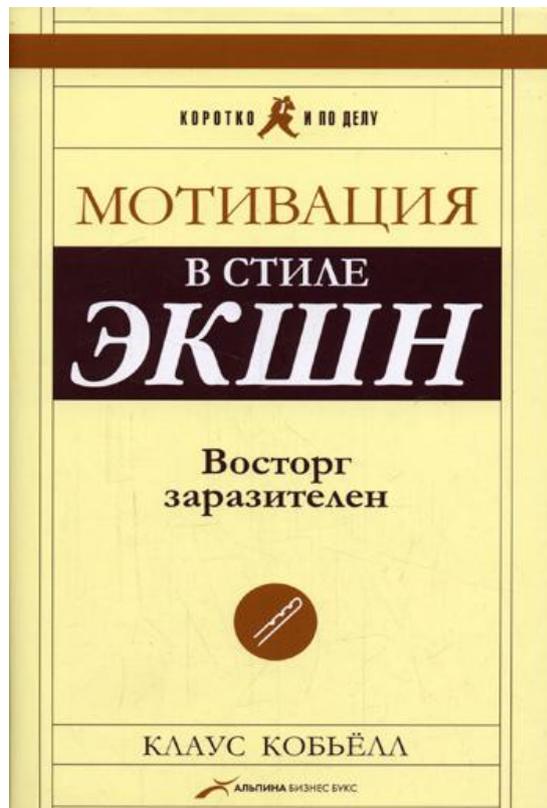


Клаус Кобьёлл

Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен



Обращение автора

Уважаемые менеджеры, управляющие, владельцы компаний! [1]
Дамы и господа!

Я специально приехал сегодня на два часа раньше и очень внимательно ознакомился с розданными вам материалами по развитию сотрудников и другими бумагами. Из всего этого мне стало ясно одно если вы действительно воплотите в жизнь эти модели, то никто не помешает вашему успеху, даже если вы к нему не так уж и стремитесь.

Никаких компромиссов при осуществлении!

Первым делом я должен спросить себя: а что я, собственно, здесь делаю? Мне кажется, я уже выступаю в некотором качестве послеобеденного оратора в Англии, и должен для начала определить, есть ли какой-то осмысленный повод, для того чтобы выступать здесь сегодня. Наверное, мне нужно рассказать вам о практическом воплощении предлагаемой мною модели организации бизнеса и о том, что этот путь действительно стоит пройти, несмотря на то, что он может быть достаточно трудным (его можно сравнить с очень длинным туннелем) Я могу вам показать, что в конце этого длинного туннеля все-таки есть свет. Если вы начнете воплощать предлагаемые здесь идеи, то в ближайшие год-два у вас будет очень много работы. Но попробуйте устремиться к свету, позвольте себе заразиться этой идеей и дайте себе возможность за счет увлечения ею и увлекательности менеджмента все-таки пройти этот туннель.

При этом надо четко осознавать, что эта модель функционирует приблизительно также, как беременность. При беременности вы же не можете сказать: «Я немножко беременна». Либо вы беременны, либо нет. Это означает, что эта модель может функционировать, если вы бескомпромиссно и последовательно будете осуществлять эти идеи на практике.

Я сам начинал с нуля. Я подчеркиваю это, чтобы вы не думали, что я просто должен раздарить часть наследства. Я имел счастье начинать с нуля и избежал такой нагрузки, как получение наследства.

Ваш продукт менее важен, чем вы думаете!

Компания Дженерал Моторс провела в свое время опрос покупателей. Компания хотела знать, почему люди покупают ее автомобили и почему они верны этой марке.

Результаты опроса были настолько шокирующими, что практически сразу же попали «под сукно». Причина заключалась в том, что на первом месте в перечне факторов, вызывающих благосклонность покупателя, была названа телефонистка, на втором - руководитель отдела клиентского сервиса, а на третьем - бухгалтерия, куда клиенты затем отдавали свой чек, когда забирали машину и оплачивали различные технические инспекции. О самом продукте вообще не было сказано ни слова!

Наши продукты сами по себе перешли в категорию базисных факторов. Клиент может исходить и исходит из того, что они хорошие. Естественно, это зависит от того, как они позиционированы, либо от цены на эти продукты. На самом деле очень беспардонно спрашивать кого-либо: «А понравилась ли Вам наша еда?» Ведь если вы купили автомобиль, неважно какой - японский или Porsche, - не спрашивает же вас руководитель отдела клиентского сервиса: «У Вас уже возникали проблемы с машиной на первых 10 000 км?» И это помогает осознать: сам продукт заменяем. Он не является таким уж важным - это всего лишь базисный фактор.

Неважно, относится ли это к автомобильной отрасли, банку, транспортному союзу или гостинице, ситуация на каждом предприятии, оказывающем услуги, одна и та же. В свое время в журнале Brigitte была опубликована следующая карикатура: два человека сидят в уличном ресторане, перед ними стоит официант, а они ему говорят: «Собственно говоря, есть мы не хотим, но нам у вас так приятно, что даже за это наверняка можно заплатить!».

Таким же образом дела обстоят практически в любой отрасли. Речь идет только о ценных впечатлениях, о так называемых kicks [2], о гедонизме, а вовсе не о том, чтобы удовлетворять какие-то потребности, как это было раньше. И естественно, это требует уже совсем другого маркетинга.

Команда как *perpetuum mobile*

Секрет заключается в том, что вы как менеджер и руководитель должны сами ограничить собственное вмешательство в работу всех подразделений вашей компании. Team als *perpetuum mobile* [3]- означает не что иное, как то, что все функционирует само по себе. А также то, что предприниматель лично не принимает в этом никакого участия. Мы, руководители, являемся наименее важными людьми в команде.

Я хотел бы познакомить вас несколько ближе с нашей концепцией. В своем отеле я бываю от 5 до 10 дней в месяц. Даже скорее 5, чем 10. Я живу в 20 км от отеля. Это в принципе не типично для нашей отрасли. Но мне это никогда не мешало. Мой отпуск составляет 8 недель в году. Если я возвращаюсь после четырехнедельного отпуска в январе, мой рабочий стол разгружается за полдня. И, тем не менее, наше предприятие открыто 365 дней в году. Средний оборот на каждого клиента в моей отрасли, согласно текущей статистике, составляет 52 DM [4]. В 1991 году [5]с 52 сотрудниками, причем 12 из них были

еще учениками, мы сделали годовой оборот в 9 млн. DM. В пересчете на производительность это составляет приблизительно 173 000 DM на каждого сотрудника. Два года назад у нас было только 37 комнат, и мы с моими 40 сотрудниками, 10 из которых тогда были учениками, сделали оборот в 7 млн. DM. Продуктивность - 17 5 000 DM на нос, включая учеников. Это даже больше чем двойной показатель по сравнению со средним по отрасли.

Воздействие является решающим

Уменьшение собственной значимости в некоторой степени полезно для здоровья. Из последних исследований ООН можно узнать, какова продолжительность жизни людей в различных отраслях. Мы увидим, что шкала начинается с евангелических пасторов, которые умирают в 77 лет от избыточного веса, затем идут католические пасторы с 76 годами и также избыточным весом. А в конце этой таблицы, так сказать замыкающими, с 58 годами жизни стоят работники гастрономической отрасли, которые умирают от всевозможных причин, поскольку осознают свою высокую самооценку и считают, что раз мы живем в обществе услуг, то они все должны делать самостоятельно.

Именно поэтому могу вам посоветовать только одно: переносите основную тяжесть с действия на воздействие. Таким образом вы сможете избежать попадания в подобную статистику. Но для этого вам нужно иметь определенное видение своего бизнеса, и вам нужны мотивированные сотрудники, чтобы не попасть под определение, которое я недавно нашел для немецких гастрономов: «...прилежен как пчела, силен как бык, работает как лошадь и каждый вечер устает как собака». Такому я бы срочно посоветовал найти ветеринара, поскольку, возможно, он просто верблюд.

Вы когда-нибудь занимались личными делами во время работы? Надеюсь, что каким-то образом смогу вас вдохновить на это, и тогда ваше предприятие сможет какое-то время работать просто по инерции.

Несколько лет назад Герберта фон Караяна спросили, как это возможно, что он длительное время достигает таких высоких результатов с таким огромным оркестром, который состоит из сплошных индивидуалистов. Как ему удается заставлять этих индивидуалистов играть слаженно? Фон Караян ответил, что научился этому, когда получил впервые права пилота. После того как он положил права в карман, то осмелился спросить своего инструктора: «Что мне делать, если, когда я полечу один, у меня возникнут какие-то проблемы с самолетом, а вас не будет рядом?». И тренер ответил: «Не вмешивайтесь! До тех пор пока ты ничего не предпринимаешь, все еще может восстановиться». Если перевести этот пример на язык предпринимательства, это означает: как можно меньше вмешиваться в работающее «колесо».

Ликвидировать все секреты

Рассчитывать на такой самостоятельно функционирующий коллектив можно только тогда, когда вы заботитесь о полной ясности во всех областях и доверяете своим сотрудникам. Только тогда вы можете, вернувшись после четырехнедельного отпуска, разобрать свой письменный стол за полдня. На моем столе никогда не лежит то, что не было бы открыто и обработано. При этом на конверте может быть трижды написано «лично» и «конфиденциально» или еще что-то в качестве пожеланий. У меня нет подружки, и, даже если я бы ее имел, она писала бы мне «до востребования». На моем игровом поле все прозрачно. По-другому при той мотивации, которая царит у нас на предприятии, просто невозможно.

«Менеджмент над шампиньонами»

Есть, к сожалению, одна классическая модель управления, которая до сих пор продолжает существовать. Я хотел бы вам ее представить достаточно кратко. Самым пикантным является ее название: «менеджмент над шампиньонами», а суть ее - держать сотрудников в темноте (в неведении), а затем, когда они вырастут, - «срезать». Ян Карлзон (я еще вернусь к нему) был абсолютно прав, когда говорил:

«Сотрудник, который не имеет всей необходимой информации, не может взять на себя ответственность, а сотруднику, обладающему всей необходимой информацией, не остается ничего другого, как нести полную ответственность».

Подумайте о своих сотрудниках. Наверняка среди них есть такие, которые даже не знают о доходах компании. Каким же образом они могут взять на себя ответственность? Шампиньоны растут только тогда, когда их время от времени удобряют навозом. Многие из нас даже гордятся таким талантом: в нужный момент подойти и отругать. А затем, когда шампиньоны становятся большими, их срезают. И в первую очередь это делают наемные сотрудники, боясь подрастающих новых сил, поскольку те лучше, чем они сами. Такая модель, конечно же, не может обеспечить успешное функционирование компании.

Результат такого стиля руководства на примере моей отрасли означает: стопроцентное обновление персонала за год с учетом сезонных отелей. Но даже если их не считать, все равно получится 50 процентов, что означает: 50 из 100 сотрудников покидают гостиницу или ресторан в течение года. Если затем уходят еще 50, то ситуация начинает напоминать сценку из Бременских музыкантов, когда осел говорит: «Что-то мы делаем неправильно - петух уже не издает никаких звуков». Большинство предпринимателей считают себя слишком значительными. Они думают, что без них дело не сдвинется с места. Я знаю людей, руководящих большими предприятиями, в которых сотрудник при заказе 5000 листов бумаги для копировального аппарата должен обращаться за второй подписью. Они руководят «детским садом», а не предприятием. Такие люди даже не знают, почему они добиваются успеха. Возможно, это просто случайность, а возможно, следствие того, что они все еще находятся на рынках, где доминирует спрос. Но это изменится очень быстро, еще в 90-е годы.

Удовольствие от работы

Я занимаюсь только тем, что доставляет мне удовольствие. Любую другую работу я отвергаю, даже если она займет у меня только пять минут. Потому что не могу делать ее хорошо. В противном случае - неудача гарантирована. Каждый может спеть песню, но не каждый может сыграть на фортепиано, даже те, кто, не имея особого таланта, должен был этому учиться. Родителям это стоило больших денег, но сегодня этих знаний хватает лишь на «собачий вальс».

В жизни есть только две возможности правильно «обходиться» с нашими слабостями и сильными качествами. Мой отец всегда говорил: надо победить свое подлое нутро, что означает не что иное, как работать над своими слабостями. Однако, поскольку наши слабости - это наши естественные границы, мы с самого начала можем быть не более, чем заурядными. Если, к примеру, у меня сильно развито правое полушарие мозга и соответствующие способности, а я должен каждый день в течение часа подсчитывать какую-то мелочь и заниматься «акробатикой красного карандаша», выполняя сложные расчеты только по той причине, что это входит в мои рабочие обязанности, то эта работа не для меня.

Мировое первенство основывается только на сильных качествах. Если я буду ограничиваться в своей работе только тем, что доставляет мне удовольствие, то единственный рецепт будет состоять исключительно в следующем: составить мою команду

таким образом, чтобы сильные стороны этой команды проявлялись там, где я очень слаб. В результате я смогу жить с моими слабостями, и все в моей команде тоже будут делать то, что доставляет им удовольствие. Немного внимания при приеме на работу нового сотрудника, и тогда это сработает на 99 процентов. А когда сотрудники занимаются тем, что они делают с удовольствием, тогда автоматически через малое количество времени они станут делать это очень хорошо. Шестидесятилетний человек, у которого есть желание кататься на лыжах, через два сезона будет сносным лыжником. Но восьмилетний ребенок, который, не имея никакого желания, должен учиться играть на фортепиано, а его учитель музыки два раза в неделю падает ему как снег на голову, - он научится самое большее чисто играть коротенькие детские песенки в до-мажоре - одной рукой, разумеется.

В этих примерах и заключается как раз то, что я считаю ядром моей философии. Многие предприниматели думают, что их сотрудники глупы, и, слава Богу, таких они, видимо, и имеют. Это маленькая месть дорогого Господа Бога.

А теперь я хотел бы показать вам отдельные кусочки «пазлов». Они, возможно, кажутся немного вырванными из контекста, но скоро приобретут целостность.

Формы энергии, или Профессия как большой спорт

В материалах о повышении квалификации и на курсах такого рода вы очень много слышите и читаете об управлении с помощью видения (Vision). И это на самом деле ключевое слово для руководителя. Прежде все было по-другому: в классическом стратегическом менеджменте были только цели - долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. В зависимости от этих целей выбирались пути и шаги для их достижения. Таким способом вы можете достигнуть больших целей, как правило, за вдвое меньший срок. Долгосрочная цель является, однако, далеко не первой по значению высшей формой энергии из тех, что существуют. Высшая форма энергии - было бы прекрасно, если бы с ее помощью мы могли руководить - это фанатизм. Вспомните об Ираке. Один человек зачитывает раз в неделю трехминутную речь, которую даже не сам написал, и этого хватает, чтобы обеспечить народ энергией, с помощью которой он весь мир мог бы поставить на голову, если бы это допустили.

Но, конечно же, незаконно использовать в менеджменте эту форму энергии.

Вторая по значению форма энергии - миссия - столь же опасна, но невероятно сильна. Вспомните об индийском гуру Багване, который умер три года назад. Он со своей миссией о жизни «здесь и сейчас» воодушевил не одно поколение молодых, одаренных и богатых людей, и они не только отдали свои состояния, но и заполнили всю Европу своими дискотеками - в каждом большом городе есть Sannyasin-дискотека. Каждая дискотека - это супердоходный бизнес, а «хороший человек» никогда в своей жизни даже не был на дискотеке, потому что имел аллергию на запахи. Да это было и не нужно. Если бы мы могли управлять такими формами энергии, нам хватило бы одной идеи в год, а все остальное шло своим чередом. Конечно же, и миссия не подходит для такой банальности, как управление отелем, автомобильным салоном или мебельным магазином. Это напоминало бы пальбу из пушек по воробьям.

Третья форма энергии, о которой у нас идет речь, - это видение. Видение законно, его можно использовать в управлении, и это также единственная возможность, единственный инструмент, с помощью которого вы сегодня сможете привлечь молодежь. Если вы расскажете о том, как работают ваши деньги, или о своих блестящих целях, молодые останутся равнодушны. Должно существовать идейное видение всего предприятия, чтобы увлечь молодежь этой профессией как большим спортом. Вы, конечно же, можете найти людей, которые будут работать 38 часов в неделю, но и тогда вы не получите рекордных результатов. Если сравнивать с футболом, это лига «С», а никак не высшая лига. В высшую лигу вы можете войти только тогда, когда видение царит над всем предприятием, что и дает

высокую производительность.

Сформулируйте видение из надгробной речи

Первая задача, с которой сталкивается предприниматель, заключается в формулировке своего собственного видения. В каждом отдельном человеке прячется единственное в своем роде, неповторимое видение, которое он сначала должен «раскопать». Как правило, это видение засыпано тяжелыми камнями авторитарного воспитания и школьной системой, ориентированной на левостороннее полушарие мозга, так что большинство вообще уже не может знать: «What makes me tick?» [6]. Наряду со школьной системой на молодых людей большое влияние оказывает и прессинг со стороны старшего поколения семьи (их дрессируют как скаковых лошадей): «Ты должен унаследовать этот магазин, потому что он уже 300 лет является собственностью семьи!» Таким образом, у них становится еще меньше шансов понять: «What makes me tick?».

Но есть один совершенно простой путь приобретения этого познания: освободите себе выходные и напишите свою собственную надгробную речь. Просто представьте себе, что все уже произошло: вам 104 года, и вы лежите в ящике. Что бы вы хотели, чтобы люди рассказали о вас у вашего гроба? Из ответов, возможно, станут понятны ваши цели в жизни, а ваши цели в жизни будут автоматически содержать в себе и ваше видение.

Я знаю одного швейцарского пастора Ордена иезуитов, которого очень ценю. Его зовут отец Циглер. Однажды, когда мы пили пиво после семинара, я спросил его:

«Скажи-ка, отец Циглер, есть ли жизнь после смерти?»

И он ответил:

«Если быть честным, я не могу тебе сказать, есть ли жизнь после смерти. Но одно сказать могу: перед смертью она есть!»

Чтобы вы не прозевали эту жизнь, вам надо во всех областях сначала уяснить, где вы вообще хотите оказаться. Тогда вы сможете отбросить свои мелкие планы, чтобы достичь своих самых больших целей играючи и в два раза быстрее.

Если вы рассмотрите немецкое слово «Leben» (жизнь) и прочитаете его по буквам задом наперед, получится «Nebel» (туман). Я считаю, это не может быть просто случайностью: что-то в языке под этим было задумано. Фактически многие блуждают в тумане, все равно в каком возрасте. Как только этот туман прояснится, как только вы сможете ясно видеть, то сможете добиться всего, и все вокруг вас станет таким, каким должно быть.

Примерка целей

Если вы считаете, что ваши цели несколько иные, чем цели вашего дедушки, тогда вы должны расстаться с вашим семейным предприятием, потому что в ином случае вы останетесь посредственностью. Если же вы констатируете, что они более или менее соответствуют друг другу, тогда вы, напротив, не сможете помешать собственному успеху.

Однако может стать опасно управлять с помощью видения, когда это видение не имеет смысла. Вот пример: вы с превеликим удовольствием нырнете рано утром с десятиметровой вышки в бассейн, заполненный наполовину абсолютно новыми купюрами в 100 DM, - это такое видение в стиле дядюшки Скруджа. Вполне возможно, что вам вряд ли даже нужен сон, так как вы постоянно можете думать о бассейне, в котором есть свободное место, лишь только тогда, когда открываете глаза. Однако других людей вы вряд ли можете этим мотивировать. Для этого необходимо видение, имеющее смысл. Я могу сформулировать для вас видение в моем предприятии в трех словах: радость, свобода и гармония.

Радость вам может принести развлечение, желание и удовольствие. Это проходит

красной нитью через всю концепцию. Свободу вы можете ощутить, прежде всего, через дружелюбное отношение к ошибкам, самостоятельность - широкое «игровое поле», на котором вы не должны никого спрашивать. Дружелюбное отношение к ошибкам - очень важно и, конечно же, должно быть, но его нельзя путать с другим понятием: изобилие ошибок. Гармония - это, прежде всего, дружба, хотя без единой ссоры не бывает стопроцентных коопераций.

Вот и вся философия, если вам угодно. А задача команды руководителей заключается в том, чтобы передать это кредо, это вероисповедание всему коллективу, с тем чтобы видение было предельно ясно, действительно, каждому - и ученику, и горничной, работающей на полставки. Тогда произойдет что-то невероятное, а именно то, что все вдруг само собой организуется. Вы сами сделали себя нецелесообразным - теперь вы больше не нужны.

Писатель Сент-Экзюпери описал в своей книге «Маленький принц» как раз то, что я имею в виду:

«Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, чтобы все спланировать, разделить работу, достать инструменты и рубить деревья, надо заразить их стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль».

Сент-Экзюпери показывает нам со своим маленьким принцем не только то, как близки звезды, он также учит менеджеров, как это захватывающе действенно управлять с помощью видения.

В книге Яна Карлзона *Alles für den Kunden* [7] мы находим соответствующую историю. Карлзон описывает, как однажды в будний день он гулял в лесу. Неожиданно он увидел каменоломню. В ней люди занимались наиглупейшей работой, какая вообще только может быть: вырубкой камня. Соответствующими были их лица, и столь же безрадостно они долбили своими молотками.

Но среди них был один, который казался просто сумасшедшим, так как долбил быстрее всех и, возможно, при этом еще и получал удовольствие - совершенно извращенное. Когда его спросили, что он делает, он ответил: «Я помогаю строить собор».

Многие предприниматели думают, что их сотрудники далеко не умны. Но в этом-то и заключается беда: они не могут проявить свой ум более полно, чем им позволено.

Способность к видению

Конечно же, вашей компании нужны руководящие сотрудники, обладающие способностью к видению и готовые искать свои собственные цели. У меня такие сотрудники есть. Они успешно выдержали «выходные с надгробной речью». Если бы этого было недостаточно, есть специальные семинары по развитию навыков видения, которые вы, естественно, можете посетить и сами. Я посылаю своих людей в Цюрих на трехдневные курсы в Центр по обучению предпринимателей, это стоит 3000 швейцарских франков. Семинары ведет американский психотерапевт д-р Варшавский, организуя маленькие группы по 6-8 человек. Отправляя каждого руководителя, я, конечно же, боялся, а не получится ли так, что он (или она), получив знания за 3000 швейцарских франков, вернется обратно с сияющими глазами и скажет мне: «Спасибо за семинар, я одеваю бабочку, потому что теперь знаю, чего я хочу» [8].

Но до настоящего времени такого еще не происходило. Хотя предварительно каждый раз я просчитываю такую возможность, тем не менее все-таки посылаю на эти курсы своих сотрудников, потому что думаю: «Если у кого-то еще есть туман в голове и он не знает на 100 процентов, чего хочет, то все это время он будет работать у меня и оказывать воздействие только на 90 или 93 процента. Лучше уж я его потеряю сразу, чем он будет тут у меня топтаться на месте».

Мероприятия вместо мыслей это болезнь

Не бегите впереди паровоза! Сначала надо искать видение, не обращая внимания на время, затем определить долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели предприятия и только потом можно говорить о концепциях. Ни одну из этих концепций, является ли она финансовой, маркетинговой или концепцией, касающейся сотрудников, или любой другой, я не могу рассматривать изолированно, потому что видение парит надо всем. Рассматривая каждую отдельно взятую концепцию, необходимо видеть также и всю эту надстройку - видение.

У нас есть одна привычка сразу же думать о каких-то мерах, когда что-то не в порядке. К примеру, в одном из отелей проблема с заполнением номеров, и это сразу же выливается в мероприятие под названием: «Мы делаем новый проспект отеля». Или в каком-то банке в отделе мелкого кредитования снижается оборот, и срочно прибегают к услугам «кладбища объявлений» [9]. Это и есть мероприятия вместо мыслей.

На 99 процентов мотивация в моем отеле вообще не имеет ничего общего с мероприятиями или какими-либо концепциями, а связана только с видением и вытекающими из него ясными, совместно разработанными целями. От этого исходит столько энергии, что вы можете забыть об этой «сахарной пудре» - тех бонусах и поощрениях, которые вы впоследствии будете помимо прочего выдавать своим сотрудникам. Посыпать все вокруг себя «сахарной пудрой», конечно, можно, это даже будет доставлять удовольствие, но для мотивации это не так уж важно.

Смысл видения

Хорошее видение должно иметь два измерения: измерение смысла и измерение вызова. Измерение смысла находится в постоянном уточнении. Что касается вызова, здесь речь идет о ясных целях - земных, временных и поэтому достижимых вещах. Если одно из этих измерений отсутствует, тогда видение обладает только половиной энергии или даже еще меньше.

Один пример: когда мы были детьми, то читали комиксы - я с удовольствием занимаюсь этим и сегодня - и все знали видение Скруджа МакДака. У него в глазах были значки \$ и измерение только временного, достижимого. Его видение заключалось в том, что он каждое утро в 9-00 прыгал с десятиметровой вышки в денежное хранилище и принимал свою денежную ванну. Это заряжало его энергией. Но так как всякое смысловое измерение в этом процессе отсутствует, он не мог заинтересовать этим даже своего самого близкого родственника, доброго Дональда Дака. Тот говорил себе: «Почему я должен тренировать себя только ради того, чтобы ублажить старика, это не имеет для меня никакого смысла».

То же самое происходит и на предприятии. Если у предприятия только одна цель: заработать как можно больше денег и выплатить какому-то инвестору хорошие проценты, этой идеей вы ни одного сотрудника не воодушевите.

Для меня зарабатывать денег - я немного преувеличиваю - это побочный продукт, которого и вам также не избежать, если все остальное вы делаете правильно. Однако если вы концентрируетесь на этом, это почувствуют не только сотрудники, но и деньги, и к вам они не придут. Необходимы два измерения, и для меня лично смысловое измерение намного важнее, чем другое.

Тяга к звездам

Есть еще два ограничения, о которых стоит задуматься, если вы хотите управлять с помощью видения.

Каждое видение теряет свою силу, когда оно осуществилось. Большинство видений являются просто чересчур маленькими; люди не решаются хватать с неба звезды и планировать действительно конкретную утопию. Настоящее видение должно иметь какую-то минимальную величину. Если вы осуществили какое-то видение, оно уже не может оставаться движущей силой. Чем дальше ваше видение от звезд, тем меньше силы в нем живет.

Чтобы вы так быстро не разочаровались в вере в невозможное, я приведу вам в пример шмеля. Шмель, собственно говоря, не должен летать. Вы можете спросить любого физика или аэронавта, и они докажут вам это подробно, по-научному конкретно и доступно. Шмель - чересчур толстый, круглый, масса его тела составляет 1,2 грамма и к тому же у него только два недоразвитых крылышка общей площадью в 0,75 см². Он не может (не должен!) летать!!! Но, слава Богу, шмель этого не знает, он просто летает.

Однако, если ваше видение настолько честолюбиво, что каждый причастный к этому сотрудник видит, что нет никаких шансов даже через 10 лет или больше чего-то достичь, движущей силы оно тоже не станет, а сотрудникам будет казаться, что их считают за дураков.

Оптимальное видение - это нечто среднее между утопией и реальностью, точнее тем, что хотелось бы и что можно осуществить.

Но если вы просто будете это делать так, как я вам рассказал, вы уже через год обанкротитесь, так как у вас нет общего фундамента. Фундамент - это тяжелый физический труд - без этого модель самоорганизации является не чем иным, как хаосом. В самом начале я уже говорил, что в первые годы осуществления этой модели вы должны будете работать даже больше, чем обычно (я говорю это совершенно серьезно!).

Значение названия

Я представлю вам некоторые опоры моего фундамента, однако за то короткое время, которое есть в моем распоряжении, нет никакой возможности рассказать вам это подробно. Ведь за этими словами стоят два, а возможно, даже три года работы. По этому вопросу я рекомендую вам, прежде всего, прочитать три книги, написанные Томасом Дж. Петерсом:

- Auf der Suche nach Spitzenleistungen [10],
- Leistung aus Leidenschaft [11],
- Kreatives Chaos [12].

В этих книгах Том Петерс исследует общие черты десяти наилучшим образом управляемых предприятий США. Он хочет выяснить, почему деятельность именно этих предприятий является намного более успешной, чем других.

Одна общая черта, которую он находит очень быстро, - это то, что во всех этих десяти предприятиях отсутствует слово «персонал».

«Персонал» - это ругательное слово, особенно в моей сфере деятельности. Есть еще «вход для персонала», «еда для персонала», «одежда для персонала», «таблички с именами персонала», «отдел кадров», «начальник отдела кадров» - все пережитки предпринимательского каменного века, которыми сегодня вы вряд ли можете соблазнить двадцатилетнего.

У предприятия Walt Disney Production есть большие отели в Калифорнии и во Флориде. И там они имеют дело с «участниками ансамбля». Вход для персонала называется у них «выход на сцену» (как в театре), бытовые помещения - «гримерные», заработная плата - «гонорар», а на двери директора висит табличка «Интендант». Это игрушечная культура в форме, которая достойна похвалы. У людей тут же возникает желание зайти. И наоборот, когда кому-то приходится «проползть» через вход для персонала, внутренне этот человек уже уволился.

Конечно же, одним только изменением названий вы ничего не добьетесь. Само собой

разумеется, впоследствии вы должны будете обращаться с Господами и Дамами формального персонала, как с сотрудниками.

Один пример: отель Palace в Сент-Морице опубликовал объявление, что ищет «гувернантку солидного возраста». Было бы лучше быть честным и сказать, что они ищут «старую зубастую каргу». Такие полумеры явно обречены на неудачу.

Наверху - индейцы, внизу - вождь

Эту книгу очень легко читать, она называется Alles fur den Kunden и написана Яном Карлзоном. Ян Карлзон в 37 лет уже был президентом Scandinavian Airways System и остается до сих пор самым молодым президентом авиалиний всех времен и народов. На вопрос о том, как так получилось, что, придя в фирму, которая стояла на грани банкротства, он всего за два года смог сделать из нее «Компанию года», он обычно очень быстро отвечает:

«Собственно говоря, я ничего другого не делал, кроме того, что ломал с самого начала сложившуюся иерархическую пирамиду; когда я начинал, во главе стоял вождь, а под ним - индейцы; другими словами, наверху был осел, и те, кто внизу, не могли нормально дышать».

Результат таков - у вас нет больше тех, кто ниже, т.е. тех, кто исполняет приказы, есть только коллеги-предприниматели во всех областях, которые сами могут принимать решения.

Так обстоит дело и в моем отеле. Мойщик посуды получает годовую премию в размере 5000 DM, которая зависит от количества покупаемой посуды. Он - предприниматель в области посуды, он располагает годовым бюджетом для ее закупки от 10 000 до 15 000 DM. Если он потратит меньше, то получает премию, потратит больше - премия пойдет поставщикам посуды. В любом случае премию может получить только один. Вы видите: совершенно нормальное предпринимательство, и это при коллективе в 50 человек. У Яна Карлзона это же происходит, вероятно, с 8-10 тысячами сотрудников.

Действие собственной программы

Я хотел бы коротко прокомментировать несколько очень метких цитат Тома Петерса:

«Каждое руководство имеет тот коллектив, который оно заслуживает».

Представьте, что вы получаете задание: отличить хорошего предпринимателя от плохого. В таком случае я рекомендую вам какое-то «социальное мероприятие». Обратите, например, внимание на то, что говорят люди в рамках классического «small talk», когда они собираются в маленькие группки и держат бокал шампанского в руке. И когда вы слышите: «Мои продавцы ничего не продают, к тому же они неряшливы, и никто больше не хочет работать», вы можете со стопроцентной уверенностью заключить, что перед вами прескверный предприниматель. Мы в Баварии говорим: «Рыба начинает тухнуть с головы» - откуда же еще она должна начинать тухнуть? Следующая оригинальная цитата Тома Петерса:

«Если мы как руководство предприятия верим, что наши сотрудники на 75 процентов воруют, ленивы, плохо квалифицированы и глупы, тогда у нас и будут именно такие работники составлять большинство».

И наоборот, он говорит:

«Если мы уверены, что 98 процентов нашего коллектива делают потрясающие успехи, всегда с радостью готовы приступить к работе и положительно относятся к предприятию, тогда дела в полном порядке».

Это действительно так: мы программируем себя сами. Как магнит вы притягиваете к себе только самых лучших людей, если сами считаете, что вы достаточно хороши. А если вы не хотите этого понять, рекомендую вам посетить один из семинаров Фариды Вольф в отеле

Giardino в Асконе.

Мне часто говорят, что такая модель может работать только в маленьких компаниях. Но я, слава Богу, нашел подтверждение своих идей в словах одного крупного предпринимателя - Боба Хазарда, президента третьей в мире сети отелей Quality International. Этот человек каждые 48 часов открывает новый отель где-то на планете, но хотел бы делать это каждые 24 часа. Так вот, он говорит:

«99 процентов всех сотрудников хотят выполнять работу хорошо. Как они ее исполняют, зависит от того, на кого они работают.»

Потребности сотрудников

Следующая составная частичка наших «пазлов»: Знаете ли вы вообще, что хотят ваши сотрудники?»

Если вы вспомните об исследовании General Motors, то согласитесь, что ваш успех зависит только от людей, работающих в предприятии, - от ваших сотрудников. Потому что в отличие от людей продукты можно заменить. А взаимозаменяемые продукты приведут в самое короткое время к доходам от нуля до минуса - ничего другого ждать не приходится, это закон природы!

Поэтому речь всегда идет о людях. А так называемые независимые предприниматели научились в этом отношении за последние 46 лет очень немногому. И маркетинг сотрудников есть не что иное, как рыболовство. Есть рыболов, приманка и рыба. Те самые предприниматели, которых я как раз имел в виду в качестве рыбаков, говорят себе уже 40 лет подряд: «На мой взгляд, наживка невероятно вкусная, почему же рыба не клюет?» А тут уж ничего не поделаешь, наживка должна нравиться рыбе, а не рыбаку.

46 лет назад впервые было проведено исследование среди так называемых независимых предпринимателей Им задавали вопрос о том, как, по их мнению, выглядит список десяти самых важных потребностей сотрудника в его профессиональной жизни. Точно такой же вопрос был задан и сотрудникам. Ответы были весьма далеки друг от друга. Затем, 40 лет спустя, где-то шесть лет назад, Институт повышения квалификации в Берлине провел точно такое же исследование, и через 40 лет эти так называемые «независимые предприниматели» ответили столь же глупо, как и раньше, т.е. за сорок «рыболовных» лет они ничему новому не научились. Эти предприниматели обозначили на первом месте хороший доход, вторым приоритетом посчитали условия труда, которые якобы имеют для работников огромное значение. Все неверно.

Если сегодня вы наблюдаете за переговорами по тарифным ставкам в Германии, когда ярко выраженные правые сидят за одним столом с ярко выраженными левыми, то ясно видно, что они говорят только о двух вещах, что эти профсоюзные лидеры не имеют никакого представления о том, что необходимо их сотрудникам. Я утверждаю, что эти профсоюзы делают людей больными. В восстании ткачей и в промышленной революции у них было право на существование. Сегодня они хотят внушить людям, что неделя заканчивается после 35 рабочих часов. А они только об этом и говорят, потому что ничего другого не знают.

Признание хорошо выполненной работы - во всяком случае, так отмечают опрошенные предприниматели - стоит на девятом месте по значимости. Они, должно быть, говорят себе как по телевизору: «Деньги или любовь - что ты хочешь? И то и другое вместе невозможно». А на последнее место господа предприниматели ставят точное знание целевой установки фирмы.

В 1992 году один управляющий отелем был единогласно выбран жюри немецкого издательства Fachverlag лучшим предпринимателем года в гостиничном бизнесе - это был директор Swissotel в Дюссельдорфе. Его выбрали по одной-единственной причине: потому что он, бедняжка, и его команда в течение двух лет страдали от слухов по поводу продажи

Swissair. От него все отвернулись, но он с большим трудом вновь и вновь пытался поднять престиж своего отеля. Неожиданно он осознал: даже горничная заинтересована в том, будет ли завтра «коробочка» принадлежать японцам и случится ли что-либо в долгосрочной перспективе, от чего сотрудники смогут получить удовольствие. И на это осознание он отреагировал.

Список «хитов» в моем предприятии

В моем предприятии маркетинговая концепция для сотрудников базируется именно на первых пяти пунктах этого списка «хитов», но при этом точно в той последовательности, в какой они были названы при опросах сотрудников. На первом месте сотрудники поставили признание хорошо выполненной работы. Такое признание не стоит вам ни пфеннига. Оно стоит только немного смекалки, небольших изменений взглядов и для кое-кого возможно, посещения семинара Дейла Карнеги, чтобы узнать, что означает положительная реакция, если с этим возникают проблемы. Мы нечего не меняем так неохотно, как наши привычки, даже если эти привычки плохие. На втором месте: точное знание продукции и целевой установки фирмы, иными словами, сотрудники хотят знать: «What makes the company tick?» [13]. У них нет никакого желания работать в каком-нибудь магазине, где непонятно, что должно произойти через 10, 30 или 50 лет. Они хотят совершенно точно знать целевые установки, видение и, конечно же, хотят знать, как создаются продукты, как они производятся, т.е. хотят знать все о фирме, и это не связано с деньгами. На третьем месте: отношение к личным заботам. Кто бы мог подумать!? Двадцать лет назад еще существовала мудрая поговорка - «Служба службой, а выпивка выпивкой». Некоторые считают так и сегодня. Этим нельзя удержать ни одного сотрудника в предприятии, так как, если у него возникает какая-то личная проблема, он хотел бы соучастия предприятия в ее решении.

И здесь Том Петерс также обнаружил одну общую черту десяти лучших предприятий США - Managing by walking around [14]. В этих предприятиях руководящие работники ходят по фирме и ведут личные разговоры, где-то выпьют чашечку кофе, где-то минеральной воды со словами: «Ах, да! На следующей неделе Ваша семья отмечает причастие! Сколько людей Вы пригласили? Вам вообще-то стульев хватает? Не хватает? Так, может быть, возьмете с собой несколько из офиса?» И т.д. и т.п. Как сотрудник, вообще, может отделаться от личных проблем, если с ним не будут вести личных разговоров?

Хорошая зарплата как гель после бритья

Четвертым пунктом сотрудниками была названа все еще не хорошая зарплата, а стабильное рабочее место.

Существуют два показателя стабильности рабочего места.

Первое - это гласность. Как сотрудник может быть уверен в своем рабочем месте, если даже не знает о прибыли предприятия?

Второе, что необходимо, - это регулярные и честные оценки. При этом ясность и правда неизбежны. Если оценка честная и сказана без эмоциональной окраски, т.е. оценивает не человека, а его действия, то она его и не ранит. Неоправданное послабление вплоть до лицемерия не бывает долгим. В долгосрочной перспективе при самом лучшем актерском таланте оно действует как бумеранг. В этом вы можете быть уверены, как и в успехе при справедливой откровенности.

Вы сами видите, что до этого момента маркетинговая концепция не стоила еще ни одного пфеннига. И только теперь, на пятом месте, стоит хорошая зарплата.

Хорошая зарплата - это гигиенический фактор, нечто, подобное крему после бритья или ночному крему. Одному надо много, другому требуется меньше. Исходят просто из того,

соответствует ли доход. Вы всегда можете узнать плохих предпринимателей по такому действию: когда они слышат, что какой-то сотрудник обдумывает свое увольнение, тут же вызывают его к себе в кабинет и, делая «хорошую мину», быстренько «втирают ему вокруг ушей» чуть больше «геля после бритья», может быть 200 или 300 DM. Сотрудник выходит из кабинета и говорит: «Хорошо, за это я останусь еще немного». Предприниматель хлопает себя по плечу и считает себя настоящим героем. Но он лишь прикрыл проблему. Это продлится только короткое время, а затем повторится снова. Одной только хорошей зарплатой вы никого долго не удержите. В моей отрасли с тарифными ставками рекорда не поставишь. Мои сотрудники сами определяют размеры своей зарплаты. Это значит, мы выплачиваем только ту зарплату, которую сотрудники хотят получать. У меня в отеле вообще не существует никаких тарифов; может быть, в отделе кадров и есть какой-то для расчетов социальных отчислений, меня же они совсем не интересуют.

Другие пункты в ответах, такие как интересная работа или лояльность по отношению к фирме, не столь важны. Интересно то, что хорошие условия труда стоят только на девятом месте. Кухня моего отеля располагается в крестьянском доме, который находится под охраной государства как памятник, в этом доме я не могу изменить ни окна, ни стены. Кухня занимает площадь в 27 м² и делает годовой оборот в 4 млн. DM. Здесь прескверные условия для работы, но все же до сегодняшнего дня я не потерял по этой причине ни одного сотрудника.

Интересно и то, что «вежливость руководства» оценивается сотрудниками с некоторой важностью. Это можно наблюдать, прежде всего, в концернах, где руководство в качестве главной задачи «выгуливает» свои титулы - Assistant Manager или как там они все называются в своих визитных карточках с золотыми рамками. В каждом баре они пьют кофе за счет предприятия, они грубы и нахальны. Это также не очень нравится сотрудникам.

Если вы примите во внимание этот список «хитов», то можете считать, что уже вдвое увеличили мотивацию, да и текучесть кадров сократится у вас вдвое. И теперь вам надо только создавать ваши условия таким образом, чтобы они, как «крышка», подходили к «кастрюле» потребностей ваших сотрудников. Это и есть весь секрет маркетинга, впрочем, точно так же дело обстоит и с гостями.

Основополагающий принцип: все на бумаге

Следующее, что необходимо - это целая серия организационных предпосылок, которые вы должны создать. Это еще одна опора в фундаменте вашего предприятия. Я коротко расскажу о некоторых мероприятиях в своем отеле.

Для начала - у нас преобладает письменное мышление. Иными словами, нет никакого управления «по телефону» или по принципу «ля-ля», все распоряжения, касающиеся деятельности предприятия, раздаются письменно. Каждый работник имеет свой собственный почтовый ящик, и, таким образом, ничего не может ни потеряться, ни забыться, у каждого голова свободна, и никому не нужно ничего себе записывать.

Культура управления временем

Вторая основная предпосылка, которую вы должны создать, это введение содержательной системы планирования времени во всей команде, включая помощников, учеников и работающих неполный рабочий день. При этом нет никакой разницы в том, является ли человек «только практикантом» или «только учеником», каждый в команде получает не только единообразный ежедневник для планирования времени (это само по себе было бы просто выброшенными деньгами), но еще и направление на полудневной семинар по технике планирования времени.

В самом начале я раздавал дорогие ежедневники, и все носили их в руке как символ статуса, да и то только тогда, когда видели меня. Теперь мы делаем так один или два раза в год мы проводим семинары. Сегодня у нас на предприятии есть культура управления временем. Если кто-то приходит на две минуты позже назначенного времени, все остальные испытывают от этого физическую боль. Без культуры управления временем вам просто не обойтись.

Философия, которую можно проверить в любое время

Следующее, что вам необходимо иметь, это письменная философия предприятия. Философия большинства предприятий напоминает культуру спора «а-ля Джеймс Бонд». Там уже фактически закреплено, что каждый имеет право подпиливать стул другого. Я хотел назвать мою философию «культура стиля и риска», но мои сотрудники дали мне отбой и сочли, что риск можно и опустить.

Философия предприятия - это очень опасный инструмент. Если вы поручите все это агентству по корпоративной культуре, то они вам сделают самый изысканный дизайн, отпечатают все это в красках, но тогда это будет просто дизайном, а не сутью [15]. Философия предприятия действует только в том случае, если она, действительно, хотя бы приблизительно соответствует тому, что вы пишете на своем знамени. Не все, но от 90 до 92 процентов идеи должно соответствовать истине, иначе это свалится вам на голову, как бумеранг. Лучше совсем от этого отказаться, чем поставить рядом с собой такую мерную рейку, о которую сам автор будет постоянно спотыкаться, так как не захочет ее перепрыгнуть. Но для действительно выдающихся достижений создание по возможности правдивой философии предприятия является принципиальным условием. При этом недостаточно держать эту философию в голове: ее надо изложить на бумаге и познакомить с ней всех, кто имеет с вами дело. Для таких документов у нас в отеле есть специальная стойка, и оттуда они расходятся в количестве, большем чем проспекты отеля, так как говорят о нас намного больше и к тому же намного интереснее. Мы высылаем их всем нашим партнерам и поставщикам, а также нашим банкирам, и в результате еще ни разу при строительстве нового объекта ни один банк не просил нас о предоставлении гарантий.

Иерархия вверх ногами

Следующее, в чем вы нуждаетесь, - это сущая мелочь: органиграмма или организационная схема. Но только поставьте органиграмму на голову! Не используйте классическую иерархическую органиграмму, а наоборот, напишите себя в самом низу, а всех сотрудников, у которых есть контакты с клиентами, наверху. Однако мы сами уже отказались от органиграммы и пришли к сетевой структуре.

Удовольствие от контроля над конкурентами

Далее при строительстве вашего «фундамента» необходима система, которая обеспечит вам тщательный конкурентный анализ ваших соперников. Для меня это настолько важно, что этот процесс я называю по-другому: контроль над конкурентами.

Мы контролируем конкурентов регулярно. Я знаю поток наличных денег, оборот товаров в процентах, текучесть в команде, инвестиционную деятельность - иными словами, знаю о них все.

Существует множество возможностей получить эту информацию, причем вы, естественно, должны начать с самих себя. Так, к нам в отель раз в год приезжает загадочный

человек; его я приглашаю из швейцарской корпорации отелей. Он приезжает со своей семьей, и ему можно целую неделю отдыхать бесплатно, но затем я получаю доклад.

Столь же регулярно я получаю такие же доклады о предприятиях моих конкурентов. Самых важных конкурентов я разделил между руководящими сотрудниками. У каждого есть «подшефный», и сотрудник имеет право расходовать на эти цели столько, сколько сочтет нужным. Если речь идет об отеле, он должен провести там две ночи в год; если это ресторан, он должен три-четыре раза в год там пообедать. Естественно, с кем-нибудь вдвоем - подумайте о нашем видении: это должно в конце концов приносить удовольствие! И таким образом, с течением времени получают отличные и ценные анализы конкурентов.

Потом заполняются контрольные листы. Все, как в игре в «пазлы»: один кусочек подходит другому. По прошествии какого-то времени можно сказать, что у вас есть вся информация.

Прибыль из недостатков у конкурентов

А теперь к этому производственно-экономическому аспекту прибавляется еще и мотивационный аспект. Когда вы поручаете вашим сотрудникам присмотреться к конкурентам, коллеги внезапно замечают недостатки, которые есть у собственного предприятия, глядя на него глазами посетителя. Они не испытывают больше слепоты, которая характерна для обыденной деятельности. И наступает озарение, сотрудники говорят: «Боже мой, я только сейчас вижу то, что называется "эффектом переплетчика Ваннингера"; я резервировал там стол, и меня три раза переключали на разных сотрудников. У нас происходит то же самое!» В результате этот сотрудник предлагает организовать семинар по телефонному общению, чтобы обучить коллег, которым приходится работать с клиентами по телефону. И если до этого момента он как предприниматель от всего этого ничего не получал, теперь, поскольку у него есть оптимальное предложение, а также шанс улучшить дело и повысить производительность, он получит не только успешный опыт, но и еще кое-что в качестве благодарности.

Большинство инноваций в нашем отеле появляются в результате того, что наши сотрудники внимательно занимаются конкурентами.

А ту информацию, которую сотрудники не могут получить во время своих посещений, нам передают бывшие сотрудники и общие поставщики, с которыми, естественно, также целенаправленно общаются. Эта мозаика в результате приводит к тому, что на рынке мы наступаем, а не реагируем. Есть такой инструмент при определении цены: «ценовая политика карманных фонариков». Например, как-нибудь ночью подсмотреть у конкурента, какие у него цены. Мы тоже этим пользуемся, но только при установлении двух-трех «политических» цен.

Я могу себе представить, что и в ваших отраслях есть «политические» цены. И при таких ценах наше положение, естественно, всегда более выгодное, чем у других. У нас это касается трех-четырех определенных предложений, но эти «политические» наименования определяют наш ценовой имидж в широких кругах. В Баварии такими позициями являются: пиво, детская порция и жаркое из свинины по воскресеньям.

Все это стоит у нас меньше, чем тарелка супа в дневном меню, и поэтому у нас народный ценовой имидж. А что касается остальных предложений, то никто не смотрит особенно на цены, так как предложение оправдывает ожидания. Никто не остается голодным, когда приходит поесть. В прошлом году, например, хитом нашего меню закусок было «Карпаччо из голубя». На голубе и так ничего нет, но когда это «ничего» нарезают тончайшими ломтиками!

Мой список главных задач

Следующее дело, что вы должны выполнить позаботиться о получении письменного списка основных задач от всех ваших сотрудников. Мы не определяем сотрудникам, что там должно быть написано, но у каждого сотрудника есть шесть месяцев, чтобы сдать подобную работу. Список должен быть написан от руки, так как в этом случае сотрудник вкладывает в него больше энергии, которая дает возможность наполнить свою позицию жизнью, описать ее в соответствии со своими сильными и слабыми сторонами, как он их видит. Я ему ничего не объясняю, если только на рабочем месте не появился новый сотрудник из-за текучести кадров. Тогда, естественно, сотрудник получает список своего предшественника, иначе мне пришлось бы прерывать отпуск. Что он из этого сделает в течение шести месяцев, его дело. Если в списке приводится что-либо, что сотруднику не доставляет удовольствия, он может предложить обмен внутри команды. Я уже убедился на опыте, что нет заданий - я сейчас не говорю о мойке посуды на кухне, - выполнять которые не нашлось бы желающих, у которых бы загорелись глаза, когда им разрешат их выполнить. Надо только достаточно долго искать.

Мой список главных задач размещается на листе формата А4 и известен любому в отеле. Я кладу его регулярно в почтовые ящики сотрудников.

Моя первая главная задача: анализ и планирование целей, регулярный анализ шансов предприятия через сравнение сильных и слабых его сторон при учете контроля над конкурентами. Профиль сильных и слабых сторон собственного предприятия вообще не имеет значения, если я не учитываю такой же профиль моих конкурентов. Если они что-то делают так, то я это делаю по-другому, иначе продукт будет взаимозаменяемым, что приведет к нулевой прибыли.

Определение целей

Разработка всех целей также входит в мою компетенцию, причем я в любом случае должен делать это вместе с сотрудниками. Цель является единственным ориентировочным инструментом, который у нас вообще есть. Сидите ли вы в сверхмощном быстроходном катере или в лодке с веслами, вам не поможет самая лучшая навигационная система, если вы не знаете, куда вы стремитесь.

Как-то я прочитал у одной русской женщины-философа о том, что есть только два смертных греха: желать, не действуя, и действовать, не имея цели. Примеров этому существует множество. Я знаю одного человека, с которым вижу раз в несколько лет на какой-нибудь маленькой вечеринке. Он постоянно чего-то желает, ничего при этом не делая. Он беспрестанно рассказывает как заведенный, что мечтает о белом домике на берегу Средиземного моря, о собственном островке, и даже может красиво это описать. Два года спустя он снова рассказывает то же самое, но, когда я спрашиваю: «А сейчас ты уже начал копить деньги? Как там обстоят дела с недвижимостью? Ты вообще хоть раз туда ездил? Какой остров ты хочешь там приобрести?», тут же у него начинается синдром неопределенности. «Очень хотелось бы, но наш брат не может себе этого позволить!» Он желает не действуя, что является смертным грехом номер один. Жизнь - это стол-буфет с разнообразными закусками, на котором есть все - от омаров до семечек; тот, кто ест только черствые булочки, сам в этом виноват.

Второй смертный грех - действовать, не имея цели. Обычно этим грешат прилежные люди. Они должны были бы повесить себе на шею табличку с надписью:

«Оперативная суэта является свидетельством умственного затишья!»

Они постоянно действуют. У них никогда нет времени для себя. Представьте себе: у них есть лодка, и они все время плывут в разных направлениях, но не знают, где им причалить: в Сен-Тропезе или в голландском рейнском порту. Тут любому бросится в глаза важность цели.

В любом случае вы должны будете еще обзавестись санитарным фильтром, через

который будете пропускать такие цели. Ведь качество этих целей определяет качество вашего будущего!

Качественные цели

В нашей работе мы различаем количественные и качественные цели. Количественные мы делим на товарооборот, прибыль и инвестиции. Подумайте, ведь недостаточно просто планировать прибыль. Таким образом вы едва ли сможете чего-либо достичь, поскольку именно та единственная марка, которая остается на счету после оплаты всех расходов, и есть прибыль. Вы должны определить цифры.

Не недооценивайте качественные цели. Среди них мы различаем человеческие цели, экологические цели и цели признания.

Человеческие цели

Одна из человеческих целей, к примеру, в прошлом году была у нас такой, что сотрудники могли выбирать еду по меню. Это значило, что сотрудники ели то же самое, что и гости. Только таким образом становится возможным, чтобы практикант на первом году работы мог сказать гостю: «Я могу вам посоветовать *Loup de Mer* [16], я только что его ел - это изумительно». Только так я наконец-то добился здорового и человеческого равновесия между гостем и сотрудником, и мне удалось ликвидировать это покорное существо с искривленным позвоночником, похожее на шимпанзе.

Сегодня мы поставили себе цель претворить в жизнь идею гармонии и дружбы в группе руководителей. До 1995 года мы хотим добиться этой дружбы между всеми членами группы, чтобы в 1997 году стать лидером в управлении персоналом, притом не только в гостиничном и ресторанном деле, но и во всех других областях.

И есть уже первые признаки того, что наши планы начинают приближаться к реальности, поскольку я провожу семинары для Daimler Benz, IBM и других компаний с мировым именем. При этом я усвоил одно - у всех такая же проблема, как и у нас, а именно, обращение с людьми. И больше ничего. Продукты - они все-таки несущественны. Однажды Форда, автомобильного короля, один журналист спросил, какую способность менеджера он считает самой дорогостоящей. Форд ответил, что тому, кто может действительно хорошо обращаться с сотрудниками, он заплатил бы любую цену.

Экологические цели

Экологические цели имеют, конечно же, огромное значение. Мартин Фолькхфорт, специалист в области экологии из Швейцарии, который в своем отеле *Ucliva* в Валтенсбурге лет пятнадцать назад открыл так называемый «экологический туризм», разработал по нашему заказу концепцию, касающуюся окружающей среды для нашего отеля, объемом 20 или 30 страниц. И эта концепция находится в руках наших учеников. У них есть все компетенции и к тому же необходимый бюджет для реализации этой концепции, и они осуществили ее уже почти на 90 процентов.

За счет этого у нас в отеле нет больше ничего упакованного, даже нет упакованного мыла в гостиничных номерах: мы заменили его дозаторами для жидкого мыла. Мы теперь полностью разделяем весь мусор, мы приготавливаем компост и т.д. и т.п. И это стоит того, чтобы и в других отраслях целенаправленно и творчески исследовать новые идеи. Конечно же, вы не должны забывать о других целях, должны приспособливать, если это возможно, необходимые меры к вашему тонкому позиционированию (к этому понятию я еще вернусь),

особенно в вопросах, которые касаются ваших достижений или ваших продуктов.

Цели признания

Также важны и цели, направленные на признание.

Если бы мы никогда не ставили себе целью стать отелем года, то бы никогда им и не стали. Даже такое можно спланировать. Сегодня мы стали отважнее и немного приблизились к звездам. Мы хотим до конца 1994 года [17]поразить наших постоянных гостей новыми достижениями.

Только тогда, когда я нашел свое видение и поставил себе цели различной дальности, а каждый сотрудник держит в руках результаты нашего скрупулезного планирования, полученные из четырехдневной письменной контрольной работы команды руководителей, только тогда я смог перейти к концепции. И если бы я, к примеру, захотел создать концепцию, касающуюся сотрудников, или какую-то иную, то только сейчас смог бы сопоставить все мероприятия с установленными целями и заданной величиной: проверить, подходят ли спланированные мероприятия моей целевой установке. То ли это, чего я хочу? Таким образом, я всегда могу поправлять мой компас, чтобы как можно быстрее попасть туда, где хочу оказаться.

Клеймо 90-х годов: ценность впечатлений

Любое планирование должно иметь основой ту реальность, которая существует в то время, когда вы начинаете планировать. И не забывайте:

Кто не идет в ногу со временем, со временем исчезает.

Поэтому, прежде чем начинать планирование, потратьте достаточно времени для того, чтобы узнать свое окружение и факторы, имеющие отношение к целям, которые вы хотите поставить перед собой. Вся эта драгоценная энергия, которая исходит из видения, вам не пригодится, если вы не осознали свои фундаментальные намерения. Например, хирург с самым потрясающим планированием никогда ничего не добьется, если поставил себе целью специализироваться исключительно на лечении свидетелей Иеговы.

Если вы пришли к согласию с современностью, то знаете, что в 90-е годы все или почти все вертится вокруг ценных впечатлений. Сегодня мы идем в художественный салон не потому что замерзли, а потому, что приглашены на вернисаж. С бутылкой шампанского в руке мы рассматриваем себя в витрине Jungen Wilden [18]и, если есть желание, покупаем что-нибудь из того, что там можно купить, но не из-за самой вещи, а из-за того, что так положено. Следовательно, впечатление добилось признания. Я дам вам один совет: принимайте во внимание такие обстоятельства и при планировании, если вообще о советах можно говорить, так как советы - это тоже своего рода удары [19].

Пристальный контроль

Далее к моей сфере деятельности относится непрерывное сравнение того, что есть, и того, что должно быть. У себя в отеле я полностью ликвидировал традиционный контроллинг. Но, тем не менее, у нас есть два неподкупных и предельно неудобных контролера: один - это зеркало, которое я постоянно подставляю моим сотрудникам, показывающее различие между настоящим состоянием и планом, который они сами придумали. Второй контролер - это наш клиент. Он всегда прав! И все, что он говорит, имеет намного больший вес, чем то, что исходит от меня. Каждое слово надо принимать всерьез, и гибкость должна быть так велика, чтобы мгновенные изменения могли быть гарантированы.

Большее половины всех нововведений исходят в нашем отделе от клиентов, остальные инициируются сотрудниками. Традиционный контроль - это не что иное, как управление на грани презрения к человеку. Так утверждает Герт Геркен, а Том Петерс подчеркивает: «A man is only trustworthy when you trust him» [20]. Если вы скажете вашему новому сотруднику: «Когда я узнаю Вас лучше, Вы получите универсальный ключ» или «Если в течение года Вы ничего не украдете, то получите ключ от сейфа», это, естественно, будут шутки, но сегодня они уже не сработают. Конечно же, я очень тщательно подбираю людей, с которыми хочу «играть». На Земле шесть миллиардов человек, и 60 процентов из них находятся в трудоспособном возрасте, таким образом, я могу среди трех миллиардов товарищей по играм подыскать себе 52 таких, каких хочу. Конечно, я вкладываю в это очень много времени, поэтому перехожу к моей следующей главной задаче: выбор, управление, мотивация и наблюдение за работой всех сотрудников, в особенности, конечно же, команды руководителей.

Полная прозрачность, самостоятельность и новаторство

Следующее предложение я советую вам прочитать спустя три года, если вы к тому времени полностью изменили модель. Демократическое управление должно быть намного больше, чем просто корпоративным. Демократическое управление - это работа «кружка качества» с ясными критериями, какой она (работа) должна быть, и при полной прозрачности. Например, моя команда вне заданных критериев, таких как оборот, расход товаров, расходы команды или бюджетирование, теперь все решает сама. Все цели и существенные показатели известны каждому; это касается как величины долгов, так и моей зарплаты. Каждое подразделение имеет свой «кружок качества», который добровольно в нерабочее время решает свои проблемы, не обращая ко мне. Только в том случае это можно назвать высшей школой модели, если вы это осуществили.

Раннее распознавание тенденций, или Маркетинг-микс

К моей области деятельности относится также маркетинг-микс. Так как сегодня под долгосрочными маркетинговыми целями подразумевают временной промежуток от трех до пяти лет, вы не перестаете заниматься ими непрерывно. На двери в мой кабинет висит табличка, на которой написано: «Внимание, время решения важнейших проблем, просьба не беспокоить!».

Эта табличка висит на моей двери от двух до четырех часов в день, когда я нахожусь в отделе, и тогда я кладу ноги на стол и думаю, что же я должен изменить в маркетинговой концепции. В настоящее время я занимаюсь обдумыванием встречи Нового 2000 года [21]- это будет огромным событием! В наше быстроменяющееся время нововведения очень важны. В моей сфере деятельности необходимо ездить на стажировки в США каждые два года, только для того, чтобы суметь заранее уловить тенденции. В каждой области есть своя собственная Мекка. Если вы хотите оставаться предпринимателем, то вы не должны жалеть для этого ни времени, ни денег на билет.

Следующая моя задача: устанавливать контакты - поддерживать бесценные связи. У меня установлена даже последовательность: сначала идут сотрудники, потом поставщики, соседи, банки, власти и совсем в конце некоторые немногочисленные гости.

Я не являюсь для гостей контактным лицом. Каждый отдел имеет своего уполномоченного (или уполномоченную) по приему гостей, которые великолепно решают эту задачу. В моей отрасли большинство коллег думает, что нужно всегда появляться у стола гостей и спрашивать: «Все ли в порядке?» или «Как вам еда?» до тех пор, пока у гостя кусок не застрянет в горле, как у Лориота.

Последняя задача - это семья с равным приоритетом. Свободное время, спорт - это для равновесия. Где есть Янь, там должен быть и Инь, иначе Дао не будет в равновесии.

Как видите, в моем перечне задач нет ни слова о гастрономии. Да и вообще не играет никакой роли, что вы продаете: шнурки для обуви, мебель, принадлежности для Ferrari или Chateaubriand.

Письменная концепция маркетинга. Деньги на рекламу?

Последнее домашнее задание, которое вам необходимо сделать: разработайте ясную письменную концепцию маркетинга.

Об одном этом можно было бы говорить три дня. Но времени у нас, к сожалению, нет. Как правило, вам необходимо проанализировать собственное предприятие, а также окружение, конкурентов, ситуацию на рынке и, прежде всего, личность предпринимателя. А затем, двигаясь медленным темпом, перейти к определению набора взаимосвязанных методов - Микс (Mix) Сегодня у меня, к сожалению, есть возможность сказать лишь несколько слов о структуре Микс, об аспекте услуг (Leistungs-Mix), при этом, конечно же, затронуть вопрос о коммуникативном аспекте (Kommunikations-Mix) и показать вам несколько основных моментов, которые важны для мотивации сотрудников.

Рекламный бюджет моего отеля Schmdlerhof равен нулю. Я еще ни разу в жизни не вложил ни одной марки в «кладбище рекламных объявлений» и отказываюсь вносить в телефонный справочник запись жирным шрифтом, так как это стоит денег.

Реклама имеет в моих глазах только одно-единственное оправдание - это, на самом деле, мега-тренд в маркетинге и называется он идентификацией бренда или созданием торговой марки. WK - бренд в мебельной отрасли, а дом мебели XY, скорее всего, нет. И со своей стороны могу лишь посоветовать большей части средних мебельных предприятий попытаться заполнить марку WK.

При этом речь идет не о том, что придет на одного клиента больше. Если вы видите в журнале Vogue рекламные объявления Steigenberger [22] или Mercedes Benz, занимающие целую страницу, то это совсем не значит, что они таким способом хотят привлечь больше покупателей; в этом случае речь идет о том, чтобы усилить убеждение тех, кто уже купил, что они поступили правильно. Речь идет о том, чтобы сделать бренд, известный, как Lacoste, Rolex и др. И если я, являясь средним предпринимателем, не могу себе позволить сделать из магазина соков бренд, то уж лучше я совсем оставлю это дело.

В моей отрасли реклама, как правило, выглядит следующим образом - пожалуйста, обратите внимание на ясность и абсолютно четкое позиционирование:

«Вы этого еще не знали? Мы предлагаем франконскую и международную кухню, горячие блюда, уютную обстановку, пиво из экологически чистых продуктов и готовы обслуживать любые мероприятия» [23].

Вышеприведенная реклама - как говорится, «полная смесь бульдога с мотоциклом», и тот, кто так себя рекламирует, должен действительно радоваться, если вообще кто-нибудь придет. Могу вам сказать, что не только ваши коллеги знают, какая реклама вам необходима, но и ваши покупатели. И заметьте, профессионалы в основном не дают рекламу, а если и дают, то только те, кто может себе это позволить, чтобы создать бренд.

Продвижение внутри фирмы

Итак, перейдем к следующему инструменту - к поддержке продаж. В своем отеле я сократил поддержку продаж до «внутрифирменного продвижения». Самое примечательное его отличие от рекламы в том, что реклама всегда обращается к чужим, и я не знаю, кто читает объявление. Возможно, мою информацию принимают к сведению не те люди,

которые мне нужны, может быть, какой-нибудь клуб мотоциклистов, который придет в одну из суббот.

Поддержка продаж направлена только на людей, которых вы знаете лично, и, несмотря на это, я сократил поддержку продаж до внутрифирменного продвижения, состоящего в том, что по всему отелю в различных местах висят объявления, привлекающие внимание к другим нашим услугам. Так, в лифте висит реклама ресторана, в бассейне - реклама банкетного обслуживания, а в отделе семинаров - реклама гостиничных комнат. Это и есть внутрифирменное продвижение. Я ни во что не ставлю льстивые письма, которые вы, как и все, наверняка получаете перед днем рождения. Вы заключили с кем-нибудь сделку на 3,50 DM, и он потом подлизывается с какими-нибудь сердечными поздравлениями ко дню рождения, а наверху стоит «Глубокоуважаемая г-жа ООО». При этом зачастую все это сделано на компьютере. Если же вы хотите осуществлять поддержку продаж таким способом, то могу вам только посоветовать, чтобы вы писали поздравления от руки и направляли такие письма лишь избранным клиентам.

Главное внимание связям с общественностью

Наша фирма сегодня сконцентрирована на работе с общественностью. Шесть лет назад специалисты по коммуникации говорили, что самым важным инструментом является реклама, затем идет поддержка продаж и на последнем месте стоит работа с общественностью. А теперь все наоборот: самый главный инструмент - это работа с общественностью.

Я сам не могу осознать, чего мы постоянно добиваемся благодаря этому инструменту: у меня было шесть страниц в журнале для менеджеров, и они соответствовали рекламе ценой 250 000 DM, которую я никогда себе не мог позволить. В том же издании были три незаметные рекламы по 1/3 страницы моих конкурентов из Нюрнберга, которые вряд ли были кем-то замечены, в то время как шесть страниц текста должны были привлечь внимание каждого.

У нас было три минуты в телевизионной передаче WISO, и редакторы сказали, что это соответствует рекламному ролику стоимостью более 1 млн. DM. Нашим последним достижением было письмо от Романа Антоноффа, патриарха в области составления рейтингов, который сообщил, что я с моим «крестьянским магазином» и 50 сотрудниками являюсь единственным предприятием в гастрономии, которое с 1984 года получило честь быть включенным в его CI-отчет. В нем до меня один раз был отель Steigenberger, и вообще всего лишь 12 предприятий из Германии были удостоены такой чести.

Сначала я вкладывал в работу с общественностью 2500 DM в месяц, сегодня это уже 5000 DM, которые направляются в профессиональное агентство. С ним существуют абсолютно четкие договоренности: где, когда и с какой периодичностью я хочу появиться в СМИ. В специализированной прессе мои публикации направлены на то, чтобы выйти на лучших работников отрасли.

Публичную прессу мы выбираем всегда очень целенаправленно, чтобы к нам пришли потом «правильные» клиенты. Что вообще можно достичь с помощью такого инструмента, как «работа с общественностью», - это вообще непередаваемо.

Я ручаюсь: скидок не существует

Следующей сферой является цена. Мы выяснили, что до уплаты налогов мы получаем 20 процентов прибыли в нашей отрасли. И если я своему гостю предоставлю 10-процентную скидку, то, таким образом, отдам ему 50 процентов своей прибыли; при 15-процентной скидке я отдаю ему уже 75 процентов своей прибыли, а если я дам ему 20-процентную

скидку, то лишь обменяю деньги. Самое важное положение маркетинга еще с 20-х годов звучит следующим образом: *Нет другого маркетинга, кроме маркетинга ради прибыли.*

У меня нет желания заниматься маркетингом и при этом лишь обменивать деньги, к тому же на горбу своих сотрудников. Поэтому у меня для всех одна цена. Мне хватило мужества ввести такое положение в июле позапрошлого года, и хотя, делая это, я немного боялся, оно окупилось. В любом месте нашей гостиницы, где мог бы состояться разговор о цене, висит документ: *«Мы Вас поздравляем: никто не получит наше гостеприимство и услуги по цене ниже Вашей».* При этом я потерял в общей сложности двух или трех любителей скидок. Один сказал дословно, что он больше не придет, поскольку любит скидки. Но из-за него я ничего не потерял. Все остальные говорили, собственно говоря, то же, что и вы, когда покупаете новый Daimler: до тех пор, пока все платят одну и ту же цену, проблем не возникает. Я, например, всегда торгуюсь с предпринимателем, если уверен, что у него есть и иные цены: я не хочу платить больше, чем кто-то другой. Раньше фирма Jaguar швырялась процентами. Я никогда не покупал Jaguar менее чем с 14-процентной скидкой, а сейчас они ввели такую же систему, как у Daimler, и я стал получать лишь 3-процентную скидку. Я даже не расстроился, но уже и не чувствовал, как раньше, что я веду торг с армянским торговцем лошадьми. Разумеется, эта гарантия сохранения цены у нас напечатана во всех проспектах и прейскурантах. Это имеет следующее преимущество: мы держим всех тех, кто ворует у нас время, вдали от отеля. И таким образом, те люди, которые хотят «перетянуть канат» в свою сторону, заказывая свадьбу или семинар, должны сразу же отбросить мое предложение.

Перенести это на другие виды деятельности очень просто. Поверьте, в моей отрасли установление цен - действие более криминальное, чем в большинстве других.

Steigenberger имеет, к примеру, 11 видов цен, а в Intercomi их по меньшей мере 20. Даже если вы ночуете в таком «концерне кроватей» и рано утром между 7.00-8.00 часами выезжаете, я рекомендую вам, стоя в очереди для оплаты, прислушаться, пока впереди кто-то не скажет, что он из Phillips или, например, из Siemens, и не заплатит меньше всех. Это же название фирмы нужно назвать и вам. В этом случае вы заплатите лишь 98 DM. А бедный парень, у которого сломалась машина в пути накануне вечером, заходит со своими чемоданами, пропитанный потом и испачканный маслом, и платит 400 DM за ночь без завтрака. Конечно же, было не просто убрать этот ценовой театр, но, как оказалось, потребовалось лишь немного мужества, и все. Непременным условием является, конечно, то, что ваши услуги уникальны, а таковыми они будут в том случае, если преобладает человеческий компонент, так сказать программное обеспечение (der Software-Teil). Поскольку «железо» (der Hardware-Teil) повсюду одинаково.

Если рядом с вами ваши соратники - ваши верные сотрудники, то цена больше не будет предметом обсуждения. И, кроме того, у вас останется больше средств для поощрения своих сотрудников.

Маниакальная специализация в своей нише

Очень важным в маркетинговой концепции является инструмент «достижения». Вы не можете не ставить целью своей стратегии создание конкурентных преимуществ за счет своей исключительности. В нашем центре конференций это означает, к примеру, отказ от многофункциональных помещений. Если я буду бронировать в одном и том же зале в 11.00 бизнес-ланч, в 14.00 поминки, а в конце дня свадебную вечеринку, наш отель быстро придет в упадок и станет предприятием, принимающим соболезнования. Средний уровень будет гарантирован, но удовольствия это никакого не доставит.

Поэтому в тех немногих областях, которые у нас есть, мы специализируемся с маниакальной одержимостью. Мы живем в эпоху маниакальной специализации, и я хотел бы наглядно это вам показать.

Когда вы пять лет назад покупали кроссовки, то приходили в спортивный магазин и просили пару кроссовок. Продавец спрашивал: «Низкие теннисные или высокие баскетбольные?» Другого ничего не было.

Сегодня вы уже более-менее ориентируетесь в маркетинге и завалены специальными журналами. Вы говорите с самого начала: «Я хотел бы специальные кроссовки для бега». И, тем не менее, продавец смотрит на вас, как на олуха, и спрашивает: «Вы бегаєте по асфальту, по влажной лужайке, по лесной почве или по бульжной мостовой?»

А если вы покупаете эти специальные кроссовки для бега в США, то продавец еще и спросит: «Не хотите ли, чтобы в верхнем слое кожи были прозрачные вставки, чтобы Вы могли увидеть собственные мозоли?»

Немного автомобиля для как можно большего количества людей

Эпоха маниакальной специализации не минует ни одну отрасль. Если вы хотите объять необъятное, тогда это маркетинг по принципу бывшей ГДР: «немного автомобиля для как можно большего количества людей». Можно еще называть его шпагатным маркетингом. Но есть, однако, другая сторона - и там вы должны найти свое место: очень много усилий для конкретного решения проблемы.

Для начала вам надо развить тактику, получить идею, а затем использовать стратегию. Тактика - это гвоздь, стратегия - молоток.

Специализация очень важна и по другой причине. Приверженцы маркетинга могут прочесть об этом у Майкла Портера в «Стратегии конкуренции». М. Портер выяснил, что между прибыльностью и долей рынка существует удивительное соотношение. Раньше считалось, что с ростом доли рынка увеличится и прибыльность, однако в действительности это не совсем так. Если доля рынка очень маленькая, прибыльность может быть очень высокой; но только когда доля рынка станет очень большой, прибыльность может повыситься соответствующим образом. Между этими позициями есть целый мир предпринимателей. Портер говорит о них: «между стулом и скамейкой». Слева находится ниша с высокой специализацией, а на другой стороне - позиция с минимизацией издержек, как, например, у SA [24] на рынке одежды. И у среднего предпринимателя нет ни малейшего шанса сделать из себя лидера с минимальными издержками.

Пример нашей исключительности

Шанс для предпринимателей среднего уровня я вижу только в специализации с маниакальной одержимостью на определенной нише, только так можно заработать настоящие деньги. В качестве примера я хотел бы рассказать вам немного о своем отеле.

Представьте себе, что г-н Дуден, тренер и ведущий семинара, прибывает в наш отель в 17.00. У стойки регистрации ему предлагают бокал шампанского, а в декабре глинтвейн, холодный чай или шерри. Когда мы сопровождаем его в номер, то не объясняем, какая дверь ведет в ванную и где находятся выключатели; через две минуты их найдет даже шимпанзе. Нет, ему мы рассказываем: «Ковровые покрытия от Missoni, обои от Rubelli, плитка в ванной от Laura Biagotti, музыкальный центр Grundig». Само собой в каждом гостиничном номере имеется стереоустановка, динамики, CD-плеер, шесть дисков на подставке, подобранные в соответствии с сегментом рынка.

Так как г-н Дуден - тренер, ему, конечно же, предоставляется специальная комната. Там посередине стоит элегантный стол, сделанный известным дизайнером Розенталем. Мы поясняем, что он также может работать в своем номере с группой из шести человек Там есть даже рабочее место для переносного компьютера, и, кроме того, у него, конечно же, есть дополнительно еще и нормальное рабочее место. А через гостиничную сеть он в любое

время может выйти в Интернет.

Если г-н Дуден при подготовке к своему выступлению выясняет, что у него не хватает какого-то документа, он звонит в свою фирму и просит прислать ему факс, так как аппарат стоит рядом с кроватью. Потом достает из портфеля демонстрационные пленки для лекции. В комнате есть и маленький ксерокс фирмы Canon, и он сам может сделать любые копии. Покончив с делами, он может послушать какой-нибудь концерт или, если захочет, посмотреть какой-нибудь художественный фильм. Все наши цветные телевизоры имеют встроенный видеомагнитофон. В номере есть небольшой набор видеокассет, но при желании он может выбрать фильм в маленькой видеотеке на стойке регистрации. Вот это и называется специализация с маниакальной одержимостью!

Наш «мир конференций»

Если г-н Дуден пожелает на следующий день в 9-00 начать свой семинар, мы вначале отнимем у него немного времени, чтобы рассказать участникам его семинара о нашем «мире конференций».

Он начинается со световой концепции Гете. Старик Гете уже 160 лет назад отличал энергичные или активные цвета от мертвых, пассивных. Поэтому в наших конференц-залах вы увидите только энергичные цвета. Самым энергичным цветом, как известно, является красновато-желтый. Мы три раза в день меняем около 8-10 м² цветных панелей. Утром в 9.00 вас встретит темно-зеленый, успокаивающий пассивный цвет. Люди и без того достаточно бодры, поэтому не надо усиливать это цветное настроение.

После обеда мы провоцируем наших гостей вторым по силе энергичным цветом - оранжевым, а после кофе-паузы «выжимаем» последнюю энергию еще и тем, что вооружаемся самым сильным цветовым оружием: карминово-красным.

Архитектура как в деревенской школе. В здании нет углов, и все скруглено. Все расположено на оси «север - юг». Кроме того, помещения ароматизируют специальными эфирными маслами: это так называемая гомеопатия для носа. Перед обедом мы используем композиции, которые способствуют концентрации. В обеденный перерыв помещение проветривается. Ароматические эссенции второй половины дня действуют стимулирующе, так что усталость не грозит слушателю.

Весь день непрерывно звучит тихая музыка, даже во время лекций. Как аромат, так и музыка уже через десять минут вообще не воспринимается сознанием, но, тем не менее, их использование в течение дня играет свою роль в обучении за счет пробуждения в мозгу слушателей так называемых альфа-волн.

В таких «соборах обучения» можно делать только одно - работать; здесь нельзя есть колбасу. Все в конференц-зале нашего творческого центра подчинено одной цели: когда вы входите в него, вы должны автоматически вытащить ручку из кармана, так как у вас возникает непреодолимое желание поработать.

И само собой разумеется, есть еще и постоянно действующий секретариат, где две молодые дамы только и ждут того, чтобы «броситься на шею» тренера, если тому что-то понадобится.

Это и есть маниакальная специализация. Она, конечно же, не действует с помощью тех методов, которые применялись раньше.

Тонкое позиционирование

Маниакальная специализация требует, чтобы вы точно исследовали и абсолютно четко установили, кому вы предлагаете свои услуги или кто должен быть счастлив благодаря вашему продукту. Мы обдумывали этот вопрос таким образом, чем бы были отдельные

части предприятия, если бы это был автомобиль? И я рекомендую всем однажды задаться этим вопросом. Был бы это Porsche, Mercedes или Opel? Также интересно, что скажут об этом ваши сотрудники. Если вы решились на Aston Martin, 58 года выпуска, а ваши сотрудники говорят, это должен быть Hyundai, тогда у вас явно что-то не в порядке. Мы пытались это также найти ассоциации с телепередачами и книгами. Но, как оказалось, особенно легко это объяснить на примере цветов. Наш творческий центр стал подсолнухом. За этим понятием скрывается здоровое строительство, экология, натуральные цвета и качественное питание. А также немного изотерики, много энергии, тепла и так для нас характерной целостности. А теперь мы сформулируем это в форме одного простого предложения:

«У нас бывают люди, создающие общественное мнение в Германии».

В этом предложении заключен как вещественный аргумент (если после этого были приняты соответствующие меры), так и интуитивный или эмоциональный, который также не может отсутствовать.

Такое тонкое позиционирование имеет огромное воздействие на все наши мероприятия. Приведу два примера.

В отделе приема гостей звонит телефон. На звонки отвечает стажер второго года. Позвонивший говорит:

«Я хотел бы зарезервировать у вас проведение пяти семинаров по три дня на 1993 год».

На что стажер ответил бы:

«К сожалению, я не могу принять такой заказ. Для этого я должен познакомиться с Вами лично. Могу ли я пригласить вас на ужин?»

Мы не принимаем заказ на проведение семинаров в течение 15 дней от совершенно незнакомых людей.

Но вот вновь кто-то звонит и хочет заказать семинар. В этом случае обязательно интересуемся:

«Кто Вам нас порекомендовал? Как Вы на нас вышли? Какова тема Вашего семинара?»

Позвонивший, например, отвечает:

«Я хотел бы продавать травяной настой» или «Я хотел бы провести у вас переговоры с претендентами на работу, чтобы, собрать основную группу продавцов, которые будут продавать людям "Золотой лист" с доставкой на дом».

Даже если он добавит несколько банкнот сверх нашей цены, мы говорим: «Нет!», потому что этим мы можем сами себе все испортить.

Позиционирование имеет своей целью точно установить, для кого вы, собственно говоря, хотите существовать. И это должны решать вы - и никто другой. Вы можете, конечно, решиться на «утку», чтобы остаться «при своих», и позиционировать себя, руководствуясь 68-м заветом: «Не доверяй никому старше 30». Но тогда, ради Бога, сразу же закройте дверь. Иначе если кто-то будет проезжать мимо по пути из Италии на красном болиде, и это транспортное средство своим воем принесет в Вашу приемную сильнейший дух больших денег, причем даже раньше, чем оно покажется из-за поворота. И вы не сможете устоять.

Как всегда, решать должны вы и только вы. Но каждый шаг, который вы затем сделаете, должен быть предопределен этим решением.

Финал неповторимости

Каждый продукт, каждая марка имеет свою линию жизни. И Maggi, и Coca-Cola не удастся избежать этой участи. У Coca-Cola эта линия в фазе зрелости очень долго держалась наверху, но потом она резко нагнулась, и они должны были найти для жизни что-то новое.

Cola Light, Classic Coke и, вообще, все возможное, потому что чего-то одного уже не хватало.

Жизненный цикл продукта, марки или осуществляемой идеи, если хотите, состоит из четырех этапов:

Внедрение на рынок.

Фаза роста.

Фаза зрелости.

Фаза спада.

И если мы в какой-то области предпринимательства, с каким-то продуктом находимся в фазе зрелости, мы задумываемся - как правило, минимум за неделю до планирования - о том, как мы можем вызвать вторую волну спроса. И если я сейчас не позабочусь об обновлении, а буду ждать фазы спада, тогда падение к точке, из которой нет возврата, уже нельзя предотвратить.

Иначе можно сказать так: «дойных коров» нельзя доить до «воды» и думать при этом, что еще я мог бы из этого «ящика» выжать.

Нечто подобное произошло с одними моими коллегами из Швейцарии. Они «снимали сливки», пока было можно, а сейчас должны продать первый этаж под апартаменты, чтобы расплатиться за обновление вестибюля. И иного пути нет.

Обновление за счет продвижения внутри компании

Обновление мы проводим без активизации продаж или рекламы, да и продавать-то мы, вообще, давно не продаем, а мы просто помогаем себе, используя промоушен внутри компании. Я уверяю, что отелю, который считает необходимым обзавестись так называемым «лестничным терьером» (читай; продавцом, который на международных туристических биржах и выставках тратит большие деньги и заботится о скидках), лучше внимательнее изучить свои возможности - после этого такой продавец вообще не понадобится. Мы сами находимся на рынке продавцов - мы распределяем, в этом вся разница. Мы действуем.

И тут, конечно, не стоит быть скупым. Предприятие для того и существует, чтобы полученную прибыль снова пустить в оборот.

Деньги - как навоз, он полезен только тогда, когда его разбрасают на поле. Только тогда может что-то получиться, а не тогда, когда я сижу на деньгах, как наседка на яйцах.

У нас существует правило, что ежегодно 4 процента чистого оборота вновь инвестируются. С этим уже можно что-то начать. Если обновление необходимо в большом объеме, я позволяю себе навестить моего банкира. Если он действительно прочитал те документы, которые получил от нас, тогда мне не надо и говорить, зачем я здесь он просто спросит, о какой сумме идет речь.

Не забывайте о радости

Том Петерс говорит, что мы должны развивать страсть к маленьким неповторимым вещам: «A passion for the little uncorriable things». Без удовольствия, без восторга от дела, без радостного сердцебиения вы не сможете найти самые энергичные, а значит, самые действенные и успешные идеи, и об этом не следует забывать.

Я назову вам лишь одну из 300 таких мелочей, которые мы используем у себя - это прогноз погоды, написанный от руки, который ежедневно появляется на вашей подушке. Каким-нибудь лакомством перед сном ваших гостей не удивишь, это есть практически в каждой гостинице. А у нас вы сможете узнать, будет ли светить на следующий день солнце или пойдет дождь, сколько по Цельсию или Фаренгейту предсказали лягушки. Это мелочи, которые ничего не стоят, но они создают исключительность отеля, ту самую уникальность, которая и оправдывает цену. И тогда вы никогда не окажетесь в положении, когда надо вести

разговоры цене.

Важнейший Software: сотрудники

Это были приготовления к тому, чтобы перейти к главной теме - теме мотивации сотрудников. Сейчас я представил всего лишь пару вещей из моих запасов, осуществление которых, впрочем, занимает примерно пару лет работы. И вот теперь я могу начать собственно мою главную тему.

Вы либо попали в такую ситуацию, либо это случится в ближайшие месяцы: будет необходимо создать на вашем предприятии компьютерную сеть. Пять или шесть компьютеров, которые образуют единую систему, и соответствующее программное обеспечение - инвестиция в размере примерно 100 000 DM.

Прежде чем выложить эти 100 000 DM, вы устроите громадный театр. Сначала пригласите консультанта, который даст совет по выбору оборудования и программ. Вы его спросите: «А где-то уже такая сеть функционирует?» После этого, если понадобится, проедете тысячу километров, и там будете отнимать время у коллеги и своих менеджеров, которых обязательно пригласите с собой. Своего коллегу вы обязательно спросите: «А ты бы купил эту систему снова или нет?» Потом вы будете проводить совещания с менеджерами, захотите рассмотреть дополнительные предложения от других фирм, и в конце концов все-таки решитесь потратить эти 100 000 DM. Все это затянется на полгода, и я уж не говорю про набежавшие за это время расходы.

Теперь вам срочно нужен поставщик, и вы осчастливите какое-нибудь «кладбище объявлений» своим заказом. И гляди-ка, действительно кто-то откликнулся. В вашем офисе звонит телефон, и ваш секретарь говорит:

«Шеф, действительно, кто-то есть!»

Вы шепчете в ответ:

«А кто-нибудь еще звонил?»

«Нет, пока нет».

«Пригласите его прийти».

Дружелюбное выражение лица, чашка кофе - и через 10 минут вы уже потратили 100 000 DM.

Если вы так же легко сорите деньгами в сфере технического оборудования, как и в «программном обеспечении», т.е. работая с людьми, то вы давно должны стать банкротом.

Маленькое большое отличие человек

Я хотел бы заставить вас остро прочувствовать, насколько для вас важны ваши сотрудники. Это вообще невозможно в достаточной степени правильно объяснить, и здесь я привожу для вас два примера, первый из которых покажется парадоксальным:

В Майами один профессор авиации объясняет присутствующим пилотам, как в 2000 году будет выглядеть кабина пилотов в самолете. Там будут сидеть пилот и собака. Единственной задачей пилота будет кормить собаку. А единственной задачей собаки будет кусать пилота, если он решит до чего-нибудь дотронуться.

Компания General Motors заказала провести исследование, - этот пример приводит Том Петерс, - чтобы выяснить, почему люди покупают их автомобили и почему они остаются верными этой марке. Результаты были шокирующими. На первом месте среди «хитов» у покупателей стояла секретарь этой автомобильной фирмы, отвечающая на телефонные звонки. И это еще не все: вторым по частоте мотивом при покупке машины была названа личность руководителя службы работы с клиентами, а на третьем месте фигурировала дама на кассе. О продукте вообще никто не упоминал.

Оценка этих двух примеров ведет к утверждению, что умной техники производится все больше, и тем самым продукты становятся еще более взаимозаменяемыми. Это наиболее четко видно на примере с самолетами. Они все стартуют и приземляются вовремя, как будто уже сегодня вместе с пилотами летают овчарки. Чем же вообще одна фирма сегодня может отличаться от другой? Пример General Motors ясно это показывает: только людьми.

И поэтому я не делаю ничего другого, кроме того, что применяю такую же процедуру при найме работника, как при покупке техники или оборудования: т.е. инвестирую на это восемь, десять или двенадцать недель. Так как в любом случае 100 000 DM вы отдаете. Затраты на сеть окупятся за 4 года, а за 100 000 DM на четыре года я смогу нанять только одну горничную на полставки. Это означает, что вы потратите гораздо больше, беря новых сотрудников в команду, чем если бы вы купили себе такую машину.

Маркетинг сотрудников как альтернатива хедхантерам [25]

Насколько широко распространен сегодня метод обращаться с сотрудниками, как с вещью, вы увидите, если внимательнее просмотрите «кладбища объявлений» в газетах.

Вот недавно в швейцарской отраслевой газете SalzPfeffer мне на глаза попало замечательное объявление, в котором искали сотрудников (оно, конечно же, могло быть опубликовано и в FAZ - Frankfurter Allgemeine Zeitung):

«Мы ждем Ваши резюме в нашем отделе кадров».

Им уже кажется излишним что-нибудь поведать о себе, коротко представиться или хотя бы указать имя ответственного за это человека. Конечно, они чего-то ожидают, но если вы ожидаете чего-то таким образом, то вы никого не сможете найти. Многие коллеги уже вынуждены давать задания хедхантерам и платить за это большие деньги, чтобы те могли хоть как-нибудь заполнить новыми поколениями их закупоренные, заскорузлые структуры, так как сам по себе никто туда не обратится.

Другой отель ищет «...горничную, девушек в прачечную и в буфет». Этот пример тоже взят из газеты SalzPfeffer, и журналист, господин Эггли, иронично спрашивает, не хочет ли автор объявления возобновить торговлю девушками.

Еще у меня есть одно очень изысканное объявление, где кто-то ищет Aide du Patron [26], но даже не пишет своего имени. Он ищет правую руку, но не желает представить левую.

Столь презрительное отношение к людям предприниматели распространяют на все области. Вы можете открыть любую газету. Кто-то ищет секретаря и пишет: «Предложения для...». Кажется, он даже не знает, что молодым девушкам сегодня уже не делают предложений!

Позиция, которая прямо-таки выпирает из этих дорогих объявлений, не может не раздражать, и в моей сфере это особенно бросается в глаза. Сейчас за привлечение ученика в гостиничном бизнесе выплачивается премия до 1000 DM. Многие концерны делают это конфиденциально, и каждый их работник, который приводит в фирму ученика, получает 1000 DM. Можете себе представить, кого они туда таскают (особенно, это касается квалификации!).

От человека к «персоналу»

Или возьмите отель Padrutts Palace в Сент-Морице. Очень изысканный отель, 1000 лампочек, по меньшей мере три роллс-ройса у двери, и тут заходит новый сотрудник, чтобы представиться. Он видит дружелюбное лицо шефа. Тот говорит: «Хотите присесть? Лучше здесь или там? Предпочитаете шампанское или кофе?» Через какое-то время этот сотрудник выходит на работу в свой первый рабочий день. Он входит через те же двери. Консьерж тут

же выпроваживает его обратно, спрашивает, все ли у него в порядке с головой, и указывает на табличку. И на этой большой металлической табличке написано «Вход для персонала». Он немного съеживается и идет уже не так уверенно. И тут, наконец, он находит его - служебный вход. Я сам был там вскоре после Пасхи: отель полностью отремонтирован, даже зеленые кирпичи были заново покрыты лаком, но этому убогому входу на главной улице такого престижного курорта не досталось даже капли краски.

Вот так наш талантливый, ранее восторженный юный сотрудник уже с хрустом в позвоночнике направляется к двери. За ней сидит недавний пенсионер с бдительным взглядом и проверяет сумки; потом с удовольствием включаются контрольные часы, и бедный парень должен переодеться. После этого он выглядит примерно так: куртка расцветки колорадского жука в черно-желтую полоску; позвоночник его уже совсем не такой прямой. А вот он начинает свой первый день на рабочем месте, но ни у кого нет времени, и он, конечно, должен начать с подготовительной работы - полировать приборы! По меньшей мере после одного сезона он будет стоять перед другой дверью, где на отполированной до блеска латунной табличке написано «Управление финансов и персонала». И он сразу увидит, что за ней находится то место, где играют в монополию с людьми и деньгами «в одном котле». Тогда он войдет и уволится, чтобы не загнуться.

Тот, кто вынужден в престижном отеле проходить через бесцветный служебный вход, внутренне уволится уже в первый рабочий день.

Я привожу этот пример, чтобы показать, что сфера маркетинга сотрудников не состоит из отдельных моментов, которые могут быть по отдельности интегрированы в заскорузлую структуру, и что именно маркетинг сотрудников должен быть целостно живым.

За год мы получаем от 50 до 100 резюме, причем из самых разных отраслей. Из них около 70 выпускников, а мне могут понадобиться максимум два-три. У меня есть пример, который недавно имел место. Кто-то вычитал в специальном журнале что-то о нашей модели работы с сотрудниками, и этого вполне хватило, чтобы послать нам резюме. Я дочитал только до слов «...большую радость от профессии...» и сразу же подписал: «Пригласить!»

В моем офисе всегда лежит от десяти до пятнадцати резюме, и я приглашаю всех, у кого написано «большая радость от профессии», даже если мне никто не нужен. Я убежден, что та юная дама когда-нибудь будет в нашей команде. Может, до этого ей придется на год съездить в Америку, так как мне на данный момент нечего ей предложить. Но если она откликнется на приглашение и приедет на собеседование и ее глаза будут светиться радостью от профессии, то с того момента я всегда буду знать, где она, и позвоню, когда у меня найдется для нее работа ее мечты.

Перспектива для будущих сотрудников

Ужасно лишь то, что я получаю намного больше резюме, чем могу принять сотрудников. Поэтому я установил два правила.

Первое, что я сделал в этой связи, было представление отеля в специальной прессе в рамках инструмента работы с общественностью - разработанной для сотрудников маркетинговой концепции. Это рецепт, который с успехом можно применять в любой области, независимо от ее величины.

И второе: с недавних пор у нас существует буклет для будущих сотрудников, который я вам здесь кратко представлю.

Конечно, вся команда участвовала в создании этого проспекта, и мы все получили от этого громадное удовольствие. Этот проспект мы рассылаем в разные места и размещаем там, где можно найти наши будущие кадры. Так, например, направляем его в выпускные классы колледжей гостиничного дела. Туда будет вложен отрывной купон, на котором сверху написано: «Вы тоже можете в этом участвовать, если пришлете нам эту открытку». Крестиком можно отметить, например, фразы: «Вы разбудили мое любопытство, я хотел бы

больше узнать о команде Schindlerhof» или «Когда к вам можно заехать?»).

Если я отправлю 20-30 экземпляров выпускному курсу гостиничного колледжа, то получу бесценные преимущества в конкурсе. Я утверждаю, что один такой буклет при поиске нужных сотрудников будет нужнее, чем подробный буклет о самой фирме. И если у меня доброжелательные сотрудники, тогда пути продаж становятся системой каналов, что означает, что сотрудники приходят ко мне, и я не могу это предотвратить. Именно кадры решают все, а не хрустальный дворец, который без них будет лишь фасадом.

Теперь не надо тратить так много денег, поскольку это стоило нам около 30 000 DM. Раньше мы делали это дешевле. Мы посылали письмо с подобранной о нас информацией, где представлялись более детально. Там описывалась наша «игровая» культура, наше отношение к работе со всеми долгосрочными целями, с нашим видением, со всеми стратегиями и ценностными представлениями. Вместе с этим высылался буклет отеля со всеми ценами и подбором сообщений прессы. Во этих документах были, конечно, и важнейшие производственно-экономические показатели.

Не бойтесь высылать почти что анализ предприятия абсолютно чужим людям, о которых вы даже не знаете, станут ли они вашими сотрудниками. Но как иначе будущий сотрудник сможет составить представление о вас? Вы не сможете проповедовать прозрачность и честность, если в самом начале каждому будет очевидно противоположное. Поступайте так, и вы сможете выбирать лучших из лучших. Конечно, это никуда не годится, если вы платите сотрудникам по тарифу. Кто считает, что он не может позволить себе эту фирменную философию - с желаемой зарплатой, великодушным обращением с рекламациями, поручением работы с общественностью внешнему бюро и т.д., - тот должен записать себе следующие три постулата. Первое изречение содержит в себе тривиальную прописную истину (я нашел его в одном пиратском издании по маркетингу в Швейцарии), второе я приведу из-за его огромного значения, а третью истину вы ежедневно должны проповедовать своим сотрудникам и держать перед собой на столе:

1. Тот, кто оплачивает работу своих сотрудников земляными орехами, не должен удивляться, что окружен орущими шимпанзе.

2. Экономия ни в коем случае не является целью предприятия. Если вы хотите сделать это его целью, то должны наглухо закрыть свой «сейф». Это дало бы максимум эффекта экономии, так как позволило бы абсолютно ликвидировать расходы на персонал, закупки, энергию и пр. Экономия оправдана и даже необходима, когда стоит вопрос о кризисном управлении.

3. Зарплата никогда не приходит от предпринимателя, она приходит от клиента. И здесь существует прямая связь. До тех пор пока определяющий критерий соответствующий - имеется в виду точное определение в процентах расходов на персонал (у нас это 30 процентов), - почему предприниматель должен вмешиваться в отношения между сотрудниками и клиентами? Зарплата самого предпринимателя в конце концов тоже входит в эти 30 процентов.

Наш буклет

Наш Schindlerhof возник в 1984 году из 400-летнего крестьянского двора, находящегося под охраной государства как исторический памятник. Ресторан предлагает франконскую кухню и здоровую натуральную пищу. На 330 дней в году уже сделаны заказы. Отель отличается высокой заполняемостью, на уровне около 80 процентов, и позволяет нашим гостям ощутить приятную жизнь в деревне. В Schindlerhof мы создали центр для проведения семинаров и конференций, в котором постоянно появляются творцы общественного мнения Германии. На этом креативном острове восхитительным образом взаимодействуют краски и ароматы, музыка и архитектура. Целостная концепция «дней в созвучии духа и чувств» убедительным образом соединяет новые веяния и старые ценности.

Гость - это король! Конечно! Но что делать, когда в ресторане вечером начинает царить суэта, когда недовольный гость (и такие бывают, но редко!) громогласно ругается? Мне все простится - только не недружелюбие. Но так как в Schindlerhof принимают во внимание человеческие слабости, то совсем несложно относиться к посетителям, как к дорогим гостям, от регистрации до отъезда. И даже если у меня сегодня плохой день, на следующий день я снова все делаю хорошо и от чистого сердца. Внимание начинается с моей визитной карточки, где сказано: «Я рад, что Вы сегодня мой гость!»

Море признания и внимания - то, что составляет основу работы в Schindlerhof. Каждый может здесь быть. Каждый может стать первой скрипкой. Получился ли из меня деловой партнер? Почему эта работа для меня так важна? Потому что меня принимают в серьез - как партнера, который имеет право на открытость и справедливость. Я знаю цифры баланса, целевые установки на год, знаю, сколько получает шеф, и занимаюсь той работой, на которой я могу использовать сильные стороны моей личности. Сама по себе моя зарплата, которая выше средней, ничего не значит. Признание, интересная работа, прозрачность и интерес даже личным проблемам - вот факторы, благодаря которым работа в Schindlerhof доставляет мне радость. Кто-нибудь имеет что-то против?

Хорошо, требуется результат. Однако работа в ресторане бывает порой тяжела и требует вдохновения. Но результат стоит того. И специалист по гостиничному бизнесу, и повар или специалист в ресторанном деле - каждый в Schindlerhof получает качественное образование и повышение квалификации, а также шанс на карьерный рост. Кстати, о повышении квалификации: это необходимость, и она даже закреплена в трудовом договоре! Совместные обсуждения и участие в планировании, прозрачность и компетенции - для нас не чуждые слова. Именно так, обучаясь, мы можем защищать наши интересы и желания в рабочем кружке «Молодежь в бизнесе».

Клаус Кобьёлл, наш шеф, является таким владельцем гостиницы, какой не описан ни в одной книге. Фонтанирующее воображение - вот секрет его, а значит, и нашего успеха. Этот успех приносит восторг. А восторг заразителен! Свободное самосознание определяет его жизненную философию и сотрудничество с нами - его командой. Он - один из тех, кто сам выполняет то, что требует от других. Он скорее дирижер, а не начальник. «Дикая утка», которая мыслит «поперек» и на перспективу. Один из тех, кто интересуется нашими личными проблемами и заботится о безопасности рабочего места. И тот, кто будит в нас всех желание добиться результата!

Сотрудник тогда достоин доверия, когда ему доверяют. Это один из важнейших принципов Schindlerhof. Мы называем это High Trust (высокое доверие), а это означает, что в команде Schindlerhof царит доверие, дружба и гармония. У нас сотрудник, который приносит результат, находится на первом месте. Поэтому в Schindlerhof наше видение смысла состоит из двух слов: радость и свобода. Радость значит желание, удовольствие от работы. Свобода означает самостоятельность, собственную ответственность и дружелюбное отношение к ошибкам (не путать с частотой их совершения!). Это то, что составляет наш чудесный оркестр удовольствия. А так как у нас лучшие сотрудники в нашей сфере, наши гости в восхищении. Да, восторг заразителен!

Объявление о вакансии, но несколько иное

В позапрошлом году у нас случилось событие, которое заставило нас дать объявление.

Мы потеряли заместителя директора нашей гостиницы: она вышла замуж за американца. И выглядело это объявление следующим образом:

«Если бы не было любви, нам сегодня не пришлось бы искать специалиста для нашего отеля. Нашу теперешнюю "жемчужину" заарканил один техасец и увозит ее с собой в Даллас. Мы завидуем ей от всего сердца, а себе вовсе нет, так как где мы найдем ей такую замену, которая...»

(далее идет описание требований по должности)

Радость, свобода и гармония стоят в центре нашего видения. Команда сотрудников и наши гости просто замечательны. Мы платим зарплату, которую вы пожелаете, и щедро оплачиваем повышение квалификации.

Если вы заинтересовались, просто позвоните сегодняшней хозяйке этой должности г-же М. или вышлите ей сразу Ваше резюме и другие документы.

В этом объявлении все правильно, кроме Далласа. На самом деле она уехала в Арканзас. Чтобы не нарушать ничьи авторские права, я должен сразу же сказать, что не являюсь автором этого объявления. Мои сотрудники сами ищут себе замену.

Большинство вакансий я мог бы заполнить теми, кто присылает нам свои резюме просто наудачу, как естественное следствие нашей работы с общественностью в специализированных СМИ. При этом не нужно быть в два раза лучше других или платить в два раза больше. Достаточно просто совсем немного, но четко осязаемо быть лучше других. И самым главным при этом является прозрачность целей. Не важно, насколько велика ваша отрасль, эта информация распространяется, как огонь в африканских джунглях.

Выбор моих «игроков»

Я хотел бы представить вам кратко нашу систему фильтров: как мы выискиваем сотрудников, которые в конце концов подходят нашей команде.

Например, у меня десять претендентов на какую-нибудь должность. Наш первый шаг: *Предприятие представляется перед претендентом.*

Это возмутительно, когда предприниматель сидит со скрещенными руками в кресле и говорит претенденту. «Расскажите еще о себе, Ваше заявление кажется мне недостаточно подробным»... А потом выспрашивает его до самых мельчайших личных подробностей, в то время как о себе ничего не говорит. Сегодня это уже не проходит.

Когда кто-нибудь присылает нам заявление, он уже имеет в своем распоряжении буклет для сотрудников или папку с информацией. Если чего-то не хватает, ему это досылают. При этом первом контакте претендента просят внимательно изучить философию нашего предприятия пункт за пунктом, чтобы после этого он не смог сослаться на ее незнание.

При этой всеохватывающей прозрачности не остаются скрытыми и теневые стороны. И тогда приблизительно два из десяти претендентов пишут мне следующее:

«Спасибо за пересылку Вашего представления. Я с интересом изучил Вашу философию и не могу себе представить, как смогу соответствовать Вашим высоким требованиям!».

Прекрасно, они не должны со мной играть. Они не поступают со мной несправедливо, а я не поступаю несправедливо с ними. Я уверен, что избежал ненужной работы.

Для компенсации у меня есть пример одного молодого человека 23 лет, который не дал себя запугать:

«Ваше представление было очень интересным и подробным. Должен сказать Вам, что сознаю требования Вашей фирмы. Я даже осмелюсь утверждать, что Ваше видение меня убедило, и думаю, что смогу добиться таким образом наилучшего показателя производительности».

В Швейцарии было посчитано, что замена одного руководящего сотрудника стоит около 40 000 швейцарских франков Эггли писал в газете Salz Pfeffer, что замена директоров-супругов - в Швейцарии это обычное дело - стоит 150 000-200 000 швейцарских франков. Теперь вы видите, как важен правильный выбор, хотя бы даже в финансовом плане.

Показать претендентам «задворки»

Те, кто не дал себя запугать нашей папкой с информацией, приглашаются на личную беседу. При этом не играет роли, сколько это будет стоить. В прошлом году я написал одной женщине из отеля Samedan в Энгадине и оплатил ее полет на Air Engadma. У этой претендентки был только один свободный день в неделю. Мне это так понравилось, что даже не сразу пришло в голову спросить, сможет ли она уйти на два дня, - я сразу же прислал билет. Это стоило мне около 1000 DM, но это были наиболее выгодно инвестированные деньги. При инвестировании 100 000 DM в компьютеры мы наняли бы еще и консультанта. Это стоит 1500 DM в день, и таким образом равновесие было бы восстановлено.

Это просто ужасно, сколько молодых людей едут из Гамбурга в Мюнхен с двумя резюме на представительские встречи, чтобы потом директор по персоналу, на визитной карточке которого стоит надпись Human Resources, холодно сказал им: «Мы Вас не берем, кофе Вы получили, а теперь можете уезжать». Никакого ужина, никакой ночевки, никакого возмещения затрат.

Вот настоящие причины, по которым никто больше не хочет работать на таких предпринимателей. И это, естественно, могильщики отраслей, где могут держаться такие бараны-вожаки с их презрительной к людям философией управления. И это, к сожалению, все еще не редкость.

Я возвращаюсь к нашему претенденту. Если личная беседа назначена на 15.00, то в моем ежедневнике стоит 16.00. На первый час выделяется один из сотрудников отеля, чтобы посетить с претендентом в рамках подробной экскурсии по фирме все «позорные» места, чтобы показать ему в полной мере закулисную жизнь. В этой фазе из восьми претендентов один обязательно прощается со словами: «Спасибо большое, было очень интересно увидеть Вашу кухню»

Я бы не смог, как это делают некоторые мои коллеги - владельцы отелей, показать претенденту только холл и предложить бокал шампанского, первый и последний раз за все время его членства в команде. Так не пойдет. И, естественно, на собственном предприятии, где все началось с нуля, где работают в здании, охраняемом как памятник истории, где ни одна стена не может быть изменена и ни одно окно не может быть прорублено - конечно же, «не все золото, что блестит». Клиент имеет преимущество: он не видит закулисных помещений.

У нас на 5 руководителей отделов 15 м² рабочего места - 4 руководителя делят два письменных стола. Это не страшно - у меня нет тех, кто только сидит за столом. Если они хотят пожевать простой карандаш, они могут это делать во время отпуска, но не в течение рабочего дня.

Это ознакомление длится полчаса - после него у меня еще осталось 7 претендентов. В течение следующего получаса претендент еще раз обдумает свое заявление, заполняя нашу внутреннюю анкету партнера. В ней я спрашиваю о знаниях, умениях - я хочу узнать его самые большие таланты и слабости, а также то, какие умения и знания он хочет приобрести. Я должен иметь возможность создать себе картину структуры личности, для этого мне нужна информация, которая выходит за рамки обычного резюме.

Анкета партнера

Например, я спрашиваю, по каким предметам претендент лучше всего учился в школе. И хотел бы знать не только о любимых предметах, но и о самых слабых и самых ненавистных. Затем интересуюсь, сколько он пьет алкоголя ежедневно, есть ли у него какие-то заболевания или аллергия. Я хочу знать, есть ли у него обязательства, которые не гарантированы правами собственности. Спрашиваю, какие есть знания и почему претендент решил их получить? Я хочу знать, чего претендент, по его мнению, до сих пор добился с этими знаниями. И, кроме того, мне интересно, какие знания он еще хочет получить. И т.д. и т.п.

Один из вопросов звучит так: «Какую пользу вы можете принести нашему предприятию?» Такая анкета партнера является хорошей возможностью выявить сильные и слабые стороны претендента, которые мне необходимы, чтобы оптимально составить команду.

И нередко бывает так, что, когда я хочу пригласить претендента для личной беседы, за столом его уже нет, так как во время заполнения анкеты он встал и ушел. В прошлом году один поставил точку на пункте с алкоголем. Он указал в граммах, сколько спиртного ежедневно принимает, а потом встал и ушел. Это полностью его право; и я на него не в обиде, но зато я избавился от ненужной работы.

В оправдание того, что я хочу столько знать, я ведь тоже все показываю. Было бы ненормально, если бы предприниматель сказал: «Снимайте штаны». Но если это сделают оба, то это нормально.

Не бойтесь зарплаты по желанию

Последний пункт в анкете звучит так «Мой желаемый заработок...» Что там стоит, то он и получит, если мы его примем в команду.

С этим у меня, кстати, никогда вообще не было проблем. Если кто-то себя переоценил при установлении своей зарплаты, то можно исходить из того, что он также часто себя переоценивает в каждодневной работе. По опыту я знаю, что лучшие сотрудники могут оценивать себя очень точно. При определении качественных целей для сотрудников наша позиция ясна: у нас лучшие работники во всей отрасли. Тут не может быть проблем.

Забудьте ваш страх быть использованным. Кто много дает, тому и дается много. Так написано еще в Библии.

В гостиничном бизнесе есть цифра, о которой мечтают: 30 процентов годового оборота на расходы на персонал, включая зарплату предпринимателя. А я каждый год стараюсь истратить эти 30 процентов. В прошлом году в конце года у меня был еще остаток в 2000 DM.

Между тем уже 16 часов, и претендент заполнил анкету партнера; он уже видел фирму, и теперь я провожу с ним 5-10-минутную беседу, при этом меня, на самом деле, интересуют только две вещи. Первое: испытываем ли мы обоюдную симпатию? (Обоюдная симпатия является важнейшей основой для долгосрочного сотрудничества.) И второе, что я хочу выяснить: горят ли его глаза, когда он рассказывает о своей профессии? И glow and tingle [27]- они должны гореть, искриться и сверкать! А если у него мертвые глаза, если он такой холодный тип, то он не может принимать активное участие в моей команде. Свидетельства и другие документы я вообще не смотрю - это потом делает кто-то другой.

И в этом месте я предоставляю себе как предпринимателю в собственной фирме в последний раз право вето и могу сказать, что с ним я не хотел бы работать; тогда заявление возвращается. Я исхожу на деле из обоих критериев: «glow and tingle» и обоюдная симпатия. Потому что два человека, которые друг другу симпатичны, могут вместе расти. Но лучший институт гостиничного бизнеса в Лозанне или Корнелле не поможет, если, как говорят, «химия не соответствует».

Если я передаю заявление дальше, то позже уже не имею никакого влияния на то, кто же в конце концов будет принят.

Судебное разбирательство трудовых споров мне неизвестно

Следующим фильтром является пробная работа от 2 до 3 дней, и за это не платят ни одной марки. Это четко согласовывается заранее, и теперь у претендента есть хороший шанс выяснить, нравятся ли ему члены команды и начальники. Он может ясно представить, какова

структура гостей и будет ли доставлять ему эта работа удовольствие или, возможно, лишь слишком большой стресс. Одним словом: чтобы успешно здесь работать, он должен чувствовать себя чертовски хорошо.

Мои люди тоже имеют возможность увидеть, не играл ли претендент перед «стариком». И еще мы смотрим, не является ли он неуклюжим (как говорят, не две ли у него левых руки) и симпатичен ли он остальным членам команды; а потом вся команда отдела вместе со руководителем решают, кто будет взят. У меня больше нет права участия. Все, как в спорте: вы никогда не сможете навязать кого-либо лучшей команде, если они этого не хотят. Как шеф вы можете трижды сказать: вот этого мы берем, это деловой партнер, и бас-та! Но это не пройдет. Так вы попадете только на средний уровень.

Но если сотрудники имеют возможность сами составлять команду, тогда вы получаете концентрат с высокой силой самоочищения. Вы, таким образом, делаете себя все более ненужным, так как сотрудники практически все проблемы решают сами.

Последним фильтром является наш рабочий контракт. Я попытаюсь вам экспромтом выделить самые важные его пункты, несмотря на то что определенные части, в особенности преамбула, являются не нашей заслугой, а позаимствованы из учебного пособия *Unternehmer-Energie* [28] Йозефа Шмидта из Байрета.

В предисловии написано, что на основе теоретической и практической проверки претендента командой *Schindlerhof* - не мной! - и на основе подробной постановки целей фирмы и философии, которая точно известна претенденту, обе стороны решились на совместную работу, и целью договора является осуществить эти цели и философию в жизни.

Но там также написано:

1. «Еженедельное рабочее время составляет от 45 до 50 часов. Необходимые сверхурочные в благоразумных рамках дополнительно не оплачиваются. Мы исходим из того, что Вы предоставляете в распоряжение предприятия всю Вашу рабочую энергию и поэтому тогда, когда необходимо выполнение особых заданий, Вы также находитесь в нашем распоряжении вне обязательного рабочего времени».

Того, кто хочет нам себя продать на 38 часов в неделю, мы не можем представить гостю, как гостеприимного хозяина. Такие сотрудники не организуют вечеринок и обычно вписывают в приглашение: «Вы можете прийти с 19.00 до 23.00, а потом я не хочу больше никого видеть».

Кроме того, в договоре конкретно написано, что подразумевается в качестве внеурочной работы (например, у коменданта здания: ночные прорывы труб, снегопады, сезонные работы и т. д.). Ясно, что к этому моменту кто-либо из профсоюзных деятелей уже будет близок к инфаркту и поэтому не сможет принять к сведению другую сторону этого договора между двумя предпринимателями. Тем не менее я должен подчеркнуть: я еще ни разу поблизости не видел ни одного судьи по трудовым спорам.

В следующем разделе написано: «Претендент получает им самим определенную зарплату в размере...». К тому же у нас еще бывают премии, а в большинстве случаев предполагается также повышение зарплаты после периода освоения работы, о котором до этого еще вообще не говорилось.

Затем в договоре идет целая страница, касающаяся повышения квалификации. Под этим подразумевается и посещение семинаров по развитию личности, которые не имеют ничего общего с гастрономией. Оплату этих семинаров берет на себя предприятие, а сотрудник тратит на это время. На многих предприятиях, прежде всего в промышленности, до сих пор принято, что не только плата, но и время предоставляется сотруднику предприятием. В этом случае, когда сотрудник посылается на семинар, он, естественно, идет туда очень охотно, так как говорит себе: сплю ли я в офисе или на семинаре - все равно, уж лучше на семинаре - там во время перерыва может быть хоть что-то интересное. И такой слушатель, конечно, ничего полезного из этого семинара не приносит на предприятие.

Я хочу иметь сотрудников, которые сами хотят что-либо делать для повышения своей квалификации и уже делают, хочу, чтобы оба - сотрудник и предприниматель -

объединились, чтобы вместе расти, а не только один из них. Это как давать и брать. Если претендент не хочет сам тратить время на повышение квалификации, вы можете о нем забыть.

У нас также действует правило, что дорогое мероприятие по повышению квалификации или обучению может быть по-настоящему заслужено только через год. Это означает, что если сотрудник через три месяца после своего обучения, стоившего 4000 DM, захочет уйти, то он должен заплатить 50 процентов этой платы, через полгода - 25 процентов, а через год оно считается заслуженным.

Для моих 50 сотрудников я в прошлом году потратил 130 000 DM на внешние семинары. В финансовом плане это не является проблемой, потому что у меня нет бюджета на рекламу.

Одно-единственное юридическое предложение в договоре для меня особенно ценно, и оно письменно согласовано с сотрудниками:

«В связи с выплатой премии у сотрудника не возникает никаких правовых требований на получение ее в последующие годы».

Если я не сделаю эту оговорку, то премии превратятся практически в подарки к Рождеству. Таким образом, вы просто еще больше «смягчали» бы социальный гамак и подавляли у сотрудника предпринимательскую жилку.

Люди типа Yes-butter u Why-notter

Многие из вас, наверное, думают, что действовать таким образом при тарифных зарплатах совершенно невозможно. По этому поводу я могу сказать вам следующее: при последовательном и бескомпромиссном осуществлении стратегического документа очень быстро можно установить два вида предпринимателей: я называю их люди типа Yes-butter (От английского yes - да и but - но, т.е. человек, говорящий «да, но...») и Why-notter (От английского why - кто и not - не. Подразумевается человек, говорящий «кто не... рискует...»).

Человек типа Yes-butter не в состоянии осуществить эту концепцию, поскольку он слишком много думает, что все это не получится и все это может быть не разрешено. И только человек типа Why-notter справится с этим - он просто говорит: «Давай сделаем это!»

Игра начинается

И вот наступает первый рабочий день нового сотрудника. Я уже «отделил зерна от плевел», а сотрудники приняли решение. И теперь новенький пользуется тем, что бывает при игре в футбол в высшей лиге. Я отфильтровал всех сотрудников по их альтернативным развлечениям (таким, как союз кролиководов, молодых предпринимателей и т.д.). Каждый, кто проводит там больше трех процентов своего времени, имеет, по моим представлениям, альтернативный интерес, и мы бы рисковали тем, что этот сотрудник ускользнет с предприятия, чтобы послушать какого-то там политического деятеля, который пользы предприятию не приносит.

Второй сорт, который я выделил, назовем, к примеру, «сотрудники, ориентированные на проведение досуга». По прогнозам исследователей, это все те, кто должны быть гостями нашего отеля в последующие десять лет: это игроки в гольф, участники скачек и зарабатывающие на хобби - все, кому нужна их энергия в выходные дни, а на работу в течение недели ее не остается.

После выделения этой второй категории остаются молодые люди, которые хотят сделать карьеру, и, слава Богу, что социологи, которые давно предсказывают вымирание этой породы, оказались не правы. Люди, ориентированные на карьеру, - это те, кто хочет

выполнить работу, получать от этого удовольствие и в этом плане готовы работать над собой.

В своем предприятии я добился больше чем среднего уровня, и это было возможно лишь с такими сотрудниками. Они составляют три процента общей массы, и их нужно только найти. То, что это не всегда просто, показывает следующий пример. В универмаге Macy's в Нью-Йорке руководящих работников всегда искали на стороне. У собственных сотрудников никогда не спрашивали, есть ли у них желание занять эти должности. Тогда сотрудники объединились и возмутились. Руководство магазина извинилось и сказало: «Вы правы, мы делаем вам следующее предложение: каждый вторник и четверг после окончания работы у вас будет проходить полуторачасовое обучение. Это мы будем делать в течение года, приглашая лучших инструкторов Нью-Йорка, для вас это будет бесплатно, а затем вы можете продвинуться по службе и занять руководящие посты». И что вы думаете, сколько процентов сообщили о своем желании участвовать? Три процента! Остальные сказали: «Минутку, вы должно быть нас неправильно поняли, мы хотим быть менеджерами, а не учиться в половине седьмого; в это время я уже на диване с бутылкой пива в руке и смотрю телевизор».

Тем не менее этот маленький сегмент молодых людей, действительно получающих удовольствие от работы, еще есть. И, по моему мнению, этот сегмент будет становиться все больше и больше. Джим Моррисон, в свое время ведущий певец группы Doors, был подвержен влиянию идей 68-го года; тогда пропагандировалась философия Live fast, love hard, die young («Быстро жить, много любить, умереть молодым» (англ.)). Времена изменились, Джим Моррисон тогда и умер молодым. Поэтому для наших людей мы немного изменили его девиз: Work hard, have fun, make money" («Много трудиться, получать удовольствие и зарабатывать деньги»).

Неправда, что сотрудник, который стремится продвинуться по службе, не хочет иметь свободное время. Он также любит заниматься спортом и получает, возможно, от своего досуга больше удовольствия, чем сотрудник, ориентированный лишь на досуг. В случае крайней нужды вы позвоните им обоим, но участвующий в скачках сотрудник щадящим графиком работы вам откажет, поскольку турнир для него важнее, а другой придет - он иначе расставляет приоритеты.

Но это не значит, что сотрудник, ориентированный на карьеру, является трудоголиком. Тот, кто устанавливает себе планку в профессии, должен это делать и в личной жизни, иначе все нереально. Не существует разделенной этики Действительно преуспевающие люди ведут и личную жизнь на высоком уровне.

Вы должны также решить, какое место вы занимаете в представлении сотрудников. Так же, как по отношению к вашим клиентам, вы должны решить, к чему вы стремитесь.

Фактически необязательно углубляться в этот сегмент, который я только что описал с помощью двойной фильтрации сотрудников. Если вам это кажется утомительным, то вы можете выбрать сегмент сотрудников с ориентацией на досуг, и затем маневрировать с помощью деления рабочего места между несколькими сотрудниками для увеличения занятости и пр. Это тоже работает. Но вы должны знать свою позицию, и от этого никуда не убежать. Я решил в пользу людей, стремящихся сделать карьеру, и 3 процента мне вполне достаточно. У меня для выбора есть 3 миллиарда потенциальных товарищей по игре, но мне нужны лишь 54.

Живая модель работника

Первый рабочий день у нас выглядит следующим образом. Он начинается всегда в 10.00. Бывают шампанское и бутерброды-канапе из кухни, а для дамы обязательно большой букет цветов. Мы не признаем никакой униформы, а также каких-либо принуждений в одежде. Если я одену молодых людей в куртки цвета картофельного мешка, то не нужно

будет удивляться, если они не захотят оставаться в этой профессии. Мы задаем только тему. В деревне это очень легко - там это называется, к примеру, франкская охота. Если бы я работал в городе, я нашел бы молодого дизайнера, который сделал бы эскизы коллекции для моих сотрудников или придумал бы какую-либо необычную тему, но ни в коем случае не форму.

И конечно же, у нас нет табличек с фамилиями. Но у каждого сотрудника есть визитная карточка; ее он получает в первый рабочий день в 10.05. С одной ее стороны информация о предприятии, с другой - личная. Это самая лучшая акция по стимулированию продаж, которая действует длительное время, поскольку даже наши уборщицы гордятся тем, что работают в нашем коллективе! Я плачу за 200 визитных карточек, отпечатанных с двух сторон, 38 DM - это гроши.

Каждый сотрудник, который общается с клиентами, имеет вторую визитную карточку, на которой написано:

«Я очень рад, что Вы сегодня являетесь моим гостем»,

а не что-то вроде «Я рад, что могу сегодня обслужить вас». Тем самым я избавляю их от табличек с фамилиями, которые есть у служащих почты и Бундесвера, и, возможно, там они нужны, но это не для меня. И если наш новый сотрудник женат или живет вместе со своим партнером, тогда семья в первую же неделю получает приглашение посетить отель с последующим ужином для гурманов, чтобы они собственными глазами могли увидеть то, чем гордится наш коллектив. Мне нужно признание в семьях. И у вас, наверняка, дело обстоит так же: молодой талантливый начальник отдела продаж не может усиленно трудиться, если жена шипит и встречает его скандалом, когда он поздно приходит домой из-за того, что работал сверхурочно или задержался в последнюю пятницу, чтобы привести в порядок свой письменный стол. В таком случае у него быстро пропадет желание работать. И, само собой разумеется, мы приглашаем членов семьи на наш рождественский праздник. Это тоже себя оправдало. Не забывайте: настоящий предприниматель должен уметь осознавать себя катализатором - он что-то вроде материала, которого нужно мало, но который запускает большое действие и при этом сам себя не расходует.

Теперь вы можете себе представить, с каким настроением наш новый сотрудник в 10.30 приступает к работе. В таком обращении с людьми и кроется причина того, почему у нас производительность в два раза выше, чем в других отелях. Смертельным для любого вида мотивации является то, что делают швабы. Шваб приходит домой с работы; его жена весь день готовила. Он садится за стол и начинает есть. Она сидит напротив него, но не может сидеть спокойно, пока любя, но в то же время ненавязчиво, не спросит приторно сладким голосом: «Ну как, вкусно?» А он отвечает: «Если я ничего не говорю, значит, нормально».

Самое плохое, что может случиться с менеджером, - это когда сотрудник приходит и говорит: «Посмотрите, я это правильно сделал?» Он хочет получить признание! Как правило, менеджер отвечает в таком случае: «Я разве что-то говорил? Все в порядке!»

Забора о сотрудниках и после первого рабочего дня

Тут я подхожу к разделу «Благодарность и признание», где речь пойдет о внутренней мотивации. У нас есть рабочий кружок в отеле, который называется «Молодежь в бизнесе». Рабочий кружок ведет руководитель одного из отделов. Все ученики состоят в этом кружке, и мы вместе три раза в год совершаем действительно великолепные экскурсии. К примеру, в прошлом году мы были в провинции Шампань, пообедали в ресторане Воуег (3 звезды по категории Michelin); мы также совершили полудневной осмотр предприятий Perrier-Schweppes; по дороге зашли еще в два четырехзвездных ресторана - в общем, все это себя оправдало. Между прочим, таким образом можно очень хорошо использовать спонсорство в любой отрасли. Например, в мебельной отрасли вы можете посетить B+B, Cassina или de Sede, с тем чтобы молодые люди смогли посмотреть, что там за любовь к

мебели. А работая в автомобильной отрасли, можно посетить великолепными Monteverdi в Базеле, чтобы затем заглянуть к Porsche и там получить обед, ужин и ночевку бесплатно - вы увидите, ваши ученики будут затем продавать автомобили с горящими глазами.

В настоящий момент, когда я это пишу, в отеле учеников нет. Все 12 вчера в 4.00 или 5 00 часов на скором поезде уехали в Гамбург, переночевали в отеле Elysee, а сегодня у них семинар в одной из самых больших пивных в Европе - семинар фирмы Apollinaris. Вы можете себе представить, сколько мы заплатили за одного человека. Затем их ждет вечеринка в пивной. На следующий день - Movenpick, Tchibo, рыбный рынок и все остальное, а затем они возвращаются. Так пролетят три дня, и это первая поездка, когда моя жена и я в ней не участвуем. Хотя обычно участие в экскурсиях учеников является одной из моих основных функций.

Вы наверняка уже задались вопросом, как мы это финансируем. На самом деле это не так дорого, как кажется, даже экскурсия в Шампань. Поскольку наши поставщики уже давно поняли, что будущие продавцы шампанского являются сегодня учениками. И у меня еще не было ни одного ученика, с которым мне нужно было беседовать о таких мелочах, как сверхурочные.

то руководитель типа «строгий костюм в полоску» сует в руку уезжающего в Африку сотрудника банкноту со словами: «Потратьте это на кокосы», тот обязательно скажет: «Совсем с ума сошел». И здесь тоже требуется творчество.

Коллективное самосознание

Теперь несколько пунктов к созданию коллективного сознания. Как можно внедрить дух коллективизма.

Есть три пути, которые я знаю. Первый из них я поставлю в скобках. Если вы интересуетесь, то попробуйте его, а если нет, сразу же забудьте: NLP - нейро-лингвистическое программирование.

Второй, более обычный метод - это приобщение людей. Movenpick является показательным примером. Я знаю в Movenpick несколько руководящих сотрудников, которые выглядят как Оли Прагер [29]: одинаковая прическа, одинаковый блеск, одинаковый блейзер, золотые пуговицы.

Другим примером является Siemens. Сотрудника Siemens узнаешь за 100 метров, когда он еще на старте. Ранним утром он просматривает прессу - при этом все выглядят одинаково. Это является коллективным сознанием. Все гордятся своим предприятием, именно этим я восхищаюсь. Это своего рода дворянский титул, и это функционирует. Вы можете сразу же решиться на это. Но в этом случае корпоративный дизайн не имеет никакого значения там, где начинается человек. Вы можете сами это попробовать.

Один предприниматель, с которым я тесно сотрудничаю, - Райнер Мегеле, руководитель Megele Industrie-fulSboden, - доходит до того, что даже выделяет номера своих служебных автомобилей. На всех стоит N - Nurnberg и RM - Rainer Megele. Все одинакового цвета, ярко-красные. Я всегда говорю, что еще одну такую табличку он должен повесить на дверь, и тогда это будет точно напоминать партию пылесосов фирмы Vorwerk.

Есть еще третья возможность - создать коллективное сознание. Ее автор Герт Теркин, и именно ее мы пытаемся осуществить. Идея звучит следующим образом:

«Люди - как камни, и мы не должны ни в коем случае их обтесывать. Наша организация - это строительный раствор, который стремится связать камни, а не наоборот».

Это совершенно новый подход. Наша фрау Кюлеманн является хорошим примером. Она работает в нашем отеле полгода горничной на этаже. Для нее вообще не проблема расхаживать в леггинсах по предприятию, но каждый, видя ее, думает, что она только что вышла из сауны. В другом отеле схватились бы за голову: «О Боже, в каком виде она здесь расхаживает!»

У нас нет служебной одежды, нет униформы, нет табличек с именами, поскольку мы хотим оставить эти острые камни, эти харизматические личности такими, какие они есть. Мы хотим развить их силы и принять их слабости. Мы хотим иметь гибкую организацию сотрудников (так называемый Soft-Management), которая объединяет эти камни. Так, в ресторане, где атмосфера всегда играет большую роль, мы задаем тему, к примеру, страноведческую: франконская охота [30]. Как сотрудники эту тему проинтерпретируют и претворят в жизнь - это их дело. Кто-то придет в голубой джинсовой юбке с аппликацией в виде красного сердца, а другой - в кожаных брюках (это уже когда-то было), все зависит оттого, веселые ли они и чувствуют ли они себя хорошо. Если кто-то каждый день должен носить куртку цвета мешка с картошкой, он больше не является самим собой. Откуда тогда возьмется мотивация?

Ежегодное скрупулезное планирование

Одним из наших принципиальных положений является тщательное планирование.

Раз в год вся команда наших руководящих сотрудников выезжает за границу в один из отелей категории люкс. А когда мы возвращаемся, то привозим с собой готовый документ под названием «Годовой план целей» на 50-60 листах, с прилагаемым фотоотчетом. В нем содержатся все качественные и количественные цели грядущего года. И конечно, здесь также большую роль играет полная прозрачность. Этот документ рассылается всем лицам, имеющим с нами какие-либо дела, и тем, кто для нас важен. По экземпляру получают наши поставщики и наш банк, и я могу послать эту бумагу даже своему конкуренту, если он этого хочет.

В позапрошлом году мы были в Giardino в Асконе, а в прошлом - ездили в Англию в отель Chewden Glenn, самый лучший деревенский отель, который я знаю. В любом случае это всегда что-то изысканное. Мне было бы просто стыдно повезти моих руководителей в какой-то дешевый отель, тем самым я бы им «просигнализировал», что они не представляют для меня никакой ценности, хотя в действительности это совсем не так!

Последняя страница этого годового плана всегда содержит девиз года. В прошлом году девиз звучал так: «Все, что меня окружает, я берегу как зеницу ока», а годом раньше: «Все для клиента».

Использование «других» миров

Все наши руководящие сотрудники посещают семинары по медитации Zen. Много внимания мы уделяем и развитию в личностной области, но гораздо меньше в профессиональной, так как молодые люди уже приходят с отличным образованием. Мы думаем со временем отказаться от письменного планирования, поскольку считаем, что, если руководящая команда вместе медитирует и может творчески визуализировать поставленную цель, та становится, таким образом, реально достижимой. Тогда мы смогли бы нашему письменному планированию, которым сегодня так гордимся, придать статус «перил» у лестницы, которые находятся достаточно далеко друг от друга и служат лишь для дополнительной безопасности.

Конечно же, вы не сможете воспользоваться этими сторонами человеческих чувств, если управляете в стиле холодного фабриканта начала века или бегаєте по предприятию, как порождение экономического чуда 50-х годов с типичным выражением на лице «время - деньги». Этот «другой» мир должен быть для вас открыт, иначе вы не сможете его передать никому.

Но, как говорится, мы еще не настолько совершенны, поэтому продолжаем придерживаться письменного годового планирования.

Самым важным в годовом плане целей является то, что уже практически на третий день мы готовы под ним подписаться. При этом можно быть уверенным в том, что запланированные цели будут достигнуты. Самое большое отклонение между планом и реальностью мы имели в 1984 году - оно составило 2,7 процента. Как и все остальное, оборот - это планируемый результат. Если кто-то думает, что оборот - это случайность, то он слишком мало работает.

Разумеется, есть какие-то обстоятельства и события, на которые мы не можем повлиять. Это относится и к нам. И хотя мы действительно пытаемся «дотянуться до звезд», пока еще не отправляли наш годовой план целей Господу Богу.

Инвестиционные приоритеты

В нашем годовом плане целей мы определяем наши инвестиционные приоритеты. Мы выделяем три категории-

Приоритет А - инвестиции осуществляются всегда в первой половине года, независимо от того, соответствуют ли наши показатели оборота запланированным целям или нет. При необходимости мы можем обратиться за деньгами в банк.

Приоритет В - инвестиции осуществляются во второй половине года и только при условии, когда реальные и плановые показатели совпадают.

Приоритет С - эти инвестиции мы осуществляем тогда, когда «купаемся» в деньгах. Сюда относятся, например, такие, как папка для материалов по продаже или новый буклет отеля. Ведь если мне нужна новая папка для того, чтобы продавать свои услуги, то что-то в этих услугах не то. Конечно же, красиво и удовлетворяет собственное «я» придумывать различные новшества в этой сфере, но можно это только тогда, когда не знаешь, куда девать деньги. Если завтра утром вы пойдете к продавцу Ferrari и скажете, что хотели бы заказать модель Testarossa, он должен будет сначала дать вам проспект и только после этого улыбаться.

Годовой отчет - написан самостоятельно и своевременно сдан

В конце каждого месяца вся команда получает около 20 листов со всеми цифрами, и, таким образом, каждый знает, где и в каком месте процесс тормозится. В конце года я делаю ежегодное сообщение, и это единственное сообщение, которое я готовлю сам.

Каждый год 1 января я прихожу в бюро в 6 утра, поскольку, согласно правилам нашего скрупулезного планирования, я должен выполнять свои обязательства и не могу с этим опаздывать. В 11.00 мое сообщение уже размножено, и в 11.30, чтобы его разослать, я еду в единственное в округе почтовое отделение, которое работает 1 января. А после обеда в 14.00 я уезжаю со своей семьей как минимум на три недели кататься на лыжах. Когда я возвращаюсь снова в бюро после отпуска, то - верите вы или нет - мой письменный стол через 4 часа вновь становится пустым.

Другие преимущества, стоящие денег

О признании желаемой зарплаты я уже говорил. Нашим руководящим работникам мы выплачиваем 14 месячных окладов в год, естественно больших, чем по тарифной сетке.

Все другие критерии мотивации не должны ни в коем случае становиться предметом дискуссии о том, что существует связь между готовностью сотрудника к производительному труду и его представлениями о зарплате. Помимо ежемесячного изменения денежных сумм есть еще другие возможности соответствия этим представлениям. Так, например, для наших

руководящих сотрудников у нас существует возможность выбора служебной машины. Наш шеф-повар три года ездил на Porsche, потом он ему надоел, и теперь он ездит на кабриолете BMW 325i. У нас три таких штуки. Самая маленькая служебная машина - это Golf GTI. Естественно, корпоративный дизайн заканчивается там, где начинается личность сотрудника.

Это означает, что на служебных машинах нет никакой фирменной символики, фирменной расцветки и прочих атрибутов. Если вы все-таки хотите это сделать, советую вам приклеить табличку сбоку: Vorwerk [31]. Тогда вы освободите своих сотрудников от их собственных личностей, а вся мотивация пойдет к черту.

За счет таких условий получения служебных машин все сотрудники имеют дополнительные материальные преимущества, которые намного значительнее, чем номинальные цифры. Другими словами: со всеми налогами и прочими выплатами на каждые 1000 DM более чем среднего оклада руководящей сотрудницы я выкладываю еще 250-350 DM сверху на налоги и отчисления. За счет предоставления служебного авто, которые мы финансируем через лизинг, я не только укрепляю связь сотрудника с предприятием и доставляю ему удовольствие, но и сумма дополнительных расходов уменьшается почти вдвое.

Премии должны даваться за дело

Каждый сотрудник нашего предприятия получает в год премию в размере от 1000 до 7500 DM. Последняя цифра относится к руководящим сотрудникам и зависит от самозапланированного оборота, точнее, от его выполнения, а также от оплаты сотрудников и расходов на закупки. Все остальные получают премии, которые зависят от их достижений, т.е. действий, на которые они сами могут повлиять. Наш техник получает, например, премию в 5000 DM в год. Но это увязано с потребностью в привлечении сторонних ремонтников. Если кофейная машина ломается несколько раз в год, и наш техник каждый раз вызывает сервисную службу, которая только выявляет неисправность, но за каждый вызов получает 120 DM, то он разбрасывается собственными деньгами. Дважды ничего не выдается. Второй техник получает премию в 5000 DM, которая зависит от расхода электроэнергии. Он может настроить отопление более чувствительно и установить более экономичные лампы. Можете быть спокойны, он моментально заметит, если какие-то приборы работают без перерыва только потому, что сломался термостат.

С помощью этой системы премий вы одновременно теряете безучастных наемных работников и приобретаете коллег-предпринимателей в вашем предприятии.

Оценка, урожай и назначение премий

Раз в год я провожу с каждым сотрудником подробную оценочную беседу, как правило, в первом квартале. Но сначала выясняю, сколько сотрудник заработал в прошлом году. Возраст моих руководителей - от 26 до 32, но и среди них есть двое, получающие в год более 110 000 DM. Одна сотрудница 27 лет заработала в позапрошлом году 81 700 DM, и это без 14-й зарплаты.

Затем я считаю количество рабочих дней. С учетом пятидневной рабочей недели и всех праздничных дней в году всего 249 рабочих дней (и 116 выходных). При этом еще не учтен отпуск. Я обращаю специально на это внимание, довожу до сознания людей, что они уже получают очень хорошую зарплату. Затем каждому сотруднику повышается зарплата независимо от его успехов. Ведь мы все раз в году делаем повышение цен. Если вы об этом однажды забудете, то вам придется так старательно это исправлять, что даже клиенты это заметят. А если цены повышаются раз в год, то клиенты этого не замечают, а вам остается только по-умному распределить этот образовавшийся доход среди сотрудников.

Затем оговаривается премия, которая не зависит от оборота. Как я уже говорил, я настаиваю на юридическом оформлении этого вопроса. В этом случае при предоставлении в договорном порядке согласованной премии не может быть никаких правовых претензий на получение подобных премий в последующие годы. Каждый раз обсуждать заново и таким образом усиливать мотивацию сотрудников я могу только тогда, когда привлекаю для определения премии не только старые, но и новые критерии. И еще: только в этой ситуации я могу говорить не только об увеличении, но и о сокращении премии.

Оценивать действия сотрудника

В заключение беседы я оцениваю сотрудника. И если кто-то настолько хорош, то не пытаюсь долго ходить «вокруг да около», а пишу честно и открыто: лучше быть невозможно! Если я кого-то критикую, то всегда специально указываю: я не оцениваю личность, оцениваю только действия. Если господин ХУ имеет определенные возможности для совершенствования в области организации, он должен это решить сам. Если он считает, что так оно и есть, я рекомендую ему, например, посетить семинар Дейла Карнеги или Шмидта, или профессора Вайссмана, или еще какой-то семинар. Но не помогаю. Это ни в коем случае не является задачей руководителя. Тут я согласен с Гордоном: кто помогает там, где достаточно поощрять, тот только вредит.

Подружиться с жадобами

Я хотел бы осветить еще один вопрос, а именно рекламации или, другими словами, обслуживание клиентов. Сначала я хотел бы вам показать, какую сумму обычно оставляет в ресторане один гость, который заказывает по меню. Когда я провожу семинары для гастрономов, я «вывожу их на чистую воду» и выясняю, что один такой гость, приходящий поесть, «стоит» у них 50 DM. Все это можно посчитать по кассовым распечаткам в конце месяца. Но мы в Schindlerhof смотрим на это по-другому: каждый ученик у нас знает, что гость, заказывающий по меню, «стоит» 200 000 DM. Конечно, и у нас он платит за обед тоже только 50 DM. Но если он получит удовольствие, то как настоящий «жертвующий рыцарь» придет к нам за год еще раз 40, а если умножить 50 DM на 40 визитов, то получится уже 2000 DM. Наша кухня становится все более здоровой - это тоже одна из основных тенденций. Полноценная, вкусная, здоровая натуральная еда, а наш «жертвующий рыцарь» - еще совсем не старик. Если мы его и дальше будем приводить в восторг, то он будет ходить к нам еще 20 лет, что дает нам $2000 \text{ DM} \times 20 = 40\,000 \text{ DM}$. И если он расскажет о том, как ему у нас нравится, только 5 знакомым (по статистике это так), то вот вам и те 200 000 DM, о которых я говорил.

Вы наверняка уже задумались, сколько же вам может принести формирование этого сознания в команде. Насколько велика разница с обычной ситуацией, когда гость приходит в ресторан в 14.10, и шеф говорит ученику: «Там пришел еще один "полтинник", спроси его, что он хочет». Либо ученик сам в запоздавшем госте распознает четверть необходимого капитала для ремонта, который стоит на повестке дня уже 8 лет.

Денежное выражение критики со стороны клиента

По вопросу рекламаций я хотел бы вспомнить одно исследование, которое было сделано в США. Из него выяснилось, что 38,7 процентов всех американцев оценивают предприятие только по одному критерию: как в нем работают с жалобами. В глазах клиентов - это отличное предприятие или, наоборот, плохое, что зависит оттого, хорошо или плохо его

владельцы реагируют на рекламации. И должен вам заявить, что это именно так, причем во всех отраслях, и не позволяйте себе заблуждаться - все остальное будет стоить вам намного больше.

В компании American Express выяснили, что можно до 50 процентов увеличить прибыль, если удастся избежать потери 5 процентов клиентов. И точно такая же зависимость существует во всех предприятиях сферы услуг, хотя цифры не везде одинаковы. Только на основе этого факта видно, какое большое значение имеет внимательное обращение с жалобами. Кто на этом экономит, выбрасывает деньги на ветер, даже не замечая этого.

У нас есть так называемые «смайлик-карты», с помощью которых может быть зафиксирована любая похвала или критика. Каждый счет, который мы выставляем, всегда сопровождается такой картой, с прилагаемым маркированным конвертом. На всех столах в ресторане, во всех комнатах гостиницы лежат эти карты, но, естественно, я обрабатываю только те из них, на которых написан обратный адрес. Если вы слишком трусливы, чтобы оставить свой адрес, а высказанная критика слишком резка, то эти карты я выбрасываю сразу. Таким я не загружаю свою команду. Если кто-то отметил крестиком «удовлетворительно», то обычно мы посылаем автору какую-нибудь красивую книгу, например с акварелями Нюрнберга. В сопроводительном письме упоминаются три акварели, на которых изображен Schindlerhof [32], оригиналы которых висят у нас в ресторане. Это замечательная акция по стимулированию продаж с длительным воздействием.

Великодушие при исправлении ошибок

Если на одной из таких карт крестиком отмечен недовольный смайлик, мы высылаем чек без ограничения суммы на то же количество персон, которые были указаны в рекламации. Если на ужине присутствовали 12 человек и утверждают, что им не понравилось, то чек будет выписан на 12 персон на неограниченную сумму ужина. Абсолютное великодушие - это необходимость. Даже за самое малое неудобство, причиненное гостю, мы выписываем чек на лучший номер люкс. Недавно во время семинара гостю забыли передать информацию о назначенном массаже, это стоило ему трех часов времени. Мы фактически украли у него эти три часа времени. Меня тогда не было в отеле, и руководительница гостиницы предложила ему в качестве компенсации бесплатно переночевать в нашем лучшем люксе. Если бы я был на месте, то бы добавил еще ужин для гурмана, ведь речь идет о реанимации 200 000 DM.

Дружелюбное восприятие ошибок

В заключение я хотел бы придать вам немного мужества для того, чтобы более мягко относиться к ошибкам. Все мы боимся ошибок, но все-таки совершаем их. Не сразу, конечно, но мы в Schindlerhof научились дружелюбно относиться к ним, и теперь раз в месяц празднуем «ошибку месяца». Но делаем мы это совсем не цинично, а весело и с шампанским. Я даже предложил купить специальную машину типа Manta [33], на которой «чемпион» будет ездить целый месяц. Но мои сотрудники от этого отказались.

В 60-е и 70-е годы существовали фабрики, где в производственных цехах висели большие транспаранты с надписью «Мы не делаем ошибок!».

Но там, где работают люди, всегда бывают ошибки, а клиент даже рад этим ошибкам. И вы можете гораздо легче заполучить постоянного клиента, если великодушно отреагируете на ошибку. Не результат оказываемой услуги имеет решающее значение для успеха, а исключительно процесс, который сопровождает эту услугу.

Я приведу вам очень яркий пример, о котором мне рассказал Том Петерс во время одного из семинаров во Франкфурте.

Петерс живет в Калифорнии, но проводит очень много семинаров и выступает с докладами в Канаде. Его дневная ставка составляет \$30 000, и должен сказать, что каждый доллар заслужен. Естественно при таких гонорарах он может себе позволить летать только первым классом.

Он сказал, что за весь период его «первоклассных» полетов у него не было причин для недовольства. Самолеты стартуют вовремя, как и приземляются, кресла широкие, пространство для ног - достаточное, короче: все в порядке. Он летает все время одной и той же авиакомпанией, но недавно он разорвал свои дружеские отношения с этой авиакомпанией, потому что дважды происходило одно и то же:

Петерс хотел к своему бокалу шампанского получить второй пакетик соленых орешков. Стюардесса внутренне возмутилась («...восемь пассажиров первого класса - восемь пакетиков орешков -логистика: девять уже невозможно...») и отказала «Я очень сожалею».

Том Петерс был раздосадован.

Однажды он летел не первым классом. Его организатор прислал за ним маленький частный самолет, и во время полета дверь в кабину пилотов была все время открыта.

Как только самолет взлетел, вся кабина заполнилась дымом. Петерс наблюдал, как пилоты включили SOS, вели переговоры по радио и решали, где можно совершить аварийную посадку. Когда машина уже заходила на посадку, Петерс увидел, что к полосе съезжаются пожарные машины, что подготовлен специальный пенный ковер. Когда машина наконец-то приземлилась, Петерс заметил:

«Собственно говоря, я не хотел здесь приземлиться. Результат услуги - это катастрофа, и, кроме того, они рисковали моей жизнью, это самое худшее, что можно сделать с клиентом. Но это был самый лучший полет в моей жизни».

Петерс был в центре внимания. Все о нем заботились - оба пилота, пожарники и вся служба аэродрома. Процесс, который сопровождал эту услугу, и имел намного большее значение для успеха, чем просто голый результат!

Желаю удовольствия при осуществлении!

Успех - это то, что следует [34], если быть последовательным. Успешные люди успешны сами по себе. Они не притворяются, и таким образом всегда вызывают доверие.

Если вы сами когда-либо оказывались в ситуациях, которые я описал выше, в которых использовались пренебрежительные к человеку стили управления, то поймете, почему я преднамеренно решил их избегать. У меня есть правило: мои оценки касаются только действий и никогда не касаются стоящих за этим людей. Если вы начинаете сегодня мотивировать своих сотрудников на получение удовольствия от работы, на использование высших форм энергии, то не забудьте при этом о себе. Подумайте о шкале смертности. Если обхождение с людьми является сердцевиной решения всех наших проблем, то вы к этому тоже имеете отношение. Организуйте свою работу как приятное времяпрепровождение и избавьтесь от мысли, что работа - это тяжелый труд: такая установка наверняка возникла в результате совместной деятельности немца и швейцарца. Работайте со страстью, с любовью к самому себе. Я желаю вам для этого много Motivation [35]!

Примечания

[1]Основой этой книги стал курс лекций Клауса Кобьелла, посвященный вопросам мотивации персонала

[2]Удовольствиях (англ.).

[3]Команда как вечный двигатель (нем.).

- [4]Здесь и далее все суммы приводятся в немецких марках(DM).
- [5]Первый раз книга была издана в 1993 году.
- [6]Что заставляет меня двигаться? (англ.)
- [7]Все для клиента (нем.).
- [8]Автор имеет в виду галстук-бабочку - неотъемлемую часть униформы официанта.
- [9]«Кладбищем объявлений» автор называет рекламу в телефонных справочниках и других рекламных изданиях.
- [10]В поисках лучших достижений (нем.).
- [11]Достижения от пристрастия (нем.).
- [12]Творческий беспорядок (нем.).
- [13]Что заставляет компанию двигаться? (англ.).
- [14]Управление путем обхода (англ.).
- [15]Здесь у автора игра слов Design - дизайн и Sem - суть.
- [16]Морской волк (франц.).
- [17]Книга впервые издана в 1993 году.
- [18]Марка магазина одежды.
- [19]Здесь автор использует игру слов Ratschlag - советы и Schlag-удары (нем.).
- [20]Человек заслуживает доверия только тогда, когда вы ему доверяете (англ.).
- [21]Книга была издана в 1993 году.
- [22]Steigenberger - сеть отелей в Германии и Европе.
- [23]Речь идет об известных сетях отелей Steigenberger и Intercontinental.
- [24]СА - одна из крупнейших в Германии торговых сетей одежды с низкими ценами.
- [25]Хедхантер (охотник за головами) - специалист по поиску и переманиванию прекрасных специалистов.
- [26]Помощника для начальника.
- [27]Glow and tingle - название фирмы К. Кобьелла, которая занимается организацией его семинаров. Дословный перевод с немецкого - гореть и искриться.
- [28]Энергия предпринимательства (нем.).
- [29]Оли Прагер (Ueh Prager) - основатель и руководитель компании.
- [30]Местность, где расположен Нюрнберг, находится у подножия горной гряды Франкский Альп.
- [31]Марка пылесоса. Автор намекает на то, что такие действия приводят к потере личности сотрудников.
- [32]Карточки с нарисованными рожицами человечков: улыбающимися, нейтральными и обиженными.
- [33]Имеется в виду одна из старых моделей автомобиля Opel.
- [34]Здесь автор использует игру слов erfolg - успех и в folgt - следовать.
- [35]Motivaction - термин, созданный автором из двух слов - motive (мотивация) и action (действие).