

ЦИТАТА 1

ПІТЕР ДРУКЕР ПРО ТЕ, ЧОМУ КЛІЄНТИ ВАЖЛИВІШІ ЗА ПРИБУТОК (ОДНА З ДЕСЯТИ ЗАПОВІДЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ)

Ця порада допоможе зосередитися на найважливішій складовій будь-якого бізнесу — клієнтах.

На запитання, що є головною метою ведення бізнесу, більшість із нас відповість: «отримати прибуток» або «примножити статки». Мабуть, лише сучасний геній менеджменту Пітер Друкер (1909–2005) мав іншу думку:

Мета бізнесу — привабити [й утримати] клієнтів.

Пітер Друкер

Попри необхідність завойовувати й утримувати цільову аудиторію, багато компаній досі сприймають своїх клієнтів та їхні скарги як дратівливий фактор, що тільки відволікає від роботи. Насправді лише дві сфери бізнесу, а саме наркоторгівля та футбольні клуби, можуть собі дозволити зневажливо ставитися до клієнтів і все ж таки процвітати.

ЩО РОБИТИ

- Якщо ви вбачаєте основну мету підприємницької діяльності у власному збагаченні, змініть свій підхід. Не зациклюйтеся на грошах — краще подбайте про поліпшення обслуговування клієнтів. Задоволені покупці розкажуть про вас своїм друзям і знайомим, а розчаровані сповістять увесь світ про поганий сервіс!
- Ставтеся до вже наявних клієнтів як до цінного надбання (бо насправді воно так і є), а не як до дратівливої прикраси, якою вважає їх більшість персоналу.
- Поясніть своїм працівникам, що клієнти — скарб компанії, їх слід обслуговувати відповідним чином. Це однаковою мірою стосується як співробітників бухгалтерії, що намагаються стягнути борг, так і менеджерів з продажу, що прагнуть збути новий продукт.
- Клієнти змінюють постачальника, якщо відчувають, що їх недооцінюють або експлуатують. Важко зрозуміти, чому ви пропонуєте кращі умови співпраці новим клієнтам, а не постійним. Люди не люблять, коли їх ви-

користовують. Ніколи не укладайте вигідніших угод з новими клієнтами, не запропонувавши таких само умов своїм постійним клієнтам, — навіть якщо маркетинговий відділ переконує вас у необхідності збільшення ринкової частки.

- Підтримуйте зв'язок зі своїми клієнтами. Користуйтеся телефоном, електронною поштою, розсилками новин компанії та влаштовуйте особисті зустрічі задля покращення стосунків. Проте не намагайтеся при кожній нагоді щось продати. Натомість зміцнюйте довіру.
- Щоб вибудувати довірливі стосунки між компанією та клієнтами, додержуйте свого слова. Не скасовуйте угоди або своєї обіцянки, навіть якщо вона приносить вам збитки. Не дотримавши слова, ви втратите довіру клієнта, і він не захоче більше скористатися вашими послугами.
- Будьте відвертими з клієнтами. Не бійтеся сповіщати їх про наявні проблеми та затримки. Якщо не можете відповісти на певне запитання, не обманюйте людей, нічого не вигадуйте. Просто скажіть, що наразі не володієте відповідною інформацією, але спробуєте все з'ясувати і проінформувати їх.
- Дослухайтесь до думки своїх клієнтів. Використовуйте їхні відгуки для покращення наявної продукції та створення нової.
- Ставтеся з особливою уважністю до того, що ваші клієнти говорять про ваших конкурентів. Уникайте помилок, яких вони припускаються, і не соромтеся брати на озброєння їхні вдалі ідеї та підходи до ведення бізнесу. Зокрема, зберіть якомога більше даних про нові розробки своїх конкурентів і удосконалення ними наявних послуг чи продукції та обговоріть цю інформацію всередині своєї компанії.
- Будьте вдячними клієнтам за їхню відданість вашій компанії та своєчасну оплату наданих послуг. Запропонуйте обраним клієнтам систему більших знижок, кращі умови укладення угод та оплати, запрошуйте на спеціальні заходи.

ЗАПИТАННЯ, НА ЯКІ СЛІД ВІДПОВІСТИ

- Коли мені востаннє довелося телефонувати або особисто зустрічатися з клієнтами, щоб обговорити можливі методи покращення сервісу без наміру щось продати?
- Яка частка скарг від клієнтів задовольняється після першого ж звернення?

ЦИТАТА 2

ДЖЕК ВЕЛЧ ПРО ВАЖЛИВІСТЬ
КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

Ця порада допоможе зрозуміти, чи має ваш бізнес шанси на успіх.

Джек Велч (нар. 1935) – надзвичайно успішний генеральний директор американської корпорації *General Electric*, яку він очолював упродовж 1981–2001 років. Підприємцям та керівникам компаній, які збираються вийти на новий ринок або заснувати новий бізнес, він радить:

Якщо ви не маєте конкурентної переваги – не конкуруйте.

Джек Велч

Менеджерам часто буває важко виявити конкурентні переваги та недоліки своєї компанії. Чим вищу посаду посідає менеджер, тим менше він до цього здатний, проте зазначена риса притаманна керівникам усіх рівнів. Наприклад, усі результати розгляду сильних та слабких сторін підприємства, з якими мені доводилося ознайомлюватися протягом кар'єри, свідчили, що однією з найпотужніших переваг компанії є високоосвічений та кваліфікований персонал. Це правда, але якщо ваші працівники не є більшими професіоналами, ніж персонал компаній-конкурентів, вони не становлять конкурентної переваги. У кращому разі ви просто змагаєтеся на рівних.



Хто має конкурентну перевагу?

ЩО РОБИТИ

- Виявіть усі конкурентні переваги, які має або може здобути ваша компанія, впровадивши певні зміни. Самостійно здійснити подібний аналіз можна лише в малій компанії. Якщо ваша компанія велика, створіть аналітичну команду з працівників різних відділів і різних рівнів управління.
- Пам'ятайте, що членами такої команди повинні бути не лише менеджери, а й працівники, які безпосередньо спілкуються з клієнтами і добре знають їхні потреби.

- Не оголошуючи своїх планів щодо нової продукції та напрямків бізнесу, попросіть членів команди назвати якомога більше сильних сторін вашої компанії. Запишіть кожен із плюсів на стікери та наклейте їх на стіну офісу за категоріями.
- Коли список буде складено, розпочніть обговорення нової продукції або ідеї та поступово прибирайте стікери з тими сильними сторонами, які не стосуються нового напрямку діяльності. Потім попросіть членів аналітичної команди назвати сильні сторони, які сприятимуть розвитку, але були упущені на попередньому етапі. Новий список покаже справжні плюси вашої компанії.
- Проте це не обов'язково будуть конкурентні переваги. Вам потрібно буде порівняти окремо кожен сильну сторону компанії з аналогічною характеристикою вашого головного конкурента. Наприклад, ви виявили, що ціна, якість, пізнаваність бренду, якість виробничого процесу та обслуговування клієнтів є ймовірними конкурентними перевагами вашої компанії. Проведіть порівняльний аналіз цих сильних сторін і переваг вашого конкурента, лідера галузі (див. цитату 82).
- Ви не повинні бути кращими в усьому; досягніть першості в одній чи двох сферах. Наприклад, Apple є майже безумовним лідером у всьому, що стосується дизайну та іміджу бренду.
- Маленькі підприємства зазвичай змагаються між собою за такими параметрами, як швидкість виготовлення, увага до клієнтів та ціни.
- Якщо ви збираєтеся випустити абсолютно новий продукт, подумайте, чи зможете реалізувати його за такою ціною, яку згодиться заплатити клієнт?

ЗАПИТАННЯ, НА ЯКІ СЛІД ВІДПОВІСТИ

- Скільки зусиль я готовий докласти для створення нового продукту або напрямку в бізнесі?
- Наскільки сильними є визначені конкурентні переваги моєї компанії? Як швидко конкуренти зможуть перевершити мою компанію за цими характеристиками?

ЦИТАТА 3

МАРВІН БАУЕР ПРО ПЕРЕВАГУ
ЗГУРТОВАНOSTІ НАД ІЄРАРХІЄЮ

Ця порада допоможе вам позбутися ієрархічної структури управління і згуртувати колектив.

Марвін Бауер (1903–2003) — американський теоретик бізнесу, консультант з управління та голова компанії *McKinsey and Co*, що надає послуги у сфері управлінського консалтингу. Він стверджував, що для покращення ефективності роботи компанії:

Потрібно покращувати згуртованість, а не [посилювати] ієрархію.

[В компанії повинна бути] група лідерів.

Марвін Бауер

Відомо, що тенденція до спрощення структури управління наприкінці 1980-х та на початку 1990-х років призвела до зменшення кількості рівнів керівництва у багатьох організаціях. Проте це не означає, що ієрархія в сучасних компаніях менш жорстка, ніж була 40 років тому. Влада та контроль досі здійснюються згори, часто у вигляді безлічі безглузвих вказівок, планів і цілей, які радше розхолоджують працівників, аніж надихають. Дуже часто досягнення прописаних керівництвом цілей стає більш важливим, ніж відмінне виконання робочих обов'язків та задоволення потреб клієнтів.

ЩО РОБИТИ

- Для того щоб згуртувати працівників своєї компанії, знайдіть серед них формальних та неформальних лідерів. На відміну від керівників, лідери для здійснення впливу на інших не потребують владних повноважень. Люди прислухаються до лідерів, бо довіряють їм, прагнуть їхнього схвалення. Лідери можуть бути на різних рівнях управління: від низової ланки до ради директорів.
- З'ясуйте, кого працівники вважають формальним та неформальним лідером. У кожному відділі знайдеться одна чи кілька осіб, до яких решта звертається за порадами та настановами. Це може бути як простий член колективу, так і людина, що посідає керівну посаду. Такі лідери допоможуть вам покращити згуртованість та взаємодію членів колективу всієї компанії, не вдаючись до здійснення впливу за допомогою ієрархічної вертикалі через обраних посадовців.

- Скористайтеся поданою нижче типологією розсіяного лідерства, щоб зрозуміти, яку частину своїх повноважень ви готові передати визначеним лідерам:
 - делеговане лідерство — ви зберігаєте свою абсолютну владу, але пропонуєте обраній людині відповідати за певний напрямок роботи, перевіряючи, чи вона справляється зі своїми обов'язками, та надаючи свою допомогу на її прохання (див. цитату 51);
 - розподілене лідерство — ви розподіляєте владні повноваження між тими, хто вже є офіційно призначеними керівниками, і радите їм заохочувати персонал до співпраці та не накладати на працівників суворих обмежень стосовно можливості взаємодіяти;
 - демократичне лідерство у рамках існуючої структури управління — ви вислуховуєте точку зору інших, радитеся, сприяєте співпраці та схвалюєте спільне прийняття рішень;
 - демократичне лідерство з можливими змінами структури управління — ви дозволяєте обраним лідерам привносити зміни в існуючу структуру управління та покладаєте на них відповідальність за нововведення;
 - розсіяне лідерство — ви не опираєтеся спонтанній появі неформальних лідерів, яка не була запланована та узгоджена з вами.
- Впроваджуючи модель розсіяного лідерства, ви заохочуєте працівників брати на себе відповідальність за свою роботу і діяти не за вказівками, а на власний розсуд, однак в межах розумного.
- Фактично, ви допомагаєте керівникам та персоналу нести відповідальність за виконану ними роботу, покращити комунікацію між працівниками та керівництвом і налагодити взаємодію між різними відділами.
- Введення моделі розсіяного лідерства не означає, що відтепер ви не несете відповідальності за те, що відбувається в компанії. Ви маєте стежити за перебігом подій у конкретному відділі або в компанії загалом і втручатися в разі необхідності. Проте якщо ви дослухаєтеся до поради Воррена Баффета щодо набору персоналу (див. цитату 25), вам не доведеться стежити за кожним кроком підлеглих.

ЗАПИТАННЯ, НА ЯКІ СЛІД ВІДПОВІСТИ

- Чи дозволяє корпоративна культура компанії впровадити модель розсіяного лідерства? Якщо ні, то чи можна змінити корпоративну культуру?
- Чи влаштовує мене модель розсіяного лідерства? Чи не маю я певних побоювань щодо неї?

ЦИТАТА 4

ГАРОЛЬД ДЖЕНІН ПРО ТЕ, ЧОМУ
ГРОШІ — ВСЬОМУ ГОЛОВА

Ця порада пояснює, що грошовий потік важливіший за прибуток.

Гарольд Дженін (1910–1997) — голова американської корпорації *ITT Corporation*. За свою довгу та славу кар'єру він зрозумів виняткову важливість грошового потоку для будь-якої компанії:

Залишитися без грошей — це єдиний смертний гріх бізнесу.

Гарольд Дженін

Як би дивно це не звучало, але багато досвідчених менеджерів не розуміють різниці між грошовою масою та прибутком. Цілком можливо мати гроші в банку і зазнавати при цьому збитків. Це так само реально, як отримувати нечувані прибутки при мізерній грошовій масі.

Уявімо таку ситуацію. Продукція компанії розлітається, наче гарячі піржки. Але клієнти оплачують товар не раніше, ніж через 50 днів після його придбання, тоді як компанія повинна розраховуватися з постачальниками кожних 30 днів. У результаті компанія швидко залишиться без готівки і стане неплатоспроможною, адже надмірне збільшення обсягів торгівлі призводить до нестачі оборотного капіталу.

Компанія стає неплатоспроможною, коли не має достатньо грошей, щоб вчасно погасити заборгованість. Вона може перебувати в подібному стані лише кілька днів або тижнів, поки не отримає від когось великий платіж. У такому разі керівник компанії швидше за все зможе домовитися зі своїм банком про позику або овердрафт. Однак тимчасова неплатоспроможність є тривожним сигналом для керівництва про те, що справи йдуть не так добре, як здається. **Компанія не має права продовжувати продавати свій товар, якщо вона неплатоспроможна.** Саме тому гроші — всьому голова. Так завжди було і буде.

ЩО РОБИТИ

- Відслідковуйте ознаки неплатоспроможності. Наприклад, простежте, чи не скаржаться постачальники на неотримання або відстрочку платежів, чи немає в компанії відстрочок у закупівлі необхідних товарів та матеріалів (що є найбільш промовистою ознакою), чи компанія не затримує виплату заробітної плати своїм працівникам.

- Вимагайте від бухгалтерії хоча б щомісячного звіту про рух грошових коштів, який відображатиме прогноз на найближчі три місяці. Майте на увазі, що відносно точними цифри будуть лише за перший місяць. Точність розрахунків знижується з кожним наступним місяцем у прогнозі.
- Якщо проблема неплатоспроможності в компанії вже існує, вимагайте подачі щотижневого звіту про рух грошових коштів з прогнозом на наступні 12 тижнів.
- Ваш аналіз звіту не допоможе вирішити проблему. Ви маєте вдатися до коригуючих заходів. Порадьтеся з головним бухгалтером та менеджерами, відповідальними за продаж, закупівлі та кредитний контроль, виявіть причину проблеми та вживіть відповідних заходів.
- Ознайомтеся зі списком давніх боржників. Розробіть план зі стягнення усіх боргів, сплата яких виходить за рамки звичних строків і умов, тож була відстрочена на прохання клієнтів.
- Ваша компанія неминуче стикнеться з проблемами, якщо ви:
 - дозволяєте продавати продукцію клієнтам, які є несправними платниками або мають погані показники кредитоспроможності;
 - надаєте покупцям нераціональні умови кредитування (ви, звісно, можете за певних обставин продовжити строк сплати до 60 днів для особливо цінного клієнта, проте не можете дозволити собі таку щедрість, якщо самі зобов'язані розраховуватися зі своїми постачальниками протягом 30 днів);
 - не інформуєте своїх менеджерів про клієнтів-боржників і не вимагаєте від них передивитися умови співпраці з такими клієнтами — наприклад, відмовитися продавати їм товари до погашення або хоча б зменшення боргу;
 - не оформляєте рахунок за проданий товар у день його відправки.

ЗАПИТАННЯ, НА ЯКІ СЛІД ВІДПОВІСТИ

- Чи вважаю я, що проблеми грошового потоку компанії належать до сфери відповідальності бухгалтера?
- Чи усвідомлюю я вплив дій бухгалтера на клієнтів та постачальників?

ЦИТАТА 5

ЕНДРЮ КАРНЕГІ ПРО КОНТРОЛЬ
ЗА ВИТРАТАМИ

Цей вислів нагадує про потребу стежити за витратами.

Видатний американський підприємець шотландського походження Ендрю Карнегі (1835–1919) завжди дотримувався такого правила і нагадував про нього іншим менеджерам:

Стежте за витратами, а прибутки подбають про себе самі.

Ендрю Карнегі



Напевно, доцільність дбати про менше, отримуючи натомість значно більше, найкраще пояснюється в японській філософії безперервного вдосконалення кайдзен, яку популяризував бізнес-теоретик Масаакі Імаї. Згідно з концепцією кайдзен, замість того, щоб покращити якийсь один аспект виробництва на 10 %, менеджери повинні забезпечити покращення усіх аспектів виробництва всього лише на 1 % — це набагато більше вдосконалить весь виробничий процес і якість продукції.

Такий підхід можна застосувати і до витрат. Адже легше зекономити 100 фунтів на кожному з 1000 напрямків діяльності, ніж 10 000 фунтів на якомусь одному.

ЩО РОБИТИ

- Для застосування концепції кайдзен до сфери витрат компанії ви повинні стати взірцем для своїх підлеглих: підкріплювати теорію реальними вчинками, бути послідовними у своїх діях та рішуче налаштованими дотримуватися цього підходу. Ви маєте твердо стояти на своєму, навіть коли всі навколо вимагатимуть, наприклад, негайно скоротити на 15 %

такі статті витрат, як навчання персоналу або реклама, — адже у довгостроковій перспективі такі довірливі скорочення можуть погано позначитися на здатності компанії розвиватись.

- Не сидіть весь час у своєму кабінеті. Пройдіться по різних відділах та виробничих цехах. Спочатку просто подивіться, чим займаються ваші працівники, не потрібно відразу детально аналізувати. Станьте на якийсь час оглядачем-критиком — і ви помітите багато речей, які здадуться вам дивними або неефективними. Занотуйте їх.
- Спілкуйтеся з персоналом, але на рівних, а не у формі допиту. Спитайте, з якими проблемами стикаються працівники, і що могли б запропонувати для вдосконалення роботи у своїх сферах. Окремо поцікавтеся, як, на їхню думку, можна скоротити витрати компанії. Проте одразу зазначте, що ви хочете просто оптимізувати витрати, а не скоротити штат або навіть виробництво.
- Занотуйте всі спостереження та пропозиції, скличте відповідних менеджерів на нараду та з'ясуйте, які заходи допоможуть скоротити витрати. Але не будьте жадібними. Це має бути незначна економія, яка матиме швидкий ефект і покаже працівникам, що можна заощаджувати без зниження заробітної плати або скорочення персоналу.
- Виявляйте найкращі пропозиції та винагороджуйте людей, які їх висунули. Не привласнюйте чужі ідеї, інакше вони дуже скоро вичерпаються. Задовольняйтесь тим, що вам будуть дякувати за збільшення прибутку.
- Такий захід не повинен бути одноразовим. Зробіть його звичною практикою вашого підприємства.
- Діліться хоча б частиною зекономлених коштів із працівниками, які цьому посприяли.
- Ще однією перевагою такого підходу буде підвищення мотивації персоналу, адже працівники бачитимуть, що керівництво дослухається до їхньої думки (див. цитату 45).

ЗАПИТАННЯ, НА ЯКІ СЛІД ВІДПОВІСТИ

- Чи вистачить у мене рішучості та самодисципліни, щоб зробити описаний вище підхід усталеною практикою?
- На чому я можу зекономити конкретно у своїй роботі?

ЦИТАТА 6

СЕМ ВОЛТОН ПРО ВАЖЛИВІСТЬ ІГНОРУВАННЯ ЗАГАЛЬНОПРИЙНЯТОЇ ДУМКИ

Цей вислів нагадує, що сучасні загальноприйняті думки колись були революційними та непереверненими.

Сем Волтон (1918–1992) — американський підприємець, який заснував мережу магазинів роздрібної торгівлі *Walmart*. Він не довіряв громадській думці, а його девіз був таким:

Пливи проти течії. Йди іншим шляхом. Ігноруй загальноприйняту думку.

Сем Волтон

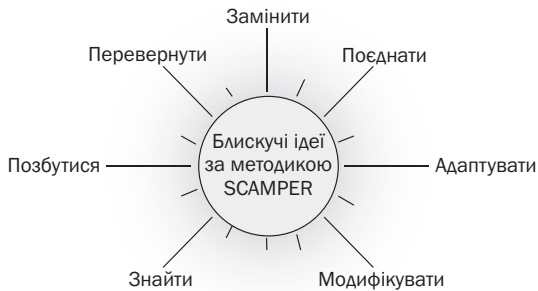
Сем Волтон вважав, що тільки таким чином можна знайти нові великі та малі ідеї, які допоможуть вдосконалити організацію виробництва та збільшити продуктивність.

ЩО РОБИТИ

- Генерування нових ідей — доволі складний процес. На щастя, ви можете скористатися креативною методикою *SCAMPER**. Зберіть невелику групу спеціалістів (від 3 до 6 осіб) з різних відділів та рівнів управління компанії, які разом з вами шукатимуть нові ідеї для розвитку.
- На першій зустрічі групи поясніть, як методика *SCAMPER* може модифікувати існуючий продукт, послугу або процес, вдосконаливши або змінивши його характеристики.
- Для початку запропонуйте членам групи вигадати щонайменше 20 нестандартних способів використання повітряної кульки або виделки. Для цих предметів можна винайти багато цікавих сфер застосування. Група розслабиться, почне сміятися, а всім відомо, що найбільш креативні ідеї народжуються у невимушеній, розслабленій атмосфері.
- Застосуйте методику *SCAMPER* для пошуку нових ідей, подумайте, чи можете ви:
 - замінити існуючі компоненти, обладнання або працівників задля покращення продукції;
 - поєднати одну чи кілька функцій продукту (подумайте, як по-новому можна використати людські та матеріальні ресурси для вдосконалення функціональності продукції та її привабливості для покупців);

**Substitute Combine Adapt Modify Put Eliminate Reverse* (Замінити, поєднати, адаптувати, модифікувати, інтегрувати, позбутися, перевернути) — творча методика, яка використовується для розробки нових продуктів.

- адаптувати продукцію до застосування у різних сферах (завдяки успіху роману «П'ятдесят відтінків сірого» виробники кайданків вийшли на новий ринок, лише додавши до звичайного продукту м'яке покриття);
- модифікувати розмір, форму, тактильні якості, текстуру, запах або функціонал продукції (поміркуйте, які з наявних характеристик можна вдосконалити, щоб збільшити додану вартість товару та зробити його привабливішим для покупців);
- інтегрувати у нову сферу застосування — варто лише подумати про безліч варіантів використання таких звичайних предметів, як цеглина або канцелярська скріпка, щоб усвідомити, як рідко ми розкриваємо весь потенціал предметів, які нас оточують;
- позбутися старих елементів — продукту чи процесу або змінити та спростити продукт без негативних наслідків для його ефективності чи привабливості для покупців;
- перевернути — знайти застосування продуктам у радикально новій або нестандартній сфері (наприклад, компанія з виробництва радіоприймачів Roberts Radio надзвичайно успішно продає цифрові радіоприймачі для облаштування кабінетів у стилі 1950–60-х років).



- Окресливши низку можливих змін, проаналізуйте їх з точки зору рентабельності витрат. Якщо якісь зміни здадуться вам потенційно вигідними, протестуйте ідею в реальних умовах, наприклад, випустивши невеликі партії вдосконаленої продукції.
- Якщо ви задоволені результатами тестування, донесіть інформацію про свої напрацювання до вищого керівництва.

ЗАПИТАННЯ, НА ЯКІ СЛІД ВІДПОВІСТИ

- Чиєю підтримкою я маю заручитися задля реалізації нових ідей?
- Хто найімовірніше опиратиметься новим ідеям? Як я можу мінімізувати вплив таких людей на керівника, який прийматиме остаточне рішення?