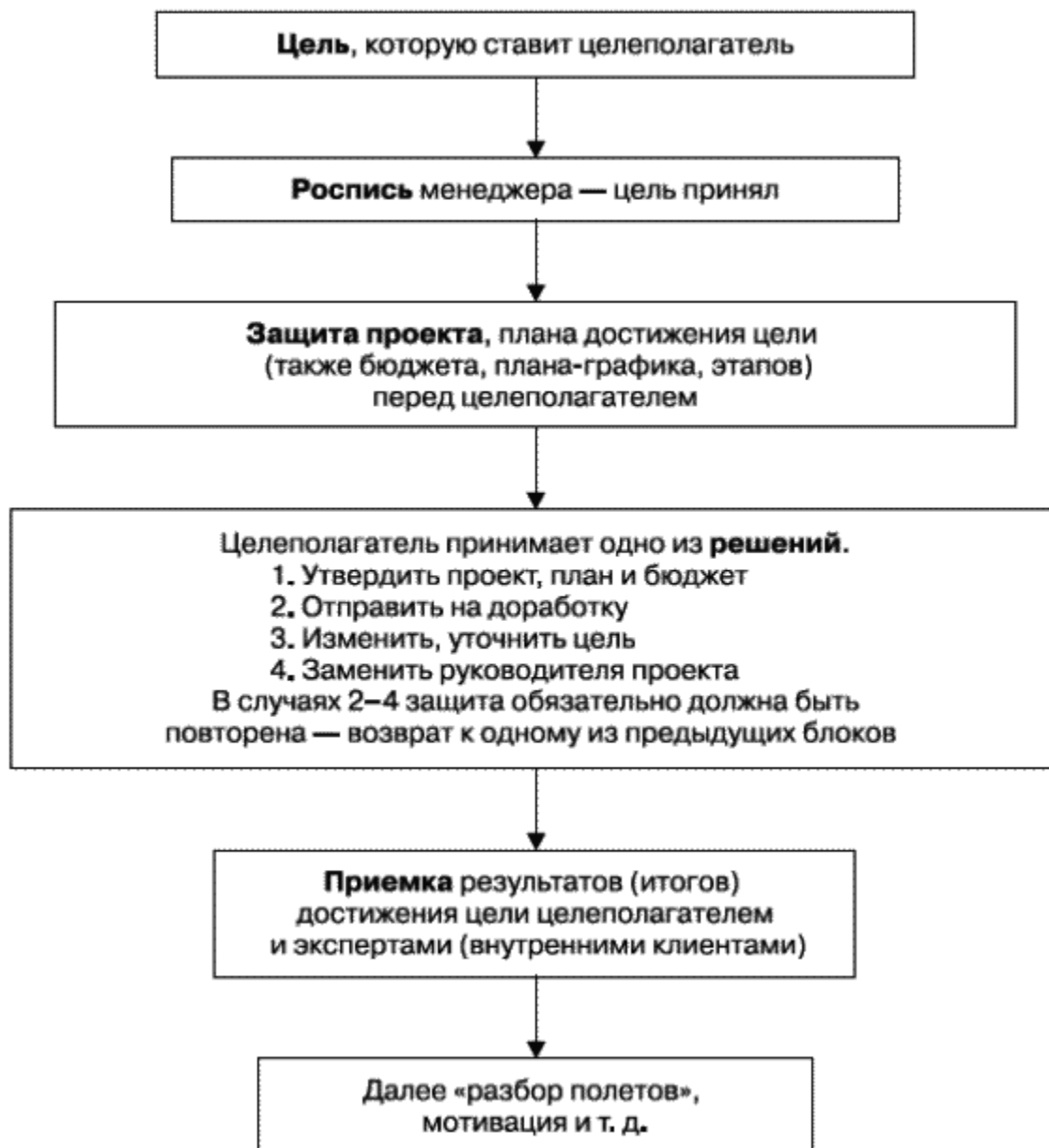


Рис. 2.13. Схема отношений целеполагателей и проектировщиков

Еще раз подчеркну важность активной роли второго этажа. Менеджеры (давно работающие – тем более) все время идут, плетутся за собственником, а тот зачастую сам не знает, куда идет («куда идет король – большой секрет»), мечется, дергается. Как разрешить это противоречие? Иногда надо забегать вперед и деликатно показывать собственнику три варианта дорог (налево пойдешь – прогноз, направо – прогноз, прямо – и снова прогноз).

Если так не делать, собственник легко может проскочить перепутье по инерции, не разглядев дорожных знаков. Обратив внимание собственника на такие знаки, обрисовав перспективы и риски и смиренно выслушав решение собственника, менеджеры далее могут снова скромно бежать за ним. Потом надо уловить момент, чтобы вновь выскочить вперед перед перепутьем или крутым поворотом и снова обрисовать ситуацию.

Если все время забегать вперед, обидишь коллег и собственника (уцелеть в такой ситуации трудно). Если вообще не забегать, теряешь нух и вместе с ним – свою стоимость на рынке труда. Вот такая судьба у менеджеров. Впрочем, у исполнителей свои проблемы.

Цели, проекты – это прекрасно, но это все же бумажотворчество. Кто-то должен воплотить его в дереве, бетоне или металле. Третий этаж нового бизнеса или первый этаж существующего я назвал бы цехом. Здесь выполняют (или не выполняют) планы, реализуют проекты, укладываются (или не укладываются) в бюджеты.

Здесь возможны рацпредложения, не более того, здесь делают «детали», воплощая в материале идеи и планы. Желательно, чтобы эти детали выходили в нужное время, в нужном количестве, с требуемым качеством и в рамках плановой себестоимости.

Продукт этого этажа – построенное здание, выкопанная канава, собранный агрегат. И требования к функциональности и качеству здесь выдвигают уже клиенты, а не ниже стоящие на служебной лестнице товарищи (рис. 2.14).

Понятно, что борьба за эффективность и качество может идти на любом этаже, но с совершенно разной результативностью. Некачественная цель (неточная, нечеткая, недостижимая в данных условиях) или система несовместимых или слабо связанных целей (нередко эта ситуация возникает при наличии нескольких собственников) приводит к раздраю в планах и действиях.

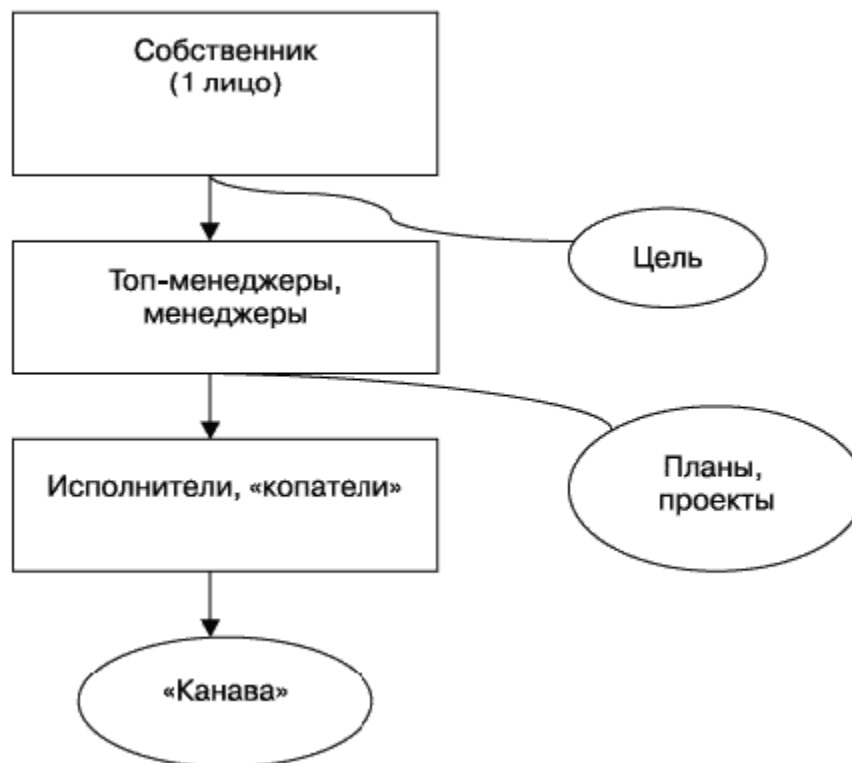


Рис. 2.14. Схема взаимодействия «этажей» в иерархической структуре

Целеполагатели не любят брать вину на себя, и вообще не любят, когда качество их продукта (целей) обсуждают подчиненные (в крайнем случае, качество целей можно обсудить с консультантами), поэтому при возникновении проблем они ищут виновных, наказывают невиновных, награждают непричастных – все как положено. А потом меняют команду и объявляют, что старая цель была великолепной, но ситуация поменялась, и теперь будет новая цель, тоже замечательная.

Особенность этажа целеполагания – в дискретности процесса. Хорошие цели не нужно рожать слишком часто, иначе просто захлебнутся и проектировщики, и исполнители. Плановая, проектная деятельность не может быть дискретной, здесь уже нужны регулярные процессы. А цех – тот вообще требует организации непрерывной бессбойной работы.

Особенность среднего, проектного этажа в том, что нужно угодить и нашим, и вашим. В первую очередь, конечно, целеполагателю. Менеджеры обычно отдают себе отчет в том, что ошибка в целеполагании во сто крат сильнее ударит по фирме, чем любая

ошибка простого исполнителя. И ошибка планирования обойдется на порядок дороже исполнительских ошибок. Однако желающих заняться самобичеванием или, тем более, плевать против ветра обычно не находится.

Топ-менеджеры могут поторговаться насчет сроков, ресурсов, мотивации и т. д., но ставить под сомнение сами цели собственников или их совместимость (если целей несколько) – это уж слишком. Так же и исполнителям трудно ставить под сомнение качество планов и бюджетов, смет и план-графиков, разработанных менеджерами. Отсюда и возникает нужда в неких независимых арбитрах.

В частности, в этом качестве могут выступать бизнес-консультанты или консультанты по управлению. Серьезный консультант, у которого сложились доверительные отношения с собственником, вполне может подвергнуть жесткому критическому анализу его цели, проверить их на прочность и продуманность. То же касается и бизнес-планов.

Впрочем, опытные консультанты стоят недешево, и не всегда собственники хотят пускать в свое царство-государство чужих людей. Поэтому их цели, даже самые фантастические, противоречивые и непонятные, принимаются менеджерами с видимым почтением («рассосется» или «потом разберемся»), а дальше начинается выпрашивание ресурсов, сваливание вины на поставщиков, потребителей, сотрудников – на кого угодно, кроме себя и целеполагателя. Возможно, это связано с тем, что глагол «сваливать» не предполагает движения вверх.

Менеджерам, обитателям проектного этажа, не резон ссориться с коллегами, соседями по этажу, хотя это не исключает создания кланов, развития интриг. Если ты «на хорошем счету» у целеполагателя, под его «крышей» многое можно себе позволить.

В «цехе» – свой уровень проблем. Там остается ворчать на смежников, погоду и иные не зависящие от предприятия факторы, потому как качество плана и, тем паче, качество цели, нижним чинам обсуждать не принято.

Есть ли выход? Конечно, есть. Но он требует умственного напряжения, реального интереса друг к другу и сдерживания амбиций на всех трех этажах. Тогда целеполагатель не «спускает» цель, а «продает» ее менеджерам, пытаясь убедить их, выслушивая аргументы, идя на компромиссы. А менеджер так же работает с

коллегами и исполнителями. Тогда есть шанс, что качество цели и качество плана будут улучшены (рис. 2.15) (времени и усилий на это жалеть не приходится в силу высочайшей стоимости ошибок на этих стадиях).

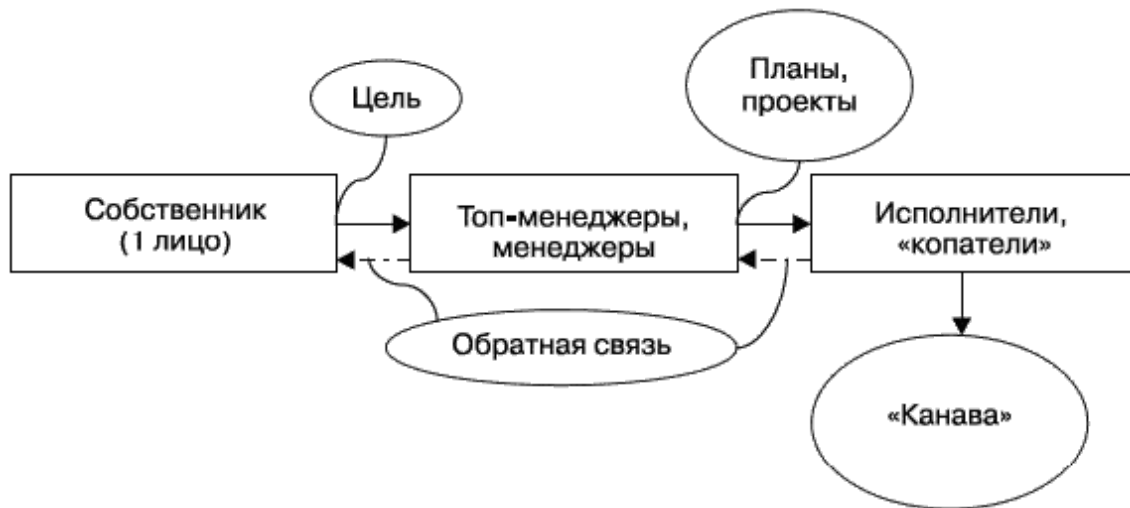


Рис. 2.15. Схема взаимодействия «этажей» в рыночной структуре

Руководители среднего звена и исполнители привыкли ждать решений сверху и перепихивать туда ответственность. Технология должна начаться с вдалбливания людям простой истины – «непринятие решений наказуемо – технология обязывает тебя их принимать».

Организация деятельности на каждом этаже должна быть своя. В цехе можно и нужно проводить ежедневные оперативки – лишь бы все работало. На втором этаже ежедневные оперативки и формальные отчеты – глупость.

У второго, проектного этажа две основных задачи: повышение эффективности работы цеха и внедрение, доведение до производства новых идей, технологий, продуктов, идущих сверху. Здесь нужны хорошо подготовленные совещания, мозговые штурмы, глубокая аналитика, рассмотрение прогнозов и вариативных сценариев развития событий.

Из юбилейного интервью актера и режиссера Сергея Юрского:

– Мир на повороте...

– И в чем же его поворотность? – спрашивает журналист.

– Она заключается в обилии тупиков, в которые зашли люди. Давайте представим. Буквально. Человек шел-шел, были повороты всякие: то правее, то левее. А потом бац – и тупик. И тут что? Либо поворот в буквальном смысле: давай назад – ищи, где ты сбился. Или долби вперед – опасно, может, не додолбишься. И, наконец, третий вариант – обустройся прямо тут.

Проектный этаж – своеобразная «прокладка» между целью и действием:

- снижающая риски (в том числе, необратимые);
- оптимизирующая затраты ресурсов;
- позволяющая действовать более гибко и адаптивно в условиях постоянных изменений.

И чем сложнее цель, тем больше нужда в этом промежуточном слое. Если цель – соорудить шалашик, опытный человек обойдется одним карандашным наброском, если цель – построить новый город в пустыне, проектную документацию и на грузовике не увезешь.

Повторюсь еще раз.

- Чем выше уровень (статус) человека, тем абстрактнее его продукт и тем труднее оценить его качество, адекватность и, тем более, долгосрочные последствия.

• Собственники утверждают цели и команду топ-менеджеров (их продукт – цели – должен быть качественным, более того, им необходимо убедить топов в его качестве и возбудить их).

• Топ-менеджеры разрабатывают и утверждают у собственников стратегии, планы (план-графики) и бюджеты (ресурсные планы) достижения поставленных целей. Эти продукты тоже должны быть качественными. И в них топы обязательно должны не забыть себя – свою мотивацию, обучение, возможность исследований рынка, инвестиции и т. п. – и убедить сначала собственников, а потом и персонал в качестве своего продукта.

Примечание: обозначая цели, собственник не обязан сразу называть критерии, по которым он будет выбирать стратегию из предложенных менеджерами вариантов. Критерием может выступать самый быстрый путь, самый дешевый, самый безопасный. Или какой-то комбинированный вариант (например, самый дешевый из быстрых). В

любом случае менеджеры должны проработать несколько разных стратегий достижения цели.

- Затем среднее звено и исполнители пытаются реализовать эти планы в рамках бюджетов. Тут свое понимание качества продукта – соответствие планам и бюджетам, процедурам и нормативам.

Дальше идет анализ – куда вернуться. Проще всего – на шаг назад, свалив все на плохих исполнителей. Дороже всего – смена целей.

В качестве выводов по этой модели.

1. Цель – «воздушный продукт», всего лишь слова или листочки бумаги. Но это слишком дорогое сырье, чтобы пускать его в дело (в проекты, дома и канавы) без контроля качества, предварительной обработки и переработки. Проект – это тоже, прежде всего, ответственность. За соответствие проекта цели, за правильный подбор исполнителей, организацию приемки результатов проекта и т. п.

2. Все три этажа в бизнесе должны присутствовать. Как генералы, офицеры, солдаты и матросы в армии. Как архитекторы, проектировщики и строители разных специальностей – в строительном комплексе. Как владельцы клубов, тренеры, футболисты и обслуживающий персонал, а также клубы фанатов – в профессиональном спорте.

3. Отсутствие любого из этажей делает бизнес крайне неустойчивым. Нет внятного целеполагания, и каждый гнет что-то свое – диссертацию пишет, «налево» работает, имитирует кипучую деятельность. Нет проектного этажа, и целеполагатель напрямую работает с цехом, отсюда бесконечные переделки, многократное увеличение стоимости и сроков выполнения работ. Нет нормального цеха – и амбициозные цели вместе с красивыми проектами их достижения остаются на бумаге, не воплощаются в жизнь.

4. Три этажа должны быть, по возможности, сбалансированы по уровню. Если целеполагатель намного мощнее своих проектировщиков, смогут ли они добиться серьезного результата? А если производственные мощности цеха значительно превосходят уровень амбиций и целей первого лица? Конечно, в зависимости от этапа жизненного цикла и динамики развития рынка, тот или иной этаж может выходить на первый план. Когда готовятся серьезные изменения на рынке (меняется законодательство, приходит сильный

иностранный конкурент, дорожает сырье), ясно, что неизмеримо возрастает роль целеполагателя. Когда все устоялось, успех определяется на других этажах.

5. Нужно ли образование целеполагателю – большой вопрос. Ему нужна воля, упорство, устойчивость, свежесть взгляда, умение придумывать или ловко воровать идеи, коммуникабельность и т. п. А вот топ-менеджерам неплохо бы иметь образование, причем широкое, позволяющее системно и комплексно смотреть на вещи, выстраивать проекты.

6. Исполнителям же, копателям нужно узкое профессиональное образование, навыки. В этом и проблема перехода с этажа на этаж.

7. Инструменты организации взаимодействия между проектировщиками и цехом достаточно известны. Один из наиболее популярных – механизм «управления проектами». А вот для взаимодействия целеполагателей и проектировщиков инструментов значительно меньше. Я уже не первый год использую в работе собственную модель четырех «пятиугольников», о которой будет подробно рассказано чуть ниже (ни в коем случае не считаю ее исчерпывающей, но не раз убеждался в ее практической применимости).

8. Одни и те же люди не должны метаться по всем трем этажам (хотя переходы и связи, шлюзы между этажами, конечно, должны быть). Собственник, напрямую работающий с цехом, вносит путаницу и нервозность, подменяет мастеров, ловит мелочи и «солнечных зайчиков», да и свое время использует не лучшим образом.

9. Делать нужно то, что ты умеешь делать лучше всего, лучше всех, и хочешь делать. Прочее лучше делать за счет «скрещивания» (альянсов – если рынок уже позволяет это делать).

10. И цех, и даже проектный этаж не обязательно должен быть собственным, может быть и арендованным. И вообще, если есть возможность, как можно больше людей нужно держать за штатом (брать на проект, на задачу, на время). На Западе это стало уже аксиомой, у нас пока приживается с трудом.

Пятиугольники и их применение

Я предлагаю, чтобы статую Свободы на восточном берегу дополнили статуей Ответственности на западном.

В. Франкл

Пятиугольник – самая простая из сложных фигур. Прямые, на которых не развернешься, любовные треугольники – пища для драматургов, бесконечные прямоугольники домов, кварталов, садов... Все эти фигуры слишком просты, чтобы на них можно было выстроить что-то интересное и оригинальное. 6-и 7-угольники, не говоря уже о более сложных фигурах, с трудом поддаются осмыслению и управлению. В пределе (тут заговорило мое математическое образование) они превращаются в круг – вроде красиво, а ухватиться не за что.

Пятиугольники я рассматриваю как комплексный инструмент организации взаимодействия между целеполагателем и проектировщиком (к которым относятся топ-менеджеры, как функциональные, так и руководящие бизнес-единицами). Пятиугольники (вместе с идеей «этажей бизнеса») дают формат для подготовки бизнес-плана и стратегии, исходный материал для прописывания бизнес-процессов (рис. 2.16).

В принципе, никто не мешает использовать пятиугольники на более низких уровнях (департамент, отдел, группа), но это уже относится к уровню компетенции самих топ-менеджеров и менеджеров.

В качестве основного пятиугольника (все они ниже будут рассмотрены подробно) выбран стратегический (рис. 2.17), который определяет точку зрения целеполагателя, его подход к бизнесу. Далее рассматриваются плановый пятиугольник – что берется за базу планирования? – и ресурсный пятиугольник – на какие ресурсы мы будем опираться?

Замыкает картину контрактный пятиугольник, в котором, с учетом предыдущих пятиугольников, уже конкретно прописываются цели и

ограничения, ответственность менеджера и его мотивация, выделяемые ресурсы и передаваемые полномочия. Отметим, что все пятиугольники рисуются на определенный срок (например, на год) и слово «время» в центре каждого из пятиугольников напоминает об этом.

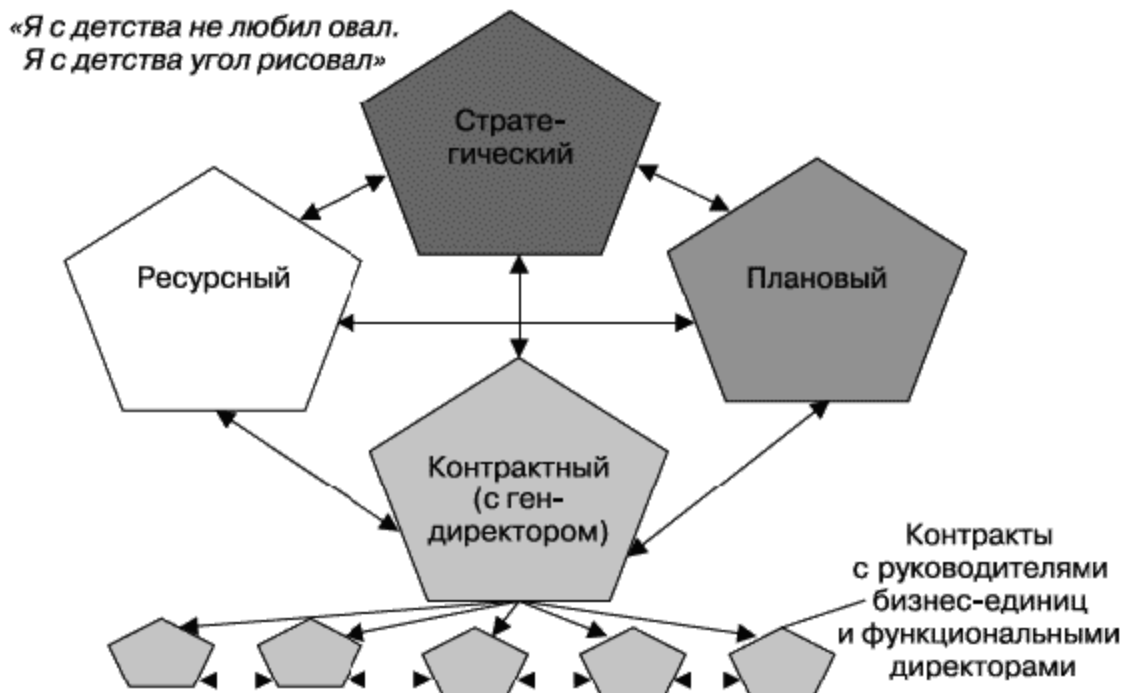


Рис. 2.16. Авторская модель «четырёх пятиугольников»

Рассмотрим подробнее стратегический пятиугольник (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Стратегический пятиугольник

Именно он определяет нашу философию, точку зрения, подход к бизнесу.

Вероятно, самый известный подход – от продукта (услуги). Мы ищем или создаем то, что, как нам кажется, должно быть востребовано определенным кругом клиентов, и дальше, наладив выпуск или поставку, пытаемся найти и информировать этот самый круг. Чем более уникален или дефицитен (пусть в данное время, на некоторой территории) продукт, тем большее право на существование имеет этот подход.

Однако подход этот имеет и очевидные минусы: пока спрос на продукт растет, мы герои. Но потом на запах прибыли слетаются конкуренты, наступает насыщение (или пресыщение) рынка, спрос резко падает, а мы только-только отладили каналы доставки или раскрутили производство. Судьба «продукто-человека» зачастую бывает незавидной.

Подход «от технологий» связан уже не с конкретным продуктом, а с наличием некоей технологии или набора технологий. Это могут быть, например, технология продаж, технология работы с

поставщиками или технология быстрого обслуживания состоятельных клиентов.

Технология, определяющая порядок движения товаров и денег, документов и информации, не сильно привязана к конкретному продукту, поэтому изменение продуктового наполнения технологии происходит достаточно быстро и не требует значительных вложений.

Подход «от конкурентов» облегчает муки выбора. Мы пытаемся скопировать то, что делают конкуренты. А поскольку путь экспериментов и терзаний они уже прошли за нас, мы берем их товары или услуги и пытаемся предложить рынку нечто подобное, но быстрее, дешевле или в более яркой упаковке. Этот подход тоже не лишен недостатков. Где гарантия, что мы выбрали правильный образец и что нынешний лидер завтра не окажется аутсайдером (да и мы – вслед за ним)?

Подход «от себя» вполне допустим на нишевых рынках. Он предполагает ориентацию на себя как на основного клиента. То, что нравится мне, должно понравиться и прочим людям моего круга. Этот подход достаточно рискован, но, если он удастся, ты становишься (пусть на время) «законодателем мод».

Подход от «клиентов», хотя и входит нынче в моду, достаточно трудоемкий и затратный. Он требует не только глубокого понимания клиентов, их нужд, потребностей и желаний, но и умения предугадывать, что им может понадобиться завтра и послезавтра.

При таком подходе обязательно иметь систему «быстрой связи» с клиентом и отлаженную систему обратной связи («голос клиента» должен быть услышан). Замечу, что слово «клиент» понимается здесь достаточно широко, в частном случае клиентом можно считать, к примеру, инвестора.

Меня часто спрашивают, почему нельзя сделать упор на все пять углов сразу, они же не взаимоисключающие? Можно, конечно, но при этом каждый из углов будет обделен ресурсами и временем первых лиц.

Логичнее сразу расставлять приоритеты: в ближайший год мы ориентируемся на продукт и клиента, в следующие два года сделаем упор на технологию и на клиента. Если фирма или группа фирм имеет в своем составе несколько бизнес-единиц или бизнес-направлений, для каждого могут быть выбраны свои стратегические приоритеты.

Как реально происходит переход от продуктового к клиентскому подходу, могу показать на примере. Начальник отдела продаж компьютерной фирмы был вынужден покинуть ее не по собственному желанию (попросту – проворовался). Ушел он, прихватив клиентскую базу, в которой было немало адресов состоятельных людей. Неплохо зная компьютерный рынок, он мог бы попробовать продавать «железо» и программное обеспечение, но для этого надо было найти начальный капитал или снова идти к кому-то в услужение.

Человеку хотелось самостоятельности, кроме того, он не хотел никого копировать (да и ресурсов для этого не было), и занялся поиском нишевого продукта. Такой продукт вскоре обнаружился – бальные тапочки. Спрос на этот (весьма рентабельный) продукт в областном городе был невелик, поэтому возможные конкуренты не бросились вдогонку.

Расширяя свое дело, начинающий бизнесмен стал продавать и другие балетные аксессуары. К тому времени он четко определил свою клиентскую группу: состоятельные родители (те самые, из базы данных!), мечтающие видеть своих детей на престижных конкурсах балльных танцев. Внимательно изучая клиентскую группу, он пришел к выводу, что есть еще несколько продуктов и услуг, которые могут быть ею востребованы, и самая привлекательная из них – фотографии. Для конкурсов, для дома, для родных.

Вспомнив спустя несколько лет о базовой своей специальности компьютерщика, человек привлек фотографов, закупил компьютеры и цветные принтеры, благодаря обилию заказов (репутация в клиентской группе уже была наработана) эта часть бизнеса стала быстро расти.

Вслед за стратегическим пятиугольником мы переходим к ресурсному (рис. 2.18).



Рис. 2.18. Ресурсный пятиугольник (пятиугольник Гляделкина – Альтшулера)

Опора на информационный ресурс – не просто наличие в компании компьютерных сетей, оптоволокну и баз данных. Этот подход означает, что решения разного уровня принимаются на основе информации или с учетом информации, поэтому к ее оперативности, достоверности и полноте предъявляются особые требования. Отдельный вопрос – связи с контрагентами, здесь информация тоже позволяет удешевить и упростить многие процессы.

Опора на человеческий ресурс – серьезная система отбора, обучения, переобучения и удержания менеджеров и сотрудников. Если мы хотим, чтобы люди имели представление о мировом рынке и при этом не пускаем их на зарубежные выставки, не выделяем средств на привлечение серьезных экспертов, значит, все разговоры о важности «инвестиций в человека» остаются демагогическими фразами.

Опора на финансовый ресурс – возможность быстрого привлечения достаточно дешевых денег. Бездумное приобретение в середине 90-х годов прошлого века недооцененных активов (при неумении не то что развить их, а даже грамотно подготовить к перепродаже) целым рядом банков и финансово-промышленных групп говорит о том, что этот подход не универсален, и об опасности злоупотребления им.

Опора на материальные активы была очень популярна в советские времена, когда предприятия гордились занимаемой площадью,

количеством работающих, числом станков (независимо от времени их выпуска), наличием разнообразных подсобных хозяйств. В последнее время мобильность бизнеса растет и то, что раньше было предметом гордости, нередко превращается в обузу – безнадежно устаревшее оборудование, лишние площади (которые надо отапливать и охранять), непрофильные активы, явно избыточный персонал.

Опора на административный ресурс весьма актуальна для тех, кто нуждается в приобретении или аренде земли и недвижимости, в бюджетном финансировании, но эти вопросы далеко выходят за рамки настоящей книги.

По ресурсному пятиугольнику вопрос звучит так же, как и по стратегическому: а разве можно обойтись без какого-то из пяти углов, разве не следует опираться на все? И ответ такой же: нужно расставлять приоритеты.

Например, на ближайшие два – три года ставка делается на информационный и человеческий ресурс, значит, и основное внимание первых лиц уделяется именно этим вопросам. Финансовые, материальные и административные ресурсы, нужные для развития информационного и человеческого ресурсов, мобилизуются в первую очередь.

Если фирма или группа фирм имеет в своем составе несколько бизнес-единиц или бизнес-направлений, и для каждого выбраны свои стратегические приоритеты, естественно, и ресурсный пятиугольник по каждому направлению будет свой. Здесь важно с самого начала запланировать построение консолидированного ресурсного пятиугольника, чтобы потом не пришлось вытаскивать одни бизнесы за счет других.

Плановый пятиугольник определяет основу планирования (рис. 2.19). Что берется за базис?



Рис. 2.19. Плановый пятиугольник

Самое естественное и со времен социализма привычное – планирование «от достигнутого». В прошлом месяце мы сделали 100 изделий, в этом сделаем 115. Разве плохо – соревноваться с самим собой вчерашним? Тем более, это так привычно, не требует специального изучения рынка, это оптимистично – «верим, что завтра будет лучше, чем вчера». Или еще лучше – давайте планировать 20 % роста от проваленного на 25 % по сравнению с планом прошлого года факта.

Можно планировать от имеющихся ресурсов. Зачем привлекать заемные средства, когда можно жить только на свои? Если у нас есть только 3 сильных менеджера, зачем искать еще – на этих троих и построим план! Планирование от ресурсов всегда сходит с рук монополистам – «сколько сможем, столько и сделаем».

Можно попробовать планировать «от конкурентов». Но это уже требует серьезного напряжения. Во-первых, можно сделать не ту ставку, во-вторых, если конкуренты серьезно нас обгоняют, потребуется привлекать дополнительные ресурсы.

Планирование «от возможного», то есть реальное рыночное планирование, обладает несомненными достоинствами, но и проблем за собой тянет предостаточно. При этом подходе мы должны оценить

(это требует сил, времени и денег) рынки и их динамику, изменения клиентских предпочтений, возможные стратегии конкурентов, угрозы, связанные с поставщиками и товарами-заменителями. Если мы замахиваемся на заметную долю рынка, возрастают риски, их нельзя не учитывать. Исследования могут показать, что рынок насыщен и не перспективен, тогда придется изменять целеполагание и стратегию.

Есть еще планирование «от невозможного», здесь речь об открытиях, переворачивающих рынки и наши представления о товарах и услугах. Так, в свое время изобретатели все время улучшали качество звука, создавая все более мощные и громоздкие колонки.

Но появился Акио Морита, который пожертвовал качеством звука ради другого немаловажного свойства, его мобильности. Звук, который «всегда с тобой», был поначалу весьма некачественным, но поднялся ажиотажный спрос на подобные устройства, и открылся новый, неведомый дотоле рынок. В результате Морита заработал свой миллиард долларов.

Еще пример – производители одноразовых и очень дешевых сотовых телефонов в Америке нанесли серьезный удар не столько по рынку сотовых телефонов (людям нравится покупать накрученные телефоны с множеством ненужных функций), сколько по давно существовавшему и очень консервативному рынку телефонов-автоматов. За непродолжительное время этот рынок со столетними традициями «похудел» на четверть – вот что такое планирование «от фантазий» или «от невозможного».

В плановом пятиугольнике важно, чтобы не было противоречий. Когда одни топ-менеджеры планируют от достигнутого, другие – от возможного. Мне не раз приходилось сталкиваться с ситуациями, когда разные топ-менеджеры одной и той же фирмы использовали (иногда сознательно, иногда – нет) разные системы планирования и учета. Такая разбалансировка неизбежно ведет к дефициту и затовариванию, опозданиям и росту себестоимости.

Плановый пятиугольник в достаточной степени зависит и от персонала. Если люди хотят идти от достигнутого, их трудно заставить планировать от возможного или невозможного. Нужен другой тип людей, их надо по-другому подбирать. Навязывать что-то людям, иначе видящим мир, бессмысленно, они тоже нужны – на целом ряде участков, но для прорывов, скачков они не годятся, там нужны другие.

Я много проводил и провожу семинаров, открытых и корпоративных. Кто-то из слушателей после них совершал рывок. Но это означает только, что он был готов к этому рывку, и я его лишь чуток подтолкнул. Я не могу сделать трусливого смелым, тихого – амбициозным (как, впрочем, и наоборот).

Нужна сегментация не только клиентов, но и сотрудников – кто к чему стремится, кто на что способен. Понять надо – кто спецназовец, а кто – пугало для охраны огорода. Человек должен соответствовать задаче (иметь достаточные амбиции, предпринимательский склад ума и степени свободы) и наоборот.

Следующий пятиугольник (рис. 2.20) – основа контракта, фиксация договоренности (документ должен быть «живым», обязательно предусматривая порядок собственного изменения). Основная идея проста – тебе даются полномочия, ресурсы, мотивация с тем, чтобы ты принял на себя цель (с определенными ограничениями) и ответственность за нее.

Цели и задачи должны быть четко сформулированы и измеримы (в том числе, по срокам, закончил позже – получил меньше). Ограничения тоже нужно выдавать заранее: например, руководитель бизнес-единицы не имеет права самостоятельно нанимать на работу бухгалтера со стороны, но может «торговаться» по набору, качеству и стоимости услуг существующей централизованной бухгалтерии.

Должна быть понятна изначально Ответственность менеджера, взявшегося за достижение цели. За что он отвечает креслом, за что – уменьшением или лишением премии, за что – снижением на следующий период базовой зарплаты?



Рис. 2.20. Контрактный пятиугольник

Это очень важный момент – за ответственность обычно не платят, наказать могут, наградить вряд ли, поэтому никто особо не хочет брать на себя ответственность, ее перекладывают, спихивают. Пусть будет меньше мотивация, но – никакой реальной ответственности.

Андрей Макаревич как-то сказал: «Не было исторического срока для того, чтобы в людях воспиталось чувство ответственности. При советской власти оно не требовалось. А потом так все резко изменилось». Грамотно лизать проще, чем грамотно работать – а подчас и выгоднее.

Определив Ответственность, придется дать человеку и Полномочия. Например, принимать и увольнять сотрудников в рамках фонда заработной платы, подписывать определенные договоры (с обоснованием выбора исполнителей – для последующего контроля) и т. д.

Менеджер имеет право накладывать вето на решения, выходящие за рамки соответствующего бюджета, или немедленно информировать собственника или его представителя о наступлении подобных событий. Тут же можно дать менеджеру гарантии – при отсутствии грубых нарушений договоренности собственник гарантирует ему сохранение рабочего места в течение такого-то периода.

Менеджер может запросить дополнительные Ресурсы, например, заемные средства на определенных условиях, возможность привлечь профессиональных экспертов (за счет специального фонда). Интересный и важный ресурс – время собственника, менеджер может запросить его в определенных пределах для «пробивания стен» и усиления своей позиции в конкретном проекте или сделке.

Очень важно сразу определить систему мотивации менеджера и основных членов его команды. Если цель будет достигнута на 100 % и точно в срок, люди получают столько-то, раньше срока – столько-то, позже и на 75 % – ничего.

Выполнение плана менее чем на 80 % должно, как правило, заканчиваться увольнением менеджера (или, по крайней мере, переводом его на менее значимую позицию), значительное перевыполнение (более 120 %) – повлечь пересмотр системы планирования (значит, слишком много скрытых резервов). Естественно, цели не могут меняться три раза в неделю по чьим-то капризам.

Плата за ответственность должна обязательно дополняться расплатой за безответственность. Целевой показатель может быть и составным, например:

$$0,6 \times \text{Изменение Объема продаж} + 0,4 \times \text{Изменение Маржинальной прибыли}$$

Важно, чтобы показателей было немного и они не должны быть слишком сложными (иначе не поймешь, выполнил человек обязательства или нет). Идеальный вариант: 1–2–3 показателя, пусть составных.

Контракт регламентирует границы ответственности и полномочий, а также механизм взаимодействия между менеджерами и владельцами. (Беда в том, что владельцы, даже подписав контракт, не считают себя очень связанными этой «бумажкой» – «чего-то много я тебе наобещал, давай-ка снова поговорим» – и это через полгода работы с топ-менеджером. – И. А.).

Контракт с менеджером без плана его работы бессодержателен, как и план без контракта. Планирование идет не от достигнутого, а из

«завтра».

Каждый менеджер в организации отвечает не только за получение некоего результата, но и за выстраивание организационной структуры, способной этот результат стабильно выдавать (что должно быть оговорено в контракте – требования к результату и требования к устройству структуры, обеспечивающей этот результат).

Формы планов, отчетов, регламенты, стандарты, нормативы (с понятными пряниками за их исполнение и понятными кнутами за ненормативное, избыточное количество нарушений) – все это тоже должно соответствовать контрактному пятиугольнику.

Некоторые общие замечания.

1. Цели нижестоящих менеджеров должны быть согласованы между собой и, агрегируясь, давать (да еще с запасом процентов 15–20 %) цель вышестоящего. Зоны ответственности должны быть разделены, полномочия разграничены (чтобы не было зон безответственности или всеобщих полномочий). Возникает идея правильной «укладки», «паркета» из пятиугольников менеджеров одного уровня.

2. Должны быть также установлены правила выделения ресурсов (особенно общих, разделяемых ресурсов), принципы мотивации и правила разрешения конфликтных ситуаций.

3. Если применение контрактного пятиугольника невозможно по тем или иным причинам (например, регулярное изменение целей или условий, нестабильная ресурсная база, динамика правового пространства), то найм менеджера и его контрактация не реальны, собственники должны все делать сами (с участием помощников).

4. Контрактный пятиугольник надо рассматривать в динамике, потому что все может изменяться. Я уже говорил – документ должен быть «живым» и содержать раздел «порядок изменения».

5. Если хотя бы один элемент в этом пятиугольнике отсутствует или плохо проработан или не стыкуется с другими, положительных результатов ждать не приходится. Тем паче не приходится их ждать в случае, о котором мне рассказала дама – топ-менеджер одной из компьютерных компаний: «Целей у меня нет, отвечаю за все, полномочий – нет, ресурсы минимальные, мотивация – сижу на зарплате».

В заключение этого раздела приведу пример нормальной подготовки. За несколько недель до проведения стратегической сессии в компании А всем руководителям бизнес-направлений и бизнес-единиц был разослан документ, в котором задавался формат планирования и отчетности:

- ваша цель года (маркетинговая, финансовая);
- ответственность (чья и за что?);
- полномочия, необходимые для достижения цели;
- ресурсы, необходимые для достижения цели (деньги, люди, активы и т. д.);
- мотивация (личная, своих сотрудников, ее размер и от чего зависит).

А также были сформулированы основные вопросы (привожу их с некоторыми сокращениями), на которые Совет директоров хотел бы получить ответы от соответствующих менеджеров в ходе сессии:

1. Что вы собираетесь продавать и кому?
2. Почему вы закладываете именно такие темпы роста вашего бизнеса (направления)?
3. На каких клиентских группах вы собираетесь зарабатывать и сколько?
4. С помощью чего вы собираетесь быть лучше ваших конкурентов (ваши сильные стороны) и кто ваши конкуренты?
5. Как вы собираетесь улучшить эффективность вашего бизнеса, за счет чего?
6. Можно ли сократить издержки, на сколько и за счет чего?
7. Как будет устроен ваш рынок и его состояние в наступающем году?
8. Как вы оцениваете ваш планируемый результат нового года по сравнению с 2–3 предыдущими годами (предоставить сравнительные таблицы по объему, доходу, маржинальной прибыли)?
9. Какие перспективные сегменты (новые возможности, в том числе инвестиционные) вы видите для себя?
10. Можете ли вы определить Продуктовые Хиты вашего бизнеса, и ключевые клиентские сегменты?
11. В чем заключается сезонность вашего бизнеса, от чего зависят его Колебания?

12. Какие основные угрозы вы бы отметили для вашего бизнеса в наступающем году (и какими мероприятиями вы собираетесь их компенсировать)?

13. Какие (организационные или иные) изменения нужны, чтобы ваш результат был не просто приемлемым, а великолепным?

14. Как вы собираетесь доводить важную информацию (качественную и количественную) до сотрудников, и какова будет построена система обратной связи с сотрудниками и клиентами?...

Призма ВДФ (время – деньги – функционал)

Время (сроки), деньги (финансы, затраты, себестоимость) и функционал (качество) образуют клиентский треугольник объективных интересов.

Есть еще аналогичный (но, может быть, и не очень похожий на объективный) – треугольник эмоциональных (субъективных, личных) клиентских интересов. Получается призма, которую можно рассматривать на предмет стоимости, прибыльности, устойчивости и т. п. (рис. 2.21).

Что может входить в понятие «времени»?

- время заказа;
- срок доставки;
- время обслуживания;
- время реакции на жалобу;
- гарантийный срок;
- время установки;
- график работы;
- время ремонта;
- скорость оформления документов.
- ...

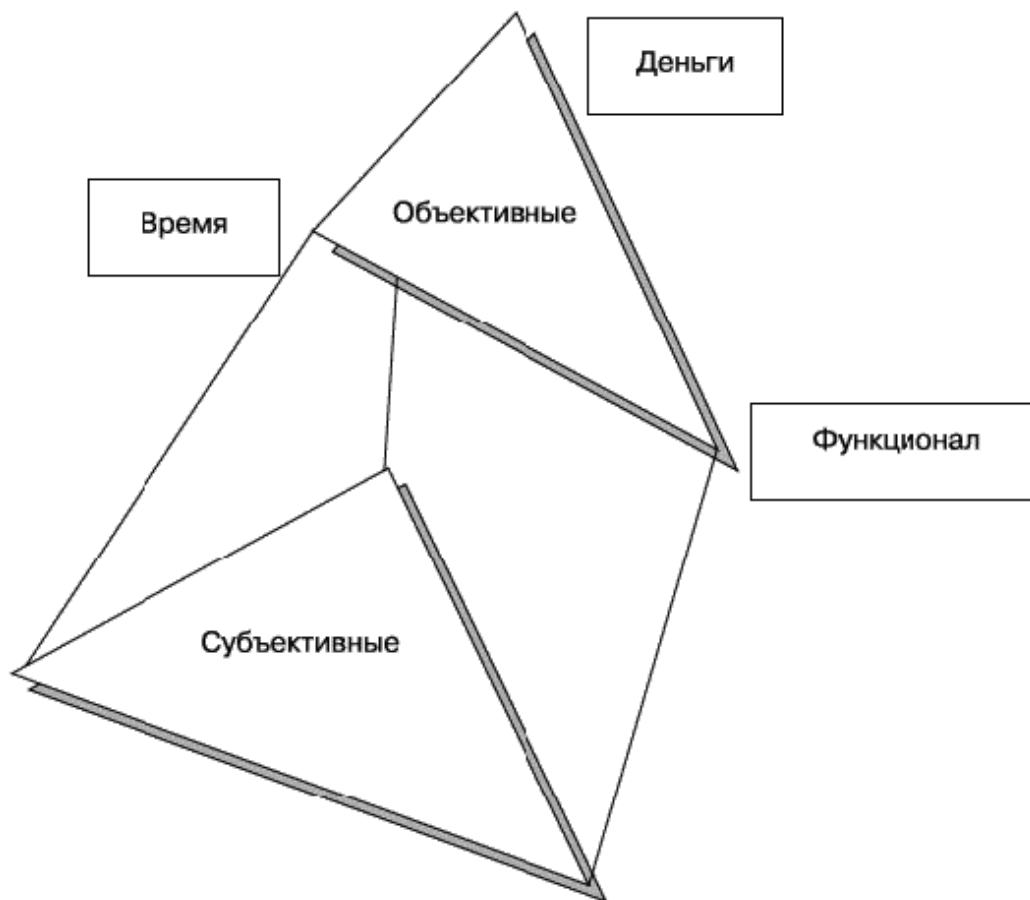


Рис. 2.21. Призма клиентских интересов

Нужно выбрать то, что важно для клиента (еще лучше – то, что важно для клиента и не предлагают конкуренты), а не то, что кажется важным вам.

Аналогично анализируется понятие «деньги»:

- стоимость доставки;
- цена товара;
- скидки;
- надбавки;
- отсрочка платежа;
- стоимость установки;
- товарный кредит;
- подарки;
- ...

К понятию «функционал» могут относиться:

- качество товара;
- возможность выбора;
- консультации;
- расположение торговой точки;
- самообслуживание;
- возможность заказа по Интернету или электронной почте;
- возможность возврата;
- возможность установки;
- аксессуары;
- ...

И здесь очень важно не только фантазировать, но и понять приоритеты клиента, причем субъективные, личностные, и попробовать подстроиться под них.

Последовательность действий.

1. Подготовка проекта «стандарта качества» по призме ВДФ для данного типа клиентов. Стандарт этот должен задавать параметры функционала, денег и времени. Заметим, что «качество» – не производственные стандарты, а потребительские восприятия соотношения цены и ценности.

2. Согласование проекта стандарта с клиентами, уточнение проекта.

3. Оценка объема рынка, затрат, рисков, ожидаемой прибыли – стоит ли ввязываться?

4. Информирование, обучение и мотивация сотрудников, подготовка необходимых ресурсов.

5. Утверждение стандартов качества на определенный срок.

6. Информирование клиентов и запуск системы сбора информации о нарушениях и сбоях.

7. Выполняется ли прогноз из п. 3 – что нужно поменять?

Почему очень важно зафиксировать ожидания клиента в некоем, согласованном с ним документе? Да потому что отношения с клиентом напоминают чистку луковицы. Какие слои могут быть в «луковице» клиента?

- случайные флуктуации (погода, состояние здоровья, транспорт, домашние вопросы, место и время беседы);
- устойчивые эмоции (страх, обида, надежда, желание угодить или навредить);
- стереотипы и ритуалы (так делали всегда, так принято, нас не поймут);
- информационное поле (зачастую неполное, недостаточное или противоречивое);
- цели и интересы (групповые, клановые);
- личные цели и интересы (осознаваемые и неосознаваемые).
- ...

Нужно постараться отделить случайное от устойчивого, субъективное от объективного. Изменение погоды – от изменения климата.

Кольцо уважения и кольцо неуважения

*Кольцо существования тесно:
Как все пути приводят в Рим,
Так нам заранее известно,
Что все мы рабски повторим.*

А. Блок

Довольно долго мне казалось, что основная проблема заключается в том, что собственники не уважают менеджеров, а те, будучи не в состоянии им ответить, отыгрываются на сотрудниках. Сотрудники могут потрепать нервы только клиентам (с начальством шутки плохи), и это «кольцо неуважения» (так я обозначил эту проблему) замыкается – клиенты также неуважительно относятся к компании.

Лишь недавно до меня дошла ограниченность подобного подхода. «Кольцо неуважения» действительно существует во многих компаниях, автоматически транслируя неуважение и хамство по всей цепочке (рис. 2.22). Но проблема лежит глубже. Даже если удастся уговорить собственников иначе посмотреть на своих менеджеров, это

вовсе не означает, что те уважают сотрудников, сотрудники – клиентов и т. д.

Рис. 2.22. Кольцо уважения (клиентоориентации) и кольцо неуважения

Самоутверждаться на всех уровнях можно двумя путями:

- 1) опуская других (и ты вроде бы «растешь» тем самым);
- 2) или пытаясь собрать ровную команду (сила которой измеряется по ее слабейшему звену) с близкими жизненными и бизнес-ценностями, способную держать нужный темп, и тогда ты – играющий тренер.

Собственники не могут:

- заставить человека думать (топ-менеджер он или не топ), а вот заставить его не думать, тупо повиноваться, ждать окрика или приказа – легко, без вопросов;
- просто передать человеку ответственность, для этого он должен иметь возможность (то есть быть обученным, ресурсно оснащенным и т. д.) и, самое главное, иметь желание эту ответственность на себя взять;

Кроме того, *«уровень демократии не может быть выше уровня культуры»* (этой поговорке меня когда-то научили в Штатах).

Собственники (как, впрочем, и топ-менеджеры) могут и обязаны сегментировать все:

- людей (способных взять на себя ответственность сегодня, способных подготовиться к этому завтра, в принципе не способных или не желающих);
- идеи (эту – срочно в работу, эту – надо дополнительно «покрыть», а от этой мы пока вынуждены отказаться, и вовсе не потому, что «нет денег» – это глупейшая отговорка, а потому что у нас иное видение, иные приоритеты).

В любом случае, если ты хочешь, чтобы человек (которого ты выбрал, готовый взять на себя ответственность), рожал идеи, мыслил,

надо (искренне!) благодарить его за то, что он начал мыслить. И давать хоть какое-то право на ошибки, эксперименты, пилоты (без этого не научишься!) – но не на повторение одних и тех же ошибок (топы должны обладать способностью быстро обучаться).

Открытием последних лет для меня стало то, что «кольцо неуважения» строится быстро и на автомате, оно не требует усилий и средств для своего поддержания. Мне никогда не заказывали семинаров на тему «как лучше унижить сотрудника?» или «как быстрее смертельно обидеть клиента?» (жаль, мне есть что рассказать).

А вот «кольцо уважения» (которое, кстати, далеко не на каждом сегменте рынка востребовано) автоматически не возникает, нужно терпеливо выстраивать (через системы обучения, контроля и мотивации) каждый его элемент.

Почему каждый? Да потому, что меня часто приглашали провести семинар для продавцов о клиентоориентации. Если мне удавалось убедить и расположить к себе участников, в перерыве продавцы обязательно говорили мне: «Вы бы посмотрели, как наше начальство относится к нам, они же нас вообще за людей не считают. Вы бы лучше для них семинар провели». Но как только я сталкивался с менеджерами, выяснялось, что топ-менеджеры величают их исключительно «жуликами», «ослами» и «тунеядцами».

Неуважение может проявляться не только в хамских, но и в достаточно изысканных формах. Например, собственники предлагают менеджерам поднять производительность труда на 50 %.

Вроде бы неплохая идея, но кто при этом окажется в лучшем положении – тот, кто раньше фланировал или тот, кто и так «пахал» в полную силу? Когда после случая воровства вводят всеобщий контроль – это тоже неуважение, причем изначально неуважение продемонстрировал один человек (тот, кто украл), а ответили всем.

Когда нужна клиентоориентация, когда нужно вкладывать время, деньги и силы в создание и поддержку «кольца уважения»? Тогда и только тогда, когда этого уже требует рынок, требуют клиенты. На рынках монопольных, дефицитных, быстро растущих, там, где возможен диктат производителя или посредника, клиентоориентация – не более чем игра, имитация.

Только клиент может сделать ситуацию жесткой: либо ваши продавцы, технари, сервисники серьезно интересуются его

проблемами (а для этого менеджеры должны заинтересоваться проблемами продавцов и сервисников, топ-менеджеры – проблемами менеджеров, собственники – проблемами топ-менеджеров), либо я ухожу, и живите как хотите. Без клиентов.

Метафоры

*Охота на кабана – 60 тыс. тенге,
гарантированная охота на кабана –
150 тыс. тенге.*

Объявление в гостинице в Алматы

Очень полезным бывает применение метафор, сравнений. Так, например, фирму В я сравнил с сектой, а фирму К – с группой подводных лодок. Если сравнение принимается собственниками, оно существенно облегчает дальнейшие договоренности. Нужны ли такие люди на подводной лодке или в секте? Органичны ли те действия, которые сейчас планируются, для фирмы такого типа? Какие тенденции следует развивать, а какие гасить?

В качестве рабочей модели одной из промышленно-торговых ассоциаций я предложил образ флотилии. Несмотря на очевидность, он оказался полезен в плане расшифровки:

- сверхплавучесть – уничтожение даже нескольких кораблей не означает потери флотилии;
- чрезвычайно высокая роль флагмана флотилии, управляющего как авианосцами, так и маленькими торпедными катерами;
- информационная непрозрачность – важно, чтобы каждый корабль знал свой маневр и выполнял боевую задачу (что делается внутри, личное дело капитана корабля).

Из этого образа последовало и несколько практических выводов:

- нужна своя четкая внутрифирменная «азбука Морзе», система «шлюзования» для создания корпоративной информационной системы;
- следует подготовить состав флотилии «для печати» (приданные флотилии подлодки в виде разнообразных «несветящихся» структур в

этот открытый список, естественно, не попадут), цели флотилии и функции отдельных кораблей;

- неплохо бы в явном виде обозначить границу единства (например, флаг, форма, праздники во флотилии едины, выход во внешний мир только через флагмана, снабжение боеприпасами организуется таким-то образом и т. д.) и автономии (распорядок дня, формы вознаграждения и т. д.);

- появляется возможность динамической классификации, ранжирования людей и проектов (адмиральская должность, задача для авианосца и т. п.).

Не исключено, что образ можно было поменять (не военная, а торговая или смешанная флотилия), это позволило бы моделировать взаимоотношения флагмана и кораблей более гибко (приказы, внутренние налоги или их сочетание).

Вообще, формирование и поддержка образа – отдельная, сложная и интересная задача.

В свое время я написал одному предпринимателю аналитическую записку, в которой итоговый диагноз звучал так: «Малый бизнес со средними оборотами, крупными активами и великими амбициями, которому суждено оставаться малым бизнесом, пока ты остаешься его первым лицом». Он не обиделся и начал подбирать замов, минимизируя – по мере сил – свое бульдозерное влияние на бизнес.

Сравнение компании Н с театром позволило ввести такие ключевые понятия, как «портфель пьес», «репертуарная политика», «афиша», «свои и приглашенные артисты», «жизненный цикл спектакля» и т. д. И разговаривать на таком языке нам становится проще – понимаем друг друга с полуслова. Образы помогают при описании людей и отношений, проблем и ситуаций. Не следует только путать этот метод с наклеиванием броских, но имеющих мало отношения к сути дела ярлыков, возвеличиванию или очернению кого-либо.

Дополнительные модели и инструменты

Они потерялись в лабиринте теорий и настолько перегружены впечатлениями, что не знают, какую дорогу выбрать.

... Унция действия стоит фунта теорий.

У. Уотлз

Плоскость «цена – качество»

На плоскости «цена – качество» и подобных ей (достаточно выбрать пару важных для клиентов параметров) хорошо обсуждать различные конкурентные стратегии. Тем более, что многие из них весьма затратны и далеко не всегда имеет смысл вкладываться в повышение качества или демпинговать.

Конкретный пример для одного из химических продуктов. На российском рынке присутствует 5 основных игроков: крупный немецкий производитель, несколько агрессивных китайских фирм, болгары, израильтяне и наш отечественный комбинат с богатым прошлым, большими долгами и новым собственником.

Предварительный анализ по Бостонской матрице показал, что продукт находится в стадии «коровы», это состояние устойчиво и продлится несколько лет, поскольку «коровой» он стал недавно. Работа с пятью силами Портера показала, что выхода новых конкурентов на данный рынок можно пока не опасаться, а товары-заменители одинаково опасны для всего этого сегмента, а не только для конкретного производителя, поэтому с ними лучше бороться сообща.

Рассмотрение матрицы Ансоффа привело к выводу, что новые продукты (или модификации старых продуктов) появляются на рынке не очень часто, потребители не стимулируют инновации. Развитие рынка идет, в основном, за счет проникновения в новые географические районы, и – частично – в новые отрасли. Процент продукции, идущий непосредственно конечному потребителю, невелик, работают схемы «бизнес – бизнесу» (B2B).

Была проведена также информационно-разведывательная работа для определения намерений основных конкурентов. Болгары не собираются вкладываться в качество, но планируют поднять цены на некоторые марки продукта. Израильцы решили повышать качество и цены параллельно. Впрочем, на рис. 2.23, где величина круга означает объем продаж, видно, что не болгары и Израиль наши основные конкуренты.

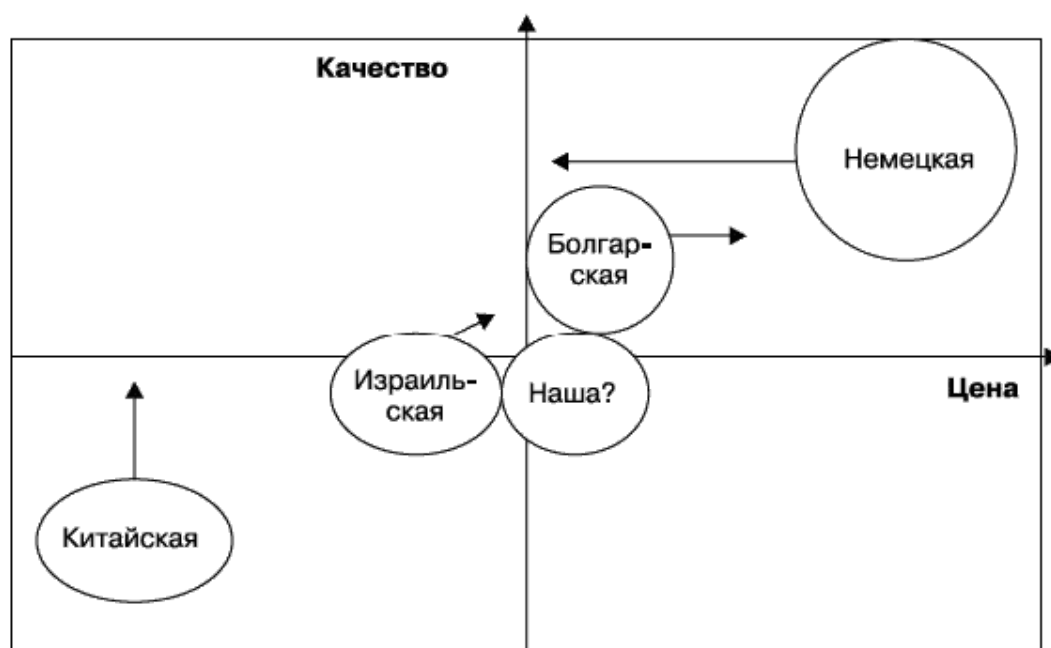


Рис. 2.23. Основные конкуренты и их намерения

Поступила информация о том, что китайцы активно работают над повышением качества, не собираясь в наступающем году повышать цены. А вот немцы, напротив, собираются прибегнуть к жесткому демпингу, дабы выдавить середняков с рынка (а может быть, встретить китайцев на «дальних подступах»). Цены могут опуститься на 20–25 % (то есть до уровня наших цен), при этом качество у них останется неизменно высоким, несопоставимым с нашим.

Вопрос: как в этих условиях отнестись к предложению технического руководства предприятия о серьезных вложениях в повышение качества продукции? После продолжительного

обсуждения Совет директоров пришел к выводу, что борьба за качество в такой ситуации лишена всякого смысла.

Поскольку очевидно, что на данном сегменте рынка в течение 2–3 лет немцы и китайцы неизбежно возьмут нас «в клещи» (немцы – снижая цены, китайцы – повышая качество), нам следует:

- усилить активность в области продвижения и продаж;
- заключить максимальное количество долгосрочных контрактов (пусть не на самых выгодных для себя условиях) со старыми клиентами;
- проработать вопрос перехода в несколько узких ниш, куда иностранцы не пойдут, или ниш, куда их не пустят законодательно, из соображений безопасности.

Профиль фирмы и профиль клиента

Профиль фирмы – простой инструмент согласования позиций между самими собственниками, между собственниками и топ-менеджерами и т. п. Выбираются некие основные параметры (их может быть 10 или 16, или 20, суть не в этом), характеризующие фирму, и люди, независимо друг от друга, выставляют оценки по этим параметрам по пятибалльной системе.

Обратите внимание, что столь любимая многими удовлетворительная оценка, «троечка», в качестве оценки отсутствует, сама фирма подталкивает человека к определенности. Он должен подумать и определиться, что считать сильной, а что слабой стороной своей фирмы. Профиль конкретной фирмы А (графическая форма очень наглядна и хорошо запоминается) может выглядеть, как показано в табл. 2.26.

Таблица 2.26. Профиль фирмы А

Параметры	Очень плохо	Плохо	Хорошо	Очень хорошо
Процесс производства (оказание услуг)		+		
Продукты (услуги)		+		
Рынки сбыта продукции (услуг)			+	
Система распределения		+		
Система продвижения			+	
Наличие клиентов			+	
Денежные потоки			+	
Ликвидность			+	
Платежеспособность			+	
Прибыльность			+	
Наличие квалифицированных кадров		+		
Организационная структура	+			
Управление		+		
Компетенция руководства			+	
Процесс планирования		+		
Прочие				

Если оценки принципиально «сходятся», все нормально. Но нередко возникают принципиальные разногласия: то, что один считает серьезной проблемой, другой – сильной стороной. В данном случае следует инициировать обсуждение для уточнения понятий, оценок,

позиций, иначе каждый будет упорно гнуть свое, следуя крыловской басне про лебедя, рака и щуку. Согласование позиций позволит точнее сформулировать общие приоритеты и разработать конкретную программу действий по нейтрализации или устранению слабых сторон.

Аналогично может быть построен «Профиль идеального клиента». Опять же дело это очень субъективное, для одних идеальный клиент должен быть долгосрочным (договоры более года), для других – выбирать большие объемы, для третьих – прощать неизбежные ошибки и срывы, для четвертых – иметь потребность в полном ассортименте нашей продукции...

Попробуйте сформулировать, что такое идеальный клиент для вас. А если мы заменим все положительные характеристики на соответствующие отрицательные, будет ли это худший клиент? Если да, то мы легко сможем построить профиль конкретного клиента (оценки в данном случае будут от минус 5 до плюс 5 по каждой из характеристик).

Приведу фрагмент сравнительной таблицы (это учебный пример, в реальности обычно вводят весовые коэффициенты для наиболее значимых параметров, табл. 2.27).

Таблица 2.27. Фрагмент таблицы для сравнительной оценки клиентов

Клиент	Долго-срочные отношения	Объемы поставок	Терпимость к срывам и ошибкам	Потребность в полном ассортименте	...
Клиент А	5	2	–2	–2	
Клиент Б	–3	5	2	3	
Клиент В	...	...	...	...	

Отсюда видно, что клиент А готов к долгосрочным отношениям, но у него не очень велики объемы поставок, он берет лишь несколько позиций и достаточно нетерпимо относится к нашим задержкам и

срываю. Клиент Б, напротив, значительно более терпелив и нуждается примерно в половине нашего ассортимента, он всегда берет по максимуму, но появляется редко, нерегулярно, непредсказуемо.

Конечно, простое суммирование баллов мало что дает, но, видимо, следует заняться сбором подробной информации о втором клиенте – нельзя ли перейти к более близким отношениям с ним, для нас он явно предпочтительнее клиента А.

Заметим, что политика «кто пришел – тот и клиент» опасна и неэффективна. Клиентов надо активно искать, приручать, воспитывать, вести сбалансированную политику «приема в клиенты» – естественно, адаптируясь к ним, их потребностям и желаниям.

Внутренние клиенты и внутренние продукты

Лет десять назад мне довелось познакомиться в Германии с работой производителей металлоизделий. После подробной экскурсии по одной из фирм я спросил у хозяина: «А где же у вас ОТК – отдел технического контроля?».

Сначала он попытался уточнить, что я имею в виду, а потом рассмеялся и сказал – «У меня нет лишних людей и нет лишних денег, чтобы их содержать. Все, что делают мои сотрудники, кому-то нужно – их коллегам или потребителям, надо просто разумно организовать процесс приема-передачи полуфабриката или продукта».

Мы снова вернулись на участок в цехе, он показал мне документы и объяснил, что мастер первого участка передает обработанные заготовки мастеру второго участка. Тот контролирует передаваемую продукцию, затем расписывается в соответствующем журнале и с этого момента ответственность переходит на него. Если нет потребителя того, что делаешь, зачем ты вообще это делаешь?

Любимое занятие мое на семинарах – предлагать кому-нибудь из участников взять у меня маркер. Человек протягивает руку, и в этот момент я неловко роняю маркер. «Ой, – говорю я, – извините». Поднимаю маркер, снова протягиваю и снова роняю. «Да что ты будешь делать», – говорю я. «И кто же виноват?» – спрашиваю. Тут мнения разделяются. «Вы», – говорят одни. «Он (или она), – говорят другие, – быстрее надо было хватать». – «Ньютон», – говорят самые образованные и остроумные.

К сожалению, – говорю я, – никто из нас троих (я, слушатель, Ньютон) не виноваты. Виноват некий руководитель, не установивший, не формализовавший правила игры, момент передачи ответственности. Передавая маркер, я должен сказать «маркер сдал», а принимающий – «маркер принял», только после этого я имею право отпустить руку и передать ответственность. Потом появятся мудрые консультанты, изучат наш процесс и посоветуют говорить «хоп» (так быстрее!), введут нормативы передачи маркера.

Станет ли наш процесс бизнес-процессом (это понятие давно уже употребляется в литературе к месту и не к месту, перейдя в разряд колдовских заклинаний – «будем повышать эффективность бизнес-процессов») зависит, конечно, не от консультантов.

Что станет нашим продуктом или услугой, готовы ли клиенты его оплачивать? Какую ценность мы добавляем, передавая маркеры друг другу? Всегда ли у нас есть ресурсы, то есть маркеры, которые нужно передавать? Как мы мотивированы на то, чтобы маркеры не падали (или нам все равно, мы на зарплате)?

Само введение понятий «внутренний клиент», «внутренний продукт» нередко заставляет организацию изменить сложившуюся систему отношений (рис. 2.24). Что есть твой продукт? План? Насколько хорошо он обоснован, продуман, предусмотрены ли меры для внештатных ситуаций? Для каких внутренних клиентов предназначен твой продукт, кто и как будет его «принимать» или оценивать?

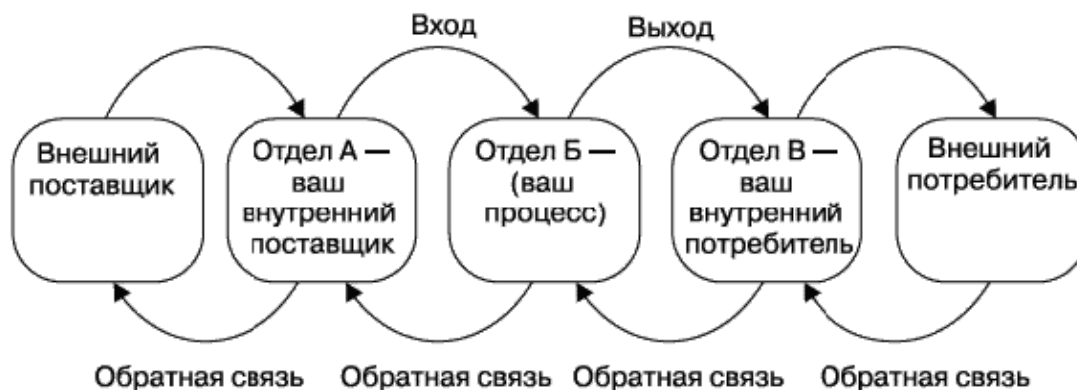


Рис. 2.24. Отношения «поставщик – потребитель»

Воронка продаж и айсберг продаж

Повсеместная тенденция к технологизации продаж (особенно в секторе «бизнес для бизнеса») вполне естественна. Собственники и менеджеры не хотят и не могут зависеть от уникальных продавцов, оригинальных решений. В непредсказуемых условиях можно шалашик быстренько построить, небоскреб (а крупная фирма больше напоминает небоскреб) надо серьезно рассчитывать, проектировать.

Для того чтобы правильно прогнозировать (а ошибки в прогнозах обходятся дорого – запасли то, что не нужно и не завезли нужное), следует разбить весь процесс продажи на этапы, задокументировать его и последовательно отрабатывать каждый этап.

Этапы могут выглядеть, например, так:

- 1) создаем базу потенциальных покупателей;
- 2) рассылаем информацию о наших товарах и услугах по этой базе, предлагаем встречи;
- 3) проводим личные встречи, уточняем потребности и желания потенциальных клиентов;
- 4) готовим конкретные презентации для клиентов, проводим их;
- 5) готовим проекты договоров;
- 6) ... и т. п.

Естественно, выход «готовой продукции» (в данном случае под продукцией понимается и обещание, и договоренность о следующей встрече, и протокол о намерениях) на каждом этапе не может быть 100 %-ным, обязательно есть потери. Мы должны понять, где эти потери носят объективный, а где субъективный характер, и как можно повысить КПД (коэффициент полезного действия) на каждом этапе.

Например, в «воронке» продаж, изображенной на рис. 2.25, 600 потенциальных клиентов приводят к 60 результативным запросам. Хорошо это или плохо – 1 из 10? А как у конкурентов? Что мы можем сделать для повышения эффективности этого этапа? Может быть, изменить систему отбора потенциальных клиентов, переделать информацию для рассылки, сделать ее меньше, точнее и жестче, или более активно сопровождать все рассылки звонками конкретным менеджерам?

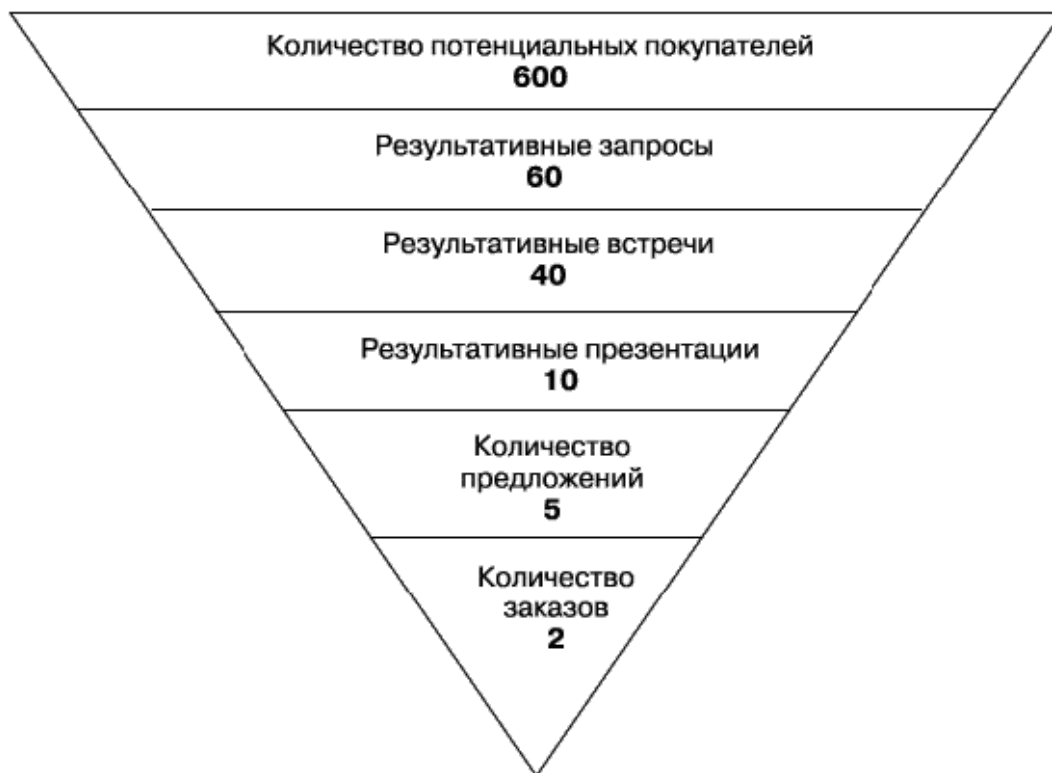


Рис. 2.25. «Воронка» продаж

Аналогично просматриваются и детально анализируются все этапы. Почему лишь каждая четвертая встреча приводит к результативной презентации? Почему трое из четырех клиентов не доходят до этого этапа? Мы не можем перевести свое предложение на язык их выгод или они по каким-то причинам уходят к конкурентам? Возможно, они давно работают с конкурентами, и к нам пришли из любопытства или для того, чтобы потом нашей информацией шантажировать своего поставщика.

Циклы, объемы и параметры воронки – настроечные, их надо регулярно уточнять. Основная цель всей этой работы – повышение качества прогнозирования. А менеджер, не умеющий прогнозировать, на мой взгляд, лишь условно может считаться менеджером.

Вернемся к исходному пункту воронки, количеству потенциальных клиентов. Если мы смирились с тем, что 600 потенциальных покупателей дают нам два заказа, чтобы получить 5 заказов, надо иметь уже 1500 тыс. потенциальных клиентов. Если мы научились управлять воронкой на каждом этапе, совсем другое дело – вполне

возможно, что для получения 5 заказов нам хватит 600 уже обозначенных в базе клиентов.

Соотношение существующих и потенциальных клиентов можно представить в виде айсберга. Надводная его часть – нынешние объемы продаж, подводная – база потенциальных клиентов, завтрашних продаж (рис. 2.26). Соотношением между ними (оно зависит от отрасли, региона и т. п.) мы должны научиться управлять.



Рис. 2.26. Соотношение объема продаж и базы потенциальных продаж

Если база потенциальных продаж мала, завтра нам будет просто нечего есть, придется сокращать персонал, закрывать новые проекты, влезать в долги. Ну а если она слишком велика (мы как следует вложились в рекламу и маркетинг, систему продвижения продукции и информации), завтра снежный ком заказов от клиентов накроет наши неподготовленные к этому нашествию подразделения. Будут срывать сроки, страдать качество, будут скандалить и уходить к конкурентам клиенты.

И того, и другого вариантов развития следует избегать, регулярно контролируя объем исходной базы продаж. Для предприятий, с которыми я работал не один год, мы постарались из статистики, анализа работы конкурентов и т. п. вывести некое соотношение (например, три потенциальных клиента приводят в среднем к одному договору на 10 млн руб.) и использовать его в оперативной работе.

Конкурентоспособность, КФУ и УКП

Что такое конкурентоспособность? Это ваша способность превосходить конкурентов или хотя бы не уступать им – в глазах клиентов, с точки зрения клиентов. Клиент – судья в вашем конкурентном соревновании. Прав он или не прав, объективен или не объективен, последователен или не последователен, не имеет значения.

КФУ, критические факторы успеха – это тот минимум на данном сегменте или в нише рынка, ниже которого опускаться нельзя, если не хочешь вылететь. Это обязательная программа, тест на профпригодность, пропуск на рынок.

Если на рынке бизнес-образования принято, чтобы преподаватели появлялись в смокингах, то я, появившись в свитере, сильно рискую. По каждой группе товаров и услуг могут быть свои КФУ. Например, в качестве КФУ может выступать сезонное наличие товаров на складе, наличие специальной лицензии, спецодежды и т. п.

УКП, уникальное или устойчивое конкурентное преимущество (кому как больше нравится, тем более что устойчивость на одном рынке может измеряться годами, на другом – неделями, а уникальность вообще понятие субъективное) – это свойство, которое отличает вас от конкурентов в глазах клиентов, это то, что позволяет вам побеждать.

В качестве УКП могут выступать как материальные активы (вроде географического положения, наличия мощной инфраструктуры или системы сервиса), так и динамично изменяющиеся, с трудом поддающиеся измерению активы, такие, как азарт менеджеров и умение выкручиваться из любой ситуации или готовность к быстрому изменению ассортимента «под клиента».

УКП – это уже не обязательная, а произвольная программа. За неисполнение КФУ рынок наказывает, за удачное исполнение УКП – поощряет. Понятно, что конкуренты не могут пережить этого спокойно. Они копируют, заимствуют ваши УКП, улучшают их серьезно или косметически (а кто вам мешает делать то же самое?). В итоге через некоторое время, полгода или год, ваши УКП становятся на рынке общим местом, КФУ. А вы должны двигаться дальше, постоянно генерируя новые УКП.

Очень трудно враз поменять принятые в данном сегменте рынка правила и ритуалы. К примеру, если при поставке фирмам столов и стульев принято вознаграждать конкретных закупщиков, выбирающих, у кого именно эти стулья и столы купить, это вознаграждение – КФУ для данного сегмента рынка. Те, кто не хотят признавать данный факт, могут предлагать потрясающего качества изделия по бросовым ценам, закупщики все равно найдут способ отказаться от такого поставщика.

УКП не заменяет КФУ, а лишь приятно дополняет его. Если же новый поставщик не будет бороться с традициями рынка, а учтет их, тогда может сработать его УКП (и то, если качество и цена продукции действительно важны для людей, принимающих решения, и закупщиков хотя бы иногда кто-то проверяет).

Парадоксальный пример. Если мировой рынок некоего продукта поделен «китами», которые от души «мочат» друг друга, не жалея ни сил, ни рекламных бюджетов, мы с клиентом приходим к выводу, что его УКП на этом рынке (клиент занимает менее 1 %), – его незаметность и «невидимость» для «китов». Заметят – не простят. Поэтому задача – расти вместе с рынком, но не вылезать из раздела «прочие», не раздражать ни китов, ни китобоев.

Для определения УКП я предлагаю очень простой тест – мы рисуем еще одну воронку (рис. 2.27).

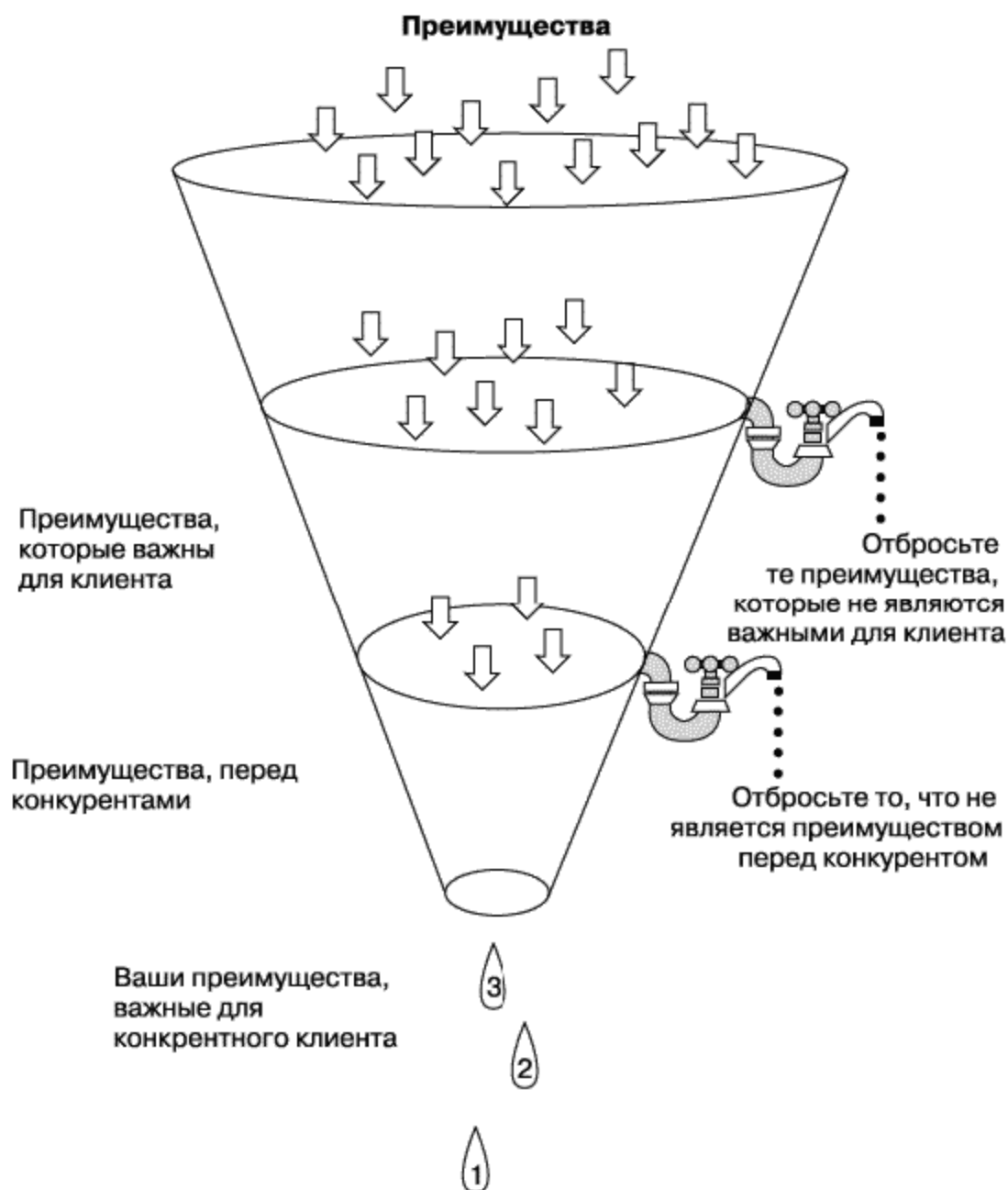


Рис. 2.27. Тест: «воронка» ваших конкурентных преимуществ

Первый шаг: выберите, пожалуйста, за 10 минут 10 преимуществ своих товаров и услуг, которыми лично вы гордитесь. Обычно я добавляю, что 10 – это минимум, и у меня были слушатели и клиенты, быстро накидывающие по 25–28 преимуществ, которыми они

гордились (правда, для того, чтобы добиваться таких результатов, надо постоянно думать об этом).

Второй шаг: вычеркните из того, что вы написали, то, что не очень важно для основных ваших клиентов. Пока это лишь ваша догадка, важно это для них или нет, но потом обязательно проверьте свои догадки, и вообще плохо, что вы не знаете точно, что же они считают для себя важным.

К примеру, вы гордитесь своей системой организации хранения товаров или наличием сертификата ИСО, а клиенту важны совсем другие вещи: скорость загрузки его фуры, 95 % выполнения заявки вне зависимости от сезона и т. п.

Третий шаг: из оставшегося списка вычеркните то, что есть у основных конкурентов. То есть, вы этим справедливо гордитесь, для клиента это важно, но на рынке это уже превратилось фактически в КФУ. Посчитайте, сколько «капель» у вас осталось. Это и есть ваши УКП.

Теперь понятно, – спрашиваю я, – почему я требовал написать изначально 10 или больше преимуществ? Чтобы было из чего вычеркивать!

Обязательно кто-то из слушателей открытого или корпоративного семинара сообщает мне удивленно, что в итоге двух вычеркиваний не осталось ни одной «капли». Тут я уже не могу сдержаться от пошлой шутки, которую родил много лет назад: «это не ко мне, это к урологу». Такой же совет я даю и тем, у кого остается 6 или 10 «капель».

И поясняю: УКП-капли, «золотые капли» – это то, на чем должна строиться вся ваша рекламно-маркетинговая политика. Это песни, которые – устно и письменно – должны исполнять ваши руководители, маркетологи, продавцы, сервисники, дилеры. Их не может быть 0, тогда вам нечего делать на рынке (если вы монополисты, «капель» не нужно вообще). Их не может быть много, ваши люди их не выучат, а клиенты не запомнят и не воспримут.

Крупные фирмы годами вдальбливают в наши головы одну-единственную «каплю» (как «Вольво» – слово «безопасность»), средним фирмам приходится иметь 2–3 капли помельче. Например, в качестве «капель» выбираются:

- удобное географическое положение;
- постоянное наличие товара на складе;

- лучший в регионе ассортимент по десяти основным товарным группам.

Важно только, чтобы «капли» совпадали у собственников и топ-менеджеров, чтобы они одинаково воспринимались и подавались, чтобы нашли отражение в речах и интервью, буклетах и документах. Лучше, когда каждый делает этот тест самостоятельно, а затем позиции уточняются, согласовываются, оцифровываются, принимается окончательное решение.

По жизни – сначала собственники договариваются между собой (иначе им лучше поделить активы и разбежаться), а потом, выслушав мнения топ-менеджеров, они объявляют им «генеральную линию» и тем остается либо перестроиться, либо начать поиски новой работы.

Команде «направо» должны предшествовать команды «становись», «равняйся, смирно», иначе все пойдут кто куда. Сначала надо согласовать позиции по целям, тесту УКП и тесту конкурентоспособности, к рассмотрению которого мы и переходим.

Несложный тест (рис. 2.28) на составляющие конкурентоспособности я предлагаю в следующем виде.

Предположим для простоты, что конкурентоспособность компании складывается из ее статических компетенций (внутренних и внешних) и динамических способностей. По каждому из этих трех разделов нужно поставить 4 оценки по шестибальной системе (от 0 – нет вообще до 5 – все замечательно).

В понятие «внутренние компетенции» включаются:

- оптимальная (то есть соответствующая целеполаганию) оргструктура;
- отработанные бизнес-процессы;
- квалифицированный (точнее, соответствующий клиентским запросам) персонал;
- эффективная (опять же, соответствующая целям) система управления.



Рис. 2.28. Тест: составляющие конкурентоспособности

В этом разделе обычно наибольшее количество вопросов связано с бизнес-процессами. Суть дела я быстро показываю на примере с падающим маркером, о котором я уже рассказывал выше, в разделе «внутренние клиенты и внутренние продукты». После короткого обсуждения мы приходим к выводу, что это не бизнес-процесс – он бесцелен, немотивирован, неповторяем и не формализован.

Часто я усложняю упражнение и прошу передать мне маркер через всех участников. Кто-то его бережно передает другому, кто-то кидает, я засекаю время. На простейшем примере мы смотрим, как работает или может работать организация. Надо ли столько народа втягивать в этот процесс? Нельзя ли оптимизировать процесс передачи, ввести нормативы? После таких игр люди уверенно оценивают уровень бизнес-процессов в своей организации.

Внешняя компетенция также оценивается по четырем параметрам:

- способность взаимодействовать с поставщиками;
- способность взаимодействовать с клиентами;
- способность взаимодействовать с инвесторами и финансовыми институтами;
- способность взаимодействовать с государством и контролирующими организациями.

Если вы можете спокойно «прогибать» поставщиков, ставьте себе «пятерку», если клиенты и вы побеждаете с переменным успехом, этот параметр можно оценить «тройкой». На вас сильно давят многочисленные контролеры – поставьте себе единицу по этому предмету.

Динамические способности – это:

- способность быстро принимать и реализовывать решения;
- способность обучаться (или, точнее, готовность топ-менеджеров и менеджеров, обучаться и изменяться);
- способность обмениваться информацией (прежде всего, по горизонтали, между подразделениями внутри организации);
- способность «воровать» у конкурентов и внедрять у себя лучшую рыночную практику.

Понятно, что и эти оценки субъективны, но в данном случае это не очень важно. Мы стремимся получить качественную картину и согласовать интересы действующих лиц. Я прошу всех участников (или слушателей семинара) выдать мне итоговые цифры по разделам (табл. 2.28), например:

Первому участнику я говорю, что его фирма слишком увлеклась динамикой и у нее отстали «тылы». Надо заняться прозаическими вещами, продумать бизнес-процессы, внимательно посмотреть на персонал. В еще большей степени это относится к четвертому участнику. Если кто-то из них пытается заказать мне семинар по клиентоориентации, я отказываюсь и пытаюсь уговорить их, что это не первоочередная проблема, есть более важные и приоритетные направления инвестиций.

Таблица 2.28. Пример сравнительной оценки статических компетенций и динамических способностей

Внутренние компетенции	Внешние компетенции	Динамические способности
9	11	14
15	10	15
9	15	2
7	17	17
16	6	11
...	...	...

А вот второму и пятому участникам, если они верно оценили свои тылы и динамику, семинар по клиентоориентации или по презентации себя внешнему миру может быть полезен. Надо только уточнить, из чего складываются 10 баллов у второго участника и 6 баллов у пятого, и на что надо обратить особое внимание в данных случаях – на поставщиков, клиентов или инвесторов.

У третьего участника серьезные стратегические проблемы: достаточно высоко оценивая нынешнюю ситуацию, он не верит в динамику своей фирмы. Это уже семинарами не поправишь, явно существует какой-то серьезный внутренний конфликт, нужно серьезно и обстоятельно побеседовать с собственниками и топ-менеджерами, иначе ситуация быстро может выйти из-под контроля.

Еще одна «примета», уже из опыта. Если сумма трех оценок меньше 36, скорее всего, человек не на своем месте, собственнику надо подумать об избавлении от активов, наемному работнику – о новом месте приложения сил (жизнь-то одна, зачем же ее так бездарно тратить?).

Модели организации

Консультанты любят рисовать две разные организационные пирамиды (на рис. 2.29 для упрощения они показаны треугольниками) – слева классическая, справа – клиентоориентированная.

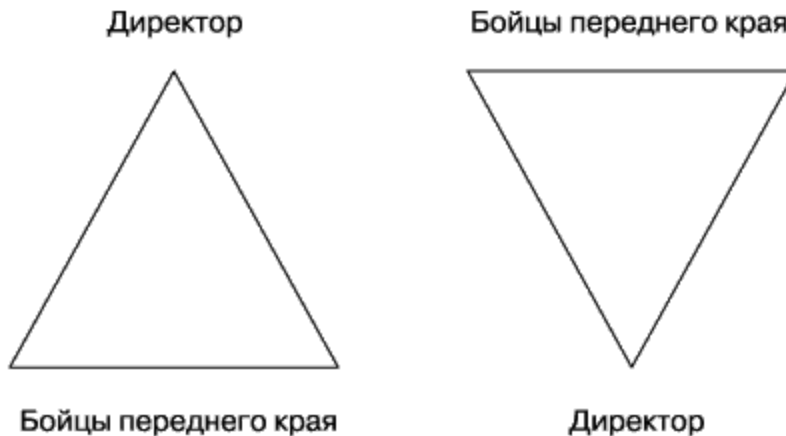


Рис. 2.29. Организационные «пирамиды»

В левой – все понятно. На вершине пирамиды – директор, ниже – топ-менеджеры, которые стараются ему угодить. Следующий слой – средний менеджмент, угадывающий, что хотят от него топ-менеджеры. Далее – исполнители, бойцы переднего края, тщетно старающиеся понять, что хочет от них многообразное начальство.

Клиент, стоящий на земле, должен быть настоящим альпинистом, чтобы добраться до больших начальников и решить с ними свою проблему. Бойцы переднего края нацелены на то, чтобы отбить «атаки» клиентов, не допустить их до руководства. Эта пирамида устойчива (иерархические структуры существуют веками), но не очень эффективна.

Новая пирамида кажется необычной: как это, директор – внизу? Да, внизу. Директор обслуживает своих замов. Замы работают в режиме обслуживания следующего слоя. И главное здесь – хорошо обслужить тех, кто работает с клиентами, тех, «кто в поле».

И чем лучше они обслуживают своих продавцов, операторов, кладовщиков и прочих людей, непосредственно общающихся с клиентами, тем лучше те обслуживают клиентов – вот такая планируется простая зависимость. Фокус в том, что клиенты в этом случае не снизу, а сверху, за них вся пирамида цепляется. Раскачивается, конечно, но держится.

Применимо ли это в наших условиях? Думаю, что пока нет. Нужен очень высокий уровень рыночной конкуренции, чтобы собственники и

высший менеджмент под страшным давлением клиентов и конкурентов начали реально (не имитационно) переходить на подобные схемы, меняя свое сознание и отношение к бизнесу и к жизни. Никакие призывы, уговоры, теоретические обоснования и даже экономическая целесообразность здесь не помогут, только осознаваемая угроза – поменяться или потерять все.

Современная и классическая модели продаж

У голландского консультанта Дж. Бома я позаимствовал интересную картинку: два треугольника, обычный и перевернутый, символизируют классический и современный способ продаж (рис. 2.30).

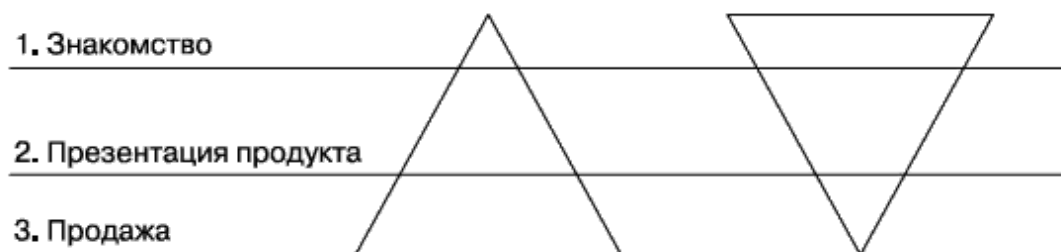


Рис. 2.30. Классическая и современная модели продаж

Этапы вроде бы одни и те же: представление, знакомство, затем презентация продукта, его свойств и возможностей, и, наконец, продажа. В чем же принципиальная разница?

Да в том, что в первом варианте представление очень короткое: «Здравствуйте, меня зовут Игорь, я представляю фирму такую-то» и дальше начинается безудержное расхваливание собственной продукции. Интересует ли нас клиент? Нет, конечно. Мы гордимся собой и своими продуктами и услугами: маркерами, стульями, образовательным процессом, все равно чем. Потом идет длительный и мучительный процесс торговли, обещание скидок, демпинг, разочарование.

Во втором варианте процесс представления и знакомства явно затягивается. Мы стараемся узнать как можно больше о человеке, его потребностях и желаниях, особенностях и проблемах. Мы стараемся

разговорить человека и расположить его к себе. Не факт, что презентация имеющегося у нас продукта вообще понадобится.

Мы можем понять, что наш продукт или услуга этому человеку сейчас не нужны, но, сохранив нормальные отношения, мы сможем потом предложить ему что-то другое или выйдем через него на других клиентов. Впрочем, даже если мы поймем, что наш продукт нужен этому человеку и перейдем ко второму этапу, презентация будет не совсем такой, как в первом варианте.

Она будет «заточена» под конкретного клиента, мы выберем свойства, важные именно для него и попробуем сформулировать выгоды на языке клиента. Если все сделано профессионально, третий этап, продажа, в этом варианте произойдет быстро и вроде бы сам собой – цена продукта или услуги будет перекрываться ощущаемой клиентом ценностью приобретения.

Я вовсе не призываю всех пользоваться только второй моделью. Она требует квалифицированных и опытных коммуникаторов, непригодна для продажи массовой продукции (с каждым клиентом не наговоришься), но в целом ряде случаев, особенно для сложных, уникальных, эксклюзивных товаров и услуг, эта модель способна кардинально изменить бизнес, вывести его на новый уровень. В любом случае, состоялась продажа или нет, в этом варианте вы остаетесь счастливым обладателем полезной информации о клиенте.

Фокус-группы

Не стоит слишком доверять результатам, полученным с помощью фокус-групп. Разговаривая с человеком один на один в привычной для него обстановке, можно узнать намного больше, чем в ходе общей дискуссии.

Один из исследователей рассказывал, как он проводил исследование для компании, производившей инсектициды. Фокус-группа была составлена из домохозяек. «Когда мы начали задавать вопросы, ни одна из женщин не призналась, что у нее в доме были тараканы или грызуны. Ни одна! Они не хотели выглядеть в чужих глазах неряшливыми хозяйками. Когда же после этого мы беседовали с ними с глазу на глаз, каждая жаловалась на проблемы с паразитами – в

которых, естественно, они винили своих соседей». Это типичная ситуация.

Еще более забавна история о мюслях. Шведский маркетолог в начале 90-х годов XX века провел по заказу ряда производителей несколько фокус-групп в Санкт-Петербурге, платя женщинам (половина была домохозяйками, половина – работающими женщинами), по 10 долларов за участие.

Все он организовал по науке: и отбор участниц, и их расположение. Было несколько групп по 8 дам в каждой. Маркетолог задавал вопросы: «Когда вы предпочитаете есть мюсли?», «С чем вы предпочитаете мюсли?» и т. д. Женщины бодро и без запинки отвечали, помощники фиксировали ответы.

В последний день, когда исследование уже завершилось, одна из женщин вдруг вернулась и спросила: «Извините, пожалуйста, а что такое мюсли?» – «Как? Вы не знаете?» – удивился маркетолог. «Что значит – я не знаю, – обиделась женщина, – да у нас в группе никто не знает, что это такое». – «Почему же вы не спросили?» – взвыл маркетолог. «Во-первых, не хотелось выглядеть душой перед другими женщинами, во-вторых, не хотелось обижать вас, вы были так любезны, да и деньги заплатили».

Погоревав, маркетолог выбросил свое исследование – прежде чем стать маркетологом, он был ученым в университете, а не халтурщиком, и понимал, что теперь его труду грош цена.

Жизненные циклы

Так же, как воронка продаж разбивает на этапы процесс подготовки и осуществления продаж, модель «баранки», позаимствованная мной у одной из шведских фирм, позволяет смоделировать жизненный цикл работы с клиентом (рис. 2.31). Подобное моделирование упрощает анализ достижений и ошибок, позволяет вводить измерители, отрабатывать технологию поведения в типовых ситуациях и принципы отработки нестандартных ситуаций.

Рис. 2.31. Управление «жизненным циклом» потребителя

Все начинается с начальной фазы, на которой мы либо вызываем интерес потребителя (или его представителей), либо сразу уходим в область негатива. Таким образом, уже на этой стадии начинает создаваться База отказов. Почему потребитель не проявил интереса к нашему продукту или услуге, чем он решил заменить его? Можем ли мы вернуть клиента, что нужно сделать для пробуждения интереса у клиента? Если это «наш клиент», что надо сделать, чтобы в следующий раз не терять подобных клиентов в аналогичной ситуации?

Если первая фаза прошла нормально и интерес у потребителя есть, начинается фаза закупки, в ходе которой мы продаем обещания. Не продали – и пополняется База отказов. Как нам удалось утратить уже приобретенный интерес? Где мы ошиблись?

В случае успешной продажи клиент переходит в фазу потребления и здесь очень важно фиксировать различные ситуации использования нашего продукта (положительные, отрицательные, неожиданные), накапливать Базу опыта. Если клиент уйдет, негативно оценив практику работы с нами, мы не выйдем на второй круг, клиент не станет долгосрочным.

Надо сделать все, от нас зависящее, чтобы клиент вышел на повторную покупку или дозакупку, иначе маркетинговые и рекламные затраты никогда не окупятся. Технология работы с «одноразовыми» клиентами не должна быть слишком сложной и дорогой.

Работа с «баранкой» жизненного цикла потребителя особенно важна при работе с vip-клиентами, в этом случае клиент-менеджер не просто ведет вышеуказанные базы, но и организует всю работу по данному клиенту, фиксирует вопросы и пожелания, оперативно информирует высшее руководство о возникающих проблемах и сложностях.

Три «волшебных» круга

Есть область управления, где мы вольны принимать решения (у каждого она – своя). Есть область контроля. Там я не могу прямо управлять людьми и событиями, но могу как-то косвенно на них влиять (например, путем переговоров, организации контроля и т. п.). Через систему обратной связи я могу сообщить, например, о своем недовольстве чужими решениями и действиями.

И, наконец, есть область наблюдения (рис. 2.32). Курс доллара или евро в стране устанавливается из политических соображений, и я тут ничего поделать не могу. Только наблюдать и удивляться. Эти три области каждый менеджер или консультант должен научиться четко различать. Если человек их не различает, ищет отмазки, отговорки, он – не профессионал.

Рис. 2.32. Три «волшебных» круга, которые надо четко различать

Руководители и специалисты

Разницу между руководителями и специалистами я обычно объясняю на рис. 2.33.

Рис. 2.33. Модель специалиста и модель руководителя

Специалист ценен, прежде всего, своими умениями, навыками, знаниями, он постоянно занимается «подкачкой» именно этих своих сильных сторон. Связи у него тоже могут быть, но это не самое сильное его свойство, да он и не придает им большого значения. Общение с коллегами – это повод для повышения своих компетенций.

Что же касается руководителя, чем более высокий пост он занимает, тем менее ему потребны конкретные умения, знания и навыки (если они есть, они не помешают, но это не обязательно), и более важны связи, коммуникации, отношения. А также умение их создавать, удерживать и эффективно использовать. Как говорят наши европейские коллеги, ценится умение «ухаживать за отношениями».

Можно сказать попросту. Для специалиста важно, ЧТО он знает, а для руководителя – КОГО он знает. Возможно, поэтому переход специалиста в руководителя столь сложен (надо перевернуть сознание), а успешных примеров обратного перехода я вообще не знаю.

Стоп – говорю я сам себе. Если все действительно так, почему же я регулярно протестую против назначения большими начальниками

юных сыновей и дочерей крупных бизнесменов? Связей у них хватает (пусть папиных), денег и амбиций тоже. Знаний, как только что было сказано, особых иметь не надо. В чем же дело?

А дело в том, что, кроме наличия связей и отношений, руководитель еще должен уметь ставить цели (то есть выполнять функцию целеполагателя) и принимать результаты. Поэтому серьезный руководитель просто обязан пройти для начала 2-3-летнюю школу специалиста, хотя бы в виде «краткого курса».

Инструменты, заслуживающие упоминания

Понятно, что множество инструментов и понятий останутся за пределами книги (нельзя объять необъятное). Но некоторые из них я просто не могу не упомянуть – хотя бы кратко, потому что достаточно часто и не без успеха использовал их на семинарах-тренингах и в реальных консалтинговых проектах.

«Метод шести шляп» Эдварда де Боно позволяет оторвать процесс «мыслеварения» от конкретного человека. Человек поочередно мысленно надевает цветные «шляпы» – фактическую (белую), эмоциональную (красную), оптимистическую (желтую), пессимистическую (черную), креативную (зеленую) и итоговую, дирижерскую (синюю).

В белой шляпе качество информации может варьироваться от твердых, допускающих проверку фактов до слухов и частных мнений. Докладывающий информацию должен указывать на ее качество. Красная шляпа – сиюминутные чувства (мне кажется, интуиция подсказывает).

Черная шляпа ассоциируется с мантией судьи. Еда необходима, но переедание вредит. Зеленую шляпу прежде всего интересуют возможности. Нет места разногласиям, спорам, опровержениям. Утверждения и идеи выкладываются бок о бок, параллельно. Метод шести шляп сродни полноцветной печати, где базовые цвета печатаются отдельно.

Одна из лабораторий «IBM» утверждает, что этот метод позволяет сократить время совещаний на 75 %. Классификация шляп – это не классификация людей. Шляпы легко надеваются и легко снимаются.

Каждая ситуация рассматривается с заданной точки зрения. Таким образом, человек уже не должен упираться, отстаивая «свою» точку зрения, теперь у него их много. Это позволяет рассматривать проблемы более объемно, снимать личностные конфликты, продуктивно и эффективно организовывать групповую работу.

Среди множества методов, связанных с «обстрелом вопросами» и «управлением с помощью вопросов», можно выделить SPIN Нила Рэкхема. Он противопоставил крупные продажи мелким, утверждая, что для мелких продаж достаточно овладеть постановкой ситуационных и проблемных вопросов. А вот для крупных продаж этого совершенно недостаточно, здесь нужно добавить извлекающие и направляющие вопросы. Ситуационные + проблемные + извлекающие + направляющие – вот и получается СПИН (SPIN).

Если перевести технологию Рэкхема на бытовой язык, для мелкой продажи достаточно обнаружить проблему пользователя и сразу предложить ее решение. Для крупной продажи мало обнаружить проблему пользователя, надо ее еще и «расковырять», сделать боль невыносимой, а потом уже аккуратно подтолкнуть клиента в сторону вашего решения.

Кстати, я давно пришел к выводу, что клиентские вопросы надо обязательно записывать и хранить: база вопросов ценнее, чем база ответов, ибо ответы имеют ограниченное локальное применение.

Не теряет актуальности классическая методология структурного анализа и проектирования SADT, позволяющая формализованно описывать действия и результаты. Вкратце: функция преобразует входы в выходы с помощью механизмов (ресурсов) на основании правил (законов, регламентов).

Тот, кто использует SADT (лично я начал это делать еще в 1992 году, осваивая программу IDEF), как бы «раскладывает» сложные системы на более простые составные части, создавая легко читаемые диаграммы. Достаточно простой и наглядный язык описания разнообразных систем облегчает договоренности, позволяет разделить информационные и материальные потоки, упрощает автоматизацию операций.

Еще в 1985 году Майкл Портер предложил идею цепочки ценностей. Этапы: дизайн – производство – маркетинг – доставка – поддержка и т. д. Ключевые слова – «товар, покупатель, сделка».

Фьелстад и Стабелл из Норвежской школы менеджмента в 1998 году, развивая идеи Портера, предложили новые понятия.

- *Магазины ценностей*, мастерские по индивидуальному решению проблем. Консалтинговые и страховые фирмы, больницы, архитектурные мастерские, адвокатские бюро. Важно не только что, но и как. Ключевые слова – «знания, клиент, событие».

- *Сети ценностей*: банки, провайдеры, телекоммуникационные компании. Покупателям предлагается право использования инфраструктуры. Ключевые слова – «сети, подписка».

- *Ценностные пулы*, использование инфраструктуры. Прокат автомобилей, авиакомпания, отели.

Часть 3

О консалтинге, о времени и о себе

*Я решительно отказываюсь
симпатизировать людям, стремящимся все
анализировать.*

О. Нэш

*Что вы заладили – Альтшулер, Альтшулер,
крутой консультант... Был я у него дома.
Скудновато живет.*

*Из разговора клиентов в перерыве
семинара*

«Вначале вы напомнили мне Винни-Пуха – большой, толстый, веселый. И вдруг – умные холодные глаза и отрезвляющие, сильные и точные “удары по мозгам”. А люди уже расслабились. Шоковое ощущение. Работа на контрастах. Жестокие вещи в забавной, смешной упаковке, обертке. Очень полезно, но надо дозировать», – написал мне один клиент.

Фрагмент другого отзыва: «Очень полезно периодическое взбадривание народа. Кроме того, вы – зеркало для первичной проверки моих новых идей. А небольшое “возмущение” в виде одного “анархиста” (эту роль вы играете регулярно) только усиливает (и тестирует) устойчивость построенной мной системы».

Я пытаюсь стать художником от маркетинга, философом от стратегии, увидеть в мелочах крупное, помочь людям, не теряя романтизма и фантазийности, более трезво смотреть на себя и свое окружение, свой бизнес и свои цели.

Оставив за кадром период обучения и роста, я вышел к клиентам 20 лет назад сложившимся 40-летним человеком, осознающим свои силы и слабости и готовым многим жертвовать ради достижения поставленных целей. Стараюсь быть откровенным, и потому мне часто

удается вызывать на откровенность даже самых закрытых и замкнутых собеседников.

Я консультировал стоматологов и химиков, физиотерапевтов и хиромантов, а также математиков, физиков, морских офицеров, урологов, бывших сотрудников спецслужб, научных работников, спекулянтов, строителей, изобретателей, проходимцев – не очень разбираясь в сути того, каким конкретно бизнесом они занимаются и что там творят.

Меня больше интересовали и интересуют способы их мышления и принятия решений, реакция на провалы и неудачи. Я (вместе с ними!) пытаюсь понять – насколько четко сформулировали они свои цели, не пробегут ли мимо, насколько затраты их времени, сил и средств соответствуют поставленным целям.

С годами становятся железобетонными границы между подразделениями в фирме, бронзуют сами предприниматели (они уже не могут вслух признавать свои ошибки и глупости). Я возвращаю их к жизни, обижаю, провоцирую (на взрыв эмоций, чувств), говорю то, что вижу и ощущаю, а не то, что они хотят от меня услышать.

Мне ничего не стоит обозвать серьезного бизнесмена мелким лавочником, если он в конкретной ситуации повел себя именно таким образом. Работая с наемным менеджером, я пытаюсь понять, его ли это компания – по духу, скорости и направлению (он видел изнутри 1–2 – 3 компании, а я – десятки и сотни, мне есть с чем сравнивать).

Когда провоцируешь, шокируешь, обижаешь, обзываешь людей сильных (а со слабыми работать не надо – угробишь только), они, как пружина, распрямляются и становятся выше, сильнее. У каждого консультанта должен быть свой набор инструментов для управления настроением других людей.

Анкеты

Анкеты я, в отличие от многих коллег, принципиально не признаю, мне нужно видеть глаза партнера, задавать уточняющие вопросы, провоцировать его на бурную реакцию и т. п. Общаясь с американскими консультантами, мы не раз спорили на эту тему (многие из них – большие поклонники анкет и анкетирования), но так и не нашли общей точки зрения.

По моему мнению, анкеты полезны и даже неизбежны, например, в социологии – для изучения неких общих тенденций. Я бы сравнил их с бомбардировками, не имеющими четко выраженного адресата. Консалтинг, тем более стратегический – работа тонкая, индивидуальная, снайперская.

Что касается диагностического интервью, это, несомненно полезная и даже необходимая вещь, но, чаще всего, явно недостаточная. Во-первых, любой человек практически всегда обманывает (сознательно, несознательно, бессознательно, подсознательно) – как окружающих, так и самого себя.

Мотивы могут быть самые разные – желание оправдаться, попытка лучше выглядеть, стремление обнаружить проблемы где угодно, только не в самом себе. Постановка проблемы, задачи в клиентской формулировке – это отправная точка для работы консультанта, не более того.

Эту формулировку предстоит еще не раз (вместе с клиентом!) поменять и уточнить, прежде, чем она станет пригодной для поиска и формулировки вариантов решений.

Кроме того, одна точка зрения явно недостаточна для получения объемного представления об объектах и/или субъектах. Поэтому и интервью должно быть несколько (как минимум, со всеми собственниками и исполнительным директором), и информацию лучше бы собирать дополнительно.

О людях известных можно что-то узнать в Интернете, но лучше всего получать дополнительную информацию от сотрудников (особенно бывших), клиентов, поставщиков, субподрядчиков, старых знакомых и т. д. Я считаю, что на этапе знакомства лишней информации не бывает, «всякое лыко в строку», а вот когда некоторые закономерности и тенденции уже понятны, избыточная информация не нужна и даже вредна.

О том же, кстати, гласит и закон (почему-то у нас о нем вспоминать не любят) Ли Голдмана. Его исследования показали, что если мы знаем закономерность, то чем меньше информации, тем лучше. Информационная перегруженность людей, принимающих решения, усложняет, а не облегчает установление главных признаков. Чтобы успешно принимать решения, нам необходимо учиться отсекаать лишнее.

Болезни

Среди бизнес-болезней я бы выделил четыре основных.

Во-первых, неадекватная оценка людьми самих себя – сильно завышенная или заниженная. Это мешает формулировать красивые, амбициозные, но реально достижимые цели.

Во-вторых, неадекватная оценка окружающих людей – прежде всего, собственных сотрудников. Здесь тоже есть два варианта. Либо руководитель заведомо считает всех равными себе по образованию, жизненному опыту и динамике, короче, принимает новобранцев за спецназ и требует от них невозможного. Либо первое лицо считает всех дураками, постоянно во все вмешивается и самоутверждается за счет унижения других.

В-третьих, неадекватная оценка ситуации, как внутренней, так и рыночной. Среди лидеров (прежде всего, тех, кто не прошел хорошую жизненную школу) немало людей очень эмоциональных, которые быстро переходят от состояния эйфории к панике и обратно. Трясет их – трясет и их компании.

В-четвертых, это болезнь нелюбознательности. Простейший вопрос вроде «какое образование имеет директор фирмы – вашего главного конкурента?» нередко вызывает замешательство. Разведка (или шпионаж – кому как больше нравится) часто поставлена из рук вон плохо, и о какой конкурентной борьбе может идти речь при полном незнании соперников, их сильных и слабых сторон?

Можно среди болезней назвать еще неуклонно растущий уровень коррупции (чем больше с ней «борются», тем яснее видно, что она побеждает «за явным преимуществом»), но это понятие общероссийское и потому относится уже не к бизнес-болезням, а к особенностям окружающей среды.

Диагностика

Мне лично необходима даже не организационная диагностика, а диагностика в более широком понимании – диагностика собственников и первого лица, диагностика организации, диагностика рынка, на котором она работает или собирается работать.

Наконец, диагностика самого себя – а мне-то эти люди и их дело интересны, я-то хочу быть им полезен или просто на хлеб надо

зарабатывать (в последнем случае, может быть, стоит поискать других клиентов, чтобы пользу получили обе стороны)? Консультирую-то я (живой человек!) не бизнес, а живых людей, которые его строят.

Без диагностики невозможно проанализировать соответствие (или несоответствие) этих людей и их целей построенной ими организации, самой организации – состоянию и динамике развития конкретного рынка и т. п. Без серьезной диагностики невозможно определить даже «возраст организации» – во младенчестве она пребывает, в зрелом возрасте или уже в старости, когда пора подводить итоги.

В свою очередь, без подобного анализа трудно генерировать какие-то серьезные рекомендации – инвестировать или ужиматься, готовить компанию к продаже или выделять дочерние структуры. Консультации без предварительной диагностики – это халтура, имитация консалтинга. Способов такой имитации множество – от цитат из умных прочитанных книг до цитирования себя вчерашнего и выдачи «универсальных» советов, сколь общих, столь и бесполезных.

Лидеры

Говорят, вратарь – половина команды. Но, кроме вратаря, нужны еще нападающие, защитники, полузащитники, тренеры, врачи, массажисты, а также болельщики, спонсоры и т. п. Так и в бизнесе.

Диагностика первого лица совершенно необходима и должна быть проведена неторопливо и качественно – потому что любая схема или метод могут быть внедрены в компании, если этого сильно захочет первое лицо.

Вместе с тем она совершенно недостаточна – по той же причине, по которой чемпионами в футболе очень редко становятся команды, имеющие самых лучших вратарей.

Метафоры и юмор

Мои образы, метафоры стараются попасть в суть происходящего: если называю какую-то фирму «подлодкой с хорошо задраенными отсеками» – это концентрированный диагноз и люди его прекрасно воспринимают и используют.

Другую фирму я называю двухголовым верблюдом, и всем понятно, что основные проблемы кроются в том, что два руководителя

никак не разберутся между собой, кто из них главнее, кто талантливее. И сотрудники не столько работают, сколько пытаются угадать, кто же выиграет и чью сторону выгоднее принять.

Бывает, на меня обижаются и собственники, и менеджеры, когда я рекомендую первым расстаться с конкретным менеджером, а менеджеру – поискать себя в другом бизнесе или попробовать создать свой.

На самом деле я занимаюсь всего лишь профилактикой будущих конфликтов и потрясений. Как показывает опыт, то, что я рекомендую сторонам, все равно произойдет. Ну не сейчас, так через 4 или 6 месяцев, только заметно более болезненно, с ненужными затратами времени, денег и усилий, последующей враждой вместо уважения и сотрудничества.

На своих семинарах я пытаюсь каждый курс (число которых давно перевалило за десяток – по стратегии, маркетингу, презентации, переговорам и т. д.) превратить в один слайд, с которого начинаю изложение (им же и заканчиваю). Сжать 150 или 300 слайдов в один не так-то просто. Зачем я это делаю? Потому что я хочу работать с теми, кто пытается развить в себе образное мышление. Не накачать себя знаниями (человек же – не чемодан для хранения знаний), а научиться работать с образами.

Например, курс «Искусство переговоров» (есть разные его версии, 8-часовая, 16-часовая), содержащий более 150 слайдов, я сжимаю в один, довожу до концентрата. Все начинается с частичной общности интересов. Есть она – есть предмет для переговоров, нет – выдумайте, сгенерируйте ее. Не можете выдумать – воюйте, шантажируйте. Есть масса других «элегантных» способов коммуникаций, кроме переговоров.

Дальше мы определяем цели и регламент переговоров (вкратце – чего мы хотим добиться, на что готовы согласиться и каковы пределы наших уступок и нашего терпения). Четыре закона переговоров:

- Отделяем человека от проблемы, чтобы человеку не было больно, чтобы он не переходил в глухую защиту.
- Отделяем интерес от позиции. Позиция всегда декларативна, интерес всегда глубинный (хоть и не всегда осознаваемый) и, как правило, «шкурный».
- Вариативность (уважение к партнеру или имитация оного).

- Критериальность (оцифровка качественных критериев).

Следующий ключевой момент – обязательное наличие наилучшей альтернативы обсуждаемому соглашению (НАОС). Я хочу, но я не нуждаюсь... Если вы выходите на переговоры, не имея НАОС (запасной дороги или запасного аэродрома или хотя бы запасного колеса), вы практически обречены. Если соглашение достигнуто, его надо письменно зафиксировать, «юридизировать».

Потом эту картинку можно сколько угодно расшифровывать, детализировать, разыгрывать, отвечать на вопросы, проводить тесты, все, что угодно. Но само наличие одного слайда, сжатого до предела курса, – это моя попытка вывести слушателей, клиентов на другой уровень разговора, другой уровень понимания себя и ситуации.

Когда мне в свое время пришлось отбирать сотрудников для коммерческих служб, я использовал, в частности, один веселый пример. Современная классическая семья (муж и жена, причем муж зарабатывает явно больше) приходит в магазин покупать женскую шубу. И молодой продавец говорит: «Берите эту, будет носиться 10 лет». Что говорит муж? Берем. Что говорит жена? На фиг надо. Я не собираюсь 10 лет ходить в одной шубе. Плюс на минус будет минус. Покупка не состоялась.

Внимание – вопрос! А как должен был действовать опытный продавец, чтобы шубу продать? Меня в данном случае интересовал не столько ответ, сколько *способ мышления кандидата* – коммерческий или некоммерческий.

Нередко выручает юмор, смехотерапия. Юмор, как говорил один мой коллега, – «это подушка, смягчающая удар от падающих и разбивающихся иллюзий». В напряженной, недружественной аудитории или во время сложных переговоров улучаю момент и рассказываю один из любимых коротких анекдотов:

- Приходит мужик в женское общежитие. «Вы к кому?» – спрашивает его вахтерша. «А вы мне кого порекомендуете?».
- Хлебозавод номер 5 приступил к выпуску батонниц, бублищ, ватрущ. Надоело заниматься мелочевкой.
- В путешествиях много всего приятного – новые города, страны, люди. Подпись: Чингиз-хан.

- Иностранец наблюдает картину: один быстро выкапывает ямки, второй тут же быстро их закапывает. Вкалывают без перерывов. «Что они делают?» – удивляется иностранец. Ему поясняют: вообще-то в бригаде посадки деревьев их трое, просто второй (отвечающий за деревца) заболел и не вышел на работу. Но бригаду это не остановило, работают на совесть.

- «Ну что будем давать, – спросил старый зоотехник у строптивой коровы, – молоко или мясо?»

- Волк встретил Красную Шапочку. «Чего ты хочешь?» – спросила она. «У нас с тобой всего два варианта – ответил волк, – слияние или поглощение!»

- Молодежь в Киеве несет на демонстрации плакат: «Геть старых пердунов из Рады». Сопроводительный текст по НТВ: «Молодежь ратует за омоложение украинского руководства».

- Детский стих Бориса Заходера: «Что для зайца стометровка, как стрела, летит косой... Вот что значит тренировка с лучшим тренером – лисой».

Минута – и настроение поменялось, люди улыбаются. Можно вернуться к проблеме, продолжить ведение семинара или переговоры.

Многостаночник

Что касается меня лично, я люблю сводить и разводить векторы, гасить и обострять (иногда это необходимо для развития бизнеса) конфликты, оформлять решения, находить компромиссы (особенно там, где они неочевидны).

Я не пророк и консультирую не бизнесы, а бизнесменов. Занимаюсь, как выразился один мой очень образованный клиент, «*организацией апгрейда мозгов*». Ошибки неизбежны и у меня, но с годами они становятся все менее детскими. Опыт – это скафандр, в котором можно с меньшим риском выходить в открытый космос бизнеса.

Надо уметь максимально отстраненно анализировать ситуацию, не щадя ни себя, ни клиента (естественно, при разговоре «один на один»). Этот способ не всегда помогает удержать клиента (предельная откровенность пугает), зато он помогает удержать репутацию, когда она уже наработана.

Прочитирую Манфреда Кетс де Вриса, профессора бизнес-школы Insead:

«Сытые консультанты имеют возможность говорить руководителям что-то, что они, может быть, не хотели бы слышать. Мои слова могут даже показаться им оскорбительными. В этом отличие “сытого” консультанта от “голодного”. “Голодные” консультанты обычно говорят руководителям только то, что они хотят услышать».

Любой человек, который что-то говорит или делает, рано или поздно становится рабом того, что он говорит или делает. Особенно если говорит или делает он это успешно. Логика проста. Раз сегодня мне это приносит деньги, то и завтра принесет, и послезавтра, и до окончания века будет приносить. Но, как известно, любая замкнутая система быстро остывает. Чтобы завтра было лучше, чем вчера, надо уметь изменяться. В завтра надо входить завтрашним, а лучше послезавтрашним.

Например, собственник считает, что ничего менять не надо. Или наоборот – все надо менять, но не знает, как. Первым я помогаю избавиться от ореола избыточной успешности, а вторым помогаю нащупать пути изменений.

Поработав с руководителем компании М., пригласившим меня, кстати, на вполне конкретный проект, мы, неожиданно для себя, пришли к общим выводам.

1. Нужно перестать дурить самого себя – для компании в ее нынешнем виде не нужен ни мощный центральный аппарат, ни специалисты по отбору персонала, ни образовательная система, ни, тем более, проект, на который меня приглашали.

2. Достаточно оставить два направления, при этом:

- оборот уменьшится вдвое;
- прибыль вообще не изменится (!!!);
- временные затраты генерального директора сократятся в 3 раза и появится свободное время для усиления двух главных направлений и проработки новых проектов;
- число сотрудников сократится в 8–10 раз и можно будет плотнее работать с каждым (имеются в виду штатные сотрудники;

и привлеченных, получающих процент от принесенных договоров, может стать значительно больше);

- производительность труда вырастет в несколько раз, и можно будет достойно оплачивать оставшихся сотрудников (выбрав сильнейших) и мотивировать их на рост прибыли.

Любопытный пример того, как, потеряв выгодный заказ, я приобрел клиента (оценившего не только мои профессиональные навыки, но и мою готовность потерять полученный заказ).

Конечно, сам я – не бизнесмен, скорее, обслуга бизнеса, его «свита». Но в обслуге я – многостаночник: обучение, консультирование, писательство, психология, аналитика и т. п. Я выступаю в самых разных качествах (перечисляю по алфавиту, а не по значимости или частоте применения):

- гипнотизера;
- духовника-исповедника;
- жилетки, в которую можно поплакать;
- зеркальца заднего вида;
- катализатора, запускающего процессы;
- козла отпущения (клиент хочет остаться белым и пушистым);
- лоцмана (он уже проходил подобные ситуации);
- обладателя большой базы ситуаций с вариантами разрешения аналогичных проблем в других отраслях, странах, регионах и т. д.;
- психотерапевта, а также специалиста по иным болезням;
- разведчика, осторожно переходящего границу одиночества бизнесмена;
- разрешателя (или разжигателя) конфликтов, провокатора;
- рупора, транслятора, интерпретатора, переводчика для бизнесменов (смешно хвалить переводчика за блестящий текст или ругать за чушь – в конце концов, он не слишком отклоняется от оригинала);
- спарринг-партнера;
- стимулятора, вдохновителя (добиваясь перехода от «надо бы сделать», к «я завтра сделаю и добьюсь того-то»);
- тормоза и ускорителя, успокоителя и возбудителя;
- третейского судьи;

- человека, атакующего шайбу (проблему), а не игроков (спорщиков);
- ...

Неудачники

Консультанты у нас чаще всего получаются из тех, кто «поиграл» в бизнес. И поиграл неудачно. Те, у кого все сложилось «как надо», в бизнесе и остались. А неудачники набили себе шишек, причем не по причине глупости, а, например, из-за отсутствия авантюризма или в силу излишней образованности. Поработав в бизнесе в разных ипостасях (от партнера до менеджера и обратно), в разных сферах и отраслях, получив в итоге то неосоздаемое, что называется опытом, пониманием, видением рынка, они и становятся, если есть к тому желание, консультантами.

Итак, консультант, прежде всего, владеет общим видением рынка. Можно провести аналогию со спортсменами и тренерами. Из великих спортсменов не так уж часто получают сильные тренеры.

Скажем, когда звучит слово «затраты», какой глагол вам хочется добавить? Очевидно, «сократить». А это вовсе не обязательно! Все зависит от того, на каком рынке вы работаете. Если вы принципиально агрессивно идете на новый рынок, рассчитываете на сверхприбыль и успешны, какое значение имеют затраты?!

В 1996 году я посоветовал руководителю одной из очень агрессивных компаний, который заказывал разработку программы экономии – «Наплюйте на затраты! Не считайте их!». И фирма стала, в итоге, одним из лидеров рынка.

А все потому, что ни в коем случае не надо мыслить шаблонами. Издержки – сокращать, персонал – учить... А может быть, как раз надо набирать необученный персонал, чтобы он радостно слушался? Нет общих рецептов, нет «правильной фирмы», устройство которой всем надо копировать. Всегда есть конкретная ситуация и есть люди, живущие и работающие в этой ситуации.

Консультант должен понять, что это за люди, какие проблемы привели их к нему... Один мудрый человек сказал мне когда-то: «Что ты суетишься? Ты когда-нибудь видел, чтобы стоматолог бегал по улицам и спрашивал у прохожих, не болят ли у них зубы?» – «Нет». –

«Так вот и ты не бегай. Сиди на месте и делай хорошо свое дело. Клиент к тебе сам придет. Когда у него “заболят зубы”».

Для консультанта, как правило, существует два основных «объекта внимания». Это, прежде всего, хозяин фирмы (или группа владельцев). И рынок, на котором эти люди пытаются что-то сделать – создать ценности, продать их. Не важно, что они там продают – страховые полисы, обещания светлого будущего, дары духа или стиральные машины! Есть человек (люди) и есть бизнес. Все, для консультанта это уже ситуация.

А затем консультант смотрит, насколько структура, кадры, продукты компании соответствуют ожиданиям и может ли все это быть успешным на конкретном рынке. Он постоянно пытается **выяснить степень соответствия между персоной и рынком.**

Любопытная ситуация возникает, когда владельцев, хозяев предприятия несколько. В этом случае «сложение векторов» дает подчас просто фантастическую картину: первое лицо оптово-розничной фирмы желало одного, второе – другого и т. д.

Они решили усилиться, стали работать без выходных и вечеров. Лучше не стало, стало хуже. Потому что сначала нужно было «свести вектора» или «размежеваться» (что позднее и произошло), а потом уж усиливаться.

Консультант собирает собственников, показывает простую картинку и задает элементарные вопросы. Обычно перессорить людей удастся не более, чем за 20–30 минут. А когда они начинают ссориться, консультант пробует выловить истину, понять, чего же они хотят. Предлагает либо доверить «красный флаг» кому-то одному, либо как-то договориться, уступить друг другу. Иначе проблему «лебедя, рака и щуки», столь частую в бизнесе, никак не разрешить.

Опечатка

Сам факт встречи руководителя с консультантом говорит о том, что первое лицо чем-то недовольно, обеспокоено или встревожено.

Консультант при этом может выбрать одну из нескольких линий поведения (впрочем, чаще их комбинируют):

- Слушать и записывать, кивать и сочувствовать.
- Начать рассказывать о собственном опыте решения подобных проблем на других предприятиях.
- Пользуясь некоторой неуверенностью руководителя (часто скрываемой за маской бравады – «Я бы и сам все решил, да некогда, текучка заела...»), попытаться разозлить его еще больше. Это дело, конечно, рискованное, опасное, но, при наличии некоторых навыков, такая методология существенно сокращает время вхождения в доверие друг к другу и установления прочных деловых отношений.

Предметы для «атаки» можно подбирать самые разные. Например, видно, что хозяин кабинета очень гордится своей рекламной продукцией. Консультант, вроде бы случайно, берет в руки буклет, уточняет – последний ли это по времени и за 5 – 10 минут совершенно логично, и по форме вежливо, объясняет, почему этот буклет в принципе не может достичь цели и затраты на него вполне могут быть отнесены к графе «антиреклама».

Рекламная продукция, как показывает опыт, – слабое место едва ли не большинства наших предприятий, так что риск напасть на добротную и качественную рекламу не очень велик. Тот же «трюк» можно проделать с организацией пространства кабинета или приемной, формой или содержанием совещания, на котором вы только что поприисутствовали и т. п.

Любые аргументы хозяина в защиту своего буклета, кабинета и т. д. при достаточном опыте консультанта встречаются быстрыми и мощными контраргументами. Руководителю приходится отходить и изворачиваться: «Я давно хотел это поменять, но времени не хватило», «Я им говорил, они не послушали», «Очень трудно найти хороших специалистов»...

Речь вовсе не идет о желании консультанта унизить руководителя. Просто первому лицу часто кажется, что все нормально, но есть «заноза» (или пара заноз), которые с помощью консультанта надо выковырять. Нужно показать ему, что не все нормально в «датском королевстве» и не в конкретной «занозе» дело, предложить другую систему координат, другой взгляд на вещи, при котором видны другие,

значительно более глубокие и серьезные проблемы, но видны также и совсем другие возможности.

Не всегда удается использовать домашние заготовки, часто консультанту приходится порождать на ходу парадоксы и неожиданные варианты. Пример из практики: беседа автора с директором одного из заводов началась в просторной комнате переговоров, которая была увешана красиво сделанными планшетами с различными графиками, диаграммами, лозунгами. Разговор был не очень дружелюбным, директор явно пытался навязать собеседнику свое видение проблем и даже свои пути их решения.

Продолжая вяло спорить с ним, я вдруг провел маленькую комбинацию: «Кажется, я начинаю понимать, почему в вашем Би-зе-се (это слово я выделил, произнеся его громко и по слогам) появляются такие проблемы». «В чем, в чем?» – переспросил директор, – он еще не понял «комбинацию». «В Би-зе-се, – радостно повторил я. – Видите, на втором плакате справа большими буквами сверху написано: “Основа нашего Би-зе-са” и т. д.».

Директор встал, подошел к указанному плакату, довольно долго его разглядывал, потом улыбнулся и сказал: «Второй год здесь висят эти плакаты, и никто не заметил ошибки в заголовке. Или заметил, но почему-то не сказал мне. То ли боятся, то ли злорадствуют, то ли ничего вокруг не видят. Плохо дело».

«А вы ведь, кажется, никогда не были на нашем заводе», – подумав, добавил директор. «Никогда» – подтвердил я. «И сидите так, что этот злосчастный плакат вам довольно трудно разглядеть». «Трудно, – согласился я, – тем более что я забыл дома очки». – «И давно вы заметили эту ошибку?» – спросил директор. «Секунд через сорок после начала нашей беседы». – «Почему же вы не сказали об этом сразу?». – «Это было бы не слишком вежливо, я же гость, хотелось сначала вас послушать. И, кроме того, козыри в начале игры на стол обычно не кидают».

«Теперь, – сказал директор, – мне понятнее, чем консультант может быть мне полезен. У вас есть зоркость, внимание к мелочам, умение их обыгрывать и использовать, делать на их основе серьезные выводы. Наверное, мне не нужно рассказывать вам о наших людях и проблемах. Поговорите с людьми сами, познакомьтесь чуть-чуть с

предприятием. А потом мы подробно с вами поговорим и сравним наши точки зрения – мою, давно устоявшуюся и вашу, свеженькую».

Кстати, следующий разговор мы начали как старые добрые знакомые. Этап тестирования друг друга был уже не нужен, и мы весьма продуктивно занялись рассмотрением общих и конкретных проблем.

Отчеты

У меня нет отчета по диагностике как таковой. У меня диагностика всегда переплетается с собственными соображениями и рекомендациями. Фокус в том, что диагностика больше нужна мне, чем клиенту. Но клиент, нанимающий меня, тоже должен получить некую пользу – даже на этапе первичной диагностики. Поэтому я стараюсь выдать ему нечто интересное, полезное и/или провокационное уже на начальном этапе.

Интуиция, аналитика и собственные методы так прочно и надежно переплетены в работе и в жизни, что я не взялся бы членить, что откуда идет. Это система, которую бессмысленно членить и анализировать поэлементно (потом ничего целостного не соберешь).

Я бы даже не назвал то, что я делаю, отчетами. Скорее, это достаточно подробные протоколы встреч с моими подробными комментариями. Поначалу я стараюсь фиксировать практически все (включая мелочи и оговорки), чтобы обе стороны убедились в понимании друга, согласовали позиции, факты и терминологию, начали доверять друг другу.

Кроме того, это типичный способ «отодвинуться» от проблем и неприятностей. Чем более напряженная атмосфера складывается на встрече, тем старательнее я делаю пометки, переспрашивая, уточняя и записывая все подряд.

Во время подготовки окончательной версии протоколов, которые передаются клиенту, я анализирую свои черновые записи и часто добавляю пометки, комментарии, рекомендации. Письменный текст потом проще обсуждать и исправлять (если кто-то что-то не понял или понял неправильно), из него при необходимости легко можно сформировать различные документы – например, информацию для партнеров или сотрудников.

С течением времени, если уровень взаимопонимания с клиентом повышается, я существенно снижаю детальность своих протоколов и фиксирую лишь главные мысли и оригинальные идеи. Если работа с клиентом идет не один год или проектов выполняется несколько, я стараюсь время от времени (например, раз в два года) передавать клиенту повторно все протоколы по работе с ним – дабы было понятно, какие проблемы являются застарелыми, хроническими, а какие проявились недавно.

История проблем – штука полезная как при диагностике, так и при выборе методов лечения, терапевтических, гомеопатических или хирургических. «Устная» часть отчета обычно невелика и сводится лишь к пояснениям по письменной части отчета – чем обусловлены те или иные выводы и рекомендации, на чем они основаны.

Структура отчета зависит от задачи, первоначально поставленной клиентом и уточненной в ходе первых бесед, и от типа самого клиента. Жесткой структуры отчета у меня нет. В любом случае я пытаюсь как-то затронуть такие ключевые темы, как рынки и клиенты, лидер и система управления, информация и обратная связь.

Нередко в отчет добавляется мой анализ заседаний, совещаний, на которых я присутствовал, и анализ переданных мне документов (как правило, стратегических). Отчет заканчивается выводами и рекомендациями. Если рекомендации клиентом принимаются, тогда мы согласовываем формы дальнейшей работы, сроки и т. п.

Пример отчета по понятным причинам привести не могу (клиенты не поймут), ограничусь фрагментами нескольких отчетов (точнее, фрагментами своих комментариев к протоколам):

1. Непонятно, почему вы, как поставщики продукции, не фиксируете количество «утраченных» вами магазинов, количество магазинов, в которых падают ваши объемы, а сразу, тратя немалые средства на рекламу и маркетинг, ищите новые точки? Может быть, имеет смысл начать с анализа утрат? С чем они связаны – с недоработкой собственного персонала, случайностями, происками конкурентов, падением общего спроса на подобные продукты или чем-то еще?

2. «Белеет... покой» – очень трудно, даже будучи гением, догадаться, о чем идет речь. «Белеет парус ... есть покой» – уже легче. Примерно такой объем информации (вместо лермонтовского текста)

директор передает своим заместителям и начальникам подразделений. Он всем диктует в быстром темпе решения управленческих задач, в таком виде эти решения принципиально не тиражируемы. Не обсуждается процесс нахождения (выработки) решений и еще более важный процесс постановки и формулирования задачи, выдаются лишь готовые ответы – беги и делай. Вы этого хотели, назначая такого директора? И способен ли этот, без сомнения одаренный человек, играть роль первого лица, пока он никого, кроме себя, вообще не слышит и не видит?

3. Сила компании – в первом лице и слабость ее – в первом лице. *One-man show*. Почти все достижения (а такого мощного и самостоятельного рыночного «разбега» я в своей практике еще не видел) и почти все проблемы фирмы связаны с особенностями лидера. Реализуется схема – одна Голова и несколько сотен рук и ног. Не очень эффективная схема сверхцентрализации (что-то типа Госплана и Госснаба советских времен, которые всё знали и всё могли).

Вы – человек с сильной энергетикой, аналитическим умом, хорошим образованием (в котором, правда, техническая сторона явно превалирует над гуманитарной), дикой работоспособностью, умением держать удар, волевой и целеустремленный. Но – если экстремальной ситуации нет, Вы сами создаете ее на ровном месте.

Главное для Вас – преданность сотрудника, его готовность добиваться результатов во что бы то ни стало, а не «абстрактные» профессиональные качества (чем иметь не преданного, лучше не иметь никакого). Отсюда – расстановка людей. Если человек при этом случайно окажется профессионален или талантлив – хорошо, нет – весь креатив за него будете делать вы.

Если человек профессионально не тянет, поможете (он же предан! он же не виноват, что Бог дал ему или ей меньше талантов). В результате вы – коммерческий директор, зам себя по персоналу, зам по маркетингу, зам по снабжению, главный контролер, главный аналитик, начальник отдела рекламы и т. п. (рекламщица есть, но она – исполнитель, «ноги» (во всех смыслах хорошие)). Как можно совмещать 8–9 должностей одновременно (при развитом чувстве долга и стремлении выполнять свои обещания)? Прежде всего за счет диких эмоциональных, интеллектуальных и временных перегрузок. Это плохо сказывается на здоровье, постепенно снижает порог

раздражительности, приводит к срывам (причем «из ничего»). Сколько лет Вы хотите прожить на белом свете? Кому и как Вы сможете передать свой уникальный бизнес?

4. Извините за прямоту, но то, что Вы называете своими «бизнесами» – это (кроме 2–3 основных, реальных) тешащие самолюбие игрушки, которые Вам жалко терять. Мне не очень понятна Ваша позиция – «бизнес рожденный да не будет уничтожен (родился, пусть живет)». Между тем продажа бизнеса – это как выдача девушки замуж, важнейшая веха в жизни.

И разговоры о том, что надо вылизать, докрутить, а потом продать – типичный самообман.

Продавать надо тогда, когда есть внятный покупатель и сносные условия. Лучше продать недозрелый продукт с потерей 20–30 % цены, чем дожидаться гниения. Зачем ждать, пока стухнет, не лучше ли завершить жизненный цикл проекта пораньше?

Зачем Вам это обилие недокормленных (идеями и деньгами) и недоразвитых (структурно) фирм? Зачем держать столько проектов, почему их нельзя закрывать, продавать (поэтапно – тем же менеджерам или разово – внешним людям).

Неужели Вам, человеку активному и динамичному, нравится быть заложником старых проектов, активов, ресурсов, инфантильных сотрудников (привыкших, что за убытки поругают, но не вышибут)? Понимаю, что изменять себя нелегко, но, может быть, для начала промоделировать варианты будущего: а что, если я это продам, а это куплю, а это сдам в аренду, а там сам куплю франшизу...?

Оцифровка

Одна из важных, как мне кажется, функций консультанта – это его работа в качестве «переводчика». Как известно, люди (бизнесмены – не исключение) чаще всего оперируют качественными категориями. Например:

- мне хочется, чтобы проект двигался быстрее;
- у меня слишком мало инициативных сотрудников;
- мои продавцы отвратительно работают;
- мы слишком долго не можем поменять ассортимент, конкуренты нас все время обстаивают;

- я никогда не мешаю людям высказывать собственное мнение.

Подобные псевдопроблемы (я для себя называю их «стонами») бессмысленно решать. *Стонам можно только искренне сочувствовать.* Да, трудно тебе! Да, не те люди! Да, ты молодец – даже в таких условиях умудряешься добиваться успеха!

Понять, есть ли за этими стонами реальные проблемы и подобраться к их решению можно, к примеру, с помощью уточняющих вопросов: «Какой срок тебя бы устроил?», «Сколько инициативных сотрудников уже есть и скольких не хватает?», «Как часто меняют ассортимент конкуренты?» и так далее. Качественные понятия у каждого свои:

- много – мало (высокая зарплата – это сколько?);
- далеко – близко (я до метро ковыляю 20 минут, а студенты добегают за 5);
- долго – быстро;
- широко – узко;
- высоко – низко;
- тепло – холодно;
- хорошо – плохо.

Нужно научиться быстро переводить их в количественные (или диапазоны значений или хотя бы обозначение порядка величин) и оцифровывать их. Фраза «денег не хватает» для миллиардера, миллионера и бомжа имеет разное смысловое наполнение.

С оцифрованными понятиями уже можно поработать. Впрочем, осмыслив проблемы и выработав рекомендации, лучше подвергнуть их обратному процессу и перевести на качественный язык клиента (его систему координат и единицы измерения мы уже изучили) – возможно, с метафорическим усилением.

Проблемы

Иногда говорят, дескать, у всех наших бизнес-организаций проблемы одни и те же, диагностировать нечего – опытный консультант их знает заранее. Я к такому подходу отношусь резко отрицательно. Это лозунг халтурщиков, тунеядцев и тех, кто не хочет расти и развиваться. В консалтинге, как и в любой другой профессии, таких людей хватает.

Нет одинаковых людей, люди неповторимы, как их отпечатки пальцев. Нет совершенно одинаковых ситуаций, даже если они кажутся нам очень похожими. Всегда есть нюансы, детали, тонкости, без понимания которых опасно делать выводы и предпринимать какие-то действия. Даже проблемы механических систем нередко требуют творческого подхода, что уж тут говорить о живых социальных системах, где люди активны, их взаимоотношения нестабильны, а рынки весьма динамичны?

Другое дело, что у опытного консультанта уже есть большой набор шаблонов, стереотипов, гипотез, которые (в большинстве случаев) помогают ему быстрее и точнее выстраивать работу с новыми клиентами. Его «креатив» имеет под собой солидный фундамент.

Впрочем, нечасто, но попадаются задачи и клиенты, требующие принципиально новых подходов, и в этом случае большой опыт уже не помощник, а тормоз. В этом случае консультант либо должен убедить себя, что он «молод» и начать все «сначала», либо найти в себе мужество отказаться от проекта.

Бессмысленно решать проблему, которую формулирует клиент. Ну, решишь ты ее – она у него вскоре возникнет снова, еще жестче. Борьба со следствиями, симптомами не затрагивает причин. Не решишь ты ее – опять плохо, какой же ты консультант? Поэтому выходить из положения надо иначе.

Нужно сделать все (если ты чувствуешь, ощущаешь, понимаешь, что это – твой клиент), чтобы присоединиться к нему, стать на некоторое время его соавтором и уже в этом качестве попробовать понять или догадаться, что же привело его в то пространство, где эти проблемы неизбежно возникают.

Зачастую для этого приходится сделать несколько шагов назад (хотя бы мысленно). Затем можно попробовать сформулировать, какие же изменения необходимо произвести в мозгах клиента, чтобы проблемы эти отпали сами собой или перестали быть важными, не мешали. Мы не в силах изменить многие объективные вещи, но в силах изменить их восприятие. Дождь не зависит от нас, но ощущения досады или кайфа от этого дождя – это уже наше.

Надо подняться максимально высоко – до уровня собственника, потом проникнуть максимально глубоко – до способа принятия им решений. Это тяжелое занятие, но оно дает шанс. Все прочее больше

похоже на шаманство. Можно, к примеру, уговорить человека, что у него «ничего не болит» – это тоже способ.

Нередко мудрость консультанта заключается в том, чтобы предостеречь руководителя от поспешных действий – особенно если изменения в нужном направлении уже происходят сами по себе, но темпы их не устраивают первое лицо, и руководитель вместе с водой может в порыве энтузиазма выплеснуть и младенца.

При этом консультант не должен забывать, что сближение с клиентом – не меньшая ошибка, чем прямой конфликт с ним, надо уметь держать дистанцию.

Не консультант создавал этот капитал и рисковал им. Клиент по себе выбирал бизнес, партнеров, сотрудников, способы общения, поэтому попытка подменить видение и мироощущение клиента своими (не совпадающими с клиентскими хотя бы по темпо-ритму и степени рисковости), как правило, заканчивается отторжением. Как сказал мне один бизнесмен: «Попробуйте помочь мне переформулировать и решить мои задачи, не пересаживаясь в мое кресло – я вам его пока не предлагал».

Рецепты

Набор общих рецептов для разных компаний (а народ рецепты любит и требует) может выглядеть достаточно банально. Например:

1. Статическая защита бизнеса:

- физзарядка – общеукрепляющее развитие (многовариантное планирование, этапность движения, контрольные точки);
- витамины (обучение на практических примерах, выработка некоторых принципов и правил и доведение их до сотрудников вместе с системой мотивации и демотивации);
- правильное и регулярное питание (прежде всего информационное) – не голодать и не переедать;
- регулярное тестирование бизнеса и людей в бизнесе и «сдача анализов» (попросил приятеля что-то купить в одном из своих салонов и потом подробно расспросил его о впечатлениях).

2. Динамическая защита бизнеса:

- бизнес-тренажеры, деловые игры, тренировка скорости реакции и точности удара;
- моделирование возможных форс-мажоров;
- регулярное «обследование» (конечно, неявное) партнеров и клиентов – как у них с «бизнес-здоровьем»;
- отслеживание других бизнес-ниш – не пора ли перепрыгнуть туда?

3. Конструктивная рефлексия:

- разбор полетов, «эхо»;
- критическое осмысление западного и книжного бизнес-опыта (при сплаве по горной реке не годится опыт «туристов выходного дня»).

Но мы-то с конкретным собственником конкретного бизнеса, проработав вместе год-другой, хорошо понимаем, что за этими банальностями стоят серьезные изменения в людях (в том числе и в самом собственнике), в отношениях между людьми. И «как сделать?», «когда сделать?», «с кем сделать?» не менее важно, чем «что сделать?».

А семинары и тренинги сами по себе, в отрыве от *целеполагания и регулярной работы по реализации стратегии*, нужны лишь особо любознательным сотрудникам или тем, кто постоянно ищет свое место на рынке труда. Пробуждать моими семинарами и тренингами в людях внутри компании надежду на будущие изменения и потом душить ее своим бездействием, повторением прошлых глупостей – просто вредительство.

Главное – получить вопрос (выпросить, спровоцировать, перехитрить, заставить). Задавая вопрос, клиент «раскрывает карты». Нужно убедить (заставить) его начать двигать мозгами, далее выступая в роли опытного ассистента. Меня вполне устраивает вид «власти», при которой мои мысли превращаются в чужие решения.

Бизнес-консультант производит разные операции над мозгами:

- встряска;
- промывка, просушка (как в старых фотолабораториях);
- сушка, укладка (как в парикмахерских);
- апгрейд (как некогда в компьютерной технике)...

А еще консультант похож на физиотерапевта. Бизнесмен принимает консалтинговые процедуры – нос прочищает, восстанавливает чувствительность и т. п.

Семинары

Методы работы консультантов весьма разнообразны и зависят от задач, которые ставят перед ними заказчики – это индивидуальная работа, анализ и оценка процессов и документов, подготовка аналитических записок и рекомендаций, обучение сотрудников и т. п.

Одним из наиболее популярных инструментов инициации и закрепления изменений, особенно в среднем бизнесе, являются 2–3 – 4-дневные консультационные семинары, обычно тематические (посвященные, например, выработке годового плана), в которых участвует все высшее руководство компании и перспективные руководители среднего звена.

В чем преимущества таких семинаров:

- командная работа, когда каждый как «на ладони» и невозможно спрятаться за интриги, личные отношения;
- работа в высоком темпе и систематическая защита результатов работы перед большой группой (не келейное пропихивание своих интересов, а публичная защита);
- работа на износ (с 9.00 до 22–23 часов), о чем многие уже забыли;
- подача хорошо упакованного и концентрированного теоретического материала немедленно трансформируется в практическую работу в малых группах, а вопросы, возникающие в этих малых группах, становятся темами следующих лекционных занятий или общих обсуждений;
- ярко проявивший себя человек может, получив рекомендации консультанта, «сделать» карьеру не за несколько лет, а за несколько дней (были случаи, когда люди после семинара перепрыгивали сразу через пару ступенек служебной лестницы);
- многие менеджеры возвращаются к своим старым, полузабытым, не получившим в свое время поддержки (воли не хватило) идеям или проектам и те «оживают», обретают вторую жизнь;
- происходит (пусть в неявном виде) экспресс-инвентаризация носителей разума и воли на предприятии.

Гарантируют ли подобные семинары, что фирма «восстанет из пепла»? Конечно, нет. Предприятие слишком долго залезало в эту яму,

теряя ориентиры и рынки, чтобы чудом воспарить над собой.

На то, чтобы залезть в эту яму поглубже (кто виноват – государство, директорский корпус или еще кто-то – это второй вопрос) были потрачены годы и миллионы долларов. И все это – чтобы сохранить и поддерживать неэффективный персонал, неиспользуемые мощности, чтобы сохранить, ограничиваясь косметическими ремонтами, старую систему управления и сбыта. Но, поняв, где оно находится и, возбудившись, руководство получает шанс вылезти из этой ямы.

А вот типичные (отобранные из множества случайным образом) отзывы слушателей подобных семинаров:

- Семинар упорядочивает рой мыслей и экономит время принятия решений по развитию компании. Неплохо «размораживает» мозги.

- Структуризация хаоса. Доступное, наглядное и комплексное преподнесение банальностей. В новом свете подается давно известное, но есть и несколько неожиданных вещей.

- Я смотрю на все это через призму своих болячек.

- На каждый имевшийся у меня раньше вопрос я получил еще 10, но понравилось – смотреть на проблемы сверху, не тонуть в деталях.

- Результат: эмоциональный заряд + ответы на вопросы + много хороших идей + подтверждение своих идей и интуитивных догадок + обратная связь для своих идей.

- Вы открываете глаза на вопросы, на которые в текучке не обращаешь внимание, не успеваешь, забываешь. О сложных и «страшных» вещах рассказывается простым языком, пошагово.

- Проблем много, и здесь радуешься, что ты не один такой. Приходит понимание того, что проблемы решаемы (копаясь в своих проблемах, нередко сам заходишь в тупик).

- Я очень пожалел, что я здесь сегодня. Нужно было пройти этот курс год-полтора назад. Сколько возможностей зря упущено, сколько времени зря потрачено.

- Привлекаете внимание своей оригинальностью, парадоксальной речью, паузами. Свежее мышление, быстрая реакция, все время – боксерская стойка. Все экстравагантно и направлено на «прочистку мозгов».

- Учимся не только у консультантов, но – и прежде всего – друг у друга.

- Мы только протираем все время свои розовые очки, а вы с нас их снимаете.
- Ожидания отчасти оправдались, отчасти изменились. Нашел новые аргументы в подтверждение своей правоты.
- Я не получил ответа на свои вопросы, но получил подход. Пробьемся!

К сожалению, возбуждающее, «наркотическое» действие семинара через несколько недель или месяцев проходит, и если высшее руководство всерьез не занимается отработкой важнейших проектов, реализацией уже принятых решений, не привязывает планы к мотивации людей, не налаживает регулярного процесса управления – все быстро возвращается на круги своя.

Семинар остается в памяти ведущих и участников лишь как приятное воспоминание (можем же!), как небольшая, но интересная совместная работа, не получившая продолжения и развития.

Снова процитирую Дэвида Майстера:

- Для многих компаний обучение все равно, что программа быстрой потери веса для страдающих ожирением. Обучение очень эффективно как заключительный этап специальной программы долгосрочных изменений и почти бесполезно как ее начальный этап.
- Фирмы часто используют обучение как суррогат реального упорного развития навыков. Для менеджеров это недорогой способ создать видимость деятельности.
- Сущность тренировок и обучения в целом – в том, чтобы вытащить людей из их зоны комфорта.
- В каждой фирме надо учитывать три основных аспекта: люди, процессы, структура. Структура и процессы необходимы как скелет и нервная система, но они склонны к окаменению и потом противоречат динамике рынка.

Совместимость

Я стараюсь не делать выводы о том, пригоден данный руководитель (лидер) для работы с консультантом или нет. Возможно, ему нужен совсем другой консультант. Максимум, на что я способен, это интуитивно предположить, буду я с человеком работать или нет. Интересны мы друг другу или нет, может стать взаимовыгодным и

развивающим обе стороны наше сотрудничество или нет? Как в песне – «Мы выбираем, нас выбирают, как это часто не совпадает...».

Так мужчина и женщина интуитивно определяют (психологи утверждают, что в первые несколько секунд знакомства), до какой стадии отношений они могут прийти. Так, взглянув на соседа в поезде, я интуитивно определяю, хочется мне провести вечер в беседе с ним или лучше сразу уткнуться в свой журнальчик.

Нередко бывает, что консультант-клиентские отношения завершаются, а потом вдруг снова возрождаются через много лет. Или переходят в приятельские, даже дружеские отношения. Или переходят в партнерство по какому-то бизнесу. Так что и здесь универсальных рецептов и стандартных ситуаций нет – все очень индивидуально. По этому поводу вспомнилась вдруг фраза Дж. Сороса: «Глядя на типовые домики пригородов, я думал, что мужу здесь ничего не стоит вернуться с работы не в тот дом и не к той жене».

Соответствие

Я пытаюсь понять, ухватить, вычислить особенности конкретной личности (ее ценности, допустимые риски, степень алчности, приоритеты и т. д.), а также особенности созданного этой личностью бизнеса (его выстроенность, устойчивость, прибыльность и т. д.). Далее я пытаюсь определить, соответствует ли бизнес, его текущее положение, направление и скорость развития нынешнему состоянию и динамике личности.

Соответствие или несоответствие бизнеса и породившей его личности – вот ключевая моя тема. Этаким бизнес-психотерапевт. (Риск или прибыль не могут быть велики или малы сами по себе – все эти эмоциональные оценки приложимы к конкретному человеку, моделируют его точку зрения на количественные и качественные показатели.)

Например, трусливый человек построил рисковый бизнес. Он же спать не будет, бедняга. Или авантюрист построил стабильный устойчивый бизнес. Он мечется, ему плохо. И я помогаю ему выйти из этого удушающего его спокойствия. Или хотя бы осознать причины неудовлетворенности. Я ищу области несоответствия и пытаюсь их устранять или хотя бы диагностировать.

Ситуация становится еще более интересной, если собственников несколько, к тому же один из них осуществляет еще и оперативное руководство бизнесом. Здесь речь идет уже о соответствии группы людей друг другу и бизнесу. В этом случае проблем несравненно больше, но и успех (в случае достижения синергетического эффекта) может быть значительным.

Малому бизнесу консультант, тем более стратегический, вряд ли нужен. Там как мальки – из 10 или даже 100 один выживает за счет характера, воли, везения. Там нужны азбука и букварь. Консалтинг же нужен среднему и крупному бизнесу, людям, которые уже научились зарабатывать деньги. У них возникают ценностные вопросы – что дальше?

У них нет спарринг-партнеров, а хочется обсудить планы, идеи, риски. Подчиненные прогибаются. С конкурентами особенно не поговоришь за жизнь. Нужен человек, примерно равный тебе по опыту, по мозгам, с которым можно безбоязненно поговорить и который смеет сказать: все это фигня, и объяснить, почему фигня.

Я не работаю с новичками, не могу научить кого-то «делать бизнес» (потому как сам не умею, брался не раз, но славы не снискал). Работаю со сложившимися людьми и сложившимися бизнесами, ищу области несоответствия, дисгармонии между человеком и бизнесом. Ответы люди умеют находить и без меня, я задаю простые, но неожиданные или неудобные вопросы, и пытаюсь направить усилия предпринимателей на устранение нестыковок и диссонанса.

Владелица бизнеса испытывала дискомфорт от общения с заслуженным топ-менеджером, которому была многим обязана. «А вы уверены, что бывают только бессрочные договоры?», – спросил я ее. И она молниеносно приняла решение. Оказалось, выгоднее (для обоих!) было с почетом проводить человека на повышенную персональную «пенсию». И не смешивать чувство долга и интересы дела.

Бизнес-талантам и тем паче гениям (более чем прочим) нужны «тормоза». Талант постоянно рождает кучу идей – как икру мечет. Одна – две из 10 000 плодотворны, но кто и как их выделит? Он же затопит своей «икрой» всю фирму, если его не тормозить.

Самодеятельные бизнесмены должны иметь самодеятельных, самопальных консультантов (исходя из моего любимого *принципа соответствия*). Бизнесмены, имеющие серьезное западное бизнес-

образование, должны искать консультантов «по себе» – то есть серьезно обремененных знаниями, кейсами, методиками.

А вообще консультант – это дрожжи, катализатор, усилитель (если есть что усиливать). Консультант для бизнесмена – массажер для мозгов.

Стереотипы

В. Войнович в «Монументальной пропаганде» не слишком лестно отозвался о бизнес-консультантах: «Он перешел к занятию, которое называлось “бизнес-консалтинг”. То есть за большие деньги он предоставлял “крышу” иностранцам, желавшим нажиться на российском базаре, и консультировал их, как в непонятных им местных условиях уходить от налогов, давать взятки, отмывать деньги и вывозить за границу».

Впрочем, у меня есть своя точка зрения на эту тему. Консультант может усилить способности бизнесмена. Это «множитель». Но если сам бизнесмен «нулевой» и ему пока просто везло, никакой консультант ему не поможет. Ноль, умножаясь на любой множитель, все равно даст ноль.

Попробую сформулировать коротко: *бизнесмены генерируют цели, консультанты их формализуют, уточняют и истолковывают, менеджеры достигают.*

И еще – полезные консультанты задают полезные вопросы. Неэффективные и недалекие консультанты (как и в любой профессии, дилетантов здесь более чем достаточно) просто «брызжут» готовыми решениями. Хороший консультант не учит, а создает среду, от которой трудно избавиться. Для консультанта важнее не ближайший отклик, а отдаленные последствия, потому инструменты его – мифы, легенды, притчи, байки, фразы, круги на воде, повторы. Он продает ощущения, оживляет скрытые в клиентах желания.

Консультант может помочь клиенту выбраться из мира его очевидностей и стереотипов: где существительное «ассортимент» сочетается только с прилагательным «широкий» (часто это совсем не так), «качество» – с прилагательным «высокое».

Он может «перевернуть» ситуацию, сделать привычное неожиданным. Как опытный шахматист, консультант имеет множество

«домашних заготовок», поэтому он может разглядеть симптомы кризиса раньше, чем кто-либо другой.

Консультанты и консалтинговые фирмы обладают уникально широкими возможностями участвующего наблюдения, оперативного анализа и обобщения опыта. Причем учатся они не только без отрыва от производства консалтинговых услуг, но и в процессе самого этого производства. Консультанты могут заставить менеджеров и специалистов отвлечься от стандартных схем и развить их творческое мышление, вытаскивая их из болота мелочей. Обучение – это **«репетиция будущего»**.

Консультант может быть беспощадным, как хирург, но он должен действовать во благо клиента. Консультант – не астролог и не прорицатель. Он не может дать вам то, чего у вас нет, но может помочь найти то, что у вас уже есть, обратить внимание на любопытные детали, иначе расставить акценты и приоритеты.

Критерии успешности работы консультанта, на мой взгляд, достаточно просты и связаны с уровнем востребованности консультанта, а именно:

- с наличием повторных обращений;
- с просьбами клиентов подготовить по итогам встреч аналитическую записку;
- с рекомендациями, которые дают консультанту клиенты (после чего к нему обращаются знакомые, партнеры, коллеги его клиентов);
- со временем, которое готовы тратить на общение с консультантом собственники и первые лица компаний (иногда оно бывает в несколько раз больше заранее запланированного времени, значит «задело»).

Впрочем, консультант, даже реализовав целый ряд удачных проектов, не должен уподобиться герою сказки Евгения Шварца, который, став чемпионом по стрельбе и боясь неуспеха, перестал стрелять, а только предъявлял дипломы о своих прежних победах.

Далеко не все зависит от консультанта, очень многое зависит от клиента, его честности перед самим собой, его ожиданий, готовности к диалогу, реальных целей:

- Руководитель крайне редко может сформулировать задачу, чаще всего он приходит и говорит: «Сделайте что-нибудь, чтобы стало хорошо».

- Многие руководители не нуждаются в реальных услугах консультантов («сами с усами»), но нуждаются в имидже реформаторов (вне и внутри своей фирмы).

- Заказчик может заказать консультирование, но это вовсе не означает (и чаще всего не означает), что он желает быть субъектом изменений. Он готов изменить окружающий мир, но – только не самого себя.

- Некоторые клиенты воспринимают консультанта как героя детской песенки: «Прилетит к нам волшебник в голубом вертолете ...».

- Отличный вопрос прозвучал из зала на одном из моих семинаров: «Обводить кружочком в тесте то, что правильно, или то, что на самом деле?».

Сферы

С чего начинать организационную диагностику? Здесь нет универсальных решений. Все зависит от характера первого лица, вида и типа бизнеса и конкретного контекста, ситуации. Для меня лично наиболее важны три сферы.

Во-первых, сфера целеполагания. Кем и как оно осуществляется, как связано с мотивацией людей и ресурсным обеспечением? Как мы узнаем, что целеполучатели приняли и осознали поставленные цели, приняли их к реализации? Кто и в каких случаях может изменять, уточнять цели? Как эти изменения доводятся до сотрудников, как меняются при этом их планы и мотивация?

Во-вторых, беседами и «невинными» вопросами я пытаюсь выяснить, какие принципы, ритуалы, традиции, трафареты «защиты» в головах моих собеседников. Что в компании можно делать, а что нельзя, что поощряется, а что осуждается?

В-третьих, это система распространения информации и механизмы обратной связи. Насколько руководители прислушиваются к информации и мнениям коллег и подчиненных? Способны ли делать выводы из ошибок? Интересует ли их, что происходит на их рынке, на соседних рынках, в других регионах и странах?

Таланты

Как говорил один известный шахматный гроссмейстер, я первого встречного всегда считаю тоже гроссмейстером, пока он за доской не докажет мне обратное. Я придерживаюсь такой же точки зрения, изначально считая любого потенциального клиента талантливым, волевым, ищущим и неординарным человеком.

Можно сказать, что я просто навязываю себе изначально (это существенно упрощает первые контакты) очень позитивное восприятие человека и того, что он сделал и делает. Естественно, в ходе работы эта оценка, как правило, снижается, отношение становится более критическим или, по крайней мере, более взвешенным.

Если перейти к моему любимому коктейлю НУР (надежды, угрозы, результаты в пропорции, определенной ситуацией и типом человека), то вначале я должен вызвать доверие у клиента, а потом уже «продавать» ему варианты светлого (надежды) или темного (угрозы) будущего.

А для того, чтобы вызвать доверие, недостаточно продемонстрировать наличие опыта, обязательно нужно проявить к человеку уважение и неподдельный интерес.

Поэтому в начале знакомства я искренне восхищаюсь: «Как вам удалось всего за три с половиной года выстроить такую многопрофильную империю?», а через некоторое время, поработав уже плотнее, могу себе позволить (на базе накопленных наблюдений) достаточно жесткий диагноз и вопрос – «Мне кажется, на базе своих великих амбиций и быс тро собранных крупных активов ты построил малый бизнес. Он напоминает мне крупного по размерам шестиклассника-второгодника. Взрослеть собираешься?».

Шут

*Мы знаем, время растяжимо,
Оно зависит от того,
Какого рода содержимым
Вы наполняете его.*

С.Маршак

Думаю, что управленческий консультант – это Шахтер Умственного Труда (ШУТ). Люблю фиксировать на бумаге живые мысли живых людей, особенно случайные фразы, оговорки, обмолвки – все потом пригодится. В книжках тоже бывают интересные мысли, но они уже кем-то зафиксированы, отредактированы, лишены первородного таинства. Одинокие ночи в гостиницах (Мадрида и Чебоксар, Воронежа и Золингена, Москвы и Стокгольма) способствуют творческому мышлению. Консультант – работа гастрольная, но тихая: ни оваций, ни свиста.

На звезды смотреть на ходу опасно – можно споткнуться, наткнуться на что-нибудь, упасть. Впрочем, не менее опасно смотреть все время под ноги. Не упадешь, зато можешь забраться в такой тупик, в такие дебри. Лично я предпочитаю смотреть на деревья, на их корни, ветки и верхушки – все же какой-то диапазон. Отсюда и основной предмет моей многолетней фотоохоты – ветви на фоне неба.

А еще я стараюсь никуда особо не торопиться, без нужды не суесться, двигаться к цели черепашьими темпами, но неуклонно. Может быть, поэтому я собираю черепах – каменных, деревянных, металлических, вязаных и прочих. В коллекции их уже больше 1000, так что есть на кого посмотреть и есть с кого взять пример.

Консультант – ШУТ, завоевавший (не так-то это просто!) право говорить то, что думает. Причем мысли должны быть отточены до уровня афоризмов. (Афоризм «клиент всегда прав» побивается только афоризмом «клиент всегда прав... вначале»). «Царям» самостоятельность чужих суждений не всегда нравится (даже если с пеной у рта они утверждают обратное). Поэтому – надо быть всегда готовым к расставанию. Право иметь независимые суждения и высказывать их дорогого стоит.

Формула консалтинговой работы, как я ее понимаю:

уровень понимания людей + умение переформулировать проблемы и задавать вопросы + юмор + стихи + репортерская любознательность + спортивная нацеленность на результат + импровизация + уважение к людям + собственный взгляд + образность, метафоричность.

Но это только моя, личная формула.

А еще – консультант должен неуклонно и непрестанно изучать и изменять себя. Это не менее важно, чем работа с клиентами, чтение книг, участие в тусовках. Лично я продолжаю считать себя маленькой веточкой российского консалтинга, равно удаленной от корней и от вершин, боковой, но не тупиковой. Можно назвать это направление эстрадно-аналитическим.

Впрочем, типологий консультантов создано уже немало. Рискну внести свой склад в это дело:

1. Баечник, рассказчик – бесконечное количество примеров на все случаи жизни. Поскольку далеко не всегда ясны причины и последствия, да и фантазируют консультанты нередко, полезность и применимость этих баек для конкретных ситуаций не очевидна (база ситуаций, однако, должна расти).

2. Славослов – человек, тонко поющий осанну заказчику, обнаруживая все новые плюсы в организации и обзывая их учеными словами. Серьезного ремонта не нужно, вы построили чудо архитектуры, нужен только мелкий косметический ремонт и я его с удовольствием (это честь для меня!) сделаю.

3. Инструментальщик – человек, гордящийся своим инструментом (к примеру, системой сбалансированных показателей BSC или очередной коучинг-методикой) и пытающийся «насадить» освоенный инструмент на голову всем клиентам, независимо от того, что у них на самом деле болит.

4. Диагност – радуется любым обнаруженным признакам организационных и прочих болезней. Искренне удивляется тому, что заказчик не радуется вместе с ним. Вопрос «что же делать?» и тем более «а как это сделать?» воспринимает как личное оскорбление (я же диагност, к расшифровке кардиограммы и анализов претензии есть?).

5. Акын – что вижу, то и пою. Акынов могут себе позволить только очень большие и знаменитые консалтинговые фирмы. Рассказать автозаводу-гиганту в большом томе (лучше на английском языке – меньше народу веселиться будет при чтении), что машина – это средство передвижения людей и грузов, что к ее особенностям относятся наличие 4 колес и т. д. и спихнуть этот отчет за очень большие деньги – это, конечно, надо уметь.

6. Консультанты-методисты (бизнес-консультанты) отвечают за скелет и прочность конструкции, отраслевые, специализированные

консультанты (группы развития) наращивают его мясом и отвечают за функционирование организма.

7. Есть консультанты по внутренним органам и по внешним воздействиям. В зависимости от того, что говорит «больной» и что умеет консультант, он либо подтверждает («да, это сердце, будем лечить»), либо переворачивает проблему – «это все тополиный пух, аллергия» и лечит что умеет. И обратно – внешние симптомы: «персонал ворует, доверять некому» переводит в личные («это внутри у вас – порча») и тут же начинает спасать.

8. Внешний (приходящий) консультант отличается от внутреннего (работающего в компании) примерно тем же, чем любовник отличается от мужа. Меньше надоедает и больше себе позволяет.

Часть 4

Лирика: по бизнесу и по жизни

*Истинные случаи иногда становятся
притчами.*

И.Бродский

*Если собака кусает человека, это не
новость, новость – если человек кусает собаку.*

Ч.Дейна

10 поучительных историй

*Что казалось шуткой, оказалось раной.
И немножко жутко, и немножко странно.
Что казалось раной, оказалось шуткой.
И немножко странно, и немножко жутко.*

П. Коган

Бронефутболки

Эту историю я регулярно излагаю на семинарах в качестве учебно-тренировочной. Рассказываю ее поэтапно, предлагая слушателям угадать, что будет дальше, какие последствия имело то или иное действие.

Итак, начнем: в 1985 году некий американец изобрел бронированные футболки, которые были в 4 раза легче традиционных бронежилетов и значительно дешевле их. Но изобрести – полдела, надо же внедрить бронефутболки в сознание потребителей, дабы получить доступ к их кошелькам. Кому они могут пригодиться?

О, придумал! Хозяевам маленьких магазинчиков! У них нет денег на серьезную охрану и системы видеонаблюдения, хулиганство постоянно растет, в ночное время продавцы даже боятся работать. Бронежилеты – вещь дорогая, да и носить их продавцу тяжело и неудобно, а бронефутболка решит многие проблемы. Сказано – сделано.

По компьютерной базе изобретатель нашел адреса хозяев маленьких магазинчиков и разослал им несколько тысяч писем (для определенности – пусть пять тысяч) с предложением приобрести бронефутболки для своих продавцов и подробной аргументацией, почему это нужно сделать.

Изобретатель прочитал несколько учебников по маркетингу и знал, что если придет 8–10 % ответов на его письма, это очень неплохо. Они помогут наладить личные связи, а там, глядишь, и продажи пойдут. Может быть, кто-то захочет брать их оптом и снабжать потом соседей и коллег.

Первый вопрос: как вы думаете, сколько откликов реально получил изобретатель в течение месяца с момента рассылки и почему именно столько?

Очень интересно наблюдать за слушателями семинара, выдвигающими свои гипотезы. Сразу выделяется несколько «наивных»: может быть, откликов было слишком много, тысяча или две, ведь он предложил прекрасный новый продукт? Он просто не справился с объемом заказов, да?

Потом подают голос «опытные»: вряд ли откликов было много, фирма новая, продукт неизвестный, кому это надо рисковать и испытывать на себе новинки? Нередко мнений бывает 5–6, есть что обсудить. Потом я выдаю ответ: за месяц он не получил ни одного отклика. Вопрос – почему?

Слушатели начинают выдвигать версии и, в конце концов, коллективными усилиями приходят к интересному выводу: он продавал потенциальную опасность совсем не тем людям. Хозяева маленьких магазинчиков как раз заинтересованы в том, чтобы растущую опасность не признавать и не замечать (до последнего!).

Ведь если ее признать, придется не только тратить на системы предупреждения и защиты, но и продавцы немедленно потребуют повышения зарплаты «за опасность». Представляете, что было бы, если бы каждому пассажиру самолета перед полетом вручали парашют – «мало ли что может быть»?

С первым этапом истории мы покончили – откликов нет, но изобретатель был человеком упорным и дал рекламу в газетах (то есть перешел от адресной рассылки к массовой). Вопрос – что это ему дало?

И опять целый ряд версий: им сразу заинтересовались армия, полиция, спецслужбы... Мне приходится комментировать: государственные, бюджетные организации во всем мире крайне неповоротливы и нелюбознательны, поэтому пока армейское или полицейское руководство чем-то заинтересуется (без жуткого давления власти или прессы), рак на горе свистнет. У них бюджеты, которые надо освоить, тендеры, утвержденные списки поставщиков, масса формальностей, какое им дело до каких-то не заказанных ими новинок?

Кто-то высказывает робкую догадку: «Если бронефутболки не нужны полиции, может быть, они нужны бандитам?» – «Уже теплее, – радуюсь я, – а теперь подумайте, каким именно бандитам нужны бронефутболки». Совместными усилиями мы быстро находим ответ – контрабандистам, наркокурьерам. Тем, кому регулярно приходится пересекать канадскую или мексиканскую границу. Именно им дешевая и незаметная защита может существенно облегчить жизнь.

Значит, вторая попытка изобретателя была успешной, клиенты появились (вопросы этики бизнеса в этой истории остаются за скобками, человеку очень хотелось разбогатеть), начали быстро расти объемы продаж. «Как вы думаете, – спрашиваю я, – что было дальше?» – «Его арестовали, – отвечает кто-нибудь, – за пособничество преступникам». – «Никто его не тронул, все гораздо проще. Такое дело в рыночной среде не может остаться незамеченным, на запах “легких” денег быстро слетелись конкуренты».

У них было огромное желание зарабатывать, не было только четкой технологии производства бронефутболок, которую изобретатель из всех сил охранял. А дальше что? «Конкуренты купили у него технологию». – «Да нет, он ее не продавал». – «Технологию украли». – «Нет, я же сказал, он тщательно ее охранял».

Опять все предельно просто. Нет технологии у конкурентов – и не надо, начали производить, как умели, появилось множество подделок. Если читатель вспомнит вторую часть книги, в разделе «Пять сил Портера» было более элегантное обозначение «товары-заменители» (или, еще более научно, товары-субституты).

Но нетехнологичная бронефутболка, которая не спасает клиента, – это сильный удар по репутации производителя. Начались рекламации, разборки, изобретателю пришлось доказывать, что «он – не верблюд». И здесь наступил еще один очень тонкий момент. Человек не любит применять инструменты, которые когда-то принесли ему неудачу, и любит применять инструменты, некогда принесшие ему успех. Вспомним, с чего начиналась история: адресная рассылка была неудачной, реклама в газетах дала волну клиентов.

Почему бы снова не применить инструмент, притянувший удачу, не дать рекламу в газетах о том, чтобы не покупали подделок, что только изобретатель имеет технологию, дает гарантии и т. д., и т. п.? Сказано

– сделано. «К каким результатам это привело? – спрашиваю я, и сразу предупреждаю: – Здесь решение не очень тривиальное».

Опять догадки и споры, опять я с интересом наблюдаю за процессом мышления, способами мышления разных людей (как сильно отличаются собственники от менеджеров, средний бизнес от крупного, чиновники от коммерсантов). Если никто не приближается к ответу, выдаю его сам: «Мы забыли о том, на какой рынок изначально посягнул изобретатель – на большой, старый, консервативный рынок бронежилетов».

До поры до времени разжиревшие производители бронежилетов просто не замечали наглого «малыша», потом, когда появились производители подделок, бронежилетчики, похоже, призадумались. А уж когда изобретатель сам подставился, начав рассказывать в прессе о подделках, шанса своего не упустили и мощной антирекламой добились и подделки, и сами бронефутболки (ну разве можно доверять свою жизнь маечке или футболочке, да вся история человечества говорит о том, что, ... да наш многолетний опыт...).

Вот так закончилась эта история, которую я потом показываю на слайде в виде шпаргалки-памятки для тренировки рыночного мышления (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Пример для тренировки рыночного мышления

Досье

Дама, работавшая в отделе маркетинга и рекламы крупной компании, долго собирала досье на своего начальника, который не отличался чистоплотностью. В результате выгодные заказы на рекламную продукцию получали не лучшие по ценам и качеству поставщики, а те, кто давал начальнику максимальный «откат».

В один прекрасный день дама попросилась на прием к генеральному директору и с фактами и цифрами в руках (досье было внушительным) подробно изложила ему ситуацию, втайне надеясь, что начальника выгонят, а она продвинется по служебной лестнице. А то, глядишь, и займет место явно зарвавшегося шефа.

Руководитель, будучи кем-то «заведен» с утра, отреагировал неожиданно: «Теперь я понял, почему ваш отдел так нестабильно работает – потому что вы и такие, как вы, своим делом не занимаетесь, а занимаетесь черт знает чем. Слежкой какой-то. Сыщиками себя вообразили. А отдел безопасности у меня что, теперь будет рекламой заниматься? Пишите заявление “по собственному” и чтоб завтра духу вашего тут не было».

К чему это все привело? Остальные сотрудники притихли – они сочли начальника отдела неприкасаемым, решили, что начальник делится с верхами. Сам начальник, для вида повинившись (бес попутал!) приободрился – руководство его ценит. Руководитель фирмы, поостыв, понял, что принял не совсем правильное (по крайней мере, не совсем полное) решение, но вернуться снова к этой проблеме уже не мог, боясь уронить свой авторитет.

Введем понятие «себестоимость решения». Это решение было очень недорогим – руководитель не потратил много времени сам, не привлекал экспертов, аналитиков. Оно явно не было случайным (ибо высшую меру – увольнение – присуждают редко), значит, руководитель действовал в рамках своего обычного миропонимания.

А вот «общая цена решения» (в силу его явных и неявных последствий) оказалась весьма высокой – рост барьеров между руководством и сотрудниками, потеря у людей веры в справедливость, снижение творческого потенциала.

Экономия затрат при подготовке и принятии решения обернулась крайне низким качеством решения, и «поедание» этого сырого решения (имела место мгновенная его «поставка» клиенту) испортило желудки множеству людей.

Отношения двух людей по поводу третьего («тени отца Гамлета») затронули в итоге не только коллектив конкретного отдела, но и весь большой коллектив фирмы. Мало того, о них узнали партнеры (потому что у сотрудников, долго общающихся с клиентами или партнерами, часто возникают с ними не только деловые, но и личные доверительные отношения).

Об этом узнала фирма, в которую ушла дама, а также родственники, друзья и знакомые всех действующих и совершенно бездействующих (автор относит к ним и себя) в этой истории лиц.

«Эффект решения» – отношение результата к ожиданиям – оказался большой отрицательной величиной (вместо восстановления справедливости произошло возведение несправедливости в степень, и вместо вдохновленных людей, крайне нужных для завоевания завтрашнего рынка, фирма получила потухших, озадаченных и обиженных).

Фактически в «вирусном» режиме сработала система нечаянного тестирования сложившейся системы управления и отношений в фирме. Руководитель – тоже заложник этой системы, для него понятие «авторитет» связано с безошибочностью, а не с предупреждением и своевременным исправлением ошибок.

Почему я так много внимания уделил этому примеру? Потому что продукт управленческой деятельности – это решение, вызывающее (или не вызывающее) некие действия (или бездействие). Очень важны также последствия неприятия какого-либо решения («все перемелется») в данной ситуации.

Очень подробный и жесткий разбор этого примера на заседании Совета Директоров фирмы (я предварительно переговорил со многими людьми разных уровней, и часовой доклад мой был построен в основном на цитатах) помог руководству прийти к целому ряду важных выводов.

Появились новые заместители по безопасности и персоналу у генерального директора, поменялась система мотивации, руководители фирмы открыли регулярный прием людей по личным вопросам и т. д.

Вскоре был открыт специальный проект «Создание в компании новой системы разработки и принятия целенаправленных взаимосогласованных управленческих решений, системы реализации и оценки этих решений, их корректировки и отмены».

Маркеры

В 1997 году я проводил трехдневный семинар по клиентоориентации для собственников и директоров разных фирм в одной из центральных областей России. Один из слушателей с самого начала был настроен очень агрессивно и пытался нападать. «Да почему вы имеете право нас учить? Я – владелец многих предприятий, я успешный и богатый человек. Продайте мне хоть маркеры для

начала, и тогда я поверю, что вы – специалист, и я не зря проведу тут три дня».

Конечно же, я не мог сразу пойти на поводу у клиента, но и не замечать его нападки было невозможно. Поэтому я мягко откладывал исполнение просьбы: «Я обязательно продам вам маркеры, у нас предусмотрена такая тема, и мы до нее если не сегодня, то завтра обязательно доберемся».

Человек откровенно изголялся, едва ли не каждый час напоминая мне о маркерах, дело было, конечно, не во мне, а в его желании в очередной раз покрасоваться перед коллегами («срезал» гостя), а я тихо, но последовательно занимался подготовкой достойного ответного удара.

Понимая, что удар должен быть один, но нокаутирующий (если долго махать руками, можно только соперника простудить, да и не добьешься ничего), я продумал план действий и осуществлял его в перерывах и после занятий.

Для начала поговорил с организаторами и получил конкретную информацию об этом человеке и его бизнесе. Сколько у него предприятий, насколько часто он собирает своих топ-менеджеров, как выглядят их здание и комната для совещаний?

Затем поинтересовался, кто из участников семинара его больше всего не любит, и провел с товарищами небольшую подготовительную работу (они с удовольствием согласились сыграть маленькие роли в моем спектакле).

Бизнесмен и во второй день продолжал петь песню о продаже маркеров, но я опять отделялся обещаниями: «Сегодня мы наверняка доберемся до этой темы». Я твердо решил нанести удар после обеда, когда человек расслабится и не будет ожидать подвоха.

Сказано – сделано. После обеда, уловив удобный момент, я спросил его невзначай: «А сколько у вас предприятий в холдинге?» – «17», – с гордостью ответил он. «Наверное, руководителей часто приходится собирать на совещания, да еще и вместе с замами?» – «Раз в неделю – это уж точно». – «При таком количестве народа надо иметь прекрасно оборудованный зал для совещаний». – «Ну, уж с этим у нас никаких проблем, – обрадовался мой соперник, окончательно залезая в расставленную ловушку, – евроремонт сделали, мебель закупили шикарную, денег не жалели, приезжайте, сами увидите».

Собственно, все эти вопросы я мог и не задавать, нужную информацию я собрал еще вчера вечером, но управление путем задавания вопросов – мощнейший инструмент, к тому же, если ответы оппонента тебе известны заранее, ты легко можешь подвести к нужному для тебя выводу.

Следующим моим вопросом был провокационный: «А флип-чарт у вас есть?» – «Что это такое?» (Напомню, дело было в 1997 году.) Бизнесмен не сумел среагировать на провокацию и ошибся. Пора было начинать спектакль.

«Как, вы не знаете, что такое флип-чарт? – с неподдельным удивлением начал я заранее заготовленный проникновенный монолог. – Да это же основной инструмент современного управленца, без которого совершенно невозможно наладить диалог с клиентами и сотрудниками. Шикарный кабинет без флип-чарта – это музейный экспонат».

В этот момент я сделал паузу, и вдруг обратился к одной из подготовленных мною заранее «подсадных уток»: «Кстати, неужели ни у кого из вас в кабинете нет флип-чарта?» «Утка» моя, хозяин небольшой фирмы, немедленно откликнулась: «У меня есть, давно уже, очень полезная вещь».

Я усилил давление. «А экран у вас есть? – вновь обратился я к крутому бизнесмену, – а проектор с экраном? Ноутбук?» – «У меня все это есть, – вступила в игру вторая моя «подсадная утка», – а как же можно без этого проводить серьезные презентации?» – «Никак, – ответил я, – но коллеге, наверное, они и не нужны. У вас иностранцы-то хоть бывают?» Уязвленный моей интонацией, противник попытался перейти в контратаку: «Конечно, регулярно. Голландцы, англичане, финны, французы, у нас кто только не бывает...».

Настало время завершающего удара. «Представляете, как они веселятся в машине или в поезде, когда едут из вашего города обратно в Москву? Так много компаний, такие серьезные обороты, и такая управленческая безграмотность и нищета. Колхоз какой-то, а не империя. Ни флип-чарта, ни ноутбука, ни проектора, ни экрана, ни возможности показать презентации (которые они наверняка с собой привезли)».

Покрасневший и явно взбешенный бизнесмен выскакивает из зала и бежит кому-то звонить (мобильники в ту пору были еще не в моде).

Возвращается минут через пять, и, не обращая ни на кого внимания, говорит мне уже на «ты»: «Ну-ка напиши названия и марки, только сами крутые, все поправим, купим, установим, я проигрывать не привык». Я записываю названия и марки, а также советую, где это лучше купить, он снова убегает, возвращается минут через десять и говорит: «Все, вопрос решен, через несколько дней все будет».

Спектакль окончен, пора мне произносить финальную реплику. «А маркеры я вам подарю». – «Не понял», – удивляется он. – «Запишите и запомните, друзья мои, – говорю я и пишу на доске крупно, – *уровень продукта должен соответствовать уровню клиента*. Олигархам не продают маркеры, а секретаршам – ноутбуки с проекторами.

Для непонятливых объясняю еще раз: продавать вам маркеры глупо, это не ваш уровень, поэтому я продал вам (по-моему, неплохо) оборудование для зала совещаний, такую же мелочь, как маркеры, серьезному человеку можно и подарить».

Больше до конца семинара крутой бизнесмен не задал ни одного вопроса, но мне потом рассказывали, что на своих внутренних оперативках чуть ли не любимым его высказыванием стало «Уровень продукта должен соответствовать уровню клиента. Кому вы все это собираетесь продавать?». Так что история с маркерами не прошла для него зря.

Кстати, через несколько лет, уже на другом семинаре, в Подмоскowie, где собрались собственники из разных отраслей, тема маркеров внезапно получила неожиданное развитие. Семинар проходил в красивой санатории, где, кроме нас, было еще достаточно много отдыхающих, в том числе пожилых. В перерыв ко мне подошли две старушки и попросили одолжить им мои маркеры.

«Зачем?» – поинтересовался я. «Понимаете, у нашей коллеги юбилей, и мы хотели бы сделать ей что-то приятное». – «Но тогда вам и ватман нужен». – «Да, буквально один лист. Стихи мы уже написали, тему рисунка придумали».

«Хорошо, – сказал я, – прямо сейчас я не могу дать вам маркеры, они нужны мне для работы, но если вы подойдете в девять часов вечера, я с удовольствием дам вам и лист, и маркеры, но только с условием, что вы вернете маркеры до девяти утра, иначе мне трудно будет продолжать семинар».

Старушки сказали «большое спасибо», вечером получили лист и маркеры. Утром они уже ждали меня у зала, где проходил семинар. Мне были торжественно вручены маркеры, а также большая кучка конфет (видимо, в качестве платы за аренду маркеров).

«Ну, как все прошло?», – поинтересовался я. «Очень хорошо, – сказали старушки, – жаль только, что у вас не было желтого маркера. Мы хотели нарисовать ромашки, они у нас и в стихах были уже обыграны, а пришлось рисовать васильки».

С тех пор тема «желтого маркера» не дает мне покоя. Как редко мы разговариваем с клиентами, как мало иногда нужно для того, чтобы сделать их счастливыми. И как по-разному можно использовать один и тот же продукт или услугу.

Маркер для взрослых, для детей и старушек, которые хотели поздравить коллегу с юбилеем, красиво написав стихи на листе. А есть еще маркер как эстафетная палочка. А можно маркеры сдавать в аренду или в лизинг, можно самим нарисовать картинку и стихи написать – будет законченный продукт. Читатели могут в качестве упражнения подумать, где и как еще можно использовать маркеры.

Мебель и программа

Это сейчас едва ли не в каждом мебельном салоне есть свой компьютеризированный дизайнер и никого красивыми картинками и анимациями не удивишь. А лет 15 назад продавцы мебели с мастерами компьютерных дел вообще не пересекались. В те годы и произошла история, о которой я хочу рассказать.

Знакомые программисты привели ко мне домой своих знакомых, и те показали мощный графический редактор и обработчик трехмерных изображений. Они сыпали словами: «слои», «разрезы», «полутени», «быстрое уничтожение невидимых линий», показывали какие-то сложные детали красивой расцветки и непонятного назначения.

Честно говоря, было скучновато, программ всяческих я за свою жизнь насмотрелся в избытке (и у нас, и за рубежом), а вникать в тонкости не было ни желания, ни времени. Тем более что я в те дни как раз выполнял крупный заказ по реорганизации системы управления и маркетинга довольно крупной оптово-розничной фирмы,

торгующей канцелярией, банковским оборудованием и офисной мебелью.

Поскольку об их проблемах я в ту пору думал постоянно, то механически спросил у разработчиков графической программы: «А несколько вариантов расстановки мебели из каталогов в конкретном зале она смогла бы сделать?». «Нет проблем», – обиженно ответили разработчики на мой детский вопрос, и продолжили свой нудный рассказ о поворотах в пространстве, преобразованиях цветов и теней, каких-то метабиблиотеках.

На следующий день в разговоре с руководителем оптово-розничной фирмы я спросил: «А почему вы продаете только мебель по каталогам? Не лучше ли продавать сразу результат? Дизайнер у вас есть, варианты можно сделать быстро и красиво – на компьютере». – «А что, разве есть такие программы?» – удивился бизнесмен. «Есть, – сказал я, – одну из них я смотрел вчера у себя дома». – «А как мне ее посмотреть?» – спросил бизнесмен. «Я не торгую ни мебелью, ни программами, я торгую идеями и знаниями, – ответил я, – вот вам их рабочий телефон, звоните и договаривайтесь».

Выйдя от директора, я позвонил разработчикам сам, предупредил о возможном звонке солидного клиента (к которому сами они, кстати, даже не могли попасть на прием). Я очень просил их употреблять в разговоре слова «офис», «стулья», «столы», «шкафы», «свободная площадь», «удобство клиентов и сотрудников» и, по возможности, не употреблять такие слова как «разрез», «слой», «полутень» и прочие.

Как я потом узнал от заказчика, встреча длилась не более 20 минут, бизнесмен задал несколько вопросов, получил ответы и немедленно купил программу. Впоследствии он успешно использовал ее, расширив тем самым спектр услуг и «вставив перо» конкурентам за счет чуть более глубокого видения и понимания рынка.

Попробую (с точки зрения бизнес-аналитика) проанализировать этот случай.

Прямой путь «разработчик-пользователь» или даже «продавец-заказчик» оказывается далеко не всегда самым коротким и эффективным. Важна не сила удара, а его точность (акцент надо правильно поставить).

В данном случае я, сам того не желая, выступил в роли агента влияния. С одной стороны, заказчик доверил мне план

реформирования управления собственной фирмой, и мое мнение было для него значимым, с другой – он не подозревал меня в личной корысти (получение процента от продажи программы угрожало репутации консультанта, да и финансово было малоинтересно по сравнению с консалтинговыми проектами).

Я перевел разговор о продаже программы (именно это было целью разработчиков) в совершенно другую плоскость, нашел (сгенерировал) у тогдашнего своего клиента еще неясную ему самому потребность в создании новой услуги (расстановка офисной мебели), которую этой программой можно было удовлетворить. Для меня рынок – это поиск розетки, вилки и их совмещение (может быть, с помощью переходника). В данном случае «вилкой» была программа, «розеткой» – заказчик, «переходником» – я сам.

И третий важный момент: надо учить «иностранные» языки. Не столько английский и французский, сколько языки твоих потенциальных (да и нынешних тоже) клиентов, заказчиков, партнеров. Лучше объясняться жестами, как не знающие языков россияне в западных ресторанах, или искать переводчиков, но только не разговаривать на своем собственном тарабарском (профессиональном) языке.

Для вас очень важно, что вы храните в электронной библиотеке не описания элементов, а, к примеру, правила генерации этих описаний, а для директора, подписывающего платежку, это не имеет равным счетом никакого значения.

Нужно научиться смотреть на рынок с точки зрения нынешних и потенциальных клиентов, непрерывно «сканировать» рынок – в частности, собирать, накапливать, прогнозировать, угадывать конкретные требования конкретных клиентов (каждый должен получить конфетку, пусть типовую, в нужной ему обертке). Мало знать, кому что нужно сегодня для решения важнейших проблем, нужно понять, что кому понадобится завтра, кто о чем думает и мечтает.

Нужно научиться слушать, слышать и согласовывать смыслы. И демонстрировать потенциальному клиенту свои возможности на его конкретных, пусть простых, тестовых примерах. Любой человек не хочет покупать «кота в мешке», ему приятно, когда говорят о нем и обсуждают его проблемы.

Перестройка

Практически на каждом растущем предприятии рано или поздно наступает момент, когда управлять по-старому становится уже невозможно. Это не результат действия чьей-то злой воли, а итог естественного развития событий. Как обычно развиваются события? Появилась новая функция – нашли и наняли специалиста. Возрос объем работ – наняли ему помощников.

Не прошло и пары лет, а уже целый отдел занимается этой функцией, пишет планы и отчеты, требует ресурсов. Таких отделов и групп со временем становится настолько много, что мало кто уже помнит, когда и зачем их, собственно, создавали.

Многочисленные мелкие начальники бьются за «доступ к телу» больших начальников, интригуют, обрастают связями, мотаются по командировкам, рисуют радужные перспективы – одним словом, жизнь идет полным ходом.

Когда ситуация окончательно становится неуправляемой, собирается Совет директоров предприятия и принимает решение – ну, например, об укрупнении структуры, объединении групп и отделов в департаменты и управления. Ведь уничтожить отдел гораздо труднее, чем его породить.

А под «знаменем» укрупнения высшее руководство избавляется от необходимости ежедневно лицезреть множество мелких начальников, к тому же отдавая их судьбу и судьбу их подразделений на откуп начальникам средним. Механизм известный, однако хочется на конкретном примере показать – к чему может привести неправильное использование такого механизма.

Итак, Совет директоров одной московской фирмы принял решение об укрупнении и утвердил руководителей вновь созданных Управлений. При этом неизбежно ряд людей, ранее стоявших на разных ступенях служебной лестницы, оказались на одной, и, напротив, те, кто были равными, стали неравными.

Начались обиды, склоки, хождения к генеральному директору и тот, в конце концов, единолично принял решение дать некоторым «обиженным» руководителям статус заместителей генерального директора. Он не считал это решение стратегическим и хотел, чтобы

«перестройка» побыстрее закончилась и люди начали нормально работать.

К чему же привело это, казалось бы, тактическое управленческое решение:

1. К потере авторитета самого Совета Директоров (получается, что решения этого высшего законодательного органа свободно и быстро можно менять, если кто-то вдруг обиделся).

2. К потере генеральным директором «крыши» над головой (до этого он мог сослаться на решение Совета Директоров и сказать: «Что я могу сделать, подождите квартал до следующего заседания, и я попробую вновь поднять этот вопрос»).

3. К замене мотивационной схемы (руководители Управлений и Департаментов должны были стремиться к «погонам» замов генерального директора) на «карательную». К тому же, лишать человека должности и технически, и психологически намного труднее и опаснее, чем не давать ему ее вообще.

4. К огромному количеству ничего не решающих «золотопогонников», смущающему не только сотрудников предприятия, но и внешний мир (они-то думают, что разговаривают с важным должностным лицом, а на деле это лицо просто носит генеральские «погоны» и «эполеты»).

5. О новых назначениях замов генерального директора немедленно оповестили мир средства массовой информации. Работникам предприятия, естественно, было обидно, что о переменах первыми узнали не они – решение сразу было «выброшено» во внешний мир.

Генерального директора долго уговаривали исправить последствия своего шага, но он так и не решился этого сделать. В результате через некоторое время возникло сразу несколько конфликтных ситуаций, новые «генералы» требовали себе не только генеральских зарплат и кабинетов, но и подчиненных, помощников, претендовали на участие в выработке решений.

Когда один из них, не получив желаемого, ушел с предприятия, он долго и активно клеймил в прессе руководство предприятия, которое «не давало развернуться талантливым и энергичным руководителям и специалистам, зажимало их».

Когда мы обсуждали эту печальную историю с руководителями фирмы, вспомнили историю о том, что в Китае времен Мао была сделана попытка заменить значение цвета на городских светофорах. Как можно останавливать движение на красный цвет, цвет революции и прогресса? Сделали наоборот: красный – путь свободен, зеленый – стоп.

Это нововведение привело к катастрофическим последствиям, ибо власти думали лишь об идеологической символике цвета, а не о воздействии цветовых сигналов светофора на психику водителей и пешеходов. Пришлось потом срочно возвращаться к традиционной системе.

При решении управленческих проблем (даже на базе известных методов и механизмов) надо быть очень осторожным, не идти на поводу у сиюминутных чувств и стараться просчитывать ближайшие и отдаленные последствия. Нельзя безнаказанно сносить стены внутри дома, они могут оказаться капитальными.

Психолог

Фирма Р много лет обходилась без директора по персоналу. Точнее, они изредка появлялись, пытались внедрять какие-то методики, выступали на оперативках, пытались возбудить первое лицо, а потом бесследно исчезали, не оставив о себе никакой памяти, ни плохой, ни хорошей.

Консультанты, партнеры, особенно иностранные, крупные клиенты фирмы Р не раз выражали свое удивление по этому поводу: «Как, у вас нет директора по персоналу? А кто же занимается отбором, аттестацией, системой повышения квалификации, системой мотивации и т. п.?».

Ну не будешь же всем объяснять, что текучка невелика, новых людей принимают исключительно по рекомендации старых сотрудников, аттестации нет – все всех знают, система мотивации сложилась исторически и менять ее начальство не собирается. Сотрудники повышают свою квалификацию самостоятельно (рынок развивается, и иначе на нем не уцелеешь), никто не запрещает им ездить на семинары.

Однако капля камень точит, и на высшем уровне было принято решение о поиске директора по персоналу. Наняли «крутое» рекрутинговое агентство, просмотрели несколько кандидатов, выбрали лучшую кандидатуру и предложили ей защитить свое видение работы в качестве директора по персоналу перед Правлением фирмы. В ту пору я был консультантом председателя Правления, поэтому попал на защиту.

Миловидная и явно образованная дама-психолог в течение полутора часов, не давая никому рот открыть, описывала, как она будет отбирать, тестировать, аттестовывать, мотивировать и обучать народ. Тесты были очень сложные и формальные, методики очень умные (кандидат психологических наук все-таки), мне быстро стало скучно. Для систем, сложность которых превосходит некоторый пороговый уровень, точность и практический смысл становятся почти исключаящими друг друга характеристиками.

Я был совершенно уверен, что опытные креативные люди из компании Р всего этого на дух не примут (дух чужой!) и даму выживут. Другой вариант – начнут разбегаться сами. Но как объяснить это Правлению и первому лицу?

Прямые «наезды» на даму здесь не пройдут. Ее явно начнут защищать: во-первых, деньги и время уже потратили на рекрутеров и кандидатов, во-вторых, у нас любят защищать обиженных. В-третьих, решение уже фактически принято, все условия обговорены и защита – формальный этап для новых топ-менеджеров в компании. Моя робкая попытка задать один мелкий уточняющий вопрос самой даме была ею решительно пресечена: «Вопросы – потом!».

Нужно было придумать нестандартный ход для спасения компании Р от кандидата психологических наук и я (времени было достаточно, слушать дальше теоретический бред было опасно для здоровья) придумал его. Ход должен был быть простым и сильным (из тех, которым в комментариях к шахматным партиям ставят один или два восклицательных знака!).

Когда я понял, что дама скоро заканчивает свою речь, я подсел поближе к первому лицу и спросил его: «Как ты думаешь, если я захочу устроиться к вам начальником отдела, я смогу пройти через все ее психологические барьеры, тесты и методики?». Руководитель подумал, внимательно посмотрел на меня, улыбнулся (мы работали с

ним не первый год) и сказал: «Боюсь, что нет». Я выдержал небольшую паузу и сделал свой ход: «А ты?!». Первое лицо перестало улыбаться и ничего не ответило.

Открывая обсуждение, руководитель тепло поблагодарил даму-психолога за интереснейшее сообщение и попросил членов Правления высказаться и ответить на следующие вопросы:

- «Насколько все это применимо в фирме Р?»
- «Насколько это все актуально для фирмы Р?»
- «Какие позитивные и какие негативные последствия может вызвать внедрение всех этих методик, тестов?»

Хорошо улавливающие тон первого лица члены Правления правильно поняли свою задачу и дружно запели: «Интересно, но не очень применимо», «Любопытно, но совершенно неактуально», «Есть риск потери ведущих сотрудников»... Пытавшуюся что-то объяснить, уточнить, возразить и даже дерзить даму уже никто не слушал.

«Ну, общая тональность выступлений понятна, – искренне опечалился руководитель. – Мы, конечно, будем, – обратился он к даме, – обязательно привлекать вас на отдельные проекты, но в целом, как я вижу, до создания полноценной дирекции по персоналу наша фирма, к сожалению, еще не созрела. Обязательно вернемся к этому вопросу через годик-другой».

Почему я сразу не задал вопрос, сможет ли первое лицо, придя со стороны, устроиться на работу в собственную компанию? Да потому что хорошо знал амбициозность и обидчивость этого человека. У меня была другая цель – добиться отмены ранее принятого неверного решения. Поэтому я начал с безобидного вопроса о себе – смогу ли я устроиться? – и только потом задал основной, второй вопрос.

Послесловие: когда мы вышли с заседания Правления, я тихо обратился к первому лицу: «Хоть бы спасибо сказал!» – «За что? – удивился он. – Ты же сидел тихо, и не выступал, и вопросов ей не задавал. Члены Правления выступили против, и я их просто вынужден был поддержать».

После этой замечательной фразы он широко улыбнулся и вдруг по-дружески приобнял меня. Политика однако!

Стоматологи

В том же 1997 году я столкнулся с интересной проблемой – стоматологи города Н., пытаясь выйти на международные организации, фонды и гранты, надумали создать свою ассоциацию. Потратив полгода, они переругались окончательно. Выделились три группы – научные, государственные (часть из них имела также право лицензирования) и коммерческие стоматологи.

Каждая претендовала на лидерство во вновь создаваемой ассоциации. Ученые аргументировали свои претензии тем, что без науки далеко не уедешь. Чиновники совершенно справедливо намекали, что лицензии можно дать, а можно и отнять – всегда найдется повод. Коммерческие интересовались у коллег: «Куда ж вы без денег-то?» «И чье печенье едите на встречах, коллеги?».

Стороны совершенно не слышали друг друга, ссылались на опыт зарубежных ассоциаций, каждый, естественно, выбирал те публикации, которые соответствовали его точке зрения и лили воду на его мельницу.

В конце концов, было принято решение поискать внешнего консультанта – в качестве третейского судьи. И пусть он решит, представители какой из сторон должны возглавлять ассоциацию. А может, надо ввести квоты и каждый год менять председателя и правление, чтобы обеспечить равенство сторон и «справедливость».

Часа четыре подряд мне пытались изложить (очень детально!) ситуацию, при этом употребляя множество профессиональных терминов. Наконец, у меня иссякло терпение, и я решил взять инициативу в свои руки, тем более что стоматологи подустали и возможность пробиться через броню их стереотипов я считал уже реальной.

Для начала предложил гипотетическую ситуацию: предположим, я помогу вам сейчас найти и принять правильное решение. А завтра избранный вами государственный стоматолог рванет в коммерцию деньги зарабатывать, а коммерческий, подзаработав их, пойдет защищать кандидатскую или докторскую диссертацию, а затем перейдет в министерство руководить здравоохранением. Что же нам, по каждому такому поводу полностью перестраивать Правление?

Задумались люди. Я продолжал: ваша нынешняя сегментация весьма неустойчива, она имеет мало отношения и к сути дела, и к вашим целям. Ведь вы люди активные (где бы вы ни работали), вы

хотите общаться с зарубежными коллегами, изучать и применять современные методики. Давайте откажемся от вашей сегментации (наука, государство, коммерция) и примем какую-нибудь другую. «А какую же еще можно придумать?» – удивились стоматологи.

В этом месте беседы я с трудом сдержал себя, но все же не выдал вслух очевидное решение, а ограничился подсказкой: «Ну, вот друг друга, например, вы уважаете?». Тут доктора оживились и молниеносно родили решение. Замечу, что очень важно подтолкнуть людей к решению, но не выдавать его «на гора», иначе оно останется для них чужим и вряд ли будет воплощено в жизнь.

В данном случае все закончилось хорошо: «Давайте создадим Ассоциацию профессиональных стоматологов и принимать в нее будем тех и только тех, кого большинство из нас – учредителей и инициаторов – считает профессионалами. И в Правление давайте избирать не по квотам, а по деловым качествам и готовности работать на конкретном участке».

В итоге Ассоциация была создана буквально за неделю и успешно существует до сих пор. Ко мне стоматологи больше не обращались, то есть задачку я решил, а новых клиентов не приобрел. Но это уже другая история – не сумел продать себя как универсального решателя.

Еще история из жизни стоматологов. Если в первом случае мне пришлось выступить в качестве катализатора решения, в данном случае пришлось, напротив, решение затормозить.

Дама – практикующий частный стоматолог высокой квалификации – арендовала кабинет на пару кресел на окраине города. Место не бог весть, но зато там была очень низкая арендная плата. У доктора хорошая репутация, сложившаяся клиентура, весьма высокие цены. Все бы хорошо, но какой-то залетный новый клиент устраивает женщине-доктору чуть ли не истерику на тему: «Почему ваш кабинет расположен в такой глуши, я до вас добирался 1 час 40 минут. Да вы скоро всех клиентов растеряете, хоть мне и рекомендовали вас серьезные люди».

Доктор задумывается и начинает присматривать место для аренды или покупки кабинета в центре города. Цены там кусаются, да и бизнес пока не того масштаба, чтобы позволить себе такие «взлеты», но уже обсуждается возможность получения кредитов, залога имущества. Понятно, что в дело переезда будут вложены личные

накопления, а также прибыль, которая шла на закупку нового оборудования и постоянное обучение сотрудников. Короче, чуть ли не всё человек готов поставить на карту ради смены точки пребывания в городе.

На каком-то этапе я узнаю об этой идее и пытаюсь выяснить, откуда она взялась. Докопавшись до истоков (нервный клиент возбудил), я уже легко могу подготовить свои аргументы и попытаться притормозить (не советами, а простыми вопросами) уже принятое решение – на мой взгляд, крайне рискованное и неудачное. Впрочем, я не настаиваю на том, что мои оценки всегда справедливы и точны, я лишь проверяю решение на прочность, устоит оно – замечательно.

А может быть, мои вопросы помогут улучшить его или отказаться от него совсем? Итак, мои вопросы.

1. Клиент сказал, что ехал до тебя 1 час 40 минут, при этом приехал на мощной машине. Назови, пожалуйста, две точки в пределах города Н., до которых больше часа езды на машине (если отвлечься от гололеда и аварийных пробок).

2. Какова стоимость аренды помещений в центре города, насколько тебе придется повысить цены, чтобы сохранить нынешнюю прибыль?

3. Сколько конкурентов работает в центре города, позволят ли они тебе повысить цены и безнаказанно отбивать у них клиентов? Ведь пока они относятся к тебе как к территориально удаленному консультанту и сами при случае направляют к тебе своих тяжелых больных.

4. Как ты думаешь, если ты создашь образцовый кабинет в центре города, найдет ли богатый больной клиент, к чему придраться – парковка не там, коврик не того цвета?

5. Важно ли твое местоположение для основной, сложившейся клиентуры, если она все равно приезжает на автомобилях, а запись к тебе – за несколько дней, а то и недель?

6. Нужны ли тебе новые клиенты и какие именно, если ты еле успеваешь обслуживать старых и тех их родственников и знакомых, которым они тебя рекомендуют?..

Начав подробно отвечать на мои вопросы, доктор вдруг прерывается и говорит: «Я все поняла. На основе непроверенной информации от клиента я хочу принять очень серьезные решения,

потратить много денег с непонятным эффектом». И тут же спрашивает очередную пациентку, кстати, живущую в центре города – сколько времени она добирается до клиники. Ответ: вечером – 15–20 минут, утром и днем 25–30. Вопрос о переезде «завешивается», а потом сам собой снимается с повестки дня.

Означает ли это, что не нужно доверять клиентам, слушать их? Конечно, не означает. Просто нельзя принимать на веру, не разобравшись и не проверив, все, что говорят клиенты, сотрудники, партнеры, конкуренты. Может быть, истина в том, что когда у нервного человека болят зубы, минута кажется ему часом?

Кстати, в специализированных нишах вроде стоматологии не обязательно быть бизнесменом. Достаточно иметь специальные навыки, которые трудно имитировать, уметь продавать себя на рабочем месте и очень много пахать. Богатым не станешь, но и с голоду не умрешь.

Строители

Практику переговорного процесса я постигал еще в советские времена, будучи начальником отдела автоматизации крупного проектного института. Учителя у меня были прекрасные – строители, начальники и главные инженеры строительно-монтажных управлений (СМУ), знатоки русского языка.

Отдел наш занимался инженерными расчетами, подготовкой смет и ведомостей материалов. Проектов было много (строительство было на подъеме), и мы, естественно, регулярно что-то срывали и не успевали сделать. «Завалить» (то есть не сдать в срок) 10–11 проектов из 50–60 – дело святое, поэтому скучать не приходилось.

Строители врываются в мой кабинет и с порога выкладывают мне все, что они думают обо мне, а также моих близких и дальних родственниках. Кроме того, они били здоровенными кулаками по моему столу и активно продавали мне разнообразные угрозы.

Поначалу я пугался и вжимался в кресло, потом бояться надоело, я понял, что бить не будут, будут только орать и пугать. Тогда я начал разрабатывать свою методику для общения с этой публикой, каждодневно ее (методику) оттачивая и совершенствуя.

Первое, что я понял – нельзя прерывать чужую речь. Хочет человек выговориться – надо дать ему такую возможность. Тем более что строители говорили ярко, образно, доступно, иногда даже выдавая некую полезную для меня производственную информацию. Кроме того, я завел блокнотик, в который записывал новые, ранее неизвестные мне идиоматические выражения, которые впоследствии использовал в разговорах с другими строителями.

Таким образом, они, сами того не подозревая, быстро обогащали мой лексикон. С тех пор я практически с любыми специалистами, не только со строителями (после небольшой настройки и пристройки) научился разговаривать на их «родном» языке.

Одной из изюминок моей методики было креативное использование наручных часов. Я всегда отмечал время, когда очередной строитель начинал на меня орать и время, когда он заканчивал. Даже самые опытные строители выдыхались не позднее девятой – десятой минуты ора.

Дождавшись паузы, я информировал собеседника о его результате: «Молодец мужик, сегодня орал 8 минут 25 секунд, а в прошлый раз было всего 7 минут 10 секунд». На столе у меня лежал большой листок, на котором я записывал фамилию, дату и результат (время ора). Кроме того, я отмечал, что узнал пару новых, ранее неизвестных мне идиоматических выражений, которые сейчас же запишу.

Строителей почему-то не радовала моя информация и они, особенно поначалу, пока метода еще не получила широкой известности, начинали жутко злиться и снова орать: «Теперь я... понимаю, почему... наш ...проект... не готов, потому что ты ...и твои... сотрудники... тут... страдают... и т. п.». Я вежливо выслушивал продолжение, время оглашал, но не фиксировал: «Во второй попытке ты орал 2 минуты 10 секунд, но у нас, извини, зачет только по первой попытке».

На самом деле я, пусть неуклюже, пытался разрядить конфликтную ситуацию с помощью юмора, неких необычных приемов, пытался не отвечать ором на ор (в этом виде спорта строителей переиграть было бы трудно). Более того, в итоге я перехватывал управление ситуацией. «Я прекрасно понимаю, что ты прав и имеешь право быть недовольным. Теперь смотри, какие варианты у нас с тобой есть». И дальше я расписывал на листочке возможные варианты, жирно обозначая номера.

Первый вариант – ты идешь жаловаться на меня директору института. Он вызывает меня к себе, и я получаю по первое число. После этого я отбираю таких специалистов, стажеров и студентов для завершения твоего проекта, что Пизанская башня сдохнет от зависти, ознакомившись с ним. «Но тебя же после этого еще раз накажут», – удивляется строитель. «Да, – соглашаюсь я, – я готов пожертвовать своими интересами, чтобы ты на своей шкуре осознал недостатки первого варианта».

Второй вариант – подождать еще. Лежал твой проект месяц, еще месяц полежит, ничего не случится. У тебя же есть другие готовые проекты, займись пока ими.

Третий вариант – ты можешь покричать еще, я готов засечь время, но в зачет это не пойдет, и ни тебе, ни мне ничего не даст. Были еще какие-то варианты, а пятым или шестым (уже не припомню) был вариант – «давай договариваться».

Как ни странно, большинство строителей выбирало шестой вариант. «А у тебя есть?» – спрашивали они (впрочем, по мере развития отношений люди начинали приходить со своими запасами). «Есть», – отвечал я. Мы разливали и начинали договариваться.

«Ты мне расчетчиков выдели вон тех, а сметчицу эту». – «Хорошо». – «И проект чтоб был готов в воскресенье». – «Нереально, давай в среду». – «Нельзя, во вторник у нас комиссия приезжает». – «Понятно. Тогда в понедельник вечером. Но за работу в выходные надо бы что-то людям подкинуть, у меня своих фондов нет». – «Не вопрос, подкинем. По рукам».

Но если кто-то (особенно в начале моей работы) выбирал первый вариант и шел жаловаться, я уже, как честный человек, просто обязан был сдержать свою угрозу. И тщательно подобранная мной «команда» тунеядцев и разгильдяев не подводила – проект выходил просто кошмарным. Я спокойно получал заслуженные взыскания и лишался квартальной премии, зато в среде строителей начинал бродить слух, что «некий неумный товарищ пошел на Альтшулера жаловаться и вот что из этого вышло».

На самом деле в этой истории я интуитивно пытался соблюсти все четыре закона переговоров. Я уважал и не перебивал партнеров (что не мешало мне «юморить» по мере сил), но у меня было 55 человек в отделе, а не 200, и я не умел творить чудеса и выпускать все проекты вовремя и качественно.

Если кому-то и правда требовалось высокое качество, я не просто собирал лучших своих специалистов, но и произносил перед ними короткую речь: «Дети мои, как ни странно, этот проект должен быть выполнен с максимально доступным нам качеством. Премии в случае успеха будут невиданными, а наказание за неудачу – неслыханным». Они робко задавали вопрос: «Почему?», я неизменно отвечал: «Потому что!». Пускаться в подробные объяснения означало бы оправдываться, а ситуация в данном случае была явно не переговорной.

Третий и четвертый закон переговоров тоже не оставались без внимания. Я давал строителям выбор (точнее, иллюзию выбора!) из 5–6 вариантов (они сами, по доброй воле, выбирали вариант договоренностей) и мы конкретизировали (объективизировали) договоренности, наполняя конкретным содержанием такие слова, как

«быстро», «недорого», «премия» и т. д. Воистину: учись у строителя, нет лучше учителя.

Терпение

Много лет назад молодые бизнесмены, одни из первых моих клиентов, вели переговоры с известным европейским банком о вхождении банка в капитал их компании (схема известная – банк входит в капитал, помогает компании расти, потом, через несколько лет, выгодно продает свою долю). Переговоры были непростые, шли с перерывами месяца четыре, ребятам явно не хватало жизненного и профессионального опыта.

Правда, западный банк тоже представляли наши соотечественники, но у этих высокомерных столичных мальчиков и девочек уже был за плечами определенный опыт подобных переговоров. Поэтому они никуда не торопились, возвращались к уже согласованным позициям, придирались к каждой формулировке и всем своим поведением показывали, что оказывают благодеяние молодым периферийным бизнесменам.

Клиенты мои вели себя достойно и терпеливо, пытались договориться, часто шли на уступки – деньги были остро нужны для ускорения развития. Но вот, наконец, переговоры завершились, документы отпечатаны, на завтра назначено подписание договора, на которое должен прибыть кто-то из западного начальства.

Вдруг в последний вечер моим клиентам звонят представители банка и говорят: «Нас тут начальство прижало как следует, так что давайте мы один листочек перепечатаем. Изменим некоторые параметры. Не 500 тысяч вложим, а 400, и не на 5 лет, а на 3 года и т. п. Мы тут посмотрели внимательно еще раз вашу динамику – вы люди сильные, справитесь и при этих условиях». Привезли измененные экземпляры – либо мы завтра подписываем этот вариант, либо вы вообще ни копейки не получите.

Поздно вечером встречаемся с клиентами, те в панике. Положение представляется безвыходным. Не подпишешь – не будет денег, столько времени и сил потеряно зря. Подпишешь – соглашаешься на явно невыгодные, почти кабальные условия, банку достанутся вершки, а нам – корешки.

«Что думаете делать?» – спросил я. «Подписывать, что еще делать? Да и начальство банковское завтра приезжает». «Секундочку, – говорю я, – во-первых, это их начальство, а не ваше, вы им ничего не должны. Во-вторых, имеет место грубая манипуляция давлением, шантаж (слегка приправленный лестью), на который нельзя поддаваться. Под угрозой ведь не только развитие компании, но и ваше самоуважение, а без него в бизнесе будет тяжело. Вам продают мощную угрозу и жалкую надежду – разве такой “коктейль” вам нужен?».

Что я посоветовал клиентам в той ситуации? Ни в коем случае не подписывать документы и не брать деньги. Человек опущенный – это уже не совсем человек. Четыре месяца вести затяжные бои и проиграть в последнюю секунду – это несерьезно. «Что же нам, позвонить утром и отказаться?» – «Ни в коем случае, – посоветовал я, – с вами играют, и вы сыграйте. Театр так театр».

Покажите товар лицом. Нарядно одетые, вы должны прийти на подписание и попросить их подписать бумаги первыми. Они, не ожидая подвоха, конечно, это сделают. После чего один из вас берет ручку, зависает в легком раздумье над документом и потом произносит заготовленный текст (лучше последовательно на двух языках, чтобы до западного начальства дошло без перевода): «Жаль, что я все-таки не смогу подписать сегодня этот документ, потому что до вчерашнего вечера я считал, что мы ведем переговоры с профессиональными и порядочными людьми, серьезными партнерами. Счастливо оставаться». После этого можно покинуть помещение.

«Может, еще на пол плюнуть?» – фантазируют клиенты. «Лучше не надо, это может быть воспринято как личное оскорбление. Суть может быть сколь угодно жесткой, а форма должна быть элегантной». Потом были долгие споры на тему «а может, лучше подписать так?». Все-таки мое предложение в итоге было принято, реплика тщательно отрепетирована. На следующий день спектакль прошел в точности по нашему сценарию. Немая сцена в финале была эффектной.

Следующая за этим неделя была для меня очень тяжелой. По 2–3 раза в день клиенты доставали меня своими плачами: «Что ты наделал, что мы теперь будем делать, зачем мы тебя послушали? Лучше уж быть изнасилованным, чем вообще потерять бизнес». – «Потерпите, – говорил я, – банковских деятелей тоже по головке не погладят, они четыре месяца вели переговоры, а результат нулевой. Им же надо где-

то размещать деньги. У вас хорошая компания, и не так просто быстро найти ей альтернативу. Опять же время будет упущено. У них ситуация ненамного лучше вашей. Поэтому расслабьтесь, закусывайте и ждите».

Говорить-то я это говорил, а у самого на душе тоже кошки скребли. Вдруг мой анализ ситуации был неверным? Вдруг я где-то просчитался, и банкиры не вернутся, может у них есть свой, неведомый мне запасной вариант? Кто их знает, что у них на уме, у этих банкиров? Они же привыкли солировать в спектаклях, а тут мы им предложили роль ошеломленных пассивных зрителей...

Пауза затянулась дней на десять. Потом представители банка позвонили как ни в чем не бывало: «Мы тут подумали, не так уже принципиальны эти изменения, давайте подпишем документы в первоначальном варианте, если вас такие мелочи так сильно напрягают». Тут снова уперся я. «Требуйте у них хоть крошечных, хоть символических, но улучшений первоначальных условий – хотя бы в порядке компенсации за нервотрепку и бессонные ночи».

Еще несколько дней переговоров, на которых уже мои клиенты были «на коне» – и бумаги все-таки были подписаны. Годы спустя один из них признался мне, что те дни были переломными в их бизнес-судьбе и в их жизни, они научились ценить и уважать себя. Не так уж мало.

Челночная дипломатия

В конце 60-х годов прошлого века Сайрус Вэнс был назначен государственным секретарем США. Он почти сразу же изобрел «челночную дипломатию». В ту пору стал популярным анекдот, объясняющий, что же такое «челночная дипломатия».

Будто бы отвечая на вопрос журналиста, Сайрус Вэнс рассказал такую историю.

– Вот я беру билет в Сибирь, выхожу из аэропорта, встречаю мужика. Спрашиваю:

– Мистер русский сибирский мужик, вы хотите жениться на американке?

– На фиг мне это нужно?

– Она дочь Форда.

– Это меняет дело.

Лечу в Швейцарию, в совет директоров Национального банка.

– Господа, вы хотите, чтобы президентом банка был настоящий русский сибирский мужик?

– На фиг нам это надо?

– Он зять Форда.

– Это меняет дело.

Лечу в США, имею встречу с Фордом.

– Вы хотите, чтоб вашим зятем стал настоящий русский сибирский мужик?

– На фиг мне это нужно?

– Но он президент Национального швейцарского банка.

– Это меняет дело.

Иду к его дочери.

– Мисс Форд, вы хотите замуж за президента Национального Швейцарского банка?

– На фиг мне это надо?

– Но он настоящий русский сибирский мужик.

– О-о-о, это меняет дело!

Попробуем рассмотреть эту анекдотическую историю как пример реальной клиентоориентации и сведения интересов, то есть поиска решения, которое устроило бы всех действующих (а также вовлеченных в действие) лиц (табл. 4.2):

Таблица 4.2. Пример клиентоориентации

Субъект	Желание субъекта
Форд	Иметь солидного зятя
Дочь Форда	Выйти замуж за здорового мужика
Совет директоров Национального швейцарского банка	Иметь президента со связями
Здоровый русский сибирский мужик	Быстро разбогатеть
Сайрус Вэнс (продавец сбалансированного будущего)	Удовлетворить желания, сбалансировать интересы

Начало: Форд хочет иметь зятем солидного человека, его дочь хочет иметь мужем здорового мужика. Налицо противоречие. Первая попытка решения: найти пересечение этих множеств. Неочевидно, но возможно – впрочем, для этого не нужно быть С. Вэнсом. Второй вариант: сделать солидного здоровым (даже используя имя, богатство и связи Форда) – практически не реализуем. Остается третий вариант: сделать здорового солидным.

Эта задача и решается вовлечением двух дополнительных «игроков» – здорового русского сибирского мужика и Совета директоров Национального швейцарского банка. Первому предлагается «фьючерс» на богатство Форда, второму – на его имя и связи. В итоге все довольны, каждый получил, что хотел (особенно повезло, конечно, дочери Форда).

Важный момент: для того, чтобы решить проблему, понадобилось выйти за границы системы (Форд – дочь Форда), в которой эта проблема возникла, расширить систему.

44 короткие зарисовки

*Жили в квартире Сорок четыре
Сорок четыре Веселых чижса...
Д.Хармс*

*Дуралей по счастливой случайности
выпустил джинна из бутылки, а на громовой
призыв: «спрашивай чего хочешь!» спросил:
«который час?»
Ю. Поляков*

Билет

История эта имела место лет 35 лет назад, когда имя руководителя Вьетнама Хо Ши Мина было еще у всех на слуху. После окончания университета я получил распределение в одно хорошее конструкторское бюро, расположенное, однако, часах в двух езды от моего дома. Сначала надо было доехать на автобусе до вокзала, потом сесть в электричку, затем прогуляться пешком. Но речь, собственно, не об этом.

Раз в месяц я покупал проездной на электричку (а в проездном полагалось указывать фамилию). Это была рутинная процедура, и некоторые кассирши уже знали постоянных покупателей и даже фамилию не спрашивали. Но в один прекрасный день в кассе появилась какая-то старушка, к тому же тугая на ухо. Получив от меня деньги, она громко крикнула: «Как фамилия?» – «Альтшулер», – ответил я. «Громче, не слышу». – «Альтшулер», – произнес я достаточно громко. «Вы что, не можете по-человечески свою фамилию продиктовать?» – возмутилась старушка.

Тогда я решил произнести свою фамилию по слогам. Громко и четко. «Альт» «Шу» «Лер». Это старушку устроило, и через несколько секунд я получил проездной билет, в графе фамилия красовалось «Альт Шу Лер». «Вы что наделали? – вскипятился я, – я что, Хо Ши

Мин?» – «А кто такой Хо Ши Мин? – искренне удивилась старушка, – он тоже на этой электричке ездит? У меня он билета не покупал».

Дальнейший ход наших пререканий можно опустить, тем более что стороны были достойны друг друга. Однако сегодня, много лет спустя, могу сказать, что неправ был все-таки я. Старушка, сама того не подозревая, создала уникальный документ, который я хранил не один год, показывал гостям и знакомым.

Уникальность есть уникальность, даже если она вас поначалу несколько смущает.

Буклет

В буклете западной фирмы, привезенном начальством из заграничного вояжа, на первой же странице обнаружились две важные цифры: объем продаж – 90 млн долл. в год, количество сотрудников – 210 человек.

Наши, готовясь к ответному визиту «фирмачей», решили не ударить в грязь лицом и сделать более красочный буклет, тоже начав его с цифр – «у нас работает 3900 человек». Правда, объем продаж, после долгого раздумья, решили не указывать, тем более что он оказался вдвое меньше, чем у западной фирмы.

Иностранцы явно хотели подчеркнуть свою эффективность – смотрите, какая у нас выработка на человека, а нашим что подчеркивать, что они решают важную социальную задачу всеобщей занятости?

И о каком равноправном и взаимовыгодном сотрудничестве может идти речь между компаниями, в которых производительность труда отличается почти в 40 раз?

Ваза

После триумфальных гастролей в Соединенных Штатах великого виолончелиста Мстислава Ростроповича пригласили в советское посольство и объяснили, что львиную долю гонорара (90 %) он должен немедленно сдать в посольство.

Ростропович возражать не стал, он только попросил своего импресарио Сола Юрока купить на весь гонорар фарфоровую вазу и вечером доставить ее в посольство, где был назначен прием.

Доставили немыслимой красоты вазу, Ростропович взял ее, полюбовался и... развел руки. Ваза, ударившись о мраморный пол, разлетелась на кусочки. Подобрал один из них и аккуратно завернув в носовой платок, он сказал послу: «Это – мое, а остальное – ваше...».

И пусть Ростропович после этого на несколько лет стал «невыездным», но все же – замечательный пример того, как можно достойно закончить бой с превосходящими силами противника.

Водитель

Нередко «мелочи» позволяют сделать быстрые и точные выводы о человеке или организации. Поэтому я не сторонник разделения «сигналов» на сильные и слабые. Меня интересуют любые сигналы, которые помогают мне выдвигать, проверять, подтверждать, отвергать какие-то собственные гипотезы.

Водитель, встречавший меня на вокзале в городе С (собственник обещал прислать одного из личных водителей), вообще не подавал признаков жизни. Обладая приличным жизненным опытом, я ждал разных вариантов – таблички с названием компании, таблички с моей фамилией, звонка на мой сотовый, даже узнавания в лицо (сайт я свой давал, а фотографий там хватает – продвинутые компании стараются, чтобы их сотрудники узнавали тех, кого ждут). Ничего этого не было.

Поозиравшись, я начал выбирать – отправиться самому на вокзал (бывает, что ждут у первого вагона), позвонить секретарше или сразу собственнику. Дошел до первого вагона – и там никого. Позвонил секретарше. Она, нисколько не удивившись и не извиняясь, продиктовала телефон водителя.

Позвонил водителю. Оказалось, что он минут пять стоял рядом со мной совершенно безучастно и спокойно наблюдал, как я озирался, а потом пошел к первому вагону.

Дальше я долго нес свою тяжелую сумку до его машины. Зато, когда мы подъехали к офису, он проворно схватил мою сумку и резво понес ее в кабинет хозяина. Из чего я сделал вывод, что малый не дурак и четко знает, что можно делать, а что не нужно. Еще я понял, что процедуры «встреть X на вокзале» в природе не существует – можно действовать «творчески», то бишь хамски.

В последний день моей командировки за мной заехал уже другой водитель и, ничего не спрашивая, куда-то меня повез. «Куда мы едем?» – удивился я минут через десять. «Как куда? В офис, конечно, – изумился в свою очередь водитель, – сказали за вами заехать, вот я и заехал». – «Но меня надо отвезти на вокзал, а не в офис!» – «Нет проблем, – отреагировал водитель, – сейчас развернемся».

Разве этих «слабых» сигналов недостаточно, чтобы выдвинуть некоторые гипотезы о системе управления в группе компаний (очень большой и удивительно неорганизованной), о том, как отдаются и исполняются приказы, что ценится и поощряется, как циркулирует информация?

Время

Вот говорит человек: «Запарка, не успеваю», а спросишь: «На что конкретно ты тратишь столько времени?» – и выясняется, что треть дел выполняется по инерции (так было когда-то заведено!). Еще треть работ вполне можно было перепоручить менее квалифицированным сотрудникам, тогда осталось бы время и силы для отработки ключевых, важных моментов.

Зачастую, когда говорят о нехватке средств или времени, на самом деле проблема заключается в неумении находить внутренние резервы, расставлять приоритеты и выбирать главное. Даже опытные руководители нередко забывают о «правиле наименьшего действия»: всякое действие должно совершаться с минимально возможной затратой ресурсов.

Вот обсуждаю я с хозяевами небольшой фирмы, предоставляющей услуги, как увеличить приход «повторных» клиентов в офис. Вывод простой: для начала надо наладить регулярный обзвон клиентов – чтобы узнать, довольны ли они качеством оказываемых фирмой услуг, нет ли жалоб и пожеланий и т. д.

«Надо, конечно, обзванивать, – соглашаются хозяева, – но кто это все будет делать? Еще людей нанимать?» – «Зачем? Этим могли бы заняться ваши секретари». – «Ой, что вы! Они и так страшно перегружены. В наш офис, расположенный в центре города, заходит достаточно много людей (далеко не всегда – за покупкой) и им

непрерывно приходится отвечать на разнообразные вопросы – на минутку нельзя отлучиться».

«Итак, – резюмирую я, – для того, чтобы наладить обзвон существующих клиентов, нужно сэкономить время секретарей. Кстати, а вы уверены, что вопросы, на которые им приходится отвечать, действительно так уж разнообразны?»

Хозяевам предлагается провести эксперимент. Секретарям раздают по чистой тетради, обещают небольшую премию и просят в течение недели фиксировать в тетради все (абсолютно все!) вопросы посетителей. Через неделю готова бесценная информация для анализа. Сразу выясняется, что все секретари – люди ответственные и добросовестные (это понятно из сравнения тетрадок). Кроме того, очень быстро выявляются вопросы-лидеры.

Первое место (процентов 30 всех вопросов) занимают вопросы о стоимости двух (всего двух!) из множества услуг, оказываемых фирмой. Второе место (около 20 %) – вопрос «А где у вас тут туалет?» (напомним, офис расположен в центре города и далеко не все заходят туда что-то купить). Третье место (по 15 %) делят вопросы: «До какого часа вы работаете?» и «В каких случаях можно получить скидку?».

Не более 12 % вопросов можно было отнести к категории «разное». Впрочем, и среди этих вопросов, кроме игривых («А как вас зовут?») попадались настоящие «перлы», которые натолкнули хозяев на мысль о видоизменении ряда услуг. После того, как структуризация вопросов произведена, остальное – «дело техники».

Изготавливаются красивые большие объявления о стоимости трех основных услуг (третью, посетителями пока недооцененную, было решено включить тоже), и часах работы, развешиваются таблички со стрелочками, указывающие – как пройти в туалет. В небольших листочках размещается краткая информация о фирме, условиях предоставления скидок и т. п. Вносятся также изменения в рекламную информацию.

В результате более чем в 2 раза сократилось общее количество вопросов (контрольный «замер» был проведен через месяц), высвободилось время и улучшилось настроение у секретарей. Можно было приступать к решению основной задачи – обзвону старых клиентов. Решение этой задачи помогло не только увеличить доход

компании более чем на 20 %, но и изменить структуру дохода (чего собственники и добивались).

Неплохая иллюстрация тезиса «время – деньги»!

Герой

По просьбе клиента я взялся за организацию на его фирме системы маркетинга. Ответственным со стороны фирмы был назначен молодой начальник отдела поставок, который буквально «землю рыл» – засыпал меня дополнительными вопросами, требовал по каждому пункту подробнейших комментариев, каждый этап пытался довести до результата – набора готовых отчетных форм и регламентов их заполнения. Но внедрять результаты почему-то не торопился. Начальство было в восторге от его самоотдачи, меня же она несколько смущала.

Наверх молодому человеку было двигаться некуда, коммерческий директор был тоже молод и на своем месте, снизу никто не претендовал на место начальника отдела поставок, система зарплат и премий, принятая на фирме, не слишком мотивировала людей на высокий уровень самоотдачи (вплоть до самопожертвования).

Я поделился своими сомнениями с собственником (он же генеральный директор) фирмы, но тот меня успокоил – «Я подобрал его на улице, сделал из него человека, почему бы ему и не попахать на меня два-три года, хотя бы из благодарности».

«Вы слишком подозрительны, – сказал мне собственник, – молодежь должна самоутверждаться, кресла и деньги придут потом». Идиллия длилась до того момента, когда мы подписали акт об окончании работ. В тот же день молодой человек вывез все имеющиеся у него папочки с документами и наработками и торжественно объявил, что переходит на работу к главным конкурентам этой фирмы.

Впоследствии выяснилось, что фирма-конкурент перекупила его еще 4 или 5 месяцев назад, но, узнав, что меня нанимают для разработки системы маркетинга, попросила молодого человека подождать с увольнением и взять все, что можно будет взять – как от меня, так и от сотрудников фирмы. Все это время молодой человек получал зарплату и премии сразу в двух местах (надо ли говорить, что конкуренты платили значительно больше).

Год спустя мне довелось встретиться с руководителем фирмы-конкурента, и я поинтересовался, почему они сами не могли нанять консультанта и зачем было организовывать эту детективную историю. Он засмеялся и сказал, что «с плохими консультантами они уже наигрались, хорошие стоят дорого, а если конкурент готов оплачивать и работу консультанта и индивидуальное обучение-тренинг их будущего сотрудника, почему бы не воспользоваться любезностью конкурента?».

«А вы не боитесь, что вас этот человек “кинет” точно так же?» – спросил я.

«Нет, не боимся, – ответил директор, – во-первых, у нас есть служба безопасности (это ее хлеб), во-вторых, у нас нет уникальных и незаменимых (мы этого просто не допускаем), в-третьих, система мотивации у нас устроена так, что нужные люди получают несколько больше их среднерыночной стоимости (чтобы не смотрели на сторону)».

Голосование

Сотрудники одного небольшого, но быстро растущего торгово-производственного предприятия на семинаре начали убеждать меня, что самое главное – срочно создать экспериментальную лабораторию для производства малых партий (а то очень много брака идет). Начальство отмалчивалось. Я решил провести голосование – «Кто за немедленное создание лаборатории?». Против было лишь начальство, все остальные (человек 30) – за.

Переговорив в перерыве с начальством, после перерыва я выступил с краткой речью: «Лабораторию создавать нужно, спору нет, но если создать ее сегодня, пока еще не вышло на полную проектную мощность производство, о премиях персоналу можно забыть года на два. Не исключено, что будут проблемы и с фондом зарплаты – чтобы ее не понижать, придется провести небольшое сокращение штатов».

Завершив речь, я спросил, есть ли вопросы, и предложил еще раз проголосовать за создание лаборатории. Не поднялось ни одной руки «за» («Ну, если так, – раздались голоса, – торопиться не надо, можно и по-другому избежать брака, у нас хорошие технологии, придумаем что-нибудь»). Удивительно, но мне не задали ни одного вопроса, хотя люди

знали, что человек впервые на их предприятии и вряд ли хорошо владеет реальной обстановкой.

Разгадка проста. Во-первых, проблема сразу была переведена из общей плоскости в плоскость личных интересов каждого (это ведь я буду сидеть без премии, это меня могут сократить). Во-вторых, я не спорил с людьми («дорого, не вовремя»), а, напротив, согласился с ними и попытался у них на глазах прикинуть последствия этого шага.

И построенный мной печальный образ будущего людей не вдохновил. А построить быстро другой яркий образ будущего они не смогли. И – вопрос был снят с повестки дня.

Фокус в том, что руководитель, даже когда он совершенно прав, не всегда объясняет людям мотивы своего решения – некогда, не придает этому значения, а в результате растет непонимание, возникают конфликтные ситуации.

Недооценка формы резко снижает ценность содержания.

Дети

В 1980 году знакомая дама решила продемонстрировать гостям способности своего маленького сына. Она положила перед ним пять бубликов: «Скажи, сколько тут бубликов?». Мальчик подумал, начал бодро считать «раз, два, три», споткнулся и, практически тут же принял мудрое решение – переложил бублики и сказал: «Это не бублики, это олимпийские кольца».

Прекрасный пример нетривиального мышления, выхода в другое пространство, где данная проблема – уже совсем не проблема.

Другой пример связан с юными дамами. Я спросил трехлетнюю Алису, дочь знакомого московского бизнесмена: «Сколько тебе лет?». Алиса (неторопливо подвигав пальчиками одной руки, потом другой), ответила: «Я что-то не припоминаю». Подумав, добавила: «А ты, видно, старенький».

Все-таки даже юные женщины умеют достойно отвечать на недостойные и пикантные вопросы.

Диалог

На ресепшене одной из московских гостиниц – весьма дородная женщина лет примерно 40–45.

Я: «Будьте добры одноместный номер». Она: «Мест нет. Подождите до 12 часов, может, что будет». (Справка: время – 8 утра).

Я: «Очень нужно, совещание...» (и прочие глупости, которые волнуют меня, но не ее). В ответ – пожатие плечами.

Я (пытаясь зайти с другой стороны): «Кстати, а сколько у вас стоит одноместный номер?» Она: «800 рублей в сутки» (хорошие были времена – и не так давно).

Я (вытаскивая 1000 рублей из кармана): «А я как раз приготовил деньги и, если у вас случайно нет сдачи, то...» Даже по этой фразе видно, что я не мастер предлагать взятки, но женщина не реагирует на подтексты: «У меня действительно нет сдачи, вы у меня первый». – «Э, – думаю я себе, – пора снова менять продукт».

Начинал я с роли просителя, потом пытался попробовать себя в роли взяткопредлагателя, но, поскольку женщина явно «подставилась», придется перейти к роли мужчины.

Внимательно оглядываю ее сверху вниз, потом снизу вверх, и после длинной театральной паузы задумчиво произношу: «Никогда бы не подумал, что у такой женщины, как вы, я могу быть первым». Она вдруг начинает хихикать, потом ржет в голос, достает носовой платочек.

Отсмеявшись, берет мои деньги, дает сдачу (!), квитанцию, ключ от одноместного номера и говорит: «Ну спасибо, развеселили, умрешь тут по утрам с тоски». Итог: я получил «квиточки» (сдачу, ключ, квитанцию) в знак того, что мой новый продукт, «лекарство от тоски», клиентом принят.

Если я – лучший в мире жарщик яичницы с помидорами, а вокруг – одни сыроеды, я сдохну с голоду, а они будут есть не самую качественную продукцию.

Может, мне хотя бы узнать, что они любят? И разок-другой пойти им навстречу, а потом уже, заслужив доверие, перетянуть их в помидорную религию?

Дискуссия

Во времена развитого социализма попал я в одно конструкторское бюро на совещание, на котором обсуждалось, в какой цвет покрасить новые приборы. Сначала встал один ученый товарищ и

долго объяснял, что красить нужно в нежно-голубой, потому что аналогичные западные приборы (кстати, худшие по функциональным характеристикам) покрашены именно в такой цвет.

Потом встал другой большой ученый и долго объяснял, что надо красить в салатовый, потому что он что-то там отражает хуже, а что-то лучше. Третий долго обосновывал преимущества розового цвета и говорил о том, что наши приборы должны не только решать поставленную задачу, но и радовать глаз пользователей (забота о людях!).

Итоги дискуссии, продолжавшейся часа полтора, коротко подвел директор: «Я с удовольствием вас тут всех послушал и выводы для себя сделал. Нам нужно послать пару приборов на престижную выставку (ВДНХ), мы их покрасим в нежно-голубой цвет. Один прибор мы должны поставить чехам, еще один – венграм, их и покрасим в салатовый и розовый цвета, о которых так убедительно здесь говорила наша наука.

А что касается всей партии новых приборов, я, конечно, не большой специалист, но красить мы ее будем в грязно-зеленый цвет». «Но почему?» – раздались удивленные возгласы участников совещания. «Да потому, – ответил директор, что этой краски у нас полно на складе (не пропадать же добру!), а любую другую придется доставать. Всем спасибо, совещание закончено».

Часто вспоминается уже в XXI веке тот директор и то совещание. «Не пропадать же добру!» – говорят (хотя времена вроде бы изменились) люди, закупившие где-то по случаю большое количество некачественного полотна, и полотно со склада отправляется прямо в производство.

Немыслимый процент брака, скандалы со службой качества, большие отходы – все это героически преодолевается и тут вдруг выясняется, что и покупатель не желает приобретать изделия из некачественного полотна. На брак и отходы можно закрыть глаза, службу качества (своя ведь!) можно «приструнить», но как быть с потребителем? Его нельзя наказать, с ним надо по-хорошему. У него есть из чего выбирать.

Что можно сделать с «неходовым» полотном на складе? Да что угодно! Попытаться выяснить отношения с поставщиком – пусть заменит, продать по дешевым ценам (например, пенсионерам), отдать

собственным работникам в виде премии (шутка), наконец, перенести в подвал (чтобы склад не загромождать) – пусть полежит до лучших времен.

Но для того, чтобы принять любое из этих решений, надо подумать, какие варианты вообще существуют (для этого есть такие методы работы, как «мозговой штурм»), собрать дополнительную информацию, проанализировать ее, взвесить и сравнить последствия (не только финансовые, но и имиджевые, и социальные) нескольких решений.

Самое простое и вроде бы очевидное решение – начать пошив изделий из этого полотна – оказалось и самым дорогим, и самым неудачным. Одна ошибка влечет за собой другую, они начинают накапливаться и, в конце концов, лавиной обрушиваются на организацию.

Нередко клиент, даже соглашаясь на словах с предложениями консультанта, на деле руководствуется этим самым пресловутым принципом «не пропадать же добру!».

Дурачок

В тот день на семинаре моем собрался цвет уездного города. В частности, там были директора хлебозаводов и мясокомбинатов. Учитывая специфические особенности этой публики, я старался не умничать, рассказывал простые вещи, тщательно подбирал слова, короче, пытался быть услышанным и понятым.

В перерыве ко мне подошел незнакомый молодой человек, сообщил, что он – новый директор филиала известной московской компьютерной фирмы в уездном городе. Поскольку он слышал, что меня с этой фирмой связывали многолетние теплые отношения, не могу ли я выделить ему минут 10–15, чтобы он презентовал продукцию фирмы для потенциальных клиентов (раз уж они все равно тут собрались).

Я спросил его: «А вы знаете, кто сидит в зале?». – «Обижаете, – сказал молодой человек, – я же не стажер, а директор филиала. Вот у меня список всех участников с фамилиями и должностями». – «Ну хорошо, – согласился я, – через полчаса я закончу тему и уделю вам

10–15 минут». Получив, наконец, слово, молодой человек сразу пустил коня галопом.

Громко и четко, обводя жадными глазами аудиторию, он принялся рассказывать о том, чем версия 7.1.2a некоего программного продукта X отличается от версии 7.1.1b. Народ с интересом внимал. Овладев вниманием аудитории, парень совершенно распустился и начал употреблять массу специфических терминов (и я вдруг поймал себя на мысли, что сам уже далеко не все понимаю).

Через 10 минут я начал делать ему отчаянные знаки, на которые он, впрочем, внимания не обращал. Через 15 минут я решительно встал и сказал ему: «Большое спасибо, но нам нужно продолжать семинар».

Товарищ ничуть не смутился: «Хорошо, но, может быть, у кого-то есть вопросы». – «Есть! – неожиданно сказала дородная дама с хлебозавода. – А X – это что, программа?» – «Да, программа». – «Ха, – обрадовалась дама, наконец-то уловившая, о чем идет речь, – так программа у меня уже есть, “Консультант-плюс”». Народ одобрительно зашумел. Видимо, какие-то программы были и у других.

Но самое забавное было еще впереди. «Ну как, убедительно?» – спросил меня директор филиала, уходя.

Терпение и вежливость, к сожалению, не входят в число моих достоинств. «Постарайтесь больше никогда не попадаться мне на глаза», – тихо ответил ему я.

Заика

Сначала мама с папой ушли в кино, оставив меня, трехлетнего, на улице, под присмотром соседки. Та, похоже, не доглядела, и овчарка другой соседки почему-то решила меня поцарапать. Может быть, она хотела просто поиграть, но озверела от моего дикого ора. В конце концов, ее оттащили, но с того дня я стал жутко заикаться.

Мама водила меня к логопедам, диагноз все они ставили неутешительный – данная форма заикания полностью не излечивается, придется потерпеть. Особенно плохо было в младших классах – насмешки, передразнивание, боязнь учительницы вызывать меня к доске (пока еще я выговору предложение)...

Кончилось тем, что, отправляясь после 4 класса в пионерский лагерь, я твердо решил изобрести свой метод лечения заикания.

Пользуясь неразберихой, попросил приятеля записать меня в чтецы на общелагерном концерте художественной самодеятельности.

Путь до лауреатств всероссийских конкурсов был еще далек, и студией чтеца в Горьковском университете я начну руководить только через 15 лет после этого первого опыта, но первый шаг был сделан. Я вышел на сцену и прочитал свою композицию по стихам Маршака – «К-к-к-личет Гитлер Р-р-р-и-б-б-бентропа».

Успех был несомненным – здоровый смех большой толпы, свист, аплодисменты, последующий нагоняй от вожатых – все прочее и дальнейшее было уже не так страшно. Кстати, уже в университете, когда нас осматривали врачи, спрашивая о болезнях и жалобах, я заикнулся о своем заикании.

Доктор удивилась: «Да вы шутите, я вас не раз видела на концертах, вы их вели, стихи читали». – «И тем не менее, – сказал я, – могу принести историю болезни».

Уже позднее нашел у Высоцкого: «Главное дело, чтобы воля, говорит, была – к победе».

Звонок

В новой, только что недостроенной строителями десятиэтажке я – чуть ли не один (остальные обладатели ордеров, похоже, выжидают). В комнате: одеяло, я, матрас, раскладушка, подушка и большой объем незавершенных работ. Половина первого ночи. Сплю.

Резкий звонок в дверь. Через пару секунд – еще один. Сбрасываю одеяло, вскакиваю. Первая мысль – «брать пришли!». Ей, этой мысли, некогда вдаваться в подробности – кто пришел? За что брать? Лбом – к оконному стеклу. Никаких машин не видеть.

«За углом оставили, гады» – мелькает вторая мысль, и я решительно направляюсь к двери. Спрашивать «кто там?» смешно, поворачиваю ключ и дергаю дверь на себя. Третья мысль, явно запоздавшая – «Одеться-то хоть дадут или прямо так?».

У порога – мужчина лет сорока, в дорогой шапке, не очень даже и пьяный: «Закурить есть?» – «Не курю», – машинально отвечаю я. «Ну хоть спичек дай». Иду на кухню, нахожу спички, отдаю ему. Закрываю дверь и никак не могу уснуть.

Почему я, трезвый, осторожный и уравновешенный, бросился к окну, а потом открыл дверь. Почему, вообще, пришла ко мне эта дикая мысль «брать пришли!» в январе тысяча девятьсот восемьдесят девятого?

Страхи – продукт, который мы прекрасно продаем сами себе. Оказывая себе тем самым медвежью услугу.

Знание

В уже готовившемся к взлету самолете авиакомпании SAS (дело было в аэропорту Стокгольма) вдруг обнаружилась неисправность. Всех пассажиров высадили. Все делалось очень неторопливо, похоже, про нас просто забыли, но потом один из пассажиров, которому эта история, видимо, надоела, сказал: «Ну, сейчас они у меня забегают». Он подошел и что-то сказал одному из членов экипажа.

Служащие аэропорта и экипаж неожиданно засуетились, нас перевезли к запасному самолету и взлетели мы с опозданием на 1 час 58 минут. «Что вы им такое сказали?» – изумленно спросил я у пассажира, оказавшегося моим соседом.

«Я работал в этой отрасли, и всего лишь напомнил им их же правила (даже название документа назвал и номер пункта, чтобы не думали, что я не в курсе) – если задержка рейса по вине авиакомпании составила более 2 часов, пассажиры могут требовать вполне приличной денежной компенсации. А потом уж начальство найдет виновного и отметит его».

Маленький, но очень показательный пример о пользе информированности и влиянии персональной мотивации на действия даже очень уверенной в своей безнаказанности публики!

Идеалист

Вновь назначенный директор фирмы М., договорившись с собственником, торжественно провозгласил на собрании коллектива: «Нет прощения даже мелкому воровству, пойманных за руку сразу увольняем». И на следующий день начал рубить сплеча.

«Увольняем воров» – абстрактно хороший, но абсолютно неподготовленный и потому демагогичный лозунг – вроде построения

базы коммунизма к 1980 году или отдельной квартиры для каждой советской семьи к году двухтысячному.

Теоретически вроде правильно, но сегодня неприменимо. Увольнение человека, на котором что-то важное держалось – удар по человеку или по бизнесу? А вы уверены, что клиенты в разгар сезона не завалят вас жалобами на нового, впопыхах нанятого специалиста?

Кроме того, мелкое воровство – лишь симптом, а не проблема. Вопрос – симптом чего? Отсутствия мотивации, привычки, неуважения к руководству, безнаказанности, неадекватности людей? Может быть, воровство – естественная реакция простого люда на общее ощущение застоя и чванливости сверху? Смертельная ли эта болезнь, с нее ли начинать перестройку? Может быть, за воротами стоит группа кристально честных профессионалов?

В свое время я уговорил собственников фирмы С не делать резких движений и одновременно предупредил вороватых менеджеров, что за ними присматривают. А в это время шел активный поиск новых людей, ввод их на разные позиции в фирму, введение в курс дела, и когда все было готово, произошла аккуратная быстрая замена – и «отряд не заметил потери бойца».

Кстати, не факт, что новые люди не начнут воровать – мы же боролись с симптомами, а не с болезнью. Менеджер должен уметь прогнозировать последствия своих решений и сдерживать избыточные эмоции (свои и собственника) – особенно при принятии решений.

Есть люди необходимые, которых надо изо всех сил удерживать, средние, которых можно потихоньку, планомерно менять, и вредные, которых можно менять сразу – хуже не будет. Увольнение великолепного повара за воровство после 11 лет полной безнаказанности – это совершенно неподготовленная истерика.

Изменения должны быть хорошо подготовлены, а то получится что-то вроде бессмысленной горбачевской борьбы с пьянством и вырубки виноградников. Хорошо ли пить и воровать? Нехорошо. Выгнать одного вредного для острастки и чуток пугануть всех остальных – это одно, а начать разгонять команду, которая худо-бедно держала ситуацию, не имея достойной замены, – совсем другое.

Зачем рубить топором там, где нужно аккуратно поработать скальпелем?

Избавление

На некоем заводе отдел сбыта наконец-то переименовали в отдел маркетинга и сбыта. Отчаявшись понять, что дама из сбыта, назначенная начальником нового отдела, имеет в виду под словом «маркетинг», я задал ей очень простой вопрос: «А как бы вы определили смысл слова “сбыт”?».

Ответ был великолепен: «Сбыт – это избавление от произведенной продукции». Я попытался уточнить: «А зачем от нее избавляться?». Последовал еще один изящный ответ: «А на что же мы будем покупать сырье?».

О качестве продукции я решил спросить не напрямую, а с «вывертом»: «Много у вас случаев воровства продукции с предприятия?». Третий ответ был достоин первых двух: «Да что вы! У нас уже пару лет нет вообще никакого воровства, да и кому это д...мо (именно так была обозначена продукция предприятия – И. А.) нужно?».

Можно что угодно переименовывать во что угодно. Но если употребляется термин «избавление от продукции», а еще чаще – «втюхивание» и «впаривание», дальше все понятно. На терминологическом уровне подростку очень просто скопировать модное поведение. Вместо «до свидания» говорить «бай-бай». Вместо «здравствуйте» – «хай» или даже «хей», как шведы.

Скопировать форму легко. Содержание – трудно.

Комиссия

Конец семидесятых. Программу нашей агитбригады, выезжающей на БАМ, должна была утвердить комиссия. И вот она собралась в актовом зале. Разодетые профсоюзные дамы, чиновники от культуры, и в центре – очень немолодой, но еще красивый седоволосый мужчина, известный местный режиссер Н. Судя по всему, именно он решит, ехать нам или нет.

Наконец, завершён показ и в зале звучит бархатный голос Н.: «И кто это все написал?» – «Я, Николай Васильевич». – «Ах, это вы, Игорек. Ну что ж, неплохо, неплохо. Но, знаете ли, абстрактно. Так мог написать и москвич, и астраханец. Ведь вы же горьковчане, вы должны

привести на БАМ дыхание и пульс земли нижегородской. Давайте-ка поработайте и завтра в то же время посмотрим снова». До глубокой ночи мы писали, переделывали, разучивали, переучивали.

И снова бархатный голос Н.: «И кто это все написал?» – «Я, Николай Васильевич». – «Ах, это вы, Игорек. Ну что ж, неплохо, неплохо. Вот только откуда у вас это местничество? Откос, Кремль, Кулибин. Неужели это интересно строителям великой магистрали? Давайте-ка поработайте, и завтра еще разок». Бездельничаем, валяем дурака, на следующий день показываем изначальный вариант.

Бархатный голос верен себе: «И кто это все написал?» – «Я, Николай Васильевич». – «Ах, это вы, Игорек. Ну что ж, неплохо, неплохо. И самое главное, ребята, что всего за два дня нашей с вами работы программа стала намного глубже, точнее, интереснее. В ней появился воздух. С такой программой не стыдно ехать. Так ведь, товарищи?» – обратился он к безмолвствующей до того времени комиссии.

Это к вопросу о том, что:

- надо идти навстречу пожеланиям клиентов;
- клиент (начальник, поставщик, коллега) должен чувствовать себя соавтором, тогда не будет причин для обид, зависти и отказов.

Коммуникации

Мы договорились с М. встретиться в 9.30 утра у гостиницы, в которой я остановился. Время было важным пунктом этой договоренности, потому что мы собирались вместе поехать на важную встречу, детали ее планировали проговорить по дороге. В 9.20 я уже стоял у калитки, в 9.30 начал нервничать. В 9.40 принялся звонить разным людям, пытаюсь узнать номер мобильного телефона М. Не с первого раза, но мне это удалось.

Я позвонил ему и спросил, почему он так сильно опаздывает. «Я опаздываю? – искренне удивился М., – да я тут стою с 9.10. Специально подъехал пораньше, чтобы успеть с вами переговорить». – «И где же это вы стоите?» – удивился я. – «Прямо у калитки». – «Но я тоже стою прямо у калитки».

После обмена информацией о том, кто что видит поблизости, мы, наконец, поняли, что калиток две (а может, и больше), что мы давно

уже находимся в 100 метрах друг от друга, и только метель и не очень хорошее зрение мешают нам увидеть друг друга.

«Почему же вы мне не позвонили, ведь у вас есть номер моего мобильного?» – «Есть, – ответил М., – но я знаю вас как крайне обязательного человека. И если вы не вышли вовремя, значит, есть какая-то очень серьезная причина. Зачем же я буду вас беспокоить? Кстати, а почему вы мне не позвонили, я же записал вчера вам на бумажке новый номер своего телефона».

«Да, – ответил я, – только это бумажка вчера осталась у вас на столе, и мне пришлось искать ваш новый телефон у общих знакомых. Это оказалось не так-то просто».

Времени на обсуждение уже не было, и мы с М. сломя голову помчались на встречу, посвященную проблемам эффективных коммуникаций.

Концерт

Я был художественным руководителем большой агитбригады, плывущей по Амуру. Мы давали по два – три концерта каждый день, за это нас кормили, поили – в городах, поселках и на кораблях. Программа наша, хоть я и считался ее автором, надоела мне ужасно. И, прежде всего, народная песня, которую пела противным открытым звуком девица из консерватории – «До свиданья, до свиданья, до свиданья три раза (с ударением на последнем слове), а еще раз до свидания – ваши синие глаза».

Зато мне нравилась концовка, когда выходила вся бригада и я начинал петь:

Летают студенты, танцуют студенты,
Студенты торопятся жить,
Нужны нам от вас только аплодисменты,
Но как же нам их заслужить?
В жару и под дождиком хмурым
Свои не оставим труды,
Не зря ж, в самом деле, плывут по Амуру

(в это время выходил вперед один колоритный армянин из нашего ансамбля)

Волжане чистойшей воды.

Особенно нравилось нам приставать к красавцу-теплоходу «30 лет ГДР» (где сейчас тот теплоход, да и где ГДР?). Там прекрасно кормили и хорошо принимали.

Мы уже настолько привыкли к доброжелательному отношению приамурской публики, что совершенно потеряли бдительность. А между тем в поселках и деревнях по берегам великой реки процветало повальное браконьерство и повальное пьянство, за бутылку водки можно было выменять двух-, а то и трехлитровую банку отборной красной икры.

И вот в каком-то поселке, куда мы причалили (предварительная договоренность была!), толпа мужиков, стоящая на берегу, спросила: «Водка на обмен есть?». – «Нет, мы с концертом», – весело отвечали мы, причаливая (конечно, запасы основной местной валюты в виде бутылок у нас были, но как-то не хотелось разбазаривать стратегические запасы).

И тут произошло неожиданное. Мужики вытащили маленькие топорики, погрозили ими и быстренько обрубил швартовы нашему маленькому пароходику: «Нет водки – не надо и концерта, плывите дальше, ребята, нечего вам тут делать».

Яркий пример того, как опасно не учитывать приоритеты (даже весьма оригинальные) потенциальных клиентов или партнеров.

Кризис

В Голландии с 1973 года изучается любой кризис в любой области, все документируется и доводится до уровня учебных пособий, есть даже специальный Центр кризисного управления в Гааге.

Сначала делается простое описание кризиса, производится реконструкция событий, выявляются основные факторы и основные последствия. Далее проводится диагностика, могут быть организованы специальные тренинги для чиновников. Результаты исследований обязательно публикуются.

Таким образом, голландцы из каждого своего кризиса пытаются сделать максимум выводов, дабы не наступать несколько раз на одни и те же грабли.

В отличие от россиян, связывающих все надежды с сильными лидерами (поэтому и провожают этих лидеров обычно проклятиями вослед – не сотворил чудо, гад), в Голландии делается упор на сильную организацию и порядок (порядок означает, что все люди берут на себя какую-то ответственность, а не возлагают ее только на лидера, снимая с самих себя).

К слову, «кризис» – тоже понятие относительное. Это принято называть парадоксом уязвимости: в октябре 19... года территорию страны затопили дожди, никто не пострадал, но люди ходили с мокрыми ногами. И поскольку большинство населения сочло мокрые ноги кризисом, государство просто обязано было отреагировать. И развернуло серьезное исследование – чтобы впредь не было таких луж.

Нам бы такой подход к простым человеческим проблемам!

Крушение

Существовала некогда голландская фирма «BAAN», производившая интегрированные системы для автоматизации крупного и среднего бизнеса (ее система, кстати, была внедрена на предприятии «Нижфарм» и ряде других). Созданная двумя братьями, Яном и Полом Баанами, она очень динамично развивалась, занимала высокие места в топ-листах и рейтингах.

Европы братьям показалось мало, и они решили «оседлать» Америку, открыв большой центр в Сиэтле. В 1998 году я был, в качестве компьютерного аналитика и журналиста, приглашен на съезд «BAAN» в американском городе Денвере. Ах, что это был за съезд!

Тысячи гостей в огромном Дворце спорта стоя, овацией приветствовали создателей компании. С приветствиями выступали Билл Гейтс и другие гранды компьютерного и прочих миров. Бесконечные фуршеты, приемы, дорогие подарки, речи о светлом будущем, благотворительности...

Короче, я впервые наблюдал воочию в течение недели «светлое будущее всего человечества, коммунизм». Но – не прошло и двух лет, как компания «BAAN» тихо перешла в небытие. Огромные затраты на штурм американского рынка не обернулись огромными доходами, новые версии продукта не успели появиться и потому не ошеломили рынок, тщательно отобранный персонал пришлось сокращать.

Скупка компаний в разных странах, призванная ускорить собственное развитие, принесла лишь значительные убытки. Итог – «BAAN» была скуплена британским электротехническим концерном «Invensys», а дальше просто «пошла по рукам».

Зачем я вспомнил об этой истории? Те, кто резко идут на взлет, должны все-таки не забывать о проблемах «мягкой посадки».

Люкс

В тульской гостинице я появился одновременно с московским руководством, тоже приехавшим на симпозиум. Генеральный директор (в то пору он еще не был человеком, известным всей стране) и главный конструктор, распространяя запах дорогого французского одеколona, двинулись к окошку администратора. Вокруг ворковали девицы из оргкомитета.

«Люкс, пожалуйста», – сказала будущая знаменитость, назвав свою фамилию. «Нет у меня люксов, – взвизгнула администраторша, – вдвоем поживете». – «Но мне нужно работать, – миролюбиво сказал генеральный, – я так не привык». – «Ничего, привыкнешь, не барин».

Воркующие девицы из оргкомитета стремительно залетели за барьерчик и окружили администраторшу. Слышны были только отдельные слова – «сам», «генеральный», «Москва», «жаловаться», «банкет». Наконец, администраторша не выдержала: «На тебе люкс», – и ключ, полетав немножко, очутился прямо перед носом генерального.

«И мне люкс», – сказал главный конструктор, уже не столь уверенно. «Как?» – еще отчаянней взвизгнула администраторша. И снова заворковали девицы из оргкомитета – «доктор наук», «лауреат», «только из Парижа», «в долгу не останемся». «На тебе люкс», – снова не выдержала администраторша, и еще один летающий ключ обрел своего владельца.

Девицы исчезли, и я – не без трепета – сунул голову в окошечко. Администраторша оказалась молодой красивой женщиной, и я осмелел. «Мне бы...». Договорить не удалось. «Вам люкс? – спросила она устало. – Возьмите, пожалуйста.»

К чему это я?

Да к тому, что логика не всегда работает в сфере отношений. Не меньшую, если не большую роль играет психология – обиды, эмоции,

желание показать себя.

Маркетологи

Почти анекдотическая, хотя и реальная история – один мебельщик приставал ко мне во время семинара: «Помогите найти маркетологов». «Зачем тебе маркетологи, – отшутился я, – когда у тебя есть грузчики, доставляющие мебель в квартиры клиентов? Пусть они опишут, что там есть, чего не хватает, что устарело, а ты им за эти отчеты будешь доплачивать».

Через год я встретил этого мебельщика, и он радостно «доложил» мне, что из 8 грузчиков двое стали прекрасными маркетологами, один – директором салона, двое спились, а трое остались просто грузчиками, доплата не помогла. С тех пор я стал шутить аккуратнее.

Один крупный американский маркетолог, с которым у меня была часовая беседа, попросил меня посчитать. «Раз, два, три», – сказал я. «Нет, так считают обычные люди, если ты хочешь заниматься маркетингом – надо считать: семь, восемь, девять». О моем собеседнике ходили легенды, одна из них утверждала, что он продал страховку жилища бездомному, у которого никогда не было жилища.

Впрочем, у специалистов по маркетингу тоже бывают проколы. Так, разослали как-то всем членам одной крупной женской организации в США письма с предложениями застраховаться от нежелательной беременности и не получили ни одного ответа. Потом выяснилось, что эта организация объединяет вдов второй мировой войны, новых членов не принимает, а нынешним – глубоко за 70. Ответов-то не было и продаж не было, а вот судебные иски от обиженных старушек вскоре появились.

Не зря говорят, что дьявол – в деталях!

Машинка

Когда мама брала меня, еще дошкольника, с собой на уроки (она работала в вечерней школе, а оставлять меня было не с кем), я очень любил толкаться в приемной директора школы. Больше всего мне нравилась работа секретарши. У нее была красивая пишущая машинка, она быстро печатала на ней какие-то бумаги.

А когда учителя расходились по классам, она иногда давала мне постучать по клавишам – и это были минуты блаженства. «Вырасту, – думал я, – обязательно выучусь на секретаря. А если буду очень много зарабатывать, куплю себе пишущую машинку и буду все время что-то печатать дома».

Время неумолимо. Я вырос и даже успел постареть. Я очень неплохо зарабатываю и вполне мог бы купить себе пишущую машинку. Но их нет. Текстовые процессоры на персональных компьютерах стремительно уничтожили прекрасный нишевой рынок пишущих машинок. Производители так и не поняли, что произошло. Они делали более мягкие клавиши, изобретали остроумные средства стирания неверно напечатанных символов. Все это враз оказалось ненужным.

Вместе с ненужными вещами практически выплеснули и очень нужные – огромный опыт обучения и тренировки профессиональных машинисток (слепой десятипальцевый метод, паузы в работе и т. д.). Миллионы людей добросовестно стучат 1–2 пальцами, медленно, дико неэффективно.

Профессия машинистки тоже стала практически не актуальной. Подносить чай начальству, отвечать на звонки и между тем печатать документы – это уже совсем другая профессия.

Я печатаю много текстов, у меня есть компьютер и даже не один, нет только того удивительного ощущения радости и кайфа, которое я испытывал в детстве, нажимая на такие красивые клавиши пишущей машинки.

Функционал, даже очень мощный – кайфу не замена!

Музыканты

В город Н приехал певец Олег Погудин. На «серебряного» тенора России в оперном театре собралась толпа народу, но дверь в зал упорно не открывали. Вскоре выяснилось, что устроители что-то там забыли привезти из усилительной аппаратуры. Певец долго выяснял с ними отношения.

В итоге толпа час болталась в битком набитом и переполненном фойе, не имея никакой информации, а исполнитель, как он сам сообщил в начале концерта, вынужден был «за 20 минут провести

репетицию кое-как вместо полноценной». Устроители даже не подумали извиниться.

Как надо было разрешить ситуацию – наказать организаторов и отменить концерт (но это был первый приезд Погудина в город Н)? Петть без репетиции? – но тогда пострадают качество и репутация. Что же делать? И как впредь проводить профилактику подобных ситуаций? Это задача не певца, а его менеджера, директора...

То же касается скрипача Сергея Стадлера, решившего исполнить за один вечер все десять сонат Бетховена. Стадлера не смущали ни уходящие из зала люди, ни откровенная скука оставшихся. Он все-таки сделал это, и сыграл за один вечер все десять сонат. Стоит ли упрекать скрипача? Не уверен.

Скрипач может мечтать о чем угодно, в конце концов (вспомним про «три этажа»), он всего лишь исполнитель. А вот его менеджер, директор, проектировщик его деятельности, обязан был подумать и остановить никому не нужный четырехчасовой подвиг. Лично я на Стадлера больше не хожу – боюсь.

Готовясь к «подвигу», задумайтесь на секунду – кому он нужен, кроме вас?

А если это нужно только вам, может быть, обойтись без зрителей?

Межсезонье

Для большинства предпринимателей межсезонье – проблема, головная боль, а вот директор фирмы П, торгующей пивом, которого я спросил, как он решает эту проблему, ответил неожиданно: «Это не проблема, это возможность обогнать конкурентов. Так что я – радуюсь межсезонью». – «Почему?» – удивился я.

Потому, ответил он, что:

- при приеме на работу я оговариваю с новым сотрудником дополнительный отпуск (с частичной оплатой) и добавляю, что медведи зимой тоже ложатся в спячку;

- в период общего спада легче усиливать активность;

- можно заранее набрать сложные задачи на межсезонье, плюс новые проекты, плюс задельная работа с авансовой оплатой;

- в сезон набирается много сотрудников, а в межсезонье устраиваем чистку – стимул! (блестящая идея сочетания постоянных и временных сотрудников и внутренней конкуренции за рабочие места – И. А.);

- я изначально установил порядок, при котором полдня все занимаются своей работой, вторые полдня – все продают;

- мы кооперируемся с бизнесом, у которого другая сезонность и перекачиваем ресурсы (идея: санки и плавки – И. А.);

- в межсезонье очень хорошо нанимать дешевую рабочую силу – студентов, 15-суточников, безработных;

- межсезонье – время поиска новых клиентов и установления отношений с ними, разработки регламентов;

- межсезонье – время активной подготовки к сезону, период внутреннего роста и накопления ресурсов для следующего скачка...

Лыжник, который хорошо бежит в горку, радуется, когда на трассе есть горки.

Отзыв

Высокомерный и унижительный отзыв профессора П. о моей книге «Практика бизнеса» (о том, что цитаты и эпиграфы можно издавать отдельно, что полезных страниц 20 в ней еще можно найти и т. д.) стал

для меня великолепным отрезвляющим лекарством. Он мог написать дежурные фразы или просто отказаться, сославшись на занятость, но не сделал этого – он был точен, стараясь ударить побольнее, и жесток.

И вдруг мне пришло в голову, что я не новичок, ищущий одобрения учителя, и не «школьник» (коих множество прошло через его Школу), а вполне самостоятельное лицо, которое (пусть инстинктивно) вполне может восприниматься мэтром как конкурент. Изящный и сильный удар по подставившемуся конкуренту – это нормально.

Впрочем, есть и другие варианты: как еще должен был отнестись «глава школы» к независимому самозванцу, который не желал не только учиться в его школе, но и преподавать в ней (хотя намеки на этот счет неоднократно делались)? Как может относиться солист балета, премьер к людям из кордебалета?

Я все время был в позиции жертвы: провинциальный консультант, не имеющий даже где приткнуться в Москве, человек без бизнес-образования, нечто среднее между «деревенским самородком» и «шарлатаном-самозванцем». Кроме того, я сознательно избегал любых затрат (инвестиций) в собственную квалификацию.

Либо искал «халяву» (типа стажировки в США в 1994 году в рамках программы «Бизнес для России»), либо «попутный ветер» (стажировки в Швеции – уже как преподаватель бизнес-дисциплин – или многочисленные поездки по миру в качестве обозревателя известного компьютерного журнала). Даже необходимые для работы западные журналы не выписывал, редко покупал дорогую деловую литературу – минимизировал затраты.

Я – не командный игрок и ездил на конференции П. с целью посмотреть – как выгляжу на общем фоне, сколько стою. Я очень старался быть полезным, все записывал, структурировал. Я хотел найти поддержку, а это была всего лишь персональная лаборатория П. Он был ее автором, идеологом, президентом, боссом. Конфликты и претензии на лидерство со стороны других лиц, конечно, имели место, но «неразумных детишек» быстро ставили на место.

В итоге я пришел к тривиальной мысли: просто надо быть очень сильным. А партнерство – это союз (как шутил один фантаст) «до зубов вооруженных людей». Эта мысль до сих пор бодрит и не дает расслабиться.

Ошибка

Впервые я почувствовал склонность к консалтингу (хотя и слова такого тогда еще не ведал) около 40 лет назад, работая программистом на оборонном заводе. В процессе проектирования фотошаблонов печатных плат операторы допускали много ошибок, шел брак, терялось время весьма загруженного устройства – координатографа. Особенно раздражало руководство несовпадение отверстий на разных слоях печатной платы.

Мне было поручено за два месяца написать программу, изобличающую такие ошибки, с тем чтобы они до координатографа не доходили. Другие программисты получили задания по другим типам ошибок, для других устройств.

Получив задание, народ бросился работать, а я в течение месяца занимался всякой ерундой, а именно – внимательно изучал брак (спустя много лет я узнал, что американцы называют брак «бриллиантом», потому как он – бесценный носитель информации о неполадках в технологии).

Изучив досконально несколько десятков бракованных шаблонов, я подсчитал, что три типа ошибок дают 92 % брака. Еще месяц понадобился на написание и отладку программы «отлова» именно этих трех типов ошибок.

Эффект был разительный – из простых инженеров я стал ведущим, но коллеги-программисты отнеслись к этому не очень хорошо: велено писать программу – пиши (к тому же в итоге остались невостребованными плоды их трудов, весьма грамотно сделанных).

Я же, не зная еще слова «консалтинг», вообразил тогда, что главное – не программы и даже не грамотные задания на их написание.

Главное – выявить реальную проблему и суметь измерить ее (найти для нее аршин). Тогда после написания программы можно будет измерить проблему снова и убедиться в том, что она практически решена.

Персоналка

Четверть века назад крупный проектный институт, в котором я в ту пору работал руководителем отдела автоматизации, изволил заинтересоваться персональными компьютерами. На уровне дирекции

обсуждался вопрос: сколько купить и кому. Ждали моих предложений: «Ты, конечно, попросишь себе, заму, меня не забудь с главным инженером, – говорил директор, – проси десять, дадим пять».

После долгих раздумий я решил удивить народ: «Нужно купить один-единственный компьютер и поставить его заместителю директора по экономике».

Компьютер купили, я установил на него только появившийся в стране SuperCalc и на месяц переселился из своего кабинета в кабинет нашего главного экономиста.

Все дела, которые ему приходилось делать (обсчеты, сводки и т. д.), я пытался параллельно перенести на компьютер. При этом мы с ним в тетрадошке фиксировали все мои действия, и, таким образом, он получил не только множество готовых к употреблению таблиц, но и учебник (адаптированный под него лично) по модификации и созданию подобных таблиц.

Кстати, именно тогда я понял, что количество ошибок в работе персонала зависит не столько от компьютеризации, сколько от гибкой и хорошо продуманной системы кодификаторов, классификаторов, справочников (эта стадия должна предшествовать автоматизации).

Через месяц нашей совместной работы областное руководство вдруг запросило какой-то очередной «хитрый» отчет большого объема. Зам по экономике, привычно отрапортовав – «За неделю-другую, думаю, управимся» – начал не менее привычно распоряжаться: «Для отдела труда и зарплаты, экономистов подразделений объявляю оба выходных рабочими днями».

Я попытался внести свою лепту: «Давайте не будем попусту беспокоить столько женщин, у нас в SuperCalc уже накоплен практически весь необходимый для отчета материал». И мы с ним вместе, за час с небольшим, получили нужный отчет, никого не беспокоя. Красиво переплели (сафьяновый переплет придает значимость даже самому ненужному отчету!) и в тот же день представили областному руководству.

Вскоре на нашей базе провели российский семинар (вот как надо внедрять современные средства автоматизации!), директор получил орден, короче – дело пошло. С тех пор я мог не заниматься проблемами снабжения родного отдела, нашим безотказным «снабженцем» стал зам. директора по экономике. И вместо 5

изначально предложенных «персоналок» мы вскоре получили 10, потом еще 15.

Дирекция одобряла практически любые наши инициативы (поэтому приходилось хорошо их продумывать, вероятность, что «зарубят» сверху, была невелика).

Повезло: я правильно выбрал влиятельного человека, «завербовал» его и сделал проводником своих идей. Почему я настаивал на приобретении именно одного компьютера и выбрал для момента «презентации» именно тот день, когда «горел» важный отчет наверх?

С одной-единственной целью – максимизировать соотношение эффект/затраты. Один компьютер в знаменателе и один орден в числителе – разве не чудо?

Пистолетик

Когда я учился в 7 классе, в раздевалке физкультурного зала здоровый парень из нашего класса ни с того ни с сего взял меня за ногу и заставил долго скакать пистолетиком (вприсядку на одной ноге). Я плакал, просил отпустить, он продолжал измываться, прочий люд на это все никак не реагировал. Когда ему, наконец, наскучило и он отпустил меня, я, ни секунды не раздумывая, разбежался и со всей дури ударил его головой в лицо.

Драться, бороться было бессмысленно (он был выше и намного сильнее), а спускать это дело на тормозах было никак нельзя. Уж не знаю, как я ему и себе ничего не сломал. Все лицо его было в крови, он дико орал (то ли от боли, то ли от неожиданности), но когда через минуту он попытался в ярости кинуться на меня с криком «убью», молчавшие до того ребята вдруг закрыли меня плотной стеной (не трожь Игоря, ты сам начал).

Подоспевшей на крики учительнице все дружно объяснили, что парень споткнулся о скамейку и очень неудачно упал. Падение было настолько неудачным, что пару недель он потом в школе не появлялся. Говорили, что в школу приходила его мама, но ничего не добились.

После этого дурацкого случая я вдруг обнаружил, что меня зауважали. Странно. Я был чемпионом этой (лыжной) школы по физике и математике, но это мои одноклассники (хорошие лыжники и

теннисисты) совершенно не ценили, а то, что сумел за себя постоять – оценили.

В бизнесе умение за себя постоять и не простить обиды даже заведомо более сильному конкуренту не менее важно, чем в нашей славной лыжной школе.

Признание

Проект был достаточно длительным и не очень простым. Его успешное окончание мы решили с клиентом и его замами отметить в хорошем ресторане. По дороге клиент пошутил: «Надеюсь, сегодня ты за всех платишь? Мы же давно твои клиенты, а ты нас ни ужином никогда не угощал, ни откатов не предлагал. Несolidно как-то».

Я задумался, а потом сказал: «Знаешь, ужином я угощал только родственников и знакомых дам, а откатов – не поверишь – не давал никогда и никому. Просто не умею».

«Везет тебе, – вдруг перешел клиент с шутливого на совершенно серьезный тон, – значит, твои услуги действительно востребованы людьми. А наши продукты приходится впахивать и спихивать. Пора что-то менять».

Проект

В разработку сложного изделия, длившуюся более двух лет, были вложены значительные ресурсы, собраны лучшие специалисты (кое-кого даже «завезли» из других городов, сняв несколько квартир в Москве). Предполагалось, что основной заказчик, крупное предприятие нефтяной отрасли, закажет большой объем этих изделий, разработка окупится менее, чем за год и начнет давать прибыль.

Но – грянул мировой кризис, цены на нефть резко упали, некогда богатые нефтяники стали «считать копейки», ожидаемый большой заказ не состоялся. Хозяин (он же инвестор, он же генеральный директор фирмы S) впадает в глубокое раздумье – что делать.

Ему советуют – «Подожди, не торопись, все образуется». Он пытается заработать деньги в других бизнесах, ищет партнеров, но все же частично персонал в фирме S приходится сократить, работы по усовершенствованию изделия притормозить.

Через некоторое время на мировом рынке нефти начинается бурный подъем цен. Казалось бы, сейчас-то и грянет «звездный час» нашего бедного изделия. Не тут-то было. Нефтяные компании (в том числе и первоначальный заказчик изделия) начинают получать бешеные доходы и принимают решение о закупке совсем других изделий.

Вопрос экономии средств уже не стоит, можно позволить себе приобрести очень дорогую, но качественную и надежную продукцию мировых лидеров в этой области. Что же все-таки делать фирме S? Начался второй, еще более мучительный этап кризиса.

Попробовать создать из сложного и дорогого, по отечественным меркам, изделия несколько менее сложных и более дешевых (продавать свой товар по частям)? Вложить еще ресурсы (погибать, так с музыкой!), доработать изделие до экспортируемого уровня и серьезно заняться западными рынками?

Переориентироваться на другие отраслевые рынки в России и странах СНГ? Уволить людей и закрыть предприятие, начать «продажу» лучших специалистов (оптом и в розницу)? Вариантов было множество, и каждый имел свою цену.

Мало того, что владелец уже понес огромные моральные и финансовые убытки, ясно было, что придется нести их и дальше – на исследование новых рынков, переработку изделия или увольнение людей (ключевые специалисты сами разбегутся, но все прочие – народ «зубастый», нервы потреплет).

Более того, если ничего не делать, платить все равно приходится – зарплату, арендную плату и т. д. Можно было довольно точно оценить, во что обходится один день непринятых решений и несбывшихся надежд. Груз прошлого начинал активно управлять человеком.

Конечно, задним числом легко рассуждать. «Зачем же вы сделали крупную ставку на одного заказчика? Это же очень рискованно», – говорили владельцу фирмы S. «Но крупные ставки – это и крупные выигрыши, – резонно отвечал тот. – Играя по пятаку, миллион не выиграешь». Кроме того, столь модное сегодня слово «диверсификация» (или, попросту, нежелание класть все яйца в одну корзину, дабы уменьшить риски) имеет и обратную сторону – она легко может превратиться в распыление ресурсов.

В чем же состояла ошибка, на мой взгляд? В том, что весьма дорогостоящий проект был начат без глубокого просчета альтернативных вариантов. То, что цены на нефть изменчивы, известно давно. И следовало оценить – при каком падении (или, напротив, повышении) цен на нефть данное изделие еще будет пользоваться спросом.

Проработать запасные (резервные, форс-мажорные проекты) и решить – стоят ли возможные прибыли предполагаемых затрат (с учетом возможности неблагоприятного развития событий).

Всегда хочется побыстрее заняться конкретным делом, сэкономить на фазе проектирования, писания и переписывания всяких бумаг, планов и бизнес-планов. Но это псевдоэкономия времени и денег. Лучше уж переводить писчую бумагу, чем другие, значительно более дорогие ресурсы.

Что касается данного проекта, он бесславно закрылся. Впрочем, нет худа без добра. Инвестор, хотя и потерял много денег, зато приобрел полезный опыт, теперь он использует его в других бизнесах. Ключевые специалисты, мобилизованные из других городов, за годы разработки проекта присмотрелись к столице и были (как люди, владеющие современными технологиями) достаточно быстро «подобраны» другими фирмами – так что отечественный рынок в целом этим проектом был усилен.

Интересно, что испытывшие радость совместной творческой работы специалисты и «продаваться» новым хозяевам старались не поодиночке, а группами (зачастую им это удавалось), таким образом, и накопленный ими ценный опыт командной работы тоже не пропал.

Короче – «надейся на лучшее, готовься к худшему».

Реклама

В середине 90-х мы с коллегой, профессиональной рекламщицей, взялись разрабатывать рекламную кампанию для страховой фирмы. Как нам казалось, мы все сделали классно. Вдруг, через несколько дней после запуска кампании, мне звонит директор этой фирмы и начинает предъявлять претензии: «Мы вам поверили, мы в это дело вложились, и ни одного нового клиента не получили».

Сначала я расстроился, а потом решил проследить по цепочке, где же ошибка: перечитал концепцию, тексты, посмотрел ролики, затем, наконец-то, поставил себя на место конечного потребителя и позвонил по указанным в рекламе телефонам. Один упорно не откликался вообще. Другой связал меня с дамой, которая не могла ничего внятно объяснить – ни о фирме, ни об ее услугах и призывала меня «позвонить завтра-послезавтра, когда будут специалисты».

Стали разбираться и выяснилось, что телефоны в рекламе указали явно не те, дама, сидевшая на одном из телефонов, уже давно на больничном и ее никто не замещает (поэтому молчал первый телефон). Второй телефон принадлежал отделу выплат, который мало что знал о фирме в целом.

Приказов директор выпускал много, их никто не читал и никто не исполнял. Люди подбирались по принципу родства или личной преданности. Короче, очень много интересного выяснилось, но это было тогда, когда «снаряды» нашей рекламной кампании уже пролетели мимо, абсолютно никого не задев.

В данном случае мы выступили как узкие специалисты. И сразу попали в «больное место» – успех или неуспех узкого специалиста очень часто связан с вещами, лежащими вне сферы его интересов и его компетенции.

Поэтому очень важно иметь кого-то (внутри или вне фирмы), кто видит ситуацию в целом, больного в целом, а не только «прыщик на носу».

Рита

Рита была старше меня, молодого специалиста, лет на двадцать, но, как и все в отделе, я называл ее Ритой и был с ней на «ты». Самолет из Уфы вылетел вовремя, и мы с Ритой уже предвкушали скорое завершение утомительной и бестолковой командировки.

Вдруг начало трясти. Пробежала бледная стюардесса. Самолет, похоже, готовился к выступлению на воздушном параде и осваивал фигуры высшего пилотажа. «Ну что, Рита, – улучив момент, попытался улыбнуться я, – давай прощаться!».

«Нет, нет, – забормотала Рита, неожиданно крепко вцепившись мне в руку, – мне нельзя, нельзя, у меня в августе сын в институт сдает».

Она повторяла это все громче и громче, она просто кричала мне в ухо.

Я не очень помню, как все кончилось. Помню только незнакомый аэродром, пожарные машины, машины скорой помощи. Стало понятно, что все как-то обошлось.

На трапе Рита, наконец, отпустила мою руку и, виновато глядя в сторону, сказала: «Ну я же говорила, что мне нельзя. У меня сын в институт поступает». – «Вы были правы, Маргарита Петровна», – тихо ответил я, внезапно ощутив сумасшедшую разницу в возрасте.

Только малые дети и старики думают сами о себе, взрослые люди отличаются тем, что думают еще и о других! Как в жизни, так и в бизнесе.

Синяк

Случайно услышал разговор двух женщин среднего возраста на почте. «У нас начальник, разозлившись на одну из сотрудниц за ошибку, сильно стукнул ее при всех по плечу, синяк был здоровый».

«Почему же она не пожаловалась, не уволилась, наконец? – удивилась вторая. «А куда сейчас устроишься?» (забавно, но разговор этот происходил в 2005 году, когда с трудоустройством никаких проблем еще не было).

Видимо, поняв слабость своей аргументации, первая добавила: «К тому же, он потом извинился, даже коробку конфет ей принес. Мы тут сколько лет работаем. Привыкли уже ко всему».

Рабы и есть рабы. Никто, кроме нас самих, не вытравит из себя этого чувства всепокорности судьбе, полной потери чувствительности к боли и унижению.

И зачем нам, собственно, рассуждать о корпоративной культуре и командном духе, если все проблемы можно решить дежурными извинениями начальника и «бонусом» в виде коробки конфет?

Скидка

Оптовик, занимающийся продуктами питания (в этой среде «стратегических» людей больше, чем на других рынках – видимо, потому, что этот повседневно нужный людям рынок быстрее взрослеет), сказал хорошую фразу: «Мы уже научились думать о будущем. Если о нем не думать, его и не будет».

Интересно, но буквально ту же фразу произнес президент фирмы, поставляющей сложное оборудование. К нему зашел начальник отдела и сказал: «Мы дали клиенту максимально возможную скидку, но он ультимативно требуют большего и грозит разрывом договора».

«Соедините меня с ним», – сказал президент и далее вежливо, но жестко объяснил клиенту, что:

- 1) фирма дорожит своими клиентами, особенно старыми;
- 2) фирма также дорожит собственным именем на рынке и «гнать халтуру» не будет ни при каких условиях;
- 3) размер оплаты за обслуживание тесно связан с уровнем специалистов и стоимостью используемых ими запчастей и материалов;
- 4) если скидка будет больше максимальной, фирма не сможет держать высококвалифицированных технических специалистов и закупать качественные материалы;

5) есть фирмы, готовые выполнять данную работу за бесценок, но он не собирается с ними воевать. Ценовая война опасна даже не с точки зрения потери прибыли, а, прежде всего, с точки зрения невыполнения своих профессиональных обязательств.

«Поэтому, – сказал в заключение руководитель, – если наша максимальная скидка вас не устраивает, мы не будем ждать, пока вы разорвете договор с нами, мы вынуждены будем сами разорвать договор и отказаться от поставки.

Не скрою, нам жаль терять клиента, но, если мы пойдем вам навстречу, в конце концов, потеряем не только клиента и доход, но еще время и лицо. Да и вы при этом ничего не выиграете. Давайте думать о будущем». Клиент перезвонил через день и согласился на предложенные фирмой условия.

Кто же будет тебя уважать, если ты сам себя не уважаешь?

Тестирование

В процесс приемки постпроцессоров (программ) для станков с ЧПУ, разработанных неким НИИ для завода, на котором я в ту пору работал, я решил внести маленькое возмущение. Программы передавались каждая со своим тестом в отдельной коробочке, программы были надписаны, а тесты – нет.

Я взял и неловко рассыпал коробочки. В результате программы стали запускаться не со своими, а с чужими, случайно выбранными тестами.

Результаты были ошеломляющими – и для сдающей, и для принимающей стороны. Лишь две из семи программ (как потом выяснилось, они были написаны опытными пожилыми разработчиками) отработали нормально – выдали сообщение, что «это лента для другого типа станка, вставьте новую ленту» и завершили работу.

Прочие пять программ чего только не вытворяли – начинали что-то хаотично сверлить на дорогой печатной плате, зависали, выдавали какие-то безумные сообщения вроде «идет деление на ноль».

Вывод простой: программы были тепличными растениями, гибнущими при первом же заморозке.

Это была система, неустойчивая к возмущениям, обладающая малым количеством степеней защиты. Можно ли говорить, что я создал кризисную ситуацию? Конечно, нет. Моя злая шутка лишь оттестировала ситуацию, но вовсе не создала ее.

Убытки

В одном из поволжских регионов прогрессивный директор, изучив ситуацию на своем заводе, решил, что клиенты тратят слишком много времени и сил на оформление заказа, его получение и т. д. И он решил предоставить бóльшую свободу отделу сбыта – никаких согласований внутри завода, исходить, прежде всего, из интересов клиентов.

Как раз в это время одному частному лицу выдавали его заказ, выполненный в течение месяца. Частник тут же попросил сделать по той же цене в десять раз больший объем, причем срок поставил очень жесткий – две недели.

Поговорив с клиентом и оценив его перспективность, менеджер из службы сбыта пообещал выполнить этот заказ и оформил соответствующие документы. В результате возник скандал, быстро дошедший до генерального директора.

Мудрый руководитель сначала поставил весь завод «на уши», чтобы выполнить этот заказ, а потом объявил менеджеру сразу три благодарности (с денежной премией) за то, что:

- удержал клиента;
- не поговорил с замом директора по производству (выполнение такого заказа требует слишком много времени);
- не поговорил с финансовым директором (и не узнал о планируемом повышении цен в полтора раза).

Менеджер отдела сбыта действовал точно в рамках провозглашенной стратегии, и гендиректор, поощрив его, задумался о необходимости существенного изменения, уточнения стратегии.

Если вы торжественно и громогласно провозглашаете, что самое главное – удержать клиента, а все остальное – вопросы второстепенные, надо быть готовым к последствиям такого решения.

Урок

На уроке литературы в десятом классе я спросил у учительницы: «А почему партия и Ленин – близнецы-братья, если партия – она, а Ленин – он?». Учительница рассердилась не сразу. «Ну, наверное, Маяковский не хотел терять удачную рифму». – «Это братья-партия удачная рифма? – не унимался я. – Да что вы! Он и получше-то рифмы выбрасывал».

«Ну, – чуть отступила учительница, – поэт имеет право на неологизмы, например, “стальной изливается леевой” в “Левом марше”». – «Но здесь никаких неологизмов нет и род перепутан совершенно беспричинно», – пытался я продолжить диспут. «Ну, хватит, – наконец, рассердилась моя оппонентша, – у нас нет времени на глупости».

Сорок лет – с того самого урока – я пытаюсь понять, почему В. В. Маяковский – эквилибрист на проволоке стиха – лишил партию женского рода. Ведь как хорошо уравнивались раскатистое «р» и глухие, как солдатские сапоги по мостовой, «п» и «т» скрипичным окончанием «ия»?!

С урока меня в тот раз выгнали, но зато я получил другой хороший урок: за наличие сомнений и собственного мнения полагается платить. Или держать их при себе.

Хоп

Заслуженный тренер Тамара Александровна А. любила порядок: все стартовали по алфавиту. В лыжной школе (в физико-математическую мне удалось перейти только в восьмом классе), где абсолютное большинство уже в седьмом классе было перворазрядниками или кандидатами в мастера спорта, далеко уехать, стартуя первым, я, конечно, не мог.

Через несколько секунд уже слышалось «хоп», приходилось прыгивать с лыжни, уступая ее. Таких «хопов» было много, и успокаивался я лишь тогда, когда за спиной оставалась одна Тамара Александровна – она обычно ехала последней и «хоп» не кричала.

Где-то через месяц (а уроки лыж у нас были едва ли не ежедневно), ей все это надоело: «И сам мучаешься, и другим мешаешь». И в начале очередного урока она объявила: «Я подумала, пусть у нас Альтшулер впредь будет на букву "я" и стартовать будет последним». С тех пор в лыжной школе многие стали называть меня «Яальтшулер» (Альтшулер на букву «я»).

Прекрасный пример того, как, не меняя сложившуюся систему, можно устранять отдельные проблемы простейшими способами.

Хор

Хорошая была идея – десять красивых мужских голосов. Начинал Михаил Турецкий с хора синагоги, потом «ушел в торговлю», существенно расширив репертуар – сначала до народных песен, до классики, потом до пародий, попури и полублатных «мурок».

Путь от музыканта до профессионального и отягощенного почетными званиями и деньгами халтурщика оказался не слишком длинным. «Испорчены славой, – сказала одна старушка после концерта, – я их слышала несколько лет назад, так целый год была под впечатлением».

Зато появилось множество дешевых трюков:

- Демонстративное «дирижирование» хором, когда хор босса и не видит.
- Призывы к залу «пойте», при этом артистам показывает – тише пойте, лучше слушайте (вот она, идея «зритель – соавтор»).
- Бесконечное назойливое упоминание Нижнего Новгорода + прямая лесть. Вива, Нижний! Позавчера мы пели в Волгограде, вчера в

Саратове, сегодня в Нижнем, завтра в Екатеринбурге. Но Нижний пока поет лучше всех.

- Дешевые шутки: «Простите мне мой сексуальный шепот, ничего личного, просто сорвал голос в сценических боях».
- Дешевые световые эффекты уровня провинциальной дискотеки.
- ...

Сам Турецкий стал похож на опытного массовика-затейника в доме отдыха. Люди, которые знали его не один год, говорят, что он был очень талантлив. И очень жаден.

В итоге жадность победила талант. Вот такая типичная история.

Шарик

Жарко. Две тяжелые сумки ползут по тротуару. Я – посередине. Я устал от них, они от меня. Тротуар сворачивает к детскому саду. Там – какая-то игра, не имеющая ни ко мне, ни к сумкам никакого отношения.

Вдруг через голубой детсадовский забор перелетает красный воздушный шарик и оказывается впереди и слева. Девять, а может двенадцать (так быстро я считать не умею) детских лиц расплющиваются о железные прутья забора.

Энциклопедия чувств – от ужаса до надежды. Неожиданно сумки опускаются на тротуар. Освободившись от их компании, я обретаю легкость. Шаг вперед, два шага влево – и шарик плавно опускается в мои вытянутые руки.

Оборачиваюсь. Новая гамма чувств – от бурной радости до тревоги (отдаст или не отдаст). Два шага вправо, красный шарик через голубой забор. Игра продолжается. Про меня все забыли. Кроме сумок, которые без меня идти не хотят. Вдруг замечаю, что одна девочка осталась у забора. Дохожу до нее и слышу: «Дядя, спасибо!».

«Да что там!» – отвечаю я и думаю о том, как трудно оторваться от своих сумок и сделать даже два шага в сторону.

Шпана

В пионерском лагере я попал в отряд, который был грозой лагеря. Там собралась юная шпана с одной из улиц города. Вроде как их

послали на перевоспитание, но в итоге никто ничего не мог с ними сделать, ни вожатые, ни пионеры, и они творили что хотели, били кого хотели – иногда за дело, чаще ни за что.

Была мысль сбежать из лагеря (их 12, а ты один), но это сильно расстроило бы маму (жили мы крайне бедно и все эти дурацкие летние лагеря помогали хоть чуток «подкормиться»).

На третий день шпана вспомнила обо мне и решила «поучить» меня. Я тихо и спокойно объяснил им, что это они успеют сделать в любое время, а ежели меня не трогать, то я вечерами буду рассказывать им жутко интересные истории. Только что прочитав едва ли не все рассказы Конан Дойля о Шерлоке Холмсе и докторе Ватсоне, я не без оснований считал, что смогу заинтересовать неприятных соседей по палате.

Как выжить и стать интересным чужой, далекой от тебя среде? Как сделать так, чтобы она не только не тронула тебя, но и взяла под свое покровительство? Эти проблемы мне потом не раз приходилось решать в жизни.

Юные хулиганы были не охотники до чтения и плохо учились в школе, но они очень любили слушать интересные истории, а я, благодаря отличной памяти, в ту пору мог излагать все прочитанное достаточно подробно и обстоятельно.

И каждый вечер они собирались после всех своих художеств и требовали продолжения. Пожалуй, таких внимательных слушателей у меня потом не было.

И домой я вернулся целым, здоровым, невредимым и даже отъевшимся, за что по сию пору искренне благодарен Артуру Конан Дойлю и его бессмертным героям.

Эскорт

Предприниматель Р. опаздывал домой, где хранились документы, и ему срочно надо было успеть потом в аэропорт. Следующий самолет в А. летел лишь через день, под угрозой срыва была важная сделка. Он попал в страшную пробку (Москва есть Москва, не угадаешь) и выехал на встречную полосу. Тут же привлек внимание гаишников. Его тормознули. «Ну, что будем делать?» – ласково спросил гаишник. «Платить, платить», – радостно ответил Р.

Гаишник удивился. «1000 рублей», – сказал он отчетливо, видимо, считая, что водитель чего-то не понял. «Так мало?» – весело продолжал Р. (Между прочим, по тем временам сумма была весьма изрядная, гаишник попросту «заломил» цену.)

«А вы что, хотите заплатить больше?» – поинтересовался он. «Очень хочу. Ну зачем вам 1000 рублей, давайте я вам лучше дам 100 долларов, и вы домчите меня до дома, тут не так далеко, мне нужны документы и я опаздываю на самолет». – «Ладно, – сказал гаишник, – так и быть, проводим, только едем бампер в бампер», – и маленькая кавалькада из двух машин с мигалкой и диким воем помчалась к дому Р.

Уже у дома гаишники поинтересовались: «Может, в аэропорт домчать? Да можешь не добавлять, прогуляемся, чего там».

Хороший пример превращения угрозы в возможность.

Стратегическая и маркетинговая лирика

*Предпочтительней Душу вложить
В относительно вечное что-то.*

И.Кабыш

Стратегическое управление... по Пушкину

*Здесь будет город заложен
Назло надменному соседу.*

А. Пушкин

Почему-то считается, что стратегический менеджмент возник на Западе и от роду ему не более 40–50 лет. Очевидно, что это совсем не так. Пора восстановить и в этой области наши национальные приоритеты.

Чуть ли не 200 лет назад А. С. Пушкин (который, как известно, «наше все») написал работу под названием «Сказка о царе Салтане, о сыне его славном и могучем богатыре князе Гвидоне Салтановиче и о прекрасной царевне Лебеди». Кому-то название может показаться слишком длинным, но научный подход требует конкретики и определенности.

Все начиналось спокойно и неторопливо: «Три девицы под окном пряли поздно вечерком». Еще ничто не предвещает драматического развития сюжета. Но дальше пушкинские героини начинают мечтать вслух, а это уже, как показывает отечественный опыт, небезопасно. О чем же они мечтают?

Во-первых, естественно, о том, чтобы стать царицей – для женщин это высшая иерархическая ступень. Хотя настоящее их спокойно и размеренно (прядут у окна поздно вечерком), однако амбиции не дают уснуть спокойно и продолжать в том же духе. Во-вторых, просто стать царицей им мало, нужно еще чем-то прославиться, запомниться, что-то сделать.

«Кабы я была царица, —
Говорит одна девица, —
То на весь крещеный мир
Приготовила б я пир».

Явный пример тактического краткосрочного мышления, к тому же еще и весьма затратного. Ну устроишь ты пир, а дальше что? Всю жизнь пировать? На какие шиши? К тому же «клиентом» первой девицы в данном случае становится «весь крещеный мир», то бишь народ, а разве ж такому клиенту чем угодишь, кроме бредовых, но возбуждающих политических лозунгов?

Вторая девица пошла дальше:

«Кабы я была царица, —
Говорит ее сестрица, —
То на весь бы мир одна
Наткала я полотна».

Это уже пример среднесрочного мышления. Что же плохого в том, чтобы одеть народ? Хотя затраты (хотя бы на сырье) и здесь неявно присутствуют, зато нет затрат на рабочую силу.

С другой стороны, что это за царица (в современной трактовке – собственница или топ-менеджер), который все делает сама – долго, неэффективно, несолидно. И еще вопрос – если народ, который и у второй девицы остается потенциальным «клиентом», объектом ее мечты, одеть и накормить, он ведь может и думать начать, и даже что-то требовать от власти.

И только третья девица продемонстрировала стратегическое мышление:

«Кабы я была царица, —
Третья молвила сестрица, —
Я б для батюшки-царя
Родила богатыря».

Заметьте, ни слова о народе, «крещеном мире», да и примитивных продуктов – еды, одежды – третья девица не предлагает. Очень четкий выбор клиента – царь, да и продукт – производство высококачественного наследника, богатыря, гарантирует долгосрочное

и успешное продолжение царской власти. А что хорошо царю, то хорошо и народу – кто этого не понимает?!

Я уже говорил о том, что мечтать вслух следует очень осторожно – а вдруг кто-то услышит, увидит, узнает, потом доказывай, что верблюд не ты. Вот и в данном случае обычный вечерний треп заканчивается очень необычно.

Только вымолвить успела,
Дверь тихонько заскрыпела,
И в светлицу входит царь,
Стороны той государь.

Откуда он взялся? Пушкин объясняет нам, неразумным:

Во все время разговора
Он стоял позадь забора.

Достойное занятие для царя, ничего не скажешь. И ведь насколько мудр был и терпелив, всех выслушал, ничем не выдал своего присутствия. И только потом принял решение.

Речь последней по всему
Полюбилася ему.

Чрезвычайно интересное и полезное для начинающих стратегов замечание великого поэта. Никаких логических обоснований царского выбора он не приводит. «Полюбилася», понравилась – причем, заметьте, не сама девица, не краса ее, а программная речь, направление мышления.

Цари, собственники и прочие целеполагатели очень часто руководствуются эмоциями, интуицией, звериным своим нюхом, даже если позднее пытаются (сами или с помощью приближенных) найти своим решениям некое логическое объяснение и глубоко научное обоснование.

Решение принимается молниеносно, и, надо отдать царю должное, является комплексным – утверждается сразу кандидатура, цель и сроки ее достижения.

«Здравствуй, красная девица, —
Говорит он, — будь царица
И роди богатыря
Мне к исходу сентября».

Надеюсь, что дело все-таки происходило в ноябре или декабре, в противном случае задача могла стать невыполнимой по техническим причинам (родить богатыря, да еще и преждевременно — это уже слишком).

В качестве минуса царева решения могу указать лишь полное невнимание к обратной связи: сможешь — не сможешь, потянешь — не потянешь, ни о чем таком он не спросил. Нынче другие времена на дворе. Собственники обычно спрашивают менеджеров, что они думают, как поняли задачу. Правда, потом, независимо от ответов, все равно утверждают нужные им сроки, объемы и прочие показатели.

Сначала я хотел еще причислить к минусам проекта отсутствие этапности и проработки рисков, но потом, вспомнив, что неисполнение царевой воли каралось прекращением жизнедеятельности нарушителя, понял, что все риски третья девица брала на себя.

Какие же это риски?

- не родить вообще (с женщинами это бывает, даже с царицами и государственными секретарями);
- родить девочку;
- родить мальчика, но совсем не богатыря (автор этих строк родился на исходе сентября, к богатырям себя не причисляет, но тема ему близка).

Кроме того, и это, собственно, и стало причиной описанных в сказке драматических событий, нельзя не учитывать и еще один риск — превращения сестер, подруг, партнеров в злейших конкурентов. Почему? Казалось бы, мудрый царь удовлетворил и их пожелания:

«Вы ж, голубушки-сестрицы,
Выбирайтесь из светлицы,
Поезжайте вслед за мной,
Вслед за мной и за сестрой:
Будь одна из вас ткачиха,
А другая повариха».

Вот так незадача. Мало того, что вождеденное место царицы оказалось занятым, так еще ткать, варить и прислуживать. Жуткая зависть и ненависть к тому, кому повезло, кто был с тобой рядом, и вдруг оказался «над», выше, неизмеримо выше...

Впрочем, дальше вы вполне можете разобраться и сами. Мое дело – запустить процесс. Читайте сказки. Читайте классику. Стратегическое мышление начинается оттуда, а не с бизнес-учебников.

И когда что-то говорите (или даже просто думаете), не забывайте – может быть, ваш царь «стоит позадь забора». Не упустите свой шанс! Работайте на конкретного клиента. В конце концов, в «Сказке о царе Салтане» все кончилось хорошо.

Демократия... по Маршаку

Есть у замечательного детского поэта Самуила Маршака «Сказка про короля и солдата».

Солдат заспорил с королем:
Кто старше, кто важней?
Король сказал: – Давай пойдем
И спросим у людей!

Вот вышли под вечер вдвоем
С парадного крыльца
Солдат под ручку с королем
Из летнего дворца.

Идет навстречу свинопас,
Пасет своих свиней.
– Скажи, приятель, кто из нас,
По-твоему, важней?

– Ну что ж, – ответил свинопас, —
Скажу я, кто важней из вас:
Из вас двоих важнее тот,
Кто без другого проживет!

Ты проживешь без королей? —
Солдат сказал: — Изволь!
— А ты без гвардии своей?
— Ну нет! — сказал король.

Сам факт такого спора свидетельствует о демократизме существующего строя. При тирании подобный спор был бы просто невозможен. У кого власть, тот и важней.

...Король сказал: — Давай пойдем
И спросим у людей!

Король — явно демократ. Он апеллирует к мнению народа, в общем-то полагаясь на случайность. Мало ли кто встретится, мало ли кто как ответит на вопрос. Нет и речи о том, чтобы хитрыми маневрами обеспечить себе заведомую победу в споре.

Более того, то ли по хитрости, то ли по глупости, король не формулирует критериев. Сколько людей надо опросить, кто и как будет задавать вопросы, кто и как фиксировать и интерпретировать ответы? Наконец — кто будет подсчитывать и оглашать результаты?

Далее, подчеркивая «равенство» противников и их уважение друг к другу, следует совершенно немыслимая сцена:

Вот вышли под вечер вдвоем
С парадного крыльца
Солдат под ручку с королем
Из летнего дворца.

Очевидно, разгул демократии в этой стране приближает ее уже к полной анархии. Ведь первый же встреченный королем и солдатом человек оказывается свинопасом.

Идет навстречу свинопас,
Пасет своих свиней.

То есть — он выгуливает свиней недалеко от летнего королевского дворца. Просто свинство какое-то! Вместо того, чтобы позвать охрану и разобраться со свинопасом на ближайшие лет так десять, его еще начинают, как ни в чем не бывало, опрашивать.

Скажи, приятель, кто из нас,
По-твоему, важней?

Ничего себе приятели у короля и у солдата. Теперь представим себя на месте свинопаса (не очень приятно, но что делать!). Король и солдат с совершенно непонятной целью задают ему крайне непростой вопрос. Ответишь неправильно (точнее, не так, как они ждут) – можно запросто лишиться свободы, а то и головы. И мудрый свинопас начинает откровенно тянуть время, повторяя вопрос:

Ну что ж, – ответил свинопас, —
Скажу я, кто важней из вас:

А сам в это время соображает, что же делать. Ему-то не до демократии, ему-то главное – уцелеть, выбраться из этой передраги, спихнуть с себя ответственность, не принимать решения, не рисковать. И он делает весьма изящный ход.

Предлагает вместо конкретного ответа некий критерий (кстати, весьма спорный), на основании которого король и солдат сами смогут ответить на свой вопрос. Еще один яркий пример того, как народ (пусть в лице свинопаса) оказывается мудрее, дальновиднее и осторожнее как правителей, так и армии.

Из вас двоих важнее тот,
Кто без другого проживет!

Поскольку возражений против такого критерия от соперников не последовало, свинопас приободряется:

Ты проживешь без королей? —
Солдат сказал: – Изволь!

Интересно, почему свинопас начал опрос именно с солдата. Может быть, его он (в силу опыта) боялся больше? И почему вопрос так общо сформулирован? Речь-то ведь не о королях вообще, а о конкретном короле? Зато следующий вопрос сформулирован очень конкретно:

А ты без гвардии своей? —
Ну нет! – сказал король.

Похоже, что свинопас, взяв на себя роль третейского судьи и сформулировав критерии, все же неявно «подсуживает» солдату.

Читайте сказки, дамы и господа, знания можно почерпнуть и из бизнес-литературы, а вот мудрость – только из сказок.

Знаки препинания

Время меняет акценты. Вряд ли кто-нибудь помнит о важном советском чиновнике И.Большакове, который много лет руководил отечественной кинематографией, а потом и культурой в целом. Так вот, в приемной этого важного и очень занятого деятеля сидел некогда старый и больной поэт, а Большаков все проводил одно за другим какие-то совещания.

Наконец, у поэта нервы сдали, он написал записочку и попросил секретаря ее передать. Записочка была короткой – «У вас, товарищ Большаков, не так уж много Маршаков». И был вскоре принят сановником. Кто бы вспомнил сегодня о Большакове, если бы не эта смешная записочка?

А стихи Самуила Маршака удивительно злободневны и сейчас. Начало года, как обычно, располагает к составлению разных рейтингов, подведению итогов. В связи с этим, почему-то вспоминается детское стихотворение о знаках препинания.

Помните – «У последней точки на последней строчке собралась компания знаков препинания». И началось:

Прибежал чужак – Восклицательный знак.

Никогда он не молчит, оглушительно кричит:

– Ура! Долой! Караул! Разбой!

Сразу виден характер субъекта, его желание возбуждать, призывать, клеймить, его активная (хотя и не всегда конструктивная) позиция.

Притащился кривоносый Вопросительный знак.

Задаёт он всем вопросы: – Кто? Кого? Откуда? Как?

И здесь роль предельно четкая – вопрошающая, допрашивающая, докапывающаяся (короче – явно руководящая).

Остальные знаки препинания тоже не желали отставать от восклицательно-вопросительного тандема:

Явились запятые, девицы завитые.

Живут они в диктовке на каждой остановке.

Прискакало двоеточие, прикатило многоточие

И прочие, и прочие, и прочие...

И сразу начинаются дебаты, конкурентная борьба, каждому хочется быть главным знаком. А для этого надо сначала определить критерии, по которым будет определяться, кто же главный – например, уровень занятости или размеры или функция блюстителя порядка.

Заявили запятые: – Мы особы занятые.

Не обходится без нас ни диктовка, ни рассказ.

– Если нет над вами точки, запятая – знак пустой!

– Отозвалась с той же строчки тетя точка с запятой;

Двоеточие, мигая, закричало:

– Нет, постой! Я важнее, чем запятая

Или точка с запятой,

Потому что я в два раза больше точки одноглазой.

В оба глаза я гляжу, за порядком я слежу.

Но это все пока детский уровень споров. Не тем меряются коллеги.

– Нет... – сказала многоточие, еле глазками ворочая,

– Если вам угодно знать, я важнее, чем прочие.

Там, где нечего сказать, ставят многоточие...

Потрясающе сильный аргумент – прямо как плакат «Да здравствует!», прикрывающий большую дыру в заборе.

Конечно, это не могло не вызвать реакции у тех, кто изначально считал себя главными:

Вопросительный знак удивился: – То есть как?

– Восклицательный знак возмутился: – То есть как!

И тут неожиданно вступила в спор хозяйка (напомним, знаки препинания почему-то собрались вместе именно у последней точки на последней строчке):

– Так, – сказала точка, Точка-одиночка.

– Мной кончается рассказ. Значит, я важнее вас.

Между тем, если верить словарям и энциклопедиям, знаки препинания – это, вообще говоря, вспомогательные элементы. Они оформляют текст, облегчают его восприятие и понимание, но главное все же – это то, что между знаками. То, что определяет смысл и содержание текста. Если, конечно, текст состоит не из одних лишь многоточий.

Муравьиная тема

В 1960 году поэт Владимир Соколов написал короткое стихотворение «Муравей». Начинается оно так:

Извилист путь и долог.
Легко ли муравью
Сквозь тысячу иголок
Тащить одну свою?

Интересно, кто ж ему, муравью, мешал идти прямой дорогой? Кто заставлял его выбирать извилистый и долгий путь? И вообще – зачем тащить иголку в такую даль, когда их тысячи по дороге? Или нормальные герои всегда идут в обход? Но – вернемся к тексту:

А он, упрямец, тащит
Ее тропой рябой,
И, видимо, таращит
Глаза перед собой.

Какой уровень самоотдачи! Какая преданность делу, преодолевающая любые препятствия!

И думает, уставший,
Под ношею своей,
Как скажет самый старший,
Мудрейший муравей.

Как все, оказывается, просто. Иголка тащится издалека в надежде на одобрение и сочувствие высшего руководства. Неважно, как оно (руководство) называется: вождь, главарь или самый старший муравей. Помните, у Булата Окуджавы: «Мне нужно на кого-нибудь молиться, подумайте, простому муравью вдруг захотелось в ноженьки валиться, поверить в очарованность свою».

Ну там-то хоть речь шла о женщине, о любви. А здесь – что же хочет услышать от руководства уставший простой муравей? Концовка стихотворения умиляет:

Тащил, собой рискуя,
А вот, поди ж ты, смог.
Хорошую какую
Иголку приволок.

И понятно вроде даже муравью, что речь эта руководящая, ожидаемая как награда, она декларативна и демагогична, но все же... Похвала-то налицо. Иголка признается хорошей. И сочувствие свое начальство выражает недвусмысленно.

«Тащил, собой рискуя» – хотя какой там был риск, непонятно, муравей же не прямой дорогой двигался, а извилистой и долгой. Нельзя не оценить по достоинству и простонародное «приволок», роднящее высокое начальство с простым тружеником муравейника. Прямо так и видится отеческое похлопывание по плечу.

Ценит руководство труженика, который готов работать, нести тяжелую ношу, даже надрываться иногда готов, только бы не задумываться. Кто-то должен одобрить, прикрыть, помочь ему любым способом спихнуть с себя ответственность – не за решение (исполнять мы все горазды), за постановку задачи, за формулировку.

Между прочим, не так давно ушедший из жизни философ и писатель Александр Зиновьев изобрел в свое время слово «человейник» и даже написал книгу «Глобальный челоевйник». Так что, может быть, проблема всеобщего и тотального увиливания от ответственности имеет место не только у муравьев?

Может быть, не случайно тот же Владимир Соколов, уже не молодой, а признанный поэт, отмеченный Государственной премией, через много лет после стихотворения «Муравей», в 1988 году, написал пронзительные строки:

Я устал от двадцатого века,
От его окровавленных рек.
И не надо мне прав человека,
Я давно уже не человек.

«Работай руками, шевели ногами, нюхай носом, голосуй сердцем» – и ни разу не слышал я со школьных времен призыва «Думай головой!», причем своей.

Творения рук можно разрушить, то, что сделано ногами или сердцем, объявить недействительным, а с мыслями-то что делать?

Особенно – когда они рано или поздно овладевают массами?

Читайте стихи! Их «срок годности» значительно больше, чем у бизнес-литературы или телепередач.

Мартовский маркетинг

Март, как известно – месяц женский. Но чтобы не затеряться в толпе поздравляющих, поговорим о мужчинах. И о маркетинге (праздник праздником, а дело делом). Возьмем за основу известную детскую «Песенку про папу» (музыка В.Шаинского, слова М.Танича). Помните, как она начинается:

Сколько песен мы с вами вместе
Спели маме своей родной,
А про папу до этой песни
Песни не было ни одной!

Вот так и надо выводить на рынок новый товар (в данном случае, песенку про папу). Правило первое – подчеркиваем уникальность.

Но достойны ли папы песен? Почему их не сочиняли раньше? Нужно как-то ответить на эти вопросы. Дальше начинается прямая реклама функциональных свойств и достоинств:

Папа может, папа может все, что угодно,
Плывать брассом, спорить басом, дрова рубить!

Насчет «может все, что угодно» – тут, пожалуй, перебор. Сразу вспоминается медицинский прибор, который лечит все мыслимые и немыслимые болезни. Книга, которой упиваются миллионы. Фильм, без которого ваша жизнь будет неполноценной...

Правило второе: конкретное перечисление достоинств лучше, чем демагогические восторги. Правда, в данном случае умение плавать брассом и спорить басом вряд ли повысит привлекательность «продукта», да и рубка дров не для всех актуальна.

Однако концовка припева искупает все вышеуказанные недочеты.

Папа может, папа может быть кем угодно...
Только мамой, только мамой не может быть!

Здесь реализованы сразу два правила.

Правило третье: новый, дополнительный продукт (песня про папу) не должен мешать старым, признанным продуктам. Как, впрочем, и папа не способен заменить маму. Пример эффективной отстройки.

Правило четвертое: юмор в маркетинге и рекламе часто выручает – особенно когда у продуктов и услуг нет других заметных достоинств. Юмор, самоирония повышает уровень доверия (песню-то писали мужчины, они наверняка знают, на что способны, а чего в принципе не могут).

Дальше найденная элегантная идея рекламы и отстройки повторяется в разных вариациях еще не раз:

Папа дома – и дом исправный,
Газ горит и не гаснет свет,
Папа дома, конечно, главный,
Если мамы случайно нет!

Правило пятое. Не ленитесь. Повторяйте (разными словами) одну и ту же идею 3–4 – 5 раз. Пока она не овладеет массами потенциальных клиентов, покупателей, потребителей.

Впрочем, можно не утруждаться, подбирая слова. Достаточно повторять «папа может, папа может...». Наш шоу-бизнес давно доказал, что не в словах дело (да и не в музыке тоже).

Кстати, обратите внимание, как изящно автор проводит тему дополняющего, но никак не заменяющего продукта. Очень нужный человек папа! Он, можно сказать, даже главный человек в доме (если мамы случайно нет).

И, наконец, куплетик, посвященный уровню интеллекта (это вам не брассом плавать и не дрова рубить):

И с задачкою трудной самой
Папа справится, дайте срок!
Мы потом уж решаем с мамой
Все, что папа решить не смог!

Пойте детские песенки! И семью укрепите, и самооценку уточните, и азы маркетинга сможете повторить.

**Понятийный букварь с поэтическими и песенными
комментариями**

Альтернатива	«А счастье было так возможно, и так возможно, и вот так»
Вера	«Он драит палубу и свято верит, что где-то ждут его пятьсот Америк»

Взаимодействие подразделений	«Связанные одной целью, скованные одной цепью...» Скорость эскадры измеряется скоростью самого тихоходного судна
Взгляд сверху	«Орленок, орленок, взлети выше солнца и степи с высот огляди»
Высокая цель, видение	«Я слышу, выводит мелодию какой-то грядущий трубач»
Гипотеза	«Возможно, что есть замечательный парень, бродить одиноко он тоже не рад. Возможно, механик, возможно, полярник, Возможно, строитель, возможно, солдат»
Готовность к неожиданностям	«Когда внезапно возникает еще неясный...»
Дегустации, «пилоты»	«Я узнаю цену рая, ад вкусив в раю»
Диагностика, бенчмаркинг	«Я ль на свете всех милее, всех румяней и белее?»
Диалектика	• «Речка движется и не движется, песня слышится и не слышится». • «Часто простое кажется вздорным, черное белым, белое — черным» • «Туча накатывается на солнце или солнце закатывается на тучи — это смотря с какой стороны приглядеться»
Дифференциация	«Морские медленные воды — не то, что рельсы в два ряда, и провожают пароходы совсем не так, как поезда
Закон движения	«Суровый закон движения — успехи и неудачи»
За одного битого двух небитых дают	Небитый — еще полуфабрикат, битый — уже продукт, прошедший обработку (поэтому вдвое дороже). Глубина переработки повышает цену продукта
Затраты на удержание	«Когда признанья отзвучали, наверно, мы не вспомним дня, но ежедневно, как вначале, ты завоевывай меня»
Идеальная победа	«Мне руку поднял рефери, которой я не бил»

Идея, цель	«Чтоб сердце загорелось, чтоб каждому хотелось...»
Имитация действий	«Ни к чему дурные вести, начинаем бег на месте, бег на месте – общепримирующий»
Инерция стиля	«В жизни, в искусстве, в борьбе, где тебя победили, самое страшное – это инерция стиля»
Инструмент для решения низкоприоритетных задач	«Есть я и ты, а все, что кроме, легко уладить с помощью зонта»
Клиент должен чувствовать себя единственным	«На тебе сошелся клином белый свет»
Клиентоориентация	«Трудно дело птицелова – заучи повадки птички, помни время перелетов, разным посвистом свисти». «...И вытаскивает Дидель из котомки заповедной три манка, и каждой птице посвящает свой манок»
Клиенту важна ваша заинтересованность, желание понять	• «Услышь меня, хорошая...» • «Быть может, ты забыла мой номер телефона» • «Не могу открыться, слов я не найду»
Коммерческое предложение	«Хочешь, некрасивую тебя, сделаю, как Золушка, красивой?...» «Хочешь, я с тобой заговорю, руку дам и станет путь короче?»
Коммуникации	• «Нам не дано предугадать, как слово наше отзовется, и нам сочувствие дается, как нам дается благодать» • «Улица корчится безъязыкая, ей нечем кричать и разговаривать»
Конкурентная стратегия	«Здесь будет город заложен назло надменному соседу»
Конкурентное преимущество	«На высоту такую, милая, уж не посмотришь свысока»
Корпоративная культура	«Черный сам и яички беленькие, даже, может быть, побелей, только он, муравей, с того берега, с того берега муравей»

Лидеры	«Нами движет беспокойство, Навсегда соединив Наши низменные свойства, Наш возвышенный порыв»
Миссия	«Мы рождены, чтоб сказку сделать былью, завоевать пространство и простор...»
Моделирование	«Если бы парни всей земли...» «Если б я был султан...»
Направление движения	«Снова нас ведут куда-то и неясен нам маршрут»
Ниша	«Но в том строю есть промежуток малый...»
Ноу-хау, бизнес-идея	«Но о ней я молчу даже с лучшим другом...»
Ожидание	«Прилетит к нам волшебник в голубом вертолете и бесплатно покажет кино»
Отстройка, дифференциация	«Не кочегары мы, не плотники, но сожалений горьких нет, а мы монтажники-высотники...»
Парадокс	«Семимиллионный город не станет меньше, если один человек из него уехал, но вот один человек из него уехал и город огромный вымер и опустел»
Пессимизм	«Но что до грядущей за этим зари - товарищ, не верь! Не взойдет»
Перепутье	«Смешались в кучу кони, люди, и залпы тысячи орудий слились в протяжный вой»
Подготовка к кризису	Путем хорового разучивания песни «если завтра война, если завтра в по- ход, будь сегодня к походу готов» — и больше ничего
Позиционирование	«Я гляжу ей вслед, ничего в ней нет, а я все гляжу, глаз не отвожу»
Потеря клиента или сотрудника	«Опять расстаюсь я с тобою, с любовью моею и судьбою»
Потребности ограничены, жела- ния безграничны	«Возможно, возможно, конечно, возможно...»

Пример скороспелого решения	«Вроде не бездельники и могли бы жить, им бы понеделники взять да отменить»
Проблема выбора	• «Выбери меня, выбери меня, птица счастья завтрашнего дня» • «Каждый выбирает для себя Женщину, религию, дорогу, Дьяволу служить или пророку — Каждый выбирает для себя»
Расстановка приоритетов	«Важней всего погода в доме, все остальное — суета»
Сегментация	• «Мы выбираем, нас выбирают, как это часто не совпадает» • «А я люблю военных — красивых, здоровенных»
Слом смыслов	«Ах я, смешной человек, просто вы дверь перепутали, улицу, город и век»
Стратегическое мышление	«Орленок, орленок, взлети выше солнца и степи с высот огляди»
Стратегия	«Куда идет король, большой секрет... а мы всегда идем ему вслед»
Стратегия агрессивной безоглядной яростной атаки	«Сегодня нам нужна одна победа, одна на всех, мы за ценой не постоим»
Стратегия изматывания соперника	«Вот он ударил раз, два, три — и сам лишился сил, мне руку поднял рефери, которой я не бил»
Стратегия обходного маневра	«Нормальные герои всегда идут в обход...»
Стратегия поиска проблем на свою голову	«А он, мятежный, просит бури...»
Страх изменений	«Струсили пингвины: что же будет? И откуда ветер к ним пригнал гостей?»
Тактические уступки	«Это даже хорошо, что пока нам плохо»
Тема взлета	«В мире шахмат пешка может выйти, если тренируется, в ферзи»
Термины	«Мятеж не мог закончиться удачей, в противном случае его зовут иначе»

Тоталитарная структура	«Дан приказ ему на запад, ей — в другую сторону»
Точка зрения, система координат	«У одного советского министра спросила мать, живущая в деревне: “Ты кем теперь работаешь, сынок?”. Он ей назвал свой пост и учреждение, но мать, не успокоившись, спросила: “А это в помещении, сынок?”. “Да, у себя, в служебном кабинете!”. “Ах, в помещеньи, ну и хорошо”»
Шляпы Э. Боно	«Нам “прошляпить” не удастся Ни одной хорошей мысли...»
Эффективность	«А ты пиши мне письма мелким почерком, поскольку места мало в рюкзаке»

Фразы

Пикассо спросили, что важнее – «что» или «как»? Пикассо подумал и ответил – «кто»!

О клиентах

1. Клиент может быть неправ, но он должен быть доволен. Клиент может уйти без покупки, но не может уйти без информации. Клиенты – ходячие рекламные (или антирекламные) щиты нашей фирмы.

2. Нужно конвертировать наши достоинства в выгоды клиента. Клиент покупает совсем не то, что вы продаете. Уникальна потребность, а не способы ее удовлетворения.

3. Бизнес никогда не делается между компаниями, он делается только между личностями.

4. Суть клиентоориентации – пока любишь одного клиента, надо, не теряя времени, присматривать следующего.

5. Как отношения полов не сводятся к сексу, так и отношения с клиентом не сводятся к акту передачи товара (или выполнения услуги) и получения денег. Возникает целый клубок сложно переплетенных проблем и возможностей.

6. Занимаясь не своим клиентом, мы теряем темпы, а конкурент в это самое время любит нашего клиента (что обидно).

7. Клиент хочет одновременно Уникальности, Эксклюзивности и Опыта, гарантий качества. Каждый клиент (даже умный), как и девушка, убежден в своей уникальности и уникальности своих проблем. И темпераментный типовой напор продавца его немножко отталкивает. Нужно добавить личностные эмоции и рассуждения об учете специфики, глубокой адаптации и т. д.

8. Клиент – как жена моряка, нельзя безнаказанно оставлять его надолго. Чем более внимателен продавец к клиенту, тем проще тот расстается со своими деньгами. И тем чаще возвращается.

9. Есть три уровня работы с клиентом: а) дать ему что-то реально-материальное, б) помочь в решении текущих проблем, в) продать будущее, вселить уверенность и надежду.

10. Нужна система управления капризами клиентов и – обязательно – их регулярный «профилактический осмотр»... Надо доводить товар до клиента, а клиента – до экстаза.

11. Чем умнее клиент, тем ближе к нему надо находиться. Личности требуют индивидуального подхода, масса вполне может удовлетвориться его имитацией (как в Макдональдсе).

12. Клиент – сосуд, наполненный потребностями, желаниями, проблемами и т. п. Надо стать с ним системой сообщающихся сосудов, чтобы потихоньку заменить содержимое его сосуда на свое (или хотя бы изменить консистенцию в нужную сторону).

13. Надо различать закономерные продажи (созревших клиентов) и случайные продажи, от которых хлопот потом может быть больше, чем толку. Зачем вам перезревшие, недозревшие и заблудившиеся клиенты?

14. Дело не в бедности или жадности клиента (если это – клиент), а в несоответствии цены и ценности. Кстати, для сотрудников – то же самое.

15. Клиент должен стать для нас партнером по совместному зарабатыванию денег и добыче информации.

16. Наш бизнес будет успешным, если он будет прорастать в наших клиентов.

17. Клиенты оплачивают запах успеха... Надо поставить себе на службу энергию собственных клиентов.

18. Корпоративный клиент в начале года раскачивается сам, а в конце года раскачивает тебя.

19. Покупатель, как ребенок, обожает призы и подарки. Есть разница между дешевизной и благородством. Ценовое продвижение ничего не добавляет в отношения покупателя и марки, подарок – совсем другое дело.

20. Скидка – это способ завоевания клиента, а не спихивания товара.

21. Надо давать клиенту роль в нашем спектакле.

22. Неудовлетворенный вами сотрудник с трудом может удовлетворить клиента (идет трансляция неудовлетворенности).

23. Сложность и многогранность жизни лучше видна клиентам, которые находятся в окопах переднего края, один на один с ситуацией.

24. Клиент (и сотрудник) должен быть чуть-чуть голодным. Совсем голодный звереет, сытый – спит.

25. «Вопросы никогда не бывают нескромными. В отличие от ответов» (О.Уайльд).

26. Эмоциям люди радуются, на факты обижаются. Эмоции нужнее и важнее фактов.

27. Гарем нельзя обслужить одинаково качественно – сгоришь на работе.

28. Даже в аквариуме все рыбки разные, зачем же с людьми работать одинаково?

О сотрудниках

1. Начальник – от слова «начинать». Если бы он умел еще и заканчивать, назывался бы, видимо, «кончальником».

2. Команде «направо» или команде «налево» должны предшествовать команды «равняйся» и «смирно», иначе все пойдут кто куда... Работа в команде и на команду начинается с работы по команде, а потом по правилам.

3. Солдаты полностью и точно в намеченные сроки выполнили план по рытью окопов (количество, качество) – жаль, что противник пошел другим путем.

4. Есть люди бюджетные, а есть – коммерческие. Бюджетных, в отличие от коммерческих, не устраивает не наличие потолка, а только его высота.

5. Опынение менеджера нередко заканчивается похмельем инвестора.

6. Степень сообразительности менеджера должна соответствовать степени неопределенности рынка.

7. Менеджер похож на циркача, осторожно шагающего по проволоке, натянутой между ближайшими задачами и отдаленными целями.

8. Часто будущее наступает раньше, чем менеджеры пожелают расстаться с настоящим.

9. Управленец получает информацию из прошлого, сигналы из настоящего и намеки из будущего.

10. Управление в условиях полной централизации напоминало церемониальный марш на плацу (главное – слушать команды и четко печатать шаг). Наличие ветерка на этот процесс никак не влияет. Управление в рыночных условиях – это искусство канатоходца. Нет времени слушать команды со стороны, даже слабое дуновение ветерка опасно.

11. Любой менеджер – артист разговорного жанра, меняются только зрители.

12. «Собственник больше переживает, чем работает», – сказал один молодой менеджер, – собственник, отдыхай, не мешай работать.

13. «Ну все, пора награждаться», – сказал полковник, и занялся личными коммерческими делами.

14. Скорость эскадры измеряется скоростью самого тихоходного судна. Фирма оценивается по работе самого слабого ее сотрудника.

15. Наша фирма напоминает крепко сколоченную табуретку с ножками разной длины.

16. «Люди так идеализируют свободу, когда ее нет, что потом сильно удивляются, закуривая у разбитого корыта: стирать-то нечего» (М. Веллер).

17. Поскольку поговорить лидеру не с кем, речь у него постепенно атрофируется, остается только рычание.

18. Что вообще делает шеф – руками, глазами, мозгами (если он ни на один вопрос не может дать конкретного ответа)?

19. Пусть теперь у компьютера болит процессор, ваша голова заслужила лучшей доли.

20. «Виноваты всегда отсутствующие, присутствующие имеют возможность оправдаться» (Б. Франклин).

21. Только тростник может пережить бурю – гласит древнее индийское высказывание – деревья, которые не гнутся, будут вывернуты с корнем.

О жизни и бизнесе

1. «Замысел бывает только хороший. Плохой замысел называется “умысел”» (М. Жванецкий).

2. Система может быть либо плановой, либо клановой.

3. Безграничность мышления упирается в ограниченность ресурсов.

4. Цифры сами по себе редко бывают интересными, по-настоящему заняты тенденции.

5. «В нашей стране не все проекты имеют целью быть реализованными» (К. Садовский).

6. Пастор и пастух – слова однокоренные (от глагола «пасти»!).

7. Любую нормальную идею можно окунуть в ненормальную реальность.

8. Лицо следует сохранять в любой ситуации – но вовсе не для того, чтобы по нему били.

9. Разводят у нас не только мосты в С.-Петербурге. И пилят не только деревья.

10. Нельзя гоняться за будущим, цепляясь за прошлое.

11. Свобода и ответственность продаются в одном подарочном наборе. Как два ботинка – в одной коробке. А «совки» скандалят и просят выдать им только свободу. И сколько им не объясняй, что левый ботинок отдельно не продается, не понимают.

12. Розница – это война мест.

13. Логика ограничивает доход сверху, а эмоции – снизу.

14. Всегда есть риск опоздать, но из этого не следует, что надо суетиться.

15. «Всякий уважающий себя грабитель сначала берет в руки себя, а уж потом – все остальное» (О'Генри).

16. «Товар лишь тогда товар, когда его покупают. В противном случае это музейный экспонат» (Т. Левитт).

17. Девиз компании «Сименс»: «Качество состоит в том, что наши клиенты возвращаются к нам, а товары – нет».

18. Бизнес-план – это не контракт и не бюджет. Это – рассказ. Рассказ о новой возможности, о пути миграции, о том, как создать новые ценности и не упустить их.

19. Не надо путать дивиденды с зарплатой, сотрудников – с приятелями, а предприятие – с богадельней.

20. Имидж – это то, что думают о тебе клиенты на твоём рынке. Профиль – это то, как ты сам хочешь выглядеть. Имидж можно и нужно измерять (не только путем анкетирования, но и выборочных телефонных и личных бесед). И должна быть поставлена задача – о приближении имиджа к задуманному профилю.

21. Разработку стратегии можно сравнить со свадьбой. Кажется, что это мероприятие, но потом выясняется, что это – непрерывный процесс.

22. Зря девушки ждут принца на белом коне с толстым кошельком. Лучше разделить задачу и отдельно искать лошадь, принца и кошелёк. Это резко снизит риски и повысит вероятность успеха (пусть частичного).

23. «Успех – это способность, не теряя энтузиазма, идти от одной неудачи к другой» (У.Черчилль).

24. Бизнес страдает разными формами близорукости – например, его может ослепить собственный успех.

25. «Безвыходным мы называем положение, выход из которого нам не нравится» (С. Лец).

26. Группа американских профессоров настойчиво пыталась понять, почему в годы сталинских репрессий люди покорно шли в тюрьмы и лагеря, а не нанимали себе хорошего адвоката.

27. «Не соблазняйтесь прямой линией. Когда на кардиограмме прямая – это означает смерть. Зубцы и волны передают характер работы пульсирующего сердца» (А. Эфрос).

28. Почему у бутылки водки на Западе откручивающаяся крышка? Потому что там это продукт многоразового использования, а в России – одноразового.

29. «Счастье человека измеряется не его реальной жизнью, а мечтами, оттого революционеры всегда счастливы, а миллионеры – не всегда» (А. Максимов).

30. «Если кто-то говорит вам, что знает истинный ответ, скорее всего, он не понимает вопроса» (С. К. Прахалад).

31. «На высокую башню можно подняться лишь по винтовой лестнице» (Ф. Бэкон).

32. Зрелость – это замена идеальных величин реальными.

Изюминки

1. Один старый и опытный директор держал на столе несколько цветных ручек. И главбух знал, что если директор подписал бумаги красной ручкой, платить не следует ни в коем случае, если черной – можно попридержать платеж и выплатить его частично, если синей – платить нужно немедленно и полностью.

2. Беседую с секретаршей, у которой молодого 33-летнего гендиректора собственники только что поменяли на 60-летнего. Я: «Ну хуже тебе не будет, не обидит». Ответ: «Да, но ничего и не предложит».

3. 3. рассказала, как она с утра налетела на гаишника, и новейший прибор что-то показал. Нужно было молниеносно принимать решение: ехать куда-то разбираться, отдать деньги или... «А сердечные капли не могли дать такой эффект?» – спросила она, сделав максимально невинную физиономию и была отпущена. Этой историей она «продавала» нестандартность, нетривиальность своего мышления.

4. Пришли как-то в конце прошлого века в агентство С гастроэнтерологи и упросили показать возможности Интернета, этой чудо-сети. И слово ключевое назвали – *saliva* («слюна»). Через несколько секунд получили ссылку на некий журнал со статьей «Выделение слюны при виде чужих денег». Вот тебе и чудо!

5. Во время ремонта переговорной комнаты, где стоял огромный аквариум с рыбами, строители случайно пережали шланг с воздухом (а может, и не случайно, кто их знает, этих строителей). Красавцы –

большие рыбы, гордость руководства компании и предмет зависти конкурентов, к утру всплыли кверху брюхом. Выжила только мелкота. Уроки жизни.

6. Из моей утренней беседы в ресторане отеля:

- Яичницу сделайте, пожалуйста!
- Не могу, яиц нет.
- Как это, в пятизвездочном отеле нет яиц?
- А при чем тут звезды и яйца?

7. Я – слушательнице семинара:

- Вы продавали когда-нибудь что-нибудь?
- Нет, я только выпрашивала.

8. Я – студентке: Зачем ты пошла учиться в ВШЭ?

- Работать не хочу.
- Пробовала?
- Нет, просто не хочу.

9. Один из довольно молодых российских миллиардеров долго изучает счет в ресторане. Я: «Не разоримся?». Он: «Вы – нет!».

10. Поменяйте формулировки – и все у вас будет хорошо:

- не измены, а творческие колебания мужа;
- не постоянные опоздания, а внедрение гибкого графика работы;
- не «лопух», а человек, только учащийся монетизировать свои компетенции;
- не офисный планктон, а подносчики патронов и мощнейший мобилизационный ресурс (в случае чего!).

11. Реклама одного прибалтийского банка: сидит председатель правления – супердевица в мини-юбке, нога на ногу и подпись: «Лично. С каждым».

Вот, собственно, и все. Пора ставить точку. На финал приберег две строки своего земляка, поэта Александра Люкина:

*«Вот и все. А что кому достанется,
Это не зависит от меня».*