

ИГОРЬ НЕМИРОВСКИЙ
ИННА СТАРОЖУКОВА

ВЫДАЮЩИЙСЯ РУКОВОДИТЕЛЬ

Как обеспечить бизнес-прорыв
и вывести компанию в лидеры отрасли

Интеллектуальная Литература

Москва
2015

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	5
Глава 1	
Выдающийся руководитель: влиять и вести за собой людей. Профессиональный человекоменеджмент.....	15
Глава 2	
Как повысить вашу личную эффективность.....	120
Глава 3	
Формирование команды победителей.....	178
Глава 4	
Как заставить сотрудников «гореть» на работе: мотивация и вовлечение.....	243
Глава 5	
Как провести трансформацию бизнеса: формирование команд быстрого реагирования.....	289
Глава 6	
Результативное управление: контроль, подотчетность, визуальный менеджмент.....	326
Глава 7	
Результативная стратегия.....	354
Приложение	395

ВСТУПЛЕНИЕ

Мы знаем, что многие руководители — слишком амбициозные люди, чтобы ограничиваться какими-то незначительными достижениями как в своей жизни, так и в бизнесе. Большинство руководителей стремятся сделать что-то выдающееся: стать выдающимися лидерами, построить лидирующую на рынке компанию, создать лучшую команду менеджмента, достижения которой даже спустя многие годы сохраняются в памяти людей. Весь вопрос в том, как это сделать. Как проложить мост между тем, где мы находимся сейчас, к тому великому будущему, где мы хотим быть завтра? Нам приходится решать эти головоломки для разных бизнесов постоянно. Потому что рост и развитие выдающихся лидеров, повышение эффективности руководителей и компаний — это наша ежедневная работа. Чтобы поделиться нашим опытом с еще большим количеством руководителей бизнеса, мы написали эту книгу. В ней собраны необходимые руководителю инструменты и примеры лучших практик менеджмента, которые используют в компаниях, преуспевших в своем деле. Все это позволит и вам самим создать более успешную и даже выдающуюся компанию, которая будет конкурентоспособна как на местном рынке, так и на мировой арене.

О системе Немировского & Старожуковой достижения выдающихся результатов в бизнесе и построения лидирующей компании

Почему мы решили написать эту книгу

На сегодняшний день на рынке существует небольшое количество компаний, в которых управление бизнесом осуществляется высокопрофессионально и системно, а менеджмент работает на высочайшем уровне. Если же выделить бизнесы, которые на протяжении длительного периода времени выдают отличные результаты, то их еще меньше. А тех, которые смогли осуществить бизнес-прорыв в кризис, и вовсе можно сосчитать на пальцах.

Проблема профессионального управления бизнесом беспокоила нас давно. Мы глубоко вникали в ее суть и искали решение на протяжении последних 20 лет всей своей карьеры управленцев, а сейчас — в качестве бизнес-тренеров и консультантов. Мы стали активно изучать опыт руководителей успешных компаний, чтобы понять, что они делают иначе, что помогло им достичь выдающихся результатов. Затем мы начали помогать руководителям внедрять эти лучшие практики менеджмента в их компаниях. И многим компаниям и их лидерам действительно удалось стать более успешными, даже невзирая на кризис и экономический спад, в немалой степени благодаря этим технологиям. Наша книга целиком и полностью основана на нашем опыте повышения эффективности и коучинга руководителей, собственников и топ-менеджмента компании.

Рекомендации, которые даны в нашей книге, позволят вам добиваться более весомых результатов, а может, и выдающихся результатов, обеспечив существенный рост бизнеса и вашей личной эффективности как руководителя.

Мы не утверждаем, что в книге приведен универсальный рецепт превращения любой компании в выдающуюся. Для такой амбициозной цели, конечно, одной книги будет слишком мало. Однако наша книга дает представление о том, как при желании и последовательных усилиях можно этого достичь. Нам, так же как и вам, нравятся пошаговые инструкции и четкие маршруты — как прийти к какой-то цели или какому-то результату. Именно поэтому, взяв за основу 100%-ную практичность, мы положили ее в концепцию нашей книги, наполнив ее самыми разнообразными примерами и историями успешных компаний. Преимущество книги — ее практичность. Прочитал, сделал пометки того, что понравилось, а после внедрил у себя в компании. Все просто, — читаешь и применяешь. Внедряйте рекомендации книги у себя в компании и будьте готовы разделить успех, которым будут сопровождаться ваши усилия!

Три причины того, почему лично мы считаем данную книгу очень полезной

О менеджменте, управлении, руководстве и руководительстве написано огромное количество книг. В то же время действительно успешных и результативных руководителей по-прежнему не так уж много. В чем причина такого разрыва и зачем нужна еще одна книга? Проблема заключается в том, что значительная часть написанной на эту тему литературы содержит лишь теоретическую и, зачастую, противоречивую информацию. К сожалению, многие авторы пишут о том, что нужно делать руководителю, но мало кто пишет о том, КАК это нужно делать. В этой книге мы взяли на себя смелость показать, КАК необходимо эффективно управлять, больше останавливаясь именно на практической составляющей работы руководителя. Мы не претендуем в этой работе дать исчерпывающие ответы, мы всего лишь попытались «приподнять занавес» и показать работу выдающегося руководителя-лидера как она есть.

Данная книга является синтезом знаний и опыта в управлении, полученных нами на протяжении более чем 20 лет управленческой деятельности. Все это время нам приходилось сталкиваться с различными задачами, трудностями, искать решения, изучать и отбирать наиболее результативные методы управления. Взяв за основу модели поведения результативных руководителей, мы создали систему результативного управления, ключевые элементы которой описаны в данной книге. Используя эту систему в своей ежедневной практике, **каждый из вас сможет добиться поразительных успехов в руководстве и стать поистине выдающимся руководителем.**

Почему же книга будет полезна именно вам?

Во-первых, в книге приведена разработанная нами пошаговая технология становления выдающегося руководителя — лидера и формирования компании, которая сможет добиваться выдающихся результатов на рынке. Мы постоянно сами используем эту технологию на наших проектах, потому, что она проверена и отшлифована на огромном количестве компаний. Сама технология — авторская, и она работает. И не просто работает, а дает отличный результат. Многие компании уже многократно увеличили свою прибыль и стали успешными лидерами, используя нашу технологию. Почему бы и вам не достичь того же и даже большего?

Во-вторых, мы приводим огромное количество примеров лучших «практик управления» руководителей компаний, которые достигли в своей сфере отличных и выдающихся результатов. Примеров около сотни.

И в-третьих, книга, которую вы держите в руках, — это своего рода практическая пошаговая энциклопедия построения успешного бизнеса. В ней заключены идеи, которые вы можете использовать уже сегодня в своей работе, и чрезвычайно нужные инструменты для повышения эффективности. А примеры того, как это делают другие руководители, подскажут вам, как это можно использовать у вас.

Информация, которую вы найдете в книге, применима во всех сферах управления и повышения личной эффективности руководителя и построения успешного бизнеса.

«Фишки» книги

- Огромное количество примеров «лучших практик управления».
- Авторская технология Немировского & Старожуковой построения системы управления и достижения выдающихся результатов в бизнесе и построения великой компании.

Для кого эта книга

Для руководителей, собственников и топ-менеджеров компаний, стремящихся к лидерству в своих сферах деятельности. И, конечно, для бизнес-консультантов.

Почему некоторые компании добиваются других результатов

Когда мы анализируем работу компаний, мы сталкиваемся с тем, что некоторые компании добиваются отличных результатов вопреки рыночным тенденциям, например на падающем или высококонкурентном рынках. В таких случаях у нас всегда возникают вопросы: «Почему это происходит?», «Что они делают иначе?» Почему на одном и том же рынке результаты бизнеса некоторых компаний намного выше, чем у конкурентов, и почему другие компании не могут добиться аналогичных результатов? И самый важный вопрос: за счет чего компаниям удается достигать и сохранять высокие результаты вопреки рыночным спадам?

Например, почему компания Apple продолжает быть лидирующей и настолько инновационной? Как ей удается зарабатывать огромные прибыли, всего на 10 продуктах? Ведь на рынке спад! Год за годом она не перестает удивлять результатами и быть более креативной, чем конкуренты. Поверхностный взгляд показывает, что это всего лишь компания, производящая компьютеры и телефоны. Люди, работающие в ней, такие же, как все. Они пользуются той же информацией что и вы, услугами тех же поставщиков, нанимают сотрудников на том же рынке труда и применяют те же технологии, которые доступны каждой компании. *Так что же в них есть такого особенного, что делает их компанию лидером?*

Мы на протяжении более чем 20 лет искали ответы на вопросы: «Как создать лидирующую и даже выдающуюся компанию? Как руководителю стать выдающимся лидером? Как обеспечить долгосрочный успех бизнеса? Как одержать победу в конкурентной борьбе?» Все эти многочисленные «как?» превратились в наш интерес, нашу личную Миссию, в страсть и одержимость одновременно. Все эти годы мы собирали лучшие практики управления и старались понять, из чего, кирпичик за кирпичиком, создается лидирующая, иногда и выдающаяся компания? Что делает изо дня в день ее руководитель? Какие необходимо создать условия в компании для сотрудников, какую атмосферу и систему мотивации, какие сформировать бизнес-процессы, чтобы компания стала сверх-успешной и однозначно лидирующей в своем бизнесе? Мы хотели понять, какова в этом роль руководителя компании, что он делает ежедневно и чем его работа отличается от работы его менее успешных коллег.

Со временем накопив огромный опыт работы с тысячами руководителей и внушительную базу примеров «лучших практик управления» от гуру успешного руководства и лидерства, мы создали собственную технологию достижения выдающихся результатов, системное внедрение которой позволяет превращать организации из просто хороших в лидеров. Этими ценнейшими (со слов наших клиентов) знаниями и опытом мы хотим поделиться с большим количеством руководителей, не ограничиваясь только теми, кто проходит у нас обучение. Мы хотим помочь руководителям стать Лидерами с большой буквы, а их организациям стать успешными и всегда добиваться исключительных результатов. И это не просто красивые слова, это нечто большее. Ведь мы пришли к выводу,

что любая организация может достичь выдающихся результатов, если ее лидер сменит мысленную установку и подход к работе, как свой, так и своих сотрудников. Что же отличает лидирующие компании? Наш подход к построению лидирующей компании и формированию выдающихся лидеров, которые ими управляют, состоит из семи ключевых элементов:

1. Все и всегда начинается с руководителя, поэтому мы описали, что ему делать в своей ежедневной работе. Ведь именно с его желания сделать этот мир чуточку лучше с помощью вклада своей компании начинается построение лидирующей компании. Только его личное желание создать компанию-лидера, а не быть просто одной из десятков тысяч аналогичных, положит начало этому процессу. Такому руководителю присуще мышление определенного типа. Более того, он опирается на принципы выдающегося лидерства, что позволяет ему стабильно добиваться высочайших результатов. Такие лидеры преуспевают как в финансовых показателях, так и в операционной деятельности, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Узнать и освоить руководящие принципы лидерства вам поможет система критериев по оценке и развитию лидерских качеств. Выдающиеся лидеры также создают сильнейшие команды, которые и совершают великие дела и осуществляют бизнес-прорывы. Мы ознакомим вас с основами создания сильнейших команд. Мы можем вас заверить, что когда вы захотите отправиться на покорение вершины успеха, то это будет вам по плечу.

В лидирующих компаниях очень многое зависит от лидера. Отличные компании выделяются из общей массы устойчивым финансовым положением, преданностью клиентов, организационной культурой и особым подходом к созданию рынка. Лидирующие компании создаются выдающимися лидерами, которые умело мотивируют сотрудников на работу с полной отдачей.

2. Это личная эффективность руководителя — лидера. Мы покажем как стать максимально эффективным лидером и руководителем, для которого это не просто выполняемая работа, это нечто большее, это призвание. Мы дадим понимание, по каким критериям отбирать лидеров в менеджмент компании, которые имеют большой потенциал для роста и развития как себя лично, так и компании.
3. Организация добивается самых высоких результатов с помощью команд высшей лиги, в которых стратегически важные должности занимают талантливые люди. Как сформировать первоклассную команду, по каким критериям подбирать людей, как сплотить единой целью — все то, что необходимо для создания выдающихся команд.
4. Лидирующие организации налаживают работу так, чтобы люди «горели» своей работой. Это мотивация людей и система управления нового

поколения — 3.0, когда каждый сотрудник предан организации и душой болеет за общее дело. Это происходит тогда, когда сотрудники, которые работают в компании, не просто довольны своей работой, а она является для каждого из них источником вдохновения и самореализации одновременно. То, что они делают, они считают своим призванием и любимым делом и отдаются работе со всей страстью и энергией.

Конечно же, такая компания создает отличные продукты, чем заслуживает лояльность, преданность и любовь своих потребителей.

В основе «горения» на работе лежит и качество личных взаимоотношений сотрудника и руководителя и «человеческого» фактора в работе с людьми. Что превращает обычное место работы в работу мечты? Прежде всего, важность того, что вы делаете, то, как вы ее делаете и какова атмосфера в офисе. Чтобы создать работу мечты, вам придется изменить подход к работе. Мы рассмотрим, как зажечь людей и сделать так, чтобы они любили то, что делают. Более того, мы рассмотрим, как это сделать фактически без бюджета. Речь идет и о новом поколении МОТИВАЦИИ — мотивации 3.0, когда:

- подбирают работу исходя из сильных сторон каждого сотрудника;
- четко формулируют цели и объясняют, какой вклад в ее достижение вносит каждый участник команды;
- раскрывают таланты своих сотрудников, помогают им поднять планку до полного раскрытия их потенциала и работы на пике возможностей.

Изложенные в этой книге идеи позволят вам сформировать новый образ мышления, освоить набор навыков и инструментов, необходимых для развития ваших лидерских качеств.

5. Команды трансформации бизнеса. Каждый бизнес требует постоянных улучшений, и именно с целью их осуществления мы будем использовать проектные команды для трансформации бизнеса.
6. Как добиться от людей достижения результатов, управляя с помощью опережающих показателей. Мы рассмотрим, как обеспечить ответственность людей за работу, используя визуальный менеджмент и совещания по стратегически важным целям.
7. Ваша стратегия. Стратегия — это не тома пылящегося на полке стратегического плана, это простые вещи, которые нужно воплотить в жизнь. Это знание своего клиента и его потребностей. Это предложение продукта, который является особенно ценным для своего целевого клиента, решает его насущные задачи и проблемы, делает его максимально удовлетворенным от сотрудничества с компанией и лояльным к ней.

Все результаты, которых вы сможете добиться, воплощая наши рекомендации, — измеримы в каждом процессе, и, что самое главное, — они достижимы для любой компании, которая готова с этим активно работать. Другой

вопрос — зачем вам все это? Какой смысл компании и вам как руководителю создавать лидирующую компанию, вместо того чтобы просто хорошо и стабильно работать?

Наш опыт показывает, что те компании, которые сфокусированы на производстве лидирующих продуктов, гораздо прибыльнее и показывают рыночный рост гораздо более высокий, чем их конкуренты. Они завоевывают самую большую лояльность как своих клиентов, так и сотрудников и владельцев.

Так что же требуется компании для достижения успеха?

Чтобы выстроить лидирующую организацию, необходимы:

1. Выдающиеся руководители-лидеры, способные внушать доверие своим последователям и вести их за собой.
2. Эффективные сотрудники-исполнители — те, кто будет ежедневно воплощать в жизнь видение компании самым лучшим образом. Без личной эффективности каждого сотрудника компания обречена.
3. Процесс, обеспечивающий всеобщую фокусировку на единственно важной цели и ее воплощении в жизнь.

О чем нужно знать руководителю

Независимо от того, работаете ли вы на растущем или на падающем рынке, вы как руководитель сталкиваетесь с необходимостью достижения амбициозных целей в бизнесе. Данные цели обычно относятся к прорывному росту продаж или значительному повышению эффективности и производительности, существенному улучшению сервиса компании. Вы можете обеспечивать прорыв и необходимые результаты с помощью новой стратегии, каких-то стратегически важных и глобальных проектов или даже с помощью постановки важных оперативных целей, исходя из напряженных бюджетных показателей текущего года. Решая данную задачу, каждый руководитель сталкивается с серьезной проблемой, которая требует адекватного решения. Эта проблема состоит в том, что для реализации стратегии или достижения других значимых целей необходимо полностью изменить подход к работе большинства сотрудников компании. Чтобы получить новые результаты, необходимо новый подход к работе. Если сотрудники будут работать завтра, так же как работали вчера, вы будете получать те же результаты, которые получали вчера и даже хуже, потому, что большая часть затрат ежегодно показывает рост. Рост цен на энергоносители, топливо, другие ресурсы и все это при том, что ценовая конкуренция усиливается и маржинальная рентабельность бизнеса снижается. Бессмысленно надеяться на то, что можно, ничего не изменяя в своей ежедневной работе и ежедневной работе каждого сотрудника, улучшить результаты.

Все руководители рано или поздно сталкиваются с проблемой необходимости изменения поведения и подходов к работе своих сотрудников. Если вы

руководитель, то, возможно, прямо сейчас вы пытаетесь заставить своих подчиненных изменить подход к работе. Причем, независимо от того, являетесь ли вы руководителем огромной компании или даже небольшой команды, существенных изменений вам не достичь до тех пор, пока ваши сотрудники не изменят свой подход к работе. Для достижения лидерства вам необходимо обеспечить полную самоотдачу каждого из них. Любому руководителю достаточно сложно обеспечить преданность и максимальную вовлеченность своих людей. Какое название вы стали бы использовать — «стратегия», «цель-прорыв», любая инициатива, выдвигаемая вами как руководителем для продвижения вашей команды, требует изменения в подходе к работе.

Например, вы хотите, чтобы все сотрудники магазина начали приветствовать посетителей в первые 30 секунд. Для этого вам придется изменить устоявшуюся за многие годы практику, а это очень непросто. Обычно руководитель считает, что если ваши сотрудники не в состоянии справиться даже с такой мелочью, то вся проблема в них. Однако это не так. Эдвардс Деминг, специалист в области управления качеством, говорил, что если большинство людей большую часть времени ведет себя определенным образом, то проблема не в людях, а в самой СИСТЕМЕ. Поэтому создать ПРАВИЛЬНУЮ СИСТЕМУ — обязанность каждого руководителя. В определенных случаях некоторые сотрудники действительно будут вашей проблемой. Прежде чем возлагать всю вину на людей, подумайте над тем, что люди хотят быть успешными и хотят вносить свой вклад в создание чего-то значимого, в достижение амбициозных целей. Многие компании, к сожалению, не имеют сформированной и ПРАВИЛЬНОЙ СИСТЕМНОЙ работы, необходимой для реализации целей «прорывов» на высоком профессиональном уровне. Финансовые результаты неудачной реализации целей могут быть удручающими, и это — лишь одно из возможных последствий. Что еще хуже, так это психологические последствия для людей, которые могли бы выложиться по максимуму, чтобы стать частью команды лидеров. Что может мотивировать лучше, чем желание стать командой победителей, людей, которые знают свою четкую цель, упорно идут к ней и достигают ее, имея в своем распоряжении систему достижения выдающихся результатов в бизнесе и построения великой компании?

Для решения этой задачи нами была разработана **система Немировского & Старожуковой достижения выдающихся результатов в бизнесе и построения лидирующей компании**, которая была использована в самых различных компаниях, от очень крупных до небольших и, дала отличные результаты. Эффективность данной системы управления обеспечивает достижение результатов за счет тех принципов и базовых элементов, которые используются в ежедневной деятельности. Они просты по сути, но требуют сознательных усилий в их использовании. Принципы неподвластны времени и естественны, как законы гравитации. Понимаете вы их или нет, согласны вы с ними или нет — это не имеет значения, так как они все равно действуют.

Умение добиваться выдающихся результатов — это и профессиональный навык, и технология одновременно

Многие полагают, что умение эффективно руководить — это некий дар свыше, харизма, черты характера и еще много всего, только не профессиональный навык. Если же оценивать работу руководителя с точки зрения предъявляемых к ней требований, можно сказать, что она заключается в одном — обеспечении необходимых результатов. Чем бы руководитель ни занимался, от него всегда требуется достижение результатов — рост рентабельности, рост рыночной доли бизнеса, обеспечение конкурентоспособности бизнеса и т. д.

Проблема заключается в том, что благодаря одним знаниям и талантам без ежедневных целенаправленных действий добиться значительных успехов в работе компании невозможно. Интеллект, воображение, информированность, харизматичность — безусловно, отличные качества, но полезны они только в том случае, когда воплощаются в конкретные результаты. Сами по себе все эти качества свидетельствуют лишь о возможностях менеджера — его потенциале, который, не будучи дополненным упорной работой, так и останется нераскрытым. Профессионализм людей зависит не от того, что они знают или кем являются, а от того, что они делают. Как говорил Томас Эдисон, гениальность — это 1% таланта и 99% труда. Что касается харизмы, — конечно, она дает свои преимущества, но не является ключевой областью для развития менеджерских качеств. Ведь работа руководителя — это не состязание в популярности. Скорее наоборот, это способность принимать и воплощать в жизнь свои решения и немалая часть из них — трудные и непопулярные, которые многие руководители не любят принимать. Кому понравится постоянное внедрение чего-то «нового и прогрессивного», повышение производительности и/или увольнение людей?

В ходе нашей многолетней работы пришло понимание того, что эффективное управление нужно превратить в системный бизнес-процесс. Огромный плюс системного управления в том, что оно, в отличие от интуитивного, может быть легко передано. Весь свой опыт мы вложили в систему результативного управления, основными элементами которой и делимся с вами в этой книге. Поэтому умение эффективно руководить — это не врожденное качество, а навык, который можно и нужно приобрести в процессе работы. В управлении, так же как и в спорте или любом другом деле, есть свои базовые приемы, навыки и принципы — фундамент, на котором строится менеджмент как профессия. И как в любой другой профессии, в менеджменте есть свои стандарты.

Чтобы стать выдающимся лидером, который поведет за собой людей и выведет компанию на ведущие позиции, вам необходимо понять суть и найти для себя ответы на три основных вопроса. Именно они будут определять в вашей работе индивидуальный подход к лидерству и позволят вести за собой людей и достигать высот. Вот эти вопросы:

1. Что является самым важным и даже единственно важным для роста вашего бизнеса?

2. Какие качества лидеров и ваших сотрудников вам нужны в команде — кого вам надо вести за собой для достижения успеха? По каким критериям отбирать? Что у каждого из ваших людей будет получаться делать лучше всего и чем он готов заниматься с полной отдачей сил?
3. Как организовать работу компании и ваших людей так, чтобы достичь максимума отдачи, какие модели поведения и убеждения сформировать, изменить или укрепить для достижения этой самой важной цели?

Ответы на эти вопросы вы найдете в этой книге. И начнем мы с профессионального управления людьми и лидерства: «Профессионального человеко-менеджмента».

ВЫДАЮЩИЙСЯ РУКОВОДИТЕЛЬ: ВЛИЯТЬ И ВЕСТИ ЗА СОБОЙ ЛЮДЕЙ. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЧЕЛОВЕКОМЕНЕДЖМЕНТ

Базовый элемент 1.

Постановка амбициозной цели: цель-прорыв

*Как объединить своих людей с помощью общей цели
и установить высокую планку ожиданий: цель-прорыв*

Задача каждого руководителя — вывести компанию на совершенно новый уровень. Тот уровень, которым могут гордиться как владельцы бизнеса, так и каждый сотрудник компании. Тот уровень, где каждый сотрудник будет работать с горящими глазами, — не класть стену из кирпичиков, а возводить храм. Это сложная и одновременно интересная задача. Сложная в том, что руководителю необходимо вовлечь каждого в процесс возведения «храма», а интересная тем, что, выполнив ее, вы будете гордиться результатами своей работы. Так как же этого достичь? Как вовлечь людей и зажечь их глаза? Об этом и пойдет речь в данной главе.

Каждый руководитель достигает результатов руками своих людей. Объединяйте людей общей целью, целью-прорывом. Только тогда, когда ваши сотрудники поверят в эту цель-прорыв и примут ее, вы сможете добиться выдающихся результатов.

Каждый из вас сам неоднократно участвовал в процедуре формирования целевых бизнес — показателей и последующей защите своих годовых бюджетов. Как это происходит? В течение нескольких месяцев подразделения готовят бюджеты для согласования с высшим руководством или центральным офисом. Каждый руководитель подразделения знает, что высшее руководство настроено решительно и планирует выжать из бизнеса и каждого подразделения максимум.

Руководители отдельно взятых подразделений заняты другим, они тщательно ищут веские аргументы в пользу минимально приемлемых показателей по росту доходов, а по расходам, наоборот, стараются перестраховаться, заложив в бюджет расходы по максимуму. Дальше весь процесс согласования годовых целей и бюджетных показателей сводится к перечислению веских аргументов, свидетельствующих о плохом состоянии экономики, серьезном усилении конкуренции и спаде на рынке. Во всех красках преподносятся тенденции и выдвигаются неутешительные прогнозы ради того, чтобы в конце презентации можно было резюмировать: «У нас получится цифра 100». Амбициозного генерального директора такая ситуация совершенно не устраивает, и он ожидает от вас 200.

Каждая компания много лет подряд проводит такие ритуалы, поэтому всем заранее известен исход этой встречи, даже если вы не участвовали в просмотре огромного количества слайдов и диаграмм и долгих обсуждениях: **ИТОГОВЫЙ ЦЕЛЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ БЮДЖЕТА БУДЕТ КОМПРОМИССНЫМ И СОСТАВИТ 150**. Теперь руководители подразделений «минималистов» могут с чистой совестью уехать к себе в офис: ведь теперь не нужно выкладываться на все 100 и что-то менять в своей привычной работе, чтобы достичь 200. Высшее руководство тоже довольно, ведь только благодаря свойственным им амбициям и настойчивости цели поднялись на новую высоту, пусть не на 200, но все-таки лучше, чем 100.

Искореняйте в компании игру менеджмента в «минимально приемлемые показатели»

Во многих компаниях из года в год играют в эту игру «минимально приемлемых показателей», основная цель которой — добиться заниженных показателей, так как все прекрасно понимают, что возьмешь на себя больше и, не дай бог, не справишься — лишишься всего: бонусов, уважения и еще попадешь под горячую руку боссов. Согласуешь минимальные показатели — получишь бонус и уважение, ведь ты перевыполнил план! Конечно, люди опасаются, замахнувшись слишком высоко, не достичь цели. В этой ситуации руководителю следует помнить, во-первых, что цели нужно устанавливать в трех-четырёх сценариях: *минимум (min)*, *бюджет (norm)*, *отличный результат (super)* и *сверхрезультат («полет на луну»)*. Наличие плана минимум позволит людям быть спокойней за возможность получить хоть какой-то бонус при нормальной работе. *Во-вторых, цели должны быть амбициозные, но достижимые*. До 1961 года полет в космос тоже считался недостижимым. Конечно, в кризисные времена для некоторых компаний амбициозной будет считаться цель — выжить и дотянуть до того момента, когда спрос восстановится и вернется к прежним показателям, поддерживая тем временем необходимый объем оборотных средств и повышая операционную эффективность. В любом случае необходимо отказываться от мышления минималиста. Несмотря на все сложности постановки амбициозной цели, каждому руководителю важно понимать, что *постановка и достижение амбициозных целей — это единственный ключ к успеху в бизнесе*. Руководители часто терпят неудачу именно потому, что ставят и достигают недостаточно больших целей.

Ведь каждый из нас склонен осторожничать в своих стремлениях: очень не хочется замахнуться, но не дотянуться. Может, вам добавит смелости следующий факт: минимализм — медленный и мучительный путь к поражению. Компании, которые на это закрывают глаза, сначала теряют рынок, затем рентабельность продаж и прибыль. Это приводит к тому, что вы уже не можете инвестировать в развитие фактически нечего. Потом от вас уходят лучшие люди, ведь ваши зарплаты перестали быть рыночными. А те, которые остались, работают, мягко говоря, не на пике своих возможностей, без драйва, так как стремление к чему-то посредственному, не великому совершенно не вдохновляет.

Но это не про вас. Однозначно, не про вас после прочтения этой книги. Каждый из вас сможет обеспечить прорывные результаты!

Не забывайте, что проще задумать великие дела, чем придать значительности посредственным идеям. Хочу привести пример подхода к постановке амбициозных целей Дэвида Новака, председателя совета директоров и CEO компании Yum! Brands (крупнейшей мировой ресторанной сети, объединяющей более 35 000 ресторанов, 1 400 000 сотрудников, и такие известные во всем мире бренды, как KFC, PizzaHut, TacoBell).

Представьте на минуту, что вы прыгаете в высоту и пытаетесь определить, насколько высоко вам следует установить планку для следующего прыжка. Следует ли установить ее чуть выше предыдущей высоты? Чтобы изменить ее, не следует ли вам воспользоваться тем же самым методом, который вы использовали раньше, только немного его усложнить?

А как насчет больших перемен?

Сможете ли вы преодолеть планку, установленную в два раза выше предыдущей? Конечно же, вы не сможете прыгнуть так высоко, отталкиваясь только ногами, вот поэтому вам следует подумать о новых способах. Вы можете воспользоваться шестом для прыжка, батутом или лестницей. А может быть, вы придумаете способ, как перелететь через планку, скажем, на дельтаплане. Если вы поставите целью осуществление незначительных перемен на пути, по которому вы уже идете, и при этом не собираетесь менять свое мышление, то перед вами не откроются новые возможности. А вот если вы наметите для себя настоящий прорыв, то вы вынуждены будете искать новые методы с большим потенциалом.

Если в вашей компании менеджмент обожает игру в «минимализм», — искореняйте ее, заставляя людей мыслить возможностями, а не ограничениями. Заставляйте людей изучать лучшие показатели в отрасли и стремиться к ним, проводите бенчмаркинг показателей с компаниями-лидерами. Ваше стремление к минимальным показателям не позволит ни превзойти конкурентов, ни развить бизнес, это однозначный путь к потере конкурентоспособности. Конечно, это не просто привить людям желание стремиться к большему и устанавливать амбициозные цели, особенно во времена экономических спадов. Но в этом и заключается искусство руководителя и лидера — сформировать захватывающее

видение будущего и установить цель-прорыв а-ля «слетать на луну и вернуться обратно».

Несколько шагов по выводу бизнеса на качественно новый уровень

Давайте посмотрим, как вывести бизнес на новый уровень, используя авторскую систему результативного управления. Давайте будем формировать, а потом и воплощать исключительно амбициозные цели и мечты — цели-прорывы!

1. **Для начала вам понадобится сформировать финансовую цель-прорыв и яркий мотивирующий образ будущего.** Вам как руководителю очень важно не забывать прописную истину: *Если вы и ваша команда будете делать то же, что делали вчера, вы будете получать те же результаты, которые получали вчера.* Только изменение подхода к работе позволит достичь прорывных результатов. Каждая компания, которая достигала чего-то значительного, проводила мозговые штурмы, изучала «лучшие практики менеджмента» других компаний и внедряла их у себя. Это и обеспечивало бизнес-прорыв. С некоторыми из лучших практик менеджмента мы вас ознакомим с помощью примеров и методик, которые вы встретите в книге. Мы уверены, — это для вас. Вы достойны и способны на большее! Причем, мы это заявляем не только для того, чтобы вас *мотивировать*, мы дадим вам для этого систему управления результатами.

Формирование цели-прорыва зачастую лежит в области запаздывающих финансовых показателей, таких как амбициозный рост продаж, рост рентабельности продаж. Часто компаниями используется показатель верхнего уровня *ROE* (рентабельность собственного капитала) или его эквивалент в том или ином виде, а также цели, связанные с рычагами управления этим показателем. Этими рычагами управления для постановки амбициозных целей два: *показатель рентабельности продаж по чистой прибыли (ROS)* и *показатель оборачиваемости активов*. То есть вы должны выбрать одну или несколько целей (и показателей), связанных с амбициозным ростом:

- *ROE;*
- *темпами роста продаж (год к году);*

или целями, которые связаны с рычагами управления *ROE*. К ним относятся:

- *рентабельность продаж по чистой прибыли ROS* или операционной прибыли (**Ebitda margin**);
- *темпы роста продаж (год к году);*
- *оборачиваемость активов.*

Установите такие высокие нормы темпов роста продаж, нормы рентабельности продаж и производительности или оборачиваемости, что их невозможно

будет достичь, используя прежние методы работы. Обычно компании, формирующие амбициозные цели, проводят стратегическую сессию по выработке текущих или стратегических целей. Команде менеджмента предлагается упражнение «визуализация». Бизнес тренер, ведущий сессию, задает команде вопрос: «Каких высот, по вашему мнению, способна достичь ваша компания за этот период? Наметьте цель, которая вам кажется вполне достижимой». Например, 20%-ный рост продаж. «Теперь удвойте ее. Подумайте над тем, что вам надо будет сделать, чтобы ее удвоить. Определите сроки. Теперь сократите их. Подумайте над тем, что вам предстоит сделать, чтобы сократить сроки вполтину». Несомненно, если были установлены действительно амбициозные цели, то вам и вашей команде потребуется потрудиться, чтобы осуществить их.

2. **Определите один-два приоритета, т. е. самое важное для роста вашего бизнеса.** После формирования финансовой цели необходимо будет выявить одну-две приоритетные, амбициозные и стратегически важные цели, которые станут ключевыми факторами достижения этой финансовой цели. Они и станут вашими ПРИОРИТЕТАМИ и управляющими целями вашего бизнеса. Если у вас на текущий момент пока нет четкого понимания, что будет самым важным для роста вашего бизнеса и вывода его на новый уровень, — не переживайте. Мы пошагово рассмотрим технологию поиска стратегически важных целей в базовом элементе 2 «Установить приоритеты: ваш ежедневник — это ваши результаты». Пример того, как одна авиакомпания определила для себя один приоритет, реализация которого приведет к улучшению финансового показателя ROE.

Пример. Как повысить рентабельность собственного капитала

Перед одной авиакомпанией владельцами была поставлена стратегически важная цель — повышение рентабельности собственного капитала (ROE). С целью найти способы реализации этой стратегически важной задачи, менеджмент провел ряд стратегических сессий и мозговых штурмов и пришел к следующим выводам.

Доход компании прямо зависит от количества времени, которое самолеты проводят в воздухе. Поэтому, чтобы получить запланированный показатель ROE, необходимо увеличить этот показатель — количество часов полета. Пока самолет летает — он зарабатывает доход. Достичь этого можно при помощи двух способов: приобрести еще несколько самолетов или существенно сократить среднее время пребывания каждого самолета на земле (простоя). Свободными средствами для покупки самолетов в таком количестве эта компания не располагала. Поэтому было принято решение установить цель и направить усилия на сокращение времени простоя каждого авиалайнера с 60 до 40 минут, а в перспективе — свести это время до минимума (15 минут). Эта задача и была установлена в качестве приоритета, что позволило в итоге достичь необходимого показателя дохода и ROE, фактически не вкладывая средства в покупку новых активов (самолетов).

3. **Разработка четкого плана действий.** Следующим шагом после определения вашей цели является разработка четкого плана действий. Определите приоритетность и последовательность шагов — что вы будете делать каждый день/неделю. Важность данного шага заключается в том, что когда люди мотивированы ярким видением будущего и амбициозной целью — они готовы действовать, а когда они знают, что их путь вперед ярко освещен четким планом действий, — они будут испытывать чувство безопасности и комфорта. Поэтому крайне важно выработать карту с маршрутом пути к точке назначения, а не лишь одну точку назначения. Если у вас есть два плана — выбирайте тот, который проще. Окольный путь к цели основан на страхе человека или команды потерпеть неудачу либо на страхе перед успехом, либо на том и другом страхе одновременно.

Наш план действий для реализации нашей самой важной цели:

1. _____
2. _____
3. _____
4.

Отложите все в сторону, сядьте и подумайте! Прodelайте следующее упражнение и дайте себе ответы на следующие вопросы:

- Какова наша финансовая цель на три года _____;
- В этом году мы хотим достичь ROE (ROS...) _____;
- Что станет самым важным для роста нашего бизнеса _____;
- Мы достигнем нашей цели, используя _____;

Двинемся дальше. Многие руководители не могут определить ПРИОРИТЕТЫ — что является самым важным для роста вашего бизнеса, что выведет бизнес на новый уровень. Давайте рассмотрим, как это сделать.

Базовый элемент 2. Установить приоритеты: ваш ежедневник — это ваши результаты

Рутинa не выведет бизнес на новый уровень. Как вырваться из ежедневной рутины для достижения амбициозных, стратегически важных целей?

Достижение амбициозных целей невозможно без умения определять и расставлять ПРИОРИТЕТЫ — это ключевой навык любого успешного руководителя. Именно приоритетные цели являются рычагами управления

и достижения вашей амбициозной цели. Это и есть те опережающие показатели, которые позволят реализовать цель-прорыв. Это те цели, реализация которых принесет максимально ощутимые результаты, которые выведут бизнес на новый уровень и значительно повысят его конкурентоспособность. Несмотря на то что любой руководитель стремится построить высококонкурентный и успешный бизнес, многие допускают одну серьезную ошибку — формируют большое количество целей, которые **необходимо одновременно реализовать**. Они считают, что чем большее количество целей и проектов в компании будет реализовываться одновременно, тем лучше. Ведь в этом случае люди загружены по максимуму, себестоимость часа их работы снижается и самое главное — компания развивается семимильными шагами и подтверждение тому — количество важных проектов, реализующихся одновременно. К сожалению, несмотря на все кажущиеся плюсы, существуют достаточно весомые «минусы».

Во-первых, чем большее количество задач или дел выполняют ваши сотрудники, тем хуже результаты. Вы можете себе представить сотрудника, который не понимает, за что хвататься, но при этом высокоэффективен и высокорезультативен? Вряд ли! Как правило, до ума не доводится ничего. И это неизбежно. Ситуацию можно сравнить с рассеянными солнечными лучами, которые слишком слабы, чтобы разжечь огонь, но стоит их собрать в пучок через увеличительное стекло, как они за секунды воспламеняют огонь. То же самое относится и к людям: если их коллективная энергия сосредоточена на одной задаче, они могут достичь чего угодно. Многие руководители постоянно используют Принцип Парето 20/80, понимая, что незначительное количество задач обеспечивает реальный бизнес-прорыв. Тем не менее когда вопрос касается работы сотрудников, большинство руководителей не делают разграничений между их текущей ежедневной работой и работой над стратегически важными целями, а ведь и то и другое жизненно важно для нормальной работы компании. Руководителям важно помнить об этом в погоне за каждой «хорошей идеей» и не бояться, хотя бы на время, отказаться от какой-то идеи, пусть даже чрезвычайно грандиозной и важной! Воплотите в жизнь прошлую идею, затем пусть сотрудники берутся за новую. Помните, отличных, грандиозных идей всегда намного больше, чем времени у людей на их реализацию.

Во-вторых, не выделяя приоритеты в работе, ваши люди будут тонуть в операционных задачах, а ощутимых результатов невозможно получить, работая только над текущими операционными задачами. Текущая деятельность только поддерживает ваш бизнес. Для обеспечения бизнес-прорыва необходимо реализовывать стратегически важные цели и проекты, и именно они должны стать приоритетами. Ваша команда должна четко и одинаково понимать цели и задачи, стоящие перед ней и перед компанией. Это обеспечит единую направленность, вовлеченность команды, слаженность работы, так как в ней будет полное согласие относительно дальнейшего плана действий. Если вы будете ставить людям десяток целей на текущий месяц, можно с уверенностью сказать, что никаких прорывов вы не совершите. У сотрудников должно быть лишь несколько

четко сформулированных приоритетных задач, чтобы они их могли постоянно держать в голове — тогда они добьются отличных результатов.

Важно понимать, что концентрация на одной-двух приоритетных задачах — единственно возможный вариант достижения результатов в условиях ограниченных ресурсов (времени, денег и др.). Кроме того, что операционные задачи и задачи, решаемые в рамках реализации стратегических целей, существенно различаются по получаемому эффекту, но что еще важнее — соперничают за время, ресурсы, энергию и внимание ваших людей. Наверняка вы сталкивались с торможением реализации стратегически важных задач из-за этой постоянной ежедневной рутины, когда вы пытались спросить у своего сотрудника о том, как реализуются новые цели или стратегии. Вспомните, как протекал разговор. Вы спрашивали за реализацию важнейших задач. В течение диалога сотрудник, кивая и поддакивая, норовил выскользнуть из комнаты, чтобы вернуться к ежедневной рутине. Полностью ли этот сотрудник вовлечен в достижение поставленной цели? Ничего подобного. Пытается ли он саботировать ее осуществление или подорвать ваш авторитет? Нет. Он всего лишь хочет выжить, — выжить среди ежедневной текучки.

Ежедневная работа над текущими задачами мешает команде работать над самым важным, поглощая практически все время, отведенное на работу, а когда остается каких-то пару часов, когда можно заняться важными делами — не остается сил. Именно из-за всепоглощающей рутины очень трудно реализовать что-нибудь важное и новое, даже если это новое — стратегически важные задачи. Нет необходимости говорить, что победителем в этой битве за ваши ресурсы и внимание выходит ежедневная рутина. Ведь ежедневная текущая работа всегда не терпит отлагательств, тем более есть немало работы, которая должна была быть сделана еще «вчера». А те стратегически важные цели, которые вы ставите, они, конечно, тоже важны, но их сегодня придется отложить на потом, особенно когда сталкиваются срочность и важность. Так будет и завтра, и послезавтра, и всегда, если этой рутине не дать отпор, не поставить ее в жесткие рамки, в противном случае победителем всегда будут дела срочные.

В-третьих, если руководитель не может, не умеет или не считает нужным расставлять приоритеты, то в таком случае высокая результативность людей будет зависеть от того, насколько руководителю удалось подобрать на все должности «специалистов» — людей, которые сами «знают», какие цели себе установить, как расставить приоритеты, что нужно делать и как лучше поступить. Даже если руководитель подберет необходимое количество таких специалистов, то возникнет другая проблема — руководитель незаметно для себя потеряет нити управления и контроль над бизнесом.

Теперь, когда вам уже известно о важности установления одного-двух приоритетов, о борьбе срочных и важных дел, вы станете замечать эти проблемы повсюду, в любой команде, которая старается реализовать новый проект. Для того чтобы вы могли реализовать стратегически важные цели, невзирая на ежедневную рутину, и могли преодолеть силу инерции «того, как мы всегда делали», вам как руководителю нужно сформировать систему реализации стратегически

важных целей. Конечно, вы не можете не работать над текущими делами, так как это способствует бесперебойной работе вашей компании, что нельзя игнорировать. Если пренебрегать срочными делами, они могут потопить вас прямо сегодня. Но при этом нужно понимать и другое: если вы будете пренебрегать стратегически важными задачами, то они могут потопить вас уже завтра. То есть если вы и команда будете работать только в режиме ежедневной рутины, вся ваша энергия будет растрочена на нее, и прогресса вам не видать. Вся сложность заключается в том, чтобы реализовывать стратегически важные цели в то время, когда вам нужно также заниматься текущей рутинной. Именно для этого и нужна система. Задача каждого руководителя, который внедряет систему результативного управления: фокусироваться на стратегически важных целях.

Сила фокусировки. Как сконцентрировать внимание компании и каждого сотрудника на самом важном

Как сказал Ларри Боссиди: «Руководство — это умение выделить одну-две приоритетные задачи, продумать их до мельчайших подробностей и реализовать». Уверены, если вы немного подумаете, то вспомните: значительных результатов вы добивались лишь тогда, когда занимались чем-то одним и день и ночь, посвящая этому делу все свое время и всего себя без остатка. Каков результат? Прорыв и совершенно новые рубежи в том, что вы делали.

Способность добиваться результатов должна начинаться «сверху», с руководителя. *Способность сфокусироваться на главном и довести его до финиша определяет результативность руководителя и команды.* Только руководитель задает стандарты работы своим примером и фокусом внимания. Тогда люди поверят в то, что вы действительно заинтересованы в достижении приоритетной цели. Приведем пример одного руководителя.

Пример. Организация работы руководителя: я всегда решаю одну отдельно взятую проблему

Один из наших постоянных клиентов — человек с богатым опытом работы на руководящих позициях — поделился своим опытом достижения успеха в решении проблем. Каждый год на протяжении десяти лет, в течение которых он возглавлял какое-либо подразделение компании, ему удавалось решить отдельную проблему:

«Из всех проблем, стоящих в данное время перед компанией, необходимо выделить одну и наделить ее наивысшим приоритетом и энергично взяться за ее решение. Это означает, что в течение определенного периода максимум энергии и сил (своих и компании) я направляю на решение именно этой одной задачи. Например, один год я объявляю годом эффективности. В течение года вся компания имеет один приоритет — эффективность. Следующий год проходит под эгидой расширения рынка сбыта... Благодаря такому подходу любая проблема решается намного быстрее и эффективнее. Это приносит хорошие результаты.

Когда возник вопрос качества, я прямо помешался на вопросах качества. Практически каждый вопрос, который я задавал, начинался со слов о качестве. Любая повестка дня, любое совещание начинается с качества. Таким образом, я быстро изменил ситуацию с качеством в компании к лучшему».

Те задачи, которые вы определили как приоритетные, должны быть «спущены» до каждого сотрудника в соответствии с их зоной ответственности. Если приоритетная задача не является частью ежедневных действий сотрудников, руководителю будет очень сложно обеспечить ее решение, и все его усилия будут затрачены впустую. В результате окажется, что руководителю не удалось выбрать и/или реализовать приоритетные направления. Выделите около 20% своего времени, времени всех своих менеджеров и сотрудников на работу над стратегически важными целями. Это будет составлять порядка 35 часов в месяц. Запишите одну-две самые важные, самые значительные задачи, которые выведут вас/вашу компанию на новый уровень. Всего одну или две, запишите их. Затем каждый пункт превратите в действия, которые вы будете выполнять ежедневно невзирая ни на что. Например, у меня одной из важных задач является обеспечение потока новых клиентов. И я просто не позволяю себе прожить день, не предприняв каких-то действий для поддержания количества новых сделок. Неважно, насколько вы заняты или устали, до конца дня вы должны предпринять хотя бы одно дело, исключений не бывает. Используйте несколько основных правил для фокусировки на приоритетах:

- ПРАВИЛО 1: ни одно подразделение или команда не может концентрироваться более чем на одной-двух стратегически важных целях одновременно. Помните, что у вас еще масса текущих неотложных дел.
- ПРАВИЛО 2: выделите 20% рабочего времени на стратегическую задачу, желательно утром, например, с 9:00 до 10:30.
- ПРАВИЛО 3: все стратегически важные цели должны иметь четко обозначенные результаты и время их достижения в виде формулы «Получить такие-то результаты к такому-то сроку». Описанные цели должны иметь критерий, который подскажет команде, что результат достигнут.
- ПРАВИЛО 4: если вы видите, что перед сотрудником стоит несколько задач одновременно, — вмешайтесь и помогите расставить задачи в порядке приоритета. Сотрудник должен четко понимать сроки выполнения задач, их последовательность, критерии оценки конечного результата.

Критический фактор успеха результативного управления — умение выделить одну-две приоритетные задачи, продумать их осуществление до мельчайших подробностей и реализовать. Приведем пример. В одной сети отелей руководитель определил, что *удержание 97% клиентов является главным приоритетом — стратегически важной целью.*

Пример. Амбициозная цель-прорыв для сети отелей

Владельцы сети отелей установили для себя стратегически важную цель: **повторное возвращение 97% посетителей**. Как они ее достигли? Применяли такие опережающие показатели, как качество обслуживания посетителей: «Если вы посетили нас хоть один раз, мы хотим, чтобы вы вернулись!» Такова была идея владельцев сети, и они блестяще воплотили ее в жизнь. Отель решил достичь поставленной цели, используя опережающие показатели применительно к индивидуальному обслуживанию. В чем же состояли нововведения? У каждого члена команды была своя роль в достижении этой цели.

Во-первых, все члены команды должны были отслеживать и тщательно фиксировать в общей автоматизированной базе данных предпочтения и пожелания каждого гостя вплоть до мельчайших деталей, чтобы каждый раз, когда он будет останавливаться в любом из отелей сети, ему были обеспечены такие же условия и услуги. Горничные, например, тщательно записывали в блокнот (а потом это переносилось на компьютеры в базу данных сети отелей) все личные предпочтения каждого гостя, для того чтобы предоставлять ему такие же услуги во время каждого его пребывания в любом отеле сети, в каждом регионе. Они привели такой пример: один постоялец попросил горничную не выбрасывать недокуренную сигару, поскольку он еще вернется в номер. По возвращении гость обнаружил в пепельнице новую сигару той же марки. Ему пришлось по душе такой жест со стороны персонала, но что удивило его до глубины души, так это сигара той же марки в другом отеле этой сети, в котором он остановился через несколько месяцев! Как признался сам клиент: «Теперь мне придется вернуться к ним еще раз, чтобы проверить, будет ли меня ждать сигара. Они меня зацепили!» Поэтому теперь, помимо обычного перечня неотложных обязанностей горничные получили несколько новых: отмечать пожелания постояльцев, вносить их в компьютер и воплощать в жизнь. Разумеется, горничные не стали бы выполнять свои новые обязанности, если бы не знали наверняка, что это очень важно для отеля, это стратегически важная цель.

Во-вторых, компания основательно поработала над первым впечатлением, ведь согласно исследованиям впечатления постояльцев от гостиницы в огромной мере зависят от первых 10 минут пребывания в ней. Поэтому персонал всегда составлял списки гостей с указанием времени их прибытия. Каждого новоприбывшего гостя у двери встречал сотрудник отеля, незамедлительно его регистрировал и провожал в уже подготовленный номер. Обратите внимание: все это делал один и тот же человек.

Кроме того, любой из сотрудников отеля (будь то бухгалтер или уборщица), встретив постояльца, должен был остановиться на секунду, чтобы спросить, как ему понравилась гостиница или уточнить, не нужна ли ему какая-либо помощь. Итогом таких изменений было достижение компанией поставленной амбициозной цели. Многие клиенты возвращались в их отели, чтобы еще раз убедиться, что здесь им предоставят отличный сервис.

Откажитесь от попыток объять необъятное

Базовый элемент 2: «Установить приоритеты: ваш ежедневник — это ваши результаты» потребует от вас отказаться от попыток объять необъятное и сосредоточиться на меньшем, для того чтобы ваша команда добивалась больших результатов. Используя базовый элемент 2, вы отбираете одну исключительно важную цель (в крайнем случае две), вместо того чтобы пытаться охватить все сразу. А если в настоящее время вы пытаетесь работать над пятью, десятью или более целей, вам нужно сфокусироваться и расставить приоритеты в пользу стратегически важных целей, проектов, которые обеспечат рост бизнеса. Речь не идет о том, что эти одна-две глобальные цели не могут быть разбиты на 120 подзадач. Когда вы сужаете фокус команды до одной или двух стратегически важных целей, то гораздо проще проводить грань между приоритетами — стратегически важными целями и ежедневными делами. Без сфокусированности вам не видать желаемых результатов. Это основа результативного управления. Вся работа руководителя должна строиться вокруг выполнения приоритетных задач. Итак, мы уже пришли к пониманию, что высокоэффективная работа команды и отдельного сотрудника начинается с выбора одной, максимум двух ПРИОРИТЕТОВ — это ваши стратегически важные цели. Поэтому ФОКУС на этих важнейших целях — основной принцип в системе результативного управления. Вам нужно выделить **один-два ясных и понятных каждому приоритета** на уровне компании. Приоритетные цели компании прокаскадировать до уровня подразделений, а потом и до каждого сотрудника. *Продумать их до мельчайших подробностей и заставить людей идти к ним, не отклоняясь в сторону.* Как руководитель не забывайте определить приоритеты и лично для себя. Ответьте на следующие вопросы: «Что необходимо сделать? Что такое я должен сделать, чего никто другой, кроме меня, не сможет сделать? Что принесет максимальную отдачу?» Лично занимайтесь только теми делами, которые отвечают перечисленным критериям. Мы убеждены, что важнейшим условием успеха руководителя в бизнесе является его способность энергично взяться за решение какой-либо одной конкретной задачи или проблемы и максимально быстро решить ее. Остановите свой выбор на нескольких, ясно сформулированных и реалистичных целях, *достижение которых существенно повлияет на общие результаты бизнеса.* Затем детально продумайте их реализацию.

Пример. Выбор приоритетов — стратегически важных целей для компании

*В одной из розничных сетей магазинов новый генеральный директор стремился к результативному выполнению поставленных собственниками целей. Эти цели были связаны с ростом рентабельности вложенных денег в бизнес. Чтобы не расплывать внимание коллектива на одновременное решение большого количества задач, **повышение эффективности работы уже имеющихся магазинов было объявлено приоритетной целью.** Далее он сфокусировал внимание своих сотрудников на решении двух основных задач — повышении валовой*

прибыли и повышении сравнительного объема продаж (LFL-продажи) каждого магазина. С этой целью он провел ряд встреч с сотрудниками: своими непосредственными подчиненными, ведущими мерчандайзерами и директорами магазинов, руководителями подразделений, обсудил с ними ситуацию в бизнесе, причины падения продаж и способы решения этой проблемы. В результате всем сотрудникам были установлены четкие цели и приоритеты, а также дано понимание, как достичь этих целей.

Драйверы роста: как определить, что является самым важным для роста вашего бизнеса

Стройте бизнес вокруг потребностей клиентов

Для определения драйверов роста необходимо строить бизнес вокруг потребностей покупателя и обеспечения их высокой удовлетворенности. Если вы определяете цели, связанные с ростом продаж, то, как вам выявить эти драйверы роста? Определите драйверы, которые существуют в отрасли. Например, драйверы роста продаж для розницы:

- лучшее в отрасли обслуживание;
- открытие новых магазинов, в том числе региональная экспансия (новые площади);
- открытие магазинов «Премиум формата»;
- развитие собственных торговых марок;
- развитие собственного импорта;
- внедрение «Лучших практик менеджмента»;
- потребительское кредитование.

Занимаясь поиском драйверов роста, некоторые руководители ищут вещи и моменты, которые не удались, и пытаются их исправить. Вам нужно искать те моменты, которые удались — «лучшие практики бизнеса», брать их за основу и совершенствовать. Задайте себе вопрос: «Что является самым значимым для роста бизнеса?» А самым важным для вас должны быть прорывные результаты, а вовсе не что-то, что вы можете легко совершить в последующие несколько дней, недель или месяцев. Поэтому при определении стратегически важной цели не спрашивайте: «Что самое важное?», а вместо этого спросите: «Если все остальные аспекты нашей деятельности оставить неизменными, то в какой области изменения дадут наибольшие результаты?» Приведем примеры драйверов роста некоторых компаний.

Пример. Драйвер роста: частота покупок

Одна из компаний в сфере «фастфуд» определила в качестве своей приоритетной цели сокращение временного цикла покупок с 30 до семи дней.

То есть чтобы клиент совершал покупки каждую неделю, а не раз в месяц. Далее в работе компании были осуществлены изменения, в основе которых лежал совершенно иной способ мышления — какие продукты и услуги мы должны предложить, чтобы наши посетители приходили к нам в четыре раза чаще? В результате покупатели стали приходиться чаще, что и стало большой финансовой победой.

Пример. Драйвер роста: удовлетворение потребностей потребителя

В поисках СВЦ для компании, занимающейся продажей обуви, менеджмент при помощи мозговых штурмов пытался выяснить, как увеличить продажи. Консультанты обратились к руководителю лучшего обувного отдела с просьбой всесторонне рассмотреть проблему поиска рычагов (опережающих показателей), вспомнить своих лучших продавцов — что они делают иначе, как продают. Выяснилось, что одна из сотрудниц действительно показывает наилучшие результаты — она продает в два–три раза больше, чем другие. А удавалось ей это за счет полного погружения в потребности покупателя. Она обращала внимание на все: как одет покупатель, какое у него настроение и предпочтения, старалась предложить как можно больше вариантов. Это отличие и стало «лучшей практикой продаж» внутри компании. Чтобы перенести ее на остальной персонал, для продавцов были установлены три правила продаж:

- 1. Угостить кофе или чаем.*
- 2. Показывать не менее четырех пар обуви каждому покупателю.*
- 3. Предлагать каждому покупателю открыть дисконтную карту.*

За столом кассира был установлен чек-лист — таблица с тремя столбцами. Продавец, выполнивший все три условия, ставит галочку в столбце.

Сосредоточившись всего на этих трех показателях, команда сделала прорыв.

ШАГ 1. РАССМОТРИТЕ ВОЗМОЖНОСТИ: ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПРИНЦИП 20/80

Начните с обсуждения стратегически важной цели для компании в вашей команде. Хотя команде может казаться, что СВЦ и так понятны, но в конце процесса их рассмотрения они могут кардинально измениться. Такое случается нередко. Когда ваша команда работает с множеством целей, рассмотрите, какие именно цели компании имеют наибольшее значение по сравнению с другими. Подумайте, какие идеи окажут большое воздействие и влияние на осуществление миссии или рост продаж. Для этого вам нужно организовать мозговой штурм и сбор идей. Чтобы достичь поставленной цели и преобразовать команду, ее члены должны вносить активный вклад в выбор СВЦ, следуя принципу «Нет сопричастности — нет преданности». Задавайте уточняющие вопросы. Ключ

к достижению высоких целей — мыслить масштабно. Напомним: если вы находитесь на отметке 100, цельтесь на 200, а не на 120. Сформируйте цель — рост продаж в два раза больше отраслевого. Определите самые перспективные сегменты с точки зрения продаж — двигатели роста.

Наметив для себя настоящий прорыв, вы будете вынуждены искать способы его достижения — новые методы с большим потенциалом. Цель-прорыв является полной противоположностью поступательного развития. Если ваш рост продаж составил в прошлом году 7%, а в этом году вы ставите цель достичь 10% — это и есть поступательное мышление. У вас прекрасные шансы достичь цели, но так вы никогда не узнаете, на что действительно способны. Поставив за цель 40%-ный рост, вы бросите себе вызов. Даже, если вам удастся достичь своей цели только наполовину: а это уже 20% роста против тех 10%, которые вы наметили первоначально. А это весьма существенная разница. Стройте вдохновляющие планы и вовлекайте все большее число менеджеров в их выполнение. Но будьте уверены в том, что вы вознаградите всех, кто вносит конкретный вклад, необходимый организации для достижения успеха. Этот инструмент работает, потому что идеи, которые вы и ваша команда создаете, напрямую связаны с тем, насколько значима поставленная вами цель. В свое время компания P&G имела проблему с ростом. Чтобы переломить ситуацию к лучшему, она создала «культ инноваций».

Глобальные проекты и инициативы и «культ инноваций»

Многие компании в поисках «прорыва» ищут «Глобальные проекты» и инициативы. Под «Глобальными проектами» мы будем понимать те проекты, которые компания будет внедрять в течение нескольких лет и которые смогут существенно повысить конкурентоспособность бизнеса. Это могут быть проекты внедрения BSC, проекты шести сигм или бережливого производства и т. д. Именно они обеспечивают рост конкурентоспособности бизнеса. Это в свою очередь требует создания культуры «инноваций» для роста и повышения конкурентоспособности бизнеса. Конечно, чем грандиознее ваши идеи, тем более напряженная работа вам предстоит. Но помните, что гораздо легче задумать и претворить в жизнь великие идеи, чем придать значимости малым.

Итак, на уровне компании СВЦ должна быть направлена на рост продаж или рост рентабельности. Необходимо будет понять, каким образом достичь прорыва в ней. Если вы попытаетесь присмотреться к вашему бизнесу с этой точки зрения, то обязательно найдете возможность его улучшения. Когда вы будете искать, как увеличить прибыль, вам нужно понять, что приносит вам основную прибыль. Ответ на этот вопрос не всегда очевиден даже для тех людей, которые занимаются своим бизнесом уже в течение многих лет. Чтобы найти ответ на этот вопрос, необходимо рассмотреть всех клиентов, регионы, продавцов, отвечающих за работу со всевозможными группами покупателей, проанализировать немало данных под различными углами. Подойдите к вопросу творчески, задействуйте интуицию и воображение — это может привести вас

ко многим неожиданным и очень полезным открытиям. Какие инструменты необходимы для этого руководителю? Один из наиболее часто используемых инструментов — это мышление 80/20. Вы можете наблюдать его эффективность повсюду. Например:

- 80% продаж приносят лишь 20% ваших маркетинговых усилий;
- 20% покупателей обеспечивают получение 80% доходов;
- 80% прибыли дают 20% инвестиций;
- 80% роста дают 20% проектов;
- 20% усилий дают 80% результат.

Почему так важен эффект Парето? Определенно можно сказать: он вовсе не означает, что вы должны отказаться от 80% клиентов, которые обеспечивают всего 20% доходов. Однако, действуя по этому принципу, вы сможете достичь большего с меньшими затратами. Постоянно спрашивайте себя: **какие 20% усилий приводят к 80% результатам?** Системно устраивайте коллективу «стратегические дни», когда не будете заниматься операционными задачами, а будете определять приоритеты в работе, разрабатывать стратегический план действий и устанавливать цели каждому из вашей команды, то есть определять факторы, которые кардинально улучшат результаты бизнеса.

Пример. Какие 20% обеспечат 80% результатов

Руководитель нам рассказывает: «Когда мы анализировали бизнес, то выяснили следующее:

- *около 75% наших продаж обеспечивают 20% торговых представителей;*
- *около 80% заказов приходили от 20% клиентов;*
- *около 80% прибыли от торговли обеспечивали 20% торговых представителей.*

Эти данные показали нам серьезные недостатки в системе распределения персонала компании, и мы сфокусировали наши усилия на этом. Проблема оказалась более сложной, чем если бы просто 80% торговых представителей были некомпетентны или ленивы. Мы, например, обнаружили, что три торговых представителя отвечали за работу с десятью самыми большими клиентами. Разделив работу с самыми большими клиентами среди большего количества торговых представителей и приставив к обслуживанию каждого из трех крупнейших клиентов одного старшего отдела и одного торгового представителя, мы увеличили общие продажи».

Принцип 80/20 позволит вам оперативно разобраться в проблемах. Задавайте вопросы: «Каковы продажи по каждому продукту? Какова маржа каждого продукта? Какие результаты показывают ваши продавцы по объему продаж, по прибыли? Как географически распределены ваши клиенты? Чем отличается образ действий 20% ваших лучших продавцов от действий остальных (что

они делают не так, как другие)?» Исследование различных аспектов вашего бизнеса с помощью принципа 80/20 позволит вам скорректировать стратегию и определить направление следующего качественного скачка вашего бизнеса.

ШАГ 2. РАНЖИРУЙТЕ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВАЖНОСТИ

Составьте список возможных стратегически важных целей (СВЦ). Как только вы составите список возможных СВЦ своей компании, их нужно ранжировать по важности. Другими словами, команде необходимо выделить те из них, которые обеспечили бы максимальную прибыль (или другую ключевую цель компании).

Например, сеть отелей искала СВЦ команды, которая бы позволила повысить прибыль отеля. Когда сотрудники завершили распределение идей, на первом месте оказались корпоративные мероприятия и свадьбы, поскольку помимо доходов за организацию самих праздников они приносили прибыль за счет выкупаемых приезжими гостями номеров, трапез в ресторане и даже спа-услуг. Они организовали конкурс фотографий свадебных пар, в котором выигравшие получали приз. Это позволило им привлечь большое количество свадеб.

ШАГ 3: ПРОТЕСТИРУЙТЕ ЛУЧШИЕ ИДЕИ

Как только вы определите несколько эффективных потенциальных СВЦ, проверьте их на соответствие трем специальным критериям:

1. Можно ли измерять потенциальную цель — поддается ли она оценке?
2. Согласована ли СВЦ компании и командная СВЦ (для приоритетов подразделения)?
3. На вовлеченность: Кто выработал цель — команда или руководитель? Цель должна быть разработана командой.

Разбивайте СВЦ компании на ряд конкретных измеримых задач, до тех пор, пока у КАЖДОЙ команды не появится собственная СВЦ. Вы должны провести абсолютно четкую линию связи между командой (в центре) и СВЦ всей организации (рисунок 1). Хотя эта идея кажется совершенно очевидной, многие команды слишком увлекаются идеей, забывая о том, что достижение общей СВЦ является высшим приоритетом.

Руководитель сети ресторанов быстрого питания регулярно проводил собрания с региональными ассоциациями франчайзи. Он каждый раз спрашивал, что сделали бы они на его месте, если бы они сами руководили компанией. Затем внимательно выслушивал все идеи. Именно благодаря таким открытым отношениям и обмену идеями компания смогла выпустить на рынок свои самые успешные и популярные продукты.