

Как компаниям мирового класса удается завоевывать сердца людей

—

Авторы этой книги уверены: чтобы подготовиться к ведению бизнеса в XXI веке, руководителям нужно задать себе главный вопрос: зачем мы здесь? Особенно это важно для тех компаний, которые сегодня являются лидерами в своих отраслях. Ответом на этот вопрос должна стать не только высокая прибыль для акционеров или инвесторов. Для создания по-настоящему устойчивого бизнеса необходимо сформировать культуру, важными элементами которой были бы эмоциональная привязанность всех стейкхолдеров (сотрудников, клиентов, поставщиков и др.) к компании и ориентированность на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон.

Начало трансформации

С начала 1990-х годов мир менялся настолько масштабно, что ни одна сфера не осталась незатронутой. Мир бизнеса, разумеется, не стал исключением. И главное, что произошла перемена в понимании фундаментальных целей существования компании, того, как она должна функционировать.

Двадцать лет назад, на заре эпохи интернета, мало кто мог понять и предсказать истинный размах трансформаций. Однако авторы книги были уверены в том, что организации действительно нужно пересмотреть понимание своего предназначения. Новую эру в развитии бизнеса они назвали «эпохой трансцендентности» (духовности, осмысленности), что означало и конец безудержного потребления, и то, что компаниям предстоит выйти за привычные рамки.

Во многом эти изменения были спровоцированы переменами в культурной жизни развитых стран. Множество исследований показали, что клиенты все меньше интересуются покупкой очередных вещей и все больше стремятся получить истинное удовлетворение от своей жизни. Конечно, руководители бизнеса не могли не попасть под влияние этой тенденции. Так появились первые компании, чье видение и цели отличались от привычных и понятных, таких как заработать побольше. К примеру, экс-генеральный директор компании Timberland Джеффри Шварц говорил, что миссией его организации было «сделать мир лучшим местом».

Впрочем, такой подход вовсе не означает, что компания жертвует своей прибылью. Напротив, сочетание более «гуманной» миссии с управленческим мастерством дает бизнесу возможность работать эффективнее. А следовательно,

приносить пользу всем заинтересованным сторонам: от клиентов до сотрудников, поставщиков, акционеров.

Итак, сегодня мы живем в начальный период «эпохи трансцендентности». Мы считаем обычным явлением, когда люди задают себе вопрос: «Что я буду делать с остатком своей жизни?» Он рождается из ощущения, что человек должен совершить в своей жизни что-то большее, нежели просто угождать самому себе он обязан служить коллективному «я». Авторы книги утверждают, что они обнаружили немало бизнес-лидеров, которые задают себе похожий вопрос: «Как нам сделать свою компанию инструментом служения обществу, помимо обеспечения прибыли для наших акционеров?».

Портрет «гуманной компании»

Как же выглядит организация, которая живет по принципам «эпохи трансцендентности»? Ею управляют таким образом, что все заинтересованные стороны, то есть клиенты, сотрудники, поставщики, бизнес-партнеры, сообщество, инвесторы, ощущают эмоциональную связь с ней. Это отношение, по мнению авторов, можно сравнить с привязанностью к любимой футбольной команде.

«Гуманные» компании пытаются максимизировать свою ценность не только в глазах акционеров, но и всего общества. Они стремятся постоянно создавать новую ценность: эмоциональную, социальную, культурную, интеллектуальную, экологическую и, конечно же, финансовую. Люди, которые взаимодействуют с подобными организациями, ощущают себя безопасно, надежно и уверенно. Им нравится работать с компанией или на нее, покупать ее продукцию, инвестировать в нее или даже просто жить по соседству с ее офисом.

Множество существующих организаций уже успешны и уважаемы своими поставщиками и клиентами. Однако при этом им не хватает сильной эмоциональной составляющей. Авторы уверены: для долгосрочного и стабильного успеха компании необходимо сочетать эмоциональную привязанность и операционную эффективность. Эту эмоциональную составляющую некоторые называют «душой бизнеса». У компании без «души» вряд ли будет долгое и счастливое будущее.

Разумеется, миллионы клиентов покупают товары и услуги фирм, к которым они не испытывают никакой эмоциональной привязанности. Люди могут быть лояльными к бизнесу в своем поведении, не испытывая истинной лояльности в своем отношении к нему. Однако именно эмоциональная привязанность способна обеспечить бизнесу выживаемость в долгосрочной перспективе, особенно в условиях современного стремительно изменяющегося рынка.

Любовь и прибыль

Многие аналитики из офисов на Уолл-стрит, а также корпоративные финансисты относятся скептически к идее о том, что любовь со стороны клиентов и партнеров способна привести к росту прибыли. Возможно, прямую связь показать непросто, но косвенная точно существует.

Дело в том, что «гуманные» компании зачастую дают своим клиентам что-то незримое, что практически невозможно сосчитать и отобразить в бухгалтерском отчете. Однако это обеспечивает бизнесу неоспоримое конкурентное преимущество - а уже оно способствует росту прибыли.

Слова «привязанность», «любовь», «радость», «сострадание» и подобные им еще недавно казались не имеющими никакого отношения к миру бизнеса. Сейчас ситуация кардинально меняется. Все в большем количестве компаний эти слова входят в повседневный обиход. В этих фирмах стремятся удовлетворить не только функциональные, но и психологические потребности клиентов и других заинтересованных сторон. Что, в свою очередь, рождает истинную лояльность к бизнесу.

Постепенно начинают уходить в прошлое подходы, основанные на безликом, неэмоциональном «учете» клиентов: собрать как можно больше информации о целевой аудитории, лучше «нацелиться» на нее и «дать залп». Сегодня гораздо актуальнее становится истинная забота о клиенте.

Логика, которая лежит в основе такого подхода, проста: завоюйте место в сердце клиента - и он охотнее поделится с вами своими деньгами. Сделайте то же самое для сотрудника - и он совершит «квантовый скачок» в продуктивности труда. Наладьте эмоциональную связь со своим поставщиком - и он предложит вам лучшие условия. Дайте местному сообществу повод гордиться вашим присутствием по соседству - и вы получите больше хороших клиентов и потенциальных сотрудников.

Однако авторы делают важную оговорку: никакие высокие «моральные качества» не смогут спасти компанию, менеджмент которой далек от совершенства.

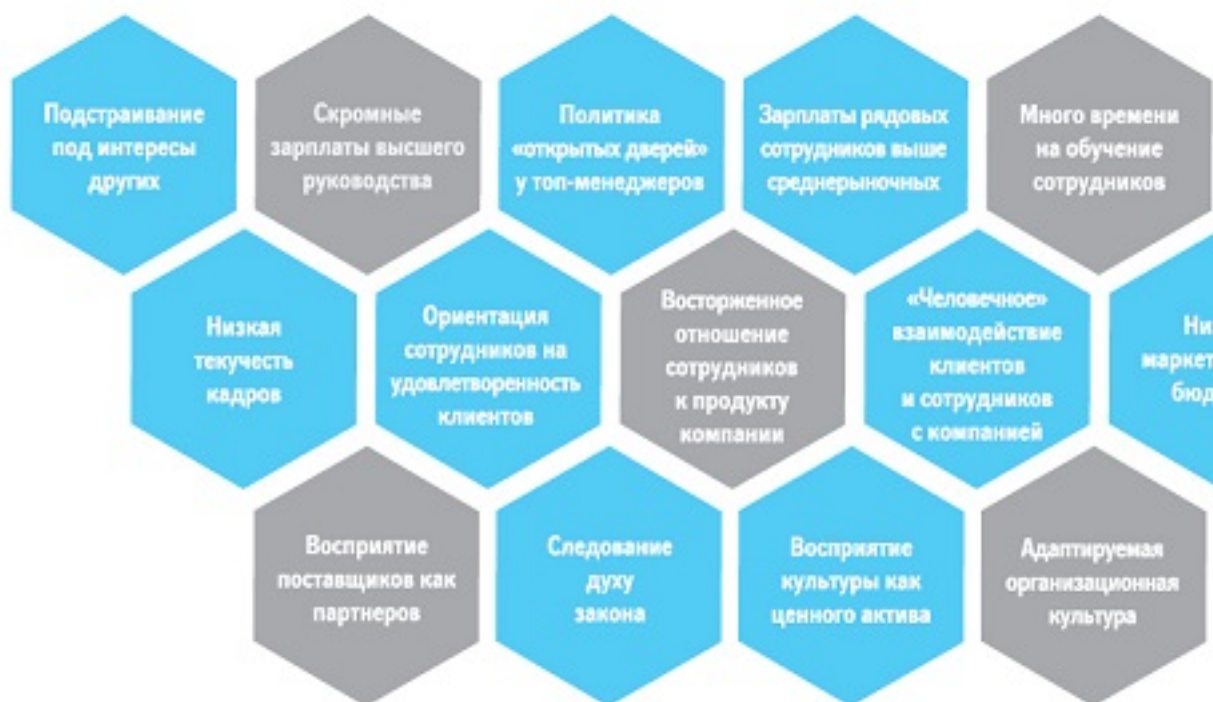
Работа по принципам

На практике отличия «гуманной» компании от конкурентов выглядят следующим образом:

1. Они активно подстраивают интересы всех заинтересованных сторон друг под друга, а не просто находят баланс между ними. Вместо того чтобы заниматься «торгом» - отстаивать интересы одной группы за счет другой (скажем, большие зарплаты сотрудников - за счет повышения цен для клиентов), они ищут возможность воплотить в жизнь цели всех.

2. Зарплаты высшего руководства в таких организациях скромнее, чем в других. К примеру, типичная ежегодная зарплата сооснователя и бывшего генерального директора компании Costco Джима Сенегала

ХАРАКТЕРИСТИКИ «ГУМАННОЙ» КОМПАНИИ



составляла \$350 тыс. Для сравнения, средняя ежегодная зарплата генерального директора похожей по размеру публичной организации составляла в 2012 году \$14,2 млн.

1. Даже топ-менеджеры таких организаций используют политику «открытых дверей». Например, когда компания Honda столкнулась с серьезной проблемой, она на время отменила социальный протокол, основанный на иерархии. Это означало, что сотрудники даже самого низшего уровня могли персонально обратиться к топ-менеджерам с предложениями и идеями.
2. Зарплаты и бонусы сотрудников «гуманных» компаний существенно выше среднерыночных. Скажем, в фирме Trader Joe's, оперирующей в сфере торговли овощами, уже в первый год сотрудник получает вдвое больше, чем зарабатывает в среднем персонал розничных магазинов в США.
3. Такие компании тратят больше времени, чем их конкуренты, на обучение сотрудников. Например, в среднем персонал The Container Store за первый год работы проходит обучение длительностью 263 часа (средний показатель по отрасли - восемь часов).
4. Показатель текучести персонала в «гуманных» фирмах намного ниже, чем средний по отрасли. К примеру, для авиалиний Southwest Airlines он вдвое ниже, чем в других крупных авиакомпаниях.

5. Сотрудники знают, что их основная задача - обеспечить полную удовлетворенность клиента каждой покупкой. И, как правило, у них есть полномочия, чтобы выполнить эту задачу.
6. Такие компании стараются нанимать сотрудников, которые в восторге от этого бизнеса и продуктов, которые он производит. Например, фирма Patagonia, выпускающая одежду для отдыха и туризма, обычно берет на работу только тех, кто любит природу.
7. Они непрерывно стараются сделать взаимодействие клиентов и сотрудников с компанией более «человечным». В том числе создавая комфортные условия труда для персонала. Типичный пример - компания Google, которая, помимо многих прочих привилегий, предлагает своим сотрудникам круглосуточную бесплатную еду.
8. Их маркетинговые бюджеты намного ниже, чем у конкурентов. Обеспечить продвижение товаров и услуг им позволяет эмоциональная приверженность клиентов. Например, мебельная компания Jordan's Furniture тратит на рекламу и маркетинг всего лишь одну треть от среднерыночной суммы. В то же время продажи на квадратный метр площади у нее в пять раз выше отраслевого стандарта!
9. Они рассматривают своих поставщиков как настоящих партнеров и сотрудничают с ними, чтобы двигать оба бизнеса вперед. В частности, они помогают своим поставщикам достигать более высокого уровня продуктивности, качества и прибыльности. Взамен поставщики также ведут себя как заинтересованные партнеры. Скажем, компания Honda утверждает, что «женится на поставщиках раз и навсегда».
10. Они ценят дух закона, а не просто следуют его букве. Это находит свое отражение, к примеру, в чрезвычайно высоких операционных стандартах, независимо от того, что локальные требования со стороны государства могут быть менее жесткими. Например, IKEA придерживается весьма четкой политики относительно загрязнения окружающей среды во всех странах, где работает ее бизнес, и все поставщики обязаны соответствовать этим правилам.
11. Они рассматривают свою культуру как один из самых ценных активов и главный источник конкурентного преимущества. Так, Southwest Airlines создала специальный «культурный комитет» - избираемый орган, задачей которого является поддерживать и укреплять уникальную корпоративную культуру.
12. Их организационная культура способна не только выдержать краткосрочный сильный стресс, но и быстро адаптируется к изменяющимся условиям бизнес-среды. В результате такие компании чаще других становятся новаторами и создают новые правила игры для своих отраслей.

Все эти шаги, предпринимаемые «гуманными» организациями, делают их особенными и привлекают к ним клиентов, поставщиков, бизнес-партнеров и лояльность

ЭЛЕМЕНТЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ СОЗДАНИЯ АТМОСФЕРЫ ДОВЕРИЯ



местного сообщества. В долгосрочной перспективе это приводит к получению многих выгод, в том числе материального характера.

Сотрудник: новая роль

Для компаний, о которых идет речь в книге, сотрудники являются не просто одним из видов ресурсов. Сейчас устаревший взгляд на управление персоналом может обойтись организации очень дорого. Ведь изменились и сами люди: им уже недостаточно просто получать деньги, они стремятся к «моральному доходу», а не только к материальному. Они ищут работу, которая им интересна, увлекательна и значима. И «гуманные» фирмы всячески поощряют это стремление. Ведь они знают: вовлеченный человек работает эффективнее, даже если тратит на работу меньше времени. К примеру, компания Patagonia запустила программу, в рамках которой сотрудник может провести до двух месяцев в год в качестве волонтера в экологической организации по своему выбору. При этом за ним сохраняется не только зарплата, но и бонусы.

«Гуманные» компании могут себе позволить быть избирательными в подборе сотрудников. Ведь, как правило, они являются очень хорошим местом для работы, поэтому желающих занять свободную должность хоть отбавляй. Авторы задаются вопросом: такая избирательность – причина или следствие успеха данных организаций? Если тщательный отбор – причина, то это может означать, что повторить успех компании невозможно, если у вас нет столь же хороших сотрудников. Но если это – следствие, то другие фирмы смогут поучиться у «гуманных» организаций.

Отличительной чертой выдающихся компаний является доверие, существующее между руководством и персоналом. Авторы выделяют четыре основных элемента, которые необходимы для создания атмосферы доверия:

1. Уважение к личности. Каждого сотрудника надо рассматривать как индивидуальность, а не производственный фактор. Менеджменту нужно проявлять свое уважение к людям, приглашая их поучаствовать в принятии решений.
2. Прозрачность. Во многих традиционных компаниях менеджмент одержим специфической «паранойей». Считается, что важную информацию нужно скрывать от подчиненных, чтобы обезопасить себя от ее утечки к конкурентам, а финансовые данные вообще должны оставаться в строгом секрете. В «гуманных» организациях все наоборот: финансовые отчеты открыты для всех, так же как и любые другие показатели.
3. Тимбилдинг. В «гуманных» компаниях культивируется сильное ощущение командного духа. Оно же является причиной чрезвычайно низких показателей текучести персонала. Достигается такой эффект разными методами. Например, в расположенной в Сан-Франциско дизайнерской компании IDEO команды периодически могут освобождать себе вторую половину дня, чтобы вместе сходить в кино или поиграть в мяч.
4. Полномочия. В описываемых авторами книги компаниях сотрудники обычно имеют права (и обязанность) расходовать ресурсы для того, чтобы решать возникающие проблемы или повышать удовлетворенность клиента. Для персонала – это подтверждение того, что организация доверяет им. И, как следствие, растет их доверие к компании. Например, в IDEO новым сотрудникам поручают самостоятельно вести проекты сразу же, как только их нанимают.

Партнерский путь

Очень важный вклад в успех организаций вносят их партнеры, убеждены авторы книги. В том числе, разумеется, поставщики. Но чтобы добиться позитивного результата и того самого эффекта синергии, о котором так много говорят сегодня, нужно относиться к своим подрядчикам как к полноценным партнерам. К примеру, компания Whole Foods каждые пять лет собирает представителей всех своих поставщиков, чтобы совместными усилиями выработать стратегическое видение на следующую пятилетку. В этом процессе также участвуют клиенты и инвесторы.

Возможно, такой подход может показаться утопичным. В конце концов, у компании могут быть десятки, а то и сотни поставщиков, и налаживать с каждым из них партнерские отношения попросту некогда. Однако авторы уверяют, что на это стоит выделить время. Ведь в итоге выигрывает сама

компания: подобное отношение к поставщикам позволяет максимизировать результат вашего с ними сотрудничества, полностью раскрыть их потенциал.

Honda является общепризнанным мировым лидером по управлению цепочкой поставок. Завоевать такую репутацию ей помогло успешное налаживание долгосрочных отношений с поставщиками. Honda можно назвать скорее сборщиком, чем производителем: большинство того, что составляет автомобиль, она не производит самостоятельно. В США эта компания закупает примерно 80% запчастей у внешних поставщиков. Поэтому ей особенно важно относиться к ним как к партнерам, а не как к возобновляемым ресурсам. Ведь если поставщики будут недовольны, надежность бизнеса самой Honda окажется под угрозой.

Сотрудничество - ключ к успеху. Никакие условия нельзя навязывать поставщикам, все нужно обсуждать, обо всем - договариваться. Причем этот процесс должен быть двусторонним. Honda не только помогает своим партнерам добиваться высокой эффективности своего бизнеса, но также открыта к их идеям, как ей самой стать лучше. И такой подход действительно работает. В частности, благодаря сбору сотен идей от поставщиков и внедрению лучших из них, Honda смогла снизить стоимость выпуска модели Accord на 21,3%.

«Гуманные» организации стремятся сделать мир лучше. Однако не стоит думать, что их руководители - наивные филантропы. Пусть их подход к управлению во многом и отличается от традиционных компаний, они не забывают о том, что бизнес должен давать прибыль, повышать свою эффективность и приносить доходы собственникам или инвесторам. И, как правило, им удается достигать всех этих целей – причем быстрее, чем конкурентам.

Стоит сделать:

1. Оценить, сколько времени в вашей компании, по сравнению с конкурентами, уделяется обучению персонала
2. Относиться к поставщикам как к равным партнерам
3. При найме сотрудников отдавать предпочтение тем, кому нравится ваш бизнес и его продукция

Стоит задуматься:

1. Учитываете ли вы интересы всех стейкхолдеров вашей компании (клиентов, поставщиков, сотрудников, инвесторов и т.д.)?
2. Легко ли сотрудникам любых уровней иерархии обратиться к высшему руководству?

3. Как можно повысить эмоциональную приверженность клиентов вашему бизнесу?

Пять основных мыслей:

1. Общество в целом, и бизнес в частности, вступило в «эпоху трансцендентности», когда от компаний и людей будет требоваться выйти за привычные рамки.
2. Клиентам все меньше интересны вещи, их интересует смысл – поэтому бизнесу выгодно становиться более «гуманным».
3. Для долгосрочного и стабильного успеха компании необходимо сочетание эмоциональной привязанности и операционной эффективности.
4. Управление информацией о клиенте уже не столь важно – гораздо полезнее научиться управлять отношениями с ним.
5. «Гуманные» компании пытаются максимизировать свою ценность не только в глазах акционеров, но и всего общества.