

Приключения глобального предпринимателя

Сегодня сложно найти человека, который не слышал бы о корпорации Virgin Group и ее основателе Ричарде Брэнсоне. В своей книге он охотно делится секретами успеха и рассказывает о своих победах и поражениях. Его многолетний опыт свидетельствует: суть бизнеса не в жажде наживы, а в том, чтобы делать то, что вам небезразлично, и тем самым приносить пользу другим людям. Бизнес – это творчество, а предпринимательство – очень естественное занятие, склонность к которому есть почти у всех. А чтобы бизнес стал максимально успешным, стоит уделять внимание семи основным элементам, описанным в книге. Каждому из них посвящена отдельная глава: люди, бренд, реализация бизнес-идеи, умение учиться на своих ошибках и неудачах, инновации, предприниматели и лидерство, социальная ответственность.

Люди

Не секрет, что бизнес создают люди, которые в нем работают. От них зависит, будут ли клиенты возвращаться и приведут ли своих друзей и знакомых. Поэтому начинать руководителю всегда нужно с персонала. Ричард Брэнсон очень тщательно относится к подбору сотрудников. Он находится в вечном поиске тех, кто сможет принести дополнительную ценность его бизнесам.

При этом главный критерий, которым руководствуется Брэнсон при отборе, – это любовь к своему делу, энтузиазм. А чтобы удержать талантливых людей и создать им все условия для эффективного труда, автор книги советует придерживаться следующих принципов.

★ **Преимственность.** По возможности не назначайте на руководящие должности людей «со стороны». Вместо этого старайтесь продвигать уже имеющихся в компании сотрудников. В истории Virgin Group есть и уборщица, которая стала директором подразделения, и массажистка, доросшая до управляющей отелем, и масса других примеров. По мнению Ричарда Брэнсона, люди, которые стремительно поднимаются по карьерной лестнице и увеличивают свой доход, – один из «побочных эффектов» успешного бизнеса.

★ **Инициатива.** Даже если человек получает большую зарплату, вы не застрахованы от его ухода. Причина неожиданного, на первый взгляд, увольнения может состоять в том, что сотрудник не чувствовал себя вправе самостоятельно принимать решения, претворять идеи в жизнь и совершать ошибки. Атмосфера свободы, в которой инициатива не наказуема, а поощряема, – верный способ предотвратить текучесть персонала и заодно сэкономить средства компании (при таких условиях люди не уйдут от вас, даже если их зарплата будет ниже среднерыночной).

★ **Удовольствие.** По мнению автора книги, чрезвычайно важно, чтобы персонал получал удовольствие. Поэтому не стоит заставлять людей работать в состоянии стресса, когда они деморализованы или просто устали. В этом случае руководителю стоит самому предложить

им передышку – за такое отношение сотрудник в будущем отблагодарит руководство повышением эффективности своего труда.

Еще один способ сделать работу людей более приятной – создать хорошую «среду обитания». Даже для тех, кто не общается напрямую с клиентами. А для этого руководителю необходимо проявлять внимание к своим подчиненным и общаться с ними напрямую, причем независимо от того, какую должность занимает человек. В результате у сотрудников возникнет ощущение, что этот бизнес и их тоже, а его успехи – это их успехи.



★ Нравственность. Брэнсон убежден: как руководство относится к сотрудникам, так они относятся к клиентам. Поэтому менеджерам стоит помнить о «золотом правиле нравственности»: поступать с другими так, как ты хочешь, чтобы поступали с тобой. Это правило работает как внутри компании, так и за ее пределами.

Бренд

Корпорация Virgin Group – это исключение из правил в сфере брендинга. Ведь традиционный подход гласит: выбери то, что умеешь делать лучше всего, и сосредоточься на этом. А в бизнес-империю Ричарда Брэнсона входит более 300 компаний! Корпорация занимается и мобильной связью, и авиаперевозками, и медиа, и еще очень многим. Конечно, некоторые из этих бизнесов терпят неудачу, но это не может подкосить Virgin Group – она диверсифицировала свои ресурсы.

Одним из самых важных (а то и самым важным) фактором успеха своей корпорации Брэнсон считает сильный бренд. Все его бизнесы объединены общим названием Virgin – и все они вносят свой вклад в укрепление этого бренда. В этой сфере Ричарда Брэнсона можно считать экспертом: он действительно создал империю, которой клиенты доверяют. По статистике, около 95% потребителей Virgin рекомендуют ее товары или услуги своим знакомым. Автор книги пишет: «если у кого-то был неприятный опыт сотрудничества с вашей компанией, он обязательно сообщит об этом знакомым. А плохие отзывы разрушают бизнес». И напротив: если вы смогли успешно решить проблему клиента, особенно в сложной ситуации, то он оценит это. Как создать столь же сильный бренд, как Virgin? В книге можно найти следующие ответы на этот вопрос.

- ★ Определить свое призвание. К примеру, Брэнсон считает, что все его бизнесы объединяет одна идея: находить все новые способы, чтобы доставить людям удовольствие. Даже там, где они этого не ожидают, скажем, в аэропорту.
- ★ Выполнять то, что обещает бренд. Ни в коем случае не стоит преувеличивать, приукрашивать свои возможности. Ведь восстановить потерянное доверие клиентов будет стоить гораздо дороже, чем вы сможете заработать, обманывая их. Поэтому если вы не можете выполнить чего-то, не обещайте этого своим потребителям.
- ★ Быть изобретательными. У Virgin можно поучиться тому, как придумывать нестандартные рекламные ходы. К примеру, компания Virgin Mobile (работающая в сфере мобильной связи) предложила своим клиентам услугу: входящий звонок через полчаса после начала свидания. Так молодой человек или девушка могли обеспечить себе «пути отступления» с неинтересной встречи.
- ★ Быть публичными. Сам Брэнсон нередко принимает участие в рекламных кампаниях, то переодеваясь стюардессой, то раздеваясь почти догола. Конечно, такой имидж подойдет не каждому собственнику, но почти всем руководителям стоит хотя бы изредка действовать нестандартно, а также показывать себя широкой общественности. Ведь любой контакт с прессой – это возможность рассказать миру о своем бренде.

Автор книги говорит: «Бренды всегда несут в себе информацию». Поэтому контролировать бренд можно лишь в том случае, если внимательно следить за его репутацией и формировать его имидж. Если этого не сделаете вы, то вместо вас с этой задачей справятся конкуренты.

Реализация бизнес-идей

Правильное воплощение бизнес-идей, по мнению Брэнсона, зависит от двух основных факторов: коммуникаций и внимания к деталям. Чтобы обеспечить наличие первого, автор предлагает руководителям, к примеру, писать письма своим сотрудникам, рассказывая о том, что происходит в компании. Еще один действенный шаг – почаще общаться с подчиненными лично. Особенно это актуально для компаний, которые работают в сфере услуг. Если люди будут знать, что могут напрямую обратиться к высшему руководству в случае возникновения серьезных проблем, то будут чувствовать себя гораздо комфортнее.

Однако менеджеру вовсе не стоит вмешиваться во все дела компании. Напротив, стоит максимально оградить себя от лишней информации, изнурительной переписки по электронной почте или многочасовых телефонных переговоров (если только они не касаются по-настоящему важных вопросов).

Внимание к деталям часто путают с микроменеджментом, хотя на самом деле это разные вещи. Микроменеджмент – это стремление руководителя контролировать все задачи подряд, независимо от степени их важности для бизнеса. А внимание к деталям позволяет точно улучшить то, что нужно улучшить, и в результате добиться значительного повышения эффективности и прибыльности.

Брэнсон советует всем менеджерам вести специальный дневник, в котором фиксировать все, что стоит реализовать в компании. А также записывать предложения сотрудников, которые вы посчитали ценными. Дневник следует постоянно держать при себе, общаясь с подчиненными, инспектируя подразделения компании и т. д. Он позволит вам зафиксировать все, что имеет значение, и вернуться к этому позже. В противном случае вы просто забудете о том, что видели или слышали.

Не менее важно для менеджера – почаще «спускаться вниз» и самому проверять качество товаров и услуг. Играя роль клиента, руководитель может заметить массу мелких деталей, которые стоит

улучшить.

Даже очень хорошая идея может натолкнуться на сопротивление. И это неудивительно, ведь люди, как правило, не любят перемен, так как они таят потенциальную опасность, угрозу стабильному нынешнему положению дел. Однако в бизнесе изменения неизбежны. Чтобы обеспечить своей идее максимальные шансы на успешное воплощение, руководитель может окружить себя людьми, умеющими играть роль «адвоката дьявола». Другими словами, способными выискивать проблемы, которые могут возникнуть при реализации идеи.

Умение учиться на своих ошибках и неудачах

То, что ошибки неизбежны, – аксиома не только для обычной жизни, но и для бизнеса. Она относится ко всем: и к рядовым сотрудникам, и к руководителям. Поэтому об этом просто нужно помнить: ошибки неизбежны. А правильное отношение к ним – залог успешного развития бизнеса. Ричард Брэнсон описывает свой подход к оплошностям таким образом.

★ Доверие. Не стоит искать виновных, когда ошибка уже допущена. Доверяйте своим подчиненным – они наверняка не хотели вас подставить. А когда неприятность уже произошла, ищите способы использовать промах в качестве ценного урока. Чему сотрудники смогут научиться благодаря этому промаху (своему или своего коллеги)?

★ Снижение рисков. Многие факторы риска, которые влияют на бизнес (цены на нефть, колебания курса валюты, стихийные бедствия и многие другие), вы контролировать не в силах. Но в вашей власти подстраховаться на случай тех или иных неприятностей. Имея некую «подушку

безопасности», в момент острого кризиса вы сможете сфокусироваться на главном, не отвлекаясь на решение мелких проблем.

Не ищите виновных, когда ошибка уже допущена – ищите способы использовать ее в качестве ценного урока

★ Запасной план. Если у компании будет прописанный план действий на случай незапланированных (но вероятных) происшествий, это сэкономит ей и деньги, и время.

★ Признание ошибки. Некоторые бизнес-книжки учат никогда не признавать своего поражения. Брэнсон категорически не согласен с этим постулатом. Руководитель, который совершил ошибку, должен сначала признать ее, а затем постараться исправить. Только в этом случае у него есть шанс извлечь из этой ситуации пользу и чему-то научиться. В пример он приводит проблему, с которой его компания столкнулась в начале 2000-х. Авиакомпания Virgin Atlantic вложила деньги в разработку инновационных пассажирских кресел. Но вскоре после их введения в эксплуатацию конкурент – British Airways – выпустил собственные кресла, гораздо более комфортные. Virgin Atlantic стала терпеть убытки. Креслами можно было пользоваться еще долгие годы, однако компания приняла решение заменить их. £100 млн было потрачено зря.

Однако это помогло компании создать новые кресла – настолько удобные, что их до сих пор никто не смог превзойти.

И, наконец, последняя рекомендация: если вы не можете справиться с ошибкой самостоятельно – привлечите к решению проблемы специалистов, и как можно раньше.

Инновации

Ричард Брэнсон уверен: лучший способ справиться с любыми внешними кризисами – это инновации, то есть постоянное экспериментирование с продуктом компании.

Оставаться лидером рынка невозможно, если не вносить изменения в свои товары, услуги и методы обслуживания клиентов. Причем инновации – это та сфера, где различия между малыми и крупными компаниями минимальны. Конечно, крупный бизнес обладает куда более значительными финансовыми возможностями, однако организовать творческую работу ему зачастую сложнее, чем гибкому малому.

Также Брэнсон предостерегает управленцев от отношения к инновациям как к чему-то неординарному, отличному от повседневной деятельности компании. Напротив, постоянные усовершенствования должны стать частью вашей рутины. А чтобы они были эффективными, руководителю стоит действовать таким образом:

- ★ задействовать в инновационном процессе как можно большее количество сотрудников, поощряя их инициативу;
- ★ задавать вопросы. Брэнсон убежден: инновации возможны лишь тогда, когда люди постоянно задают вопросы, пусть порой детские и наивные. Вторая составляющая успеха – это наличие у персонала знаний, позволяющих найти ответы;
- ★ проявлять внимание к мелочам – именно из них складывается отличный сервис и выдающееся качество продукта. К примеру, еда в самолетах – далеко не самое важное в сфере авиаперевозок. Однако Virgin уделила немало времени составлению меню и повышению качества блюд;
- ★ лично участвовать в процессе создания новинок. Брэнсон приводит в пример Apple: Стив Джобс часто участвовал и в разработке маркетинговых кампаний, и в выводе новых товаров на рынок;
- ★ заниматься инновациями, даже если вы не претендуете на первенство в своей сфере бизнеса. Генерируя и воплощая новые идеи, стоит думать не о рыночной доле, а об удовлетворенности клиентов;
- ★ не расслабляться. Если инновации касаются серьезных элементов вашего бизнеса, скажем, создания нового продукта или выхода на новый рынок – нужно продолжать уделять внимание этому вопросу даже после того, как первые результаты получены.

Инновации, по мнению автора книги, – это закон конкуренции. Выигрывает тот, кто постоянно создает что-то новое или улучшает существующее. Если на вашем фоне конкуренты выглядят устаревшими, значит, вы оставили их далеко позади и им придется немало потрудиться, чтобы догнать вас.

Предприниматели и лидерство

Лидер определяет не только то, удастся ли компании достичь успеха, но и то, как будут себя чувствовать ее сотрудники. Если лидер слаб, то атмосфера в компании будет препятствовать достижениям персонала. Брэнсон утверждает: лидерство не в том, чтобы принимать решения и требовать от других четкого исполнения приказов. Такой подход можно назвать диктатурой, но никак не лидерством. Чтобы быть настоящим лидером, важно понимать разницу между предпринимателем и менеджером (эти две роли нередко прямо противоположны, поэтому играть их одновременно – дело практически безнадежное).

Предпринимателю нравится создавать бизнес. Он повсюду видит новые возможности и умеет ими воспользоваться. Он способен признавать свои ошибки. Однако вести бизнес, заниматься операционной деятельностью предпринимателю очень сложно.

Иногда таким людям удается стать хорошими управленцами: как только бизнес начинает разрастаться, они должны полностью переключиться на эту роль, а не пытаться сочетать в себе черты и менеджера, и предпринимателя.

Менеджер, как правило, хорошо разбирается в психологии, умеет решать проблемы, договариваться, находить компромисс, общаться с людьми. Предпринимателю, который только начинает бизнес, необходимо научиться быть менеджером. Но при этом важно не забыть отойти в сторону, когда масштабы начнут увеличиваться.

Другими словами, на определенном этапе развития бизнеса нужно определиться, кто вы – предприниматель или менеджер. Если для вас приоритетна первая роль – найдите хорошего управленца для своей компании, а сами займитесь реализацией новой идеи. Если же вам по вкусу быть менеджером – оставайтесь в бизнесе и развивайте его.

В книге Брэнсон приводит несколько рекомендаций, которые будут полезны лидерам.

- ★ Учитесь видеть разницу между реальной опасностью и воображаемой. Если вызов, который стоит перед компанией, настоящий, то его нужно принять и начать действовать. Но не стоит преувеличивать масштаб проблем.

- ★ Следите за тем, чтобы перед персоналом всегда стояла четкая задача, а также чтобы у людей была мотивация решать проблемы. Джек Уэлч, всемирно известный руководитель компании GE, говорил своим менеджерам: «Начинать новый день нужно так, словно это ваш первый день на данной должности».

- ★ Воодушевляйте сотрудников. Брэнсон говорит, что в компании Virgin не принято критиковать персонал. Указывать на ошибки тоже не нужно – человек, как правило, и сам знает, где напортачил.

- ★ Не спешите увольнять. По мнению Ричарда Брэнсона, есть одна веская причина для увольнения: если действия сотрудника нанесли существенный ущерб репутации бренда. Во всех остальных случаях стоит подумать дважды, прежде чем предпринять такой серьезный шаг, как увольнение.

Социальная ответственность

Автор книги – сторонник этического подхода к бизнесу. Он убежден: получать прибыль и одновременно делать мир лучше (хотя бы немного) вполне возможно. Более того, это необходимо, особенно если компания хочет проработать на рынке как можно дольше.

Усилий благотворительных организаций недостаточно, чтобы кардинально изменить ситуацию в мире. Но если объединить силы бизнеса, правительства, неприбыльных организаций и предпринимателей, то можно добиться существенного прогресса.

Компаниям, которые готовы пойти по такому пути, будут полезны следующие предложения Брэнсона.

- ★ Спросить себя: что может сделать компания для того, чтобы изменить мир к лучшему?

★ Изучать, как именно ваш бизнес приносит вред (или пользу) планете. И искать способы минимизации ущерба (или максимизации пользы). К примеру, авиакомпания Virgin Atlantic анализирует, как влияют самолеты на окружающую среду, и планирует перейти на альтернативное топливо.

★ Стимулировать личную заинтересованность сотрудников в различных экологических и социальных инициативах. Поощрять их предлагать вам идеи по изменению мира к лучшему и выслушивать их мысли.

★ Организовывать финансовую и инвестиционную деятельность компании таким образом, чтобы находить резервы, которые можно было бы направить на решение социальных и экологических проблем.

Конечно, спасти планету не под силу даже многим бизнесам, объединившим свои усилия, но, собственно, этого от вас никто и не ждет. Достаточно сделать хоть что-нибудь, придумать хотя бы несколько хороших идей – и реализовать их. Даже в этом случае, уверен автор книги, компания сможет изменить мир к лучшему.

Пять основных мыслей

1. Самый большой вызов, который стоит перед растущей компанией, – это не забыть о своем предназначении.
2. Правил не существует. То, что сработало однажды, вряд ли снова будет успешным.
3. Для реализации бизнес-идей нужны правильные коммуникации и внимание к деталям.
4. Успех – это создать то, чем на самом деле можно гордиться.
5. Масштаб бизнеса не имеет значения – важны люди, которые в нем работают.

Стоит задуматься

1. Каково обещание вашего бренда и выполняет ли его компания?
2. Как сделать инновации одним из первоочередных, непрерывных процессов вашего бизнеса?
3. Как ваша компания может изменить мир к лучшему?

Следует сделать

1. Завести дневник, чтобы записывать все шаги, которые стоит реализовать в компании, а также идеи сотрудников.
2. Как можно чаще лично проверять качество товаров или услуг, предлагаемых вашей компанией.
3. Создавать для сотрудников комфортную «среду обитания» и помогать им получать удовольствие от работы.