Идеальный оператор: Путь самурая



Представляю новую серию сериала «Идеальный оператор»

В предыдущих частях:

Спроси Клиента

Лирические настроения финансов

Выбирая дорогу

мы выяснили, что:

Во-первых Идеальный оператор должен быть обращен к Клиенту лицом, а не другими частями тела;

Во-вторых, Идеальный Оператор при этом обязан зарабатывать, иначе поворачиваться будет нечем;

В-третьих, Идеальный Оператор должен иметь стратегию и план действий.

Встает естественный вопрос – как это сделать?

Это не просто, скажу я вам. Но возможно. По данным Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, в настоящее время в реестре лицензий в области связи содержатся данные о 39 864 лицензиях (по состоянию на 22.08.2010). И даже если в реестре и содержатся по меньшей мере, 10% уникальных и действующих операторов, то в России сейчас порядка четырех тысяч операторов, оказывающих те или иные услуги связи. Предположим, что даже если половина из них вполне себе работает в области передачи данных и телематики, что мы получим порядка 2000 Интернет-сервис провайдеров. Опять же методом запроса к реестру по количеству лицензий (относительно недавно выдающихся и с довольно, хм, нетривиальной системой выдачи) «на оказание услуг по передаче данных для целей передачи голосовой информации», получаем выборку в 2811 записей, что подтверждает наше предположение.

И, многие, из указанных 2811 операторов, оказывают услуги, и, следовательно, имеют Клиентов (по меньшей мере, одного) и получают какую-никакую, но прибыль.

Правда, для сравнения количества ISP в США, мне пришлось много гуглить. Нашёл, что в настоящее время в Штатах порядка 7600 провайдеров и они, кстати, совсем, никак и ничем не лицензируются! Но это другая история.

В настоящей серии отойду от традиции составлять таблицу, описывающую отличие Идеального Оператора от неидеального и буквально в самом начале выражу мысль, которая станет основной статьи:

Идеальный Оператор для получения прибыли вкладывает средства и силы во всё, что приносит пользу Клиентам и наоборот: отказывается и даже больше (стремится всячески избегать) от затрат, которые пользы Клиентам не приносят.

Безусловно, отказаться от всех расходов, не приносящих пользу Клиентам невозможно. Существует

ряд затрат, которые не несут пользу и даже наоборот – добавляет стоимости во всех процессах. Но без оных в России просто невозможно вести любой бизнес, ибо указанные процессы делают принципиально возможным предпринимательство.

Я говорю о двух вещах: налоги и разрешительную систему. Без системы учета налогов невозможно правильно учитывать отчисления в Государственную Казну, а без разрешений и лицензирования невозможно построить и эксплуатировать совместно с другими операторами собственные сети, что по большому счету, все же приносит пользу Клиентам. Впрочем, все эти отношения довольно сложны и весьма зависят от мировоззрения, как оператора, так и от точки наблюдения. В дальнейшем, мы будем просто считать любые действия полезными, если неисполнение таковых влечет риск нарушения законодательства.

Складной швейцарский нож

– «Как вы стали банкротом?
– «В два этапа. Постепенно, а потом сразу»

Эрнест Миллер Хемингуэй, «И восходит солнце (Фиеста)»

А вот и тема для вящего холивара: многие не любят представителей MBA (Master (Magister) of Business Administration). По большому счету, никто не любит умных и успешных деловых любителей поболтать о том, что нужно сделать то-то и то-то, но при этом ограничивающихся только советами.

Сразу отражу свою точку зрения на степень MBA. Лучше, чем: Сет Годин и не скажешь: «*Куча предпринимателей идут учиться на MBA, потому что боятся идти в большой мир и делать что-то прямо так, без степени. Они ищут успокоения, которое принесет им диплом, хотя цена его получения очень высока, и при этом нет никаких данных, подтверждающих, что как предприниматели они теперь становятся более успешными*» (с) (Сет Годин – Маркетолог и писатель, профессиональный провокатор. Автор книг-бестселлеров по маркетингу «Фиолетовая корова», «Все маркетологи – лжецы», «Яма», «Доверительный маркетинг»).

На самом деле, наука управления (наука об управлении), сиречь «менеджмент» наукой не является. Пока. Это всего лишь набор теорий, иногда противоречащих друг другу. И точно ни одна теория менеджмента не будет удовлетворять критерию Поппера. Другое дело, если бизнес-образование начинают получать вполне себе зрелые и состоявшиеся люди – в ряде случаев можно узнать много нового и получить объяснение практическим вещам, которые использовались в повседневной жизни, но понимания, «как это работает» не было.

Более того, современный менеджмент накопил достаточно много историй и инструментария по управлению людьми. Знание инструментов, их сильных и слабых сторон, а также способов их применения просто сэкономит умному руководителю время на придумывание своего способа решения проблемы и не более того.

Но вернемся к универсальному инструменту делать прибыль больше, а расходы меньше. Таким универсальным инструментом является описание бизнес-процессов.

Для начала дадим определение зверя:

Бизнес-процесс — это последовательность взаимосвязанных активностей или задач, которые приводят к созданию определенного продукта или услуги для потребителей. (Wikipedia).

Для того, чтобы описать бизнес-процессы было придумано огромное количество инструментов, схем, систем и даже языков. Только для иллюстрации многообразия приведу некоторые.

Открываем любимый многими инструмент Microsoft Visio и в предустановленных templates открываем вкладку business process. Видим (у меня Visio 2003 (для копирастов – лицензионный!), возможно в свежих версиях больше) с десяток способов, один из которых не в полной мере метод описания бизнес-процессов, но тоже вещь полезная:

1. Audit Diagram (аудиторская диаграмма) – блок-схема ревизии. Включает фигуры, используемые в схемах контроля, учета и управления финансовыми или информационными потоками;
2. Basic Flowchart (основная блок-схема) – блок-схема общего назначения. Применяется для создания пользовательских блок-схем произвольного назначения или та самая, которую школьники используют для описания алгоритмов на уроках информатики;
3. Cause and Effect Diagram (причинно-следственная диаграмма) – блок-схема, позволяющая проиллюстрировать причинную зависимость событий. Эта схема еще носит название «рыбий скелет» или диаграмма Исикавы. Не совсем по теме описания бизнес-процессов, но весьма полезный инструмент;
4. Cross-Functional Flowchart (перекрестно-функциональная блок-схема) – надстройка блок-схемы, которая предназначена для иллюстрации отношений между изменением процесса выполнения

задачи и исполнителем. Пожалуй, основной инструмент для описания БП;
5. Data Flow Diagram (диаграмма временного потока) – блок-схема, содержащая элементы, которые зависят от времени или условия;
6. IDEF 0 Diagram (IDEF0-диаграмма) – блок-схема, позволяющая создавать зависимые или многоуровневые диаграммы;
7. Mind Mapping Diagram (отображающая диаграмма) – блок-схема, предназначенная для представления проектов, находящихся в стадии разработки или усовершенствования. Замечательный инструмент, если вам необходимо структурировать информацию, связать несвязуемое и, например, запомнить курс менеджмента;
8. SDL Diagram (SDL-диаграмма) – блок-схема, в которой используются графические элементы языка SDL (Specification and Description Language, язык спецификации и описаний). Эта блок-схема содержит фигуры стандартных элементов языка SDL, с помощью которых можно создавать профессиональные блок-схемы, например блок-схемы программ;
9. TQM Diagram (TQM-диаграмма) – блок-схема, предназначенная для представления управления и автоматизации процесса в терминах Total Quality Management – тотального управления качеством;
10. Work Flow Diagram (диаграмма распределения рабочего потока) – блок-схема для представления процесса управления, учета и изменения человеческих ресурсов. Замечательна тем, что рисовать ее одно удовольствие – знай себе перемещай человечков по листу А4. Но лучше таки посмотреть в сторону UML.
11. В разделе Project Schedule еще можно найти инструмент под названием Calendar, который описывать, думаю, нет необходимости;
12. Guntt Chart (Диаграмма Гантта) – гениальнейший инструмент визуализации не только для планирования проектов, но и для построения бизнес-процессов;
13. PERT Chart – Program (Project) Evaluation and Review Technique (сокращенно PERT) – техника оценки и анализа программ (проектов), которая используется при управлении проектами. PERT — это способ анализа задач, необходимых для выполнения проекта. В особенности, анализа времени, которое требуется для выполнения каждой отдельной задачи, а также определение минимального необходимого времени для выполнения всего проекта. Помимо сложных вещей, которые можно описать с помощью данного нехитрого инструмента, еще хочется добавить, что «pert» с английского можно перевести, как «дерзкий» и «наглый».
14. Timeline – банальная временная шкала. Но полезная…
15. …
16. PROFIT!!1

В русской Википедии, уж простите, некоторых статей не существует. Надо бы заняться…

Что касается всеми любимых стандартов и руководящих документов, то Методология функционального моделирования РД IDEF 0 – 2000 у меня имеется на русском. Напишите – я с удовольствием поделюсь. Впрочем – Гугл с Яндексом тоже никто не отменял.

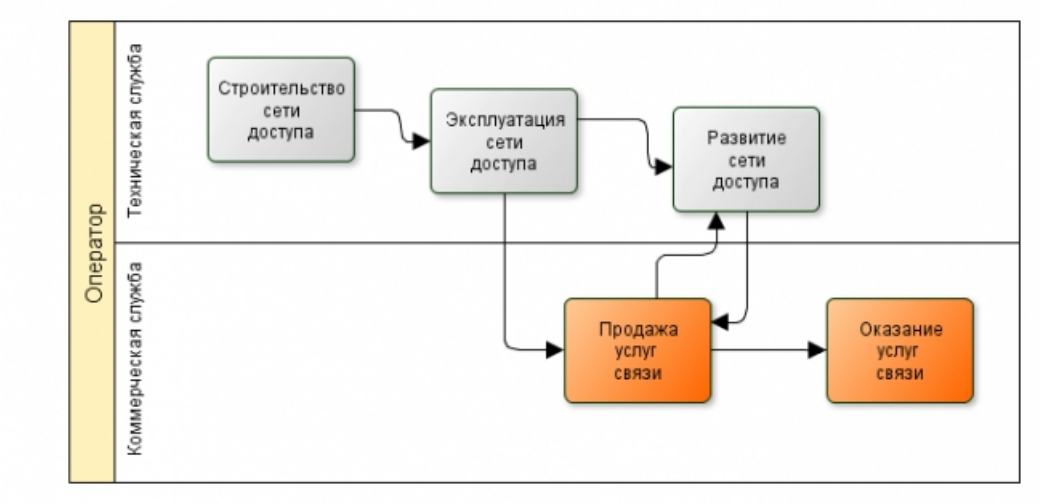
Можно еще продолжать список инструментов вычисления, визуализации, упорядочивания и прочих полезностей, но ограничусь только Visio, тем более, что в новых версиях добавлено еще с десяток инструментов – как-то: схемы ITIL, Схемы «Шести сигм», BPMN и даже «Схема потока создания ценности в производственном процессе». Кстати, последнее наиболее близко к тому, что, сейчас, я попытаюсь описать.

Кодекс Бусидо

На войне верность самурая проявляется в том,
чтобы без страха идти на вражеские стрелы и копья,
жертвуя жизнью, если того требует долг.

Дайдодзи Юдзана «Начальные основы воинских искусств»

А вот бизнес-процесс типичного оператора:



Сделана попытка нарисовать ту самую кросс-функциональную схему из п. 4. На самом деле, конечно же можно как упростить схему, так и усложнить ее. Все зависит от автора схемы – от его видения ситуации, от собственно оказываемой услуги, от обстановки внутри компании.

Мое видение таково:

- Существует два блока (службы) – коммерческий и технический.
- Для начала необходимо построить нашу сеть. Принцип кота Матроскина в полный рост – чтобы продать что-либо нужное, нужно сначала купить что-то нужное. Сиречь иметь объект продажи;
- Сеть доступа вводится в эксплуатацию. Не сданная (и Роскомнадзору тоже) сеть не имеет главных свойств сети. Она может не работать или работать неправильно.
- После сдачи сети вступает в бой коммерческое подразделение. Можно, конечно, придраться, что коммерсанты так же должны принимать участие в строительстве. Конечно должны! Но у нас учебная схема, а про циклы Файоля и SMART-задачи мы обязательно будем холиварить в следующих сериях.
- Коммерсанты, получая информацию с рынка, ставят задачи по развитию сети технарям. Технари задачи решают. Таким образом, организуется обратная связь по технологическому развитию сети и Клиентами. Здесь можно бы и подробнее – ибо тема сия очень интересна. Но не буду, поскольку сериал планирую писать по меньшей мере еще полгода, а для этого темы нам нужны.
- Ну и заключающий кубик в нашей схеме – оказание услуг.

Самый главный самурайский вопрос в этой схеме – кто главнее в своем функционале? Технари versus коммерсанты. Спорить можно до посинения, но это бессмысленно – важны обе функции. Это инь и янь. Коммерсанты не смогут приносить деньги без деятельного участия технарей, а сами по себе технари банально загнутся с голоду, если некто их работу продавать не будет.

Если хотите – поспорьте. Я с удовольствием послушаю про «тупых коммерсов» и «зажравшихся инженегров», да. А будучи таки коммерсантом, считаю, что моя работа важнее. ;-)

Тощий и толстый

Сокол не подбирает брошенные зёрна, даже если умирает с голоду.
Так и самурай, орудуя зубочисткой, должен показывать, что сыт,
даже если он ничего не ел.

Дайдодзи Юдзана «Начальные основы воинских искусств»

Дело было на заводах одной крупной автомобильной компании. Вам нравится Toyota? Вот это про них. Смысл производственной системы описан во многих источниках и не мудрствуя лукаво, отошлю вас опять в Гугл – он все знает.

В качестве движущей силы и целей создания этой производственной системы лежали четыре принципа:

- минимизация трудозатрат;
- минимизация сроков создания предоставления услуги;

- гарантия качественного предоставления услуги заказчику;
- максимальное качество при минимальной стоимости.

Вам не кажется, что это про нашего Идеального Оператора? Да, это про него.

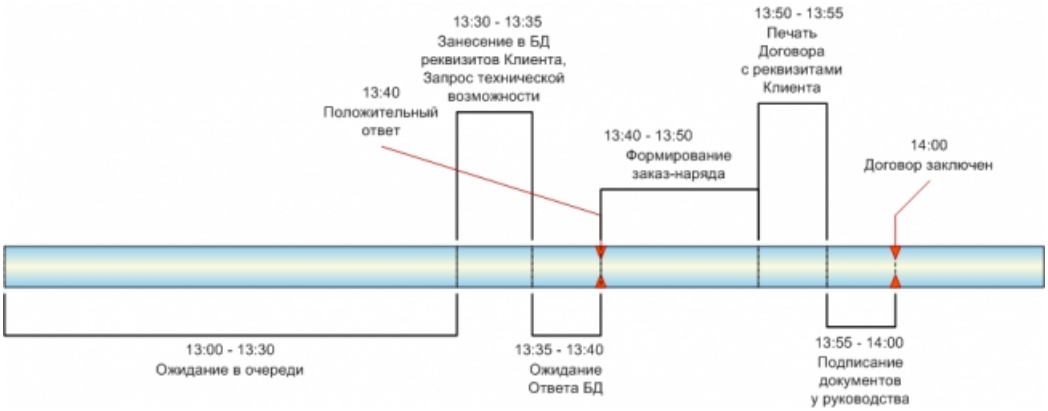
Описание всей системы заняло бы довольно много времени и места на ваших экранах, посему ограничусь лишь повторением заглавного принципа Идеального Оператора из начала статьи: «**Идеальный Оператор для получения прибыли вкладывает средства и силы во всё, что приносит пользу Клиентам и наоборот – отказывается и даже больше – стремится всячески избегать, от затрат, которые пользы Клиентам не приносят»** (повторенье – мать ученья!)

Попробую описать какой-нибудь процессик с которым сталкивается любой оператор. Ну, например, процесс заключения договора физического лица, пришедшего в офис обычного оператора. Хочу заметить, что ситуация эта вполне реальна и я сидел это все наблюдал в натуральном исчислении времени.

- Клиент, не поленившись, приперся в офис и увидел перед собой очередь. Даже не очередь, но менеджер, заключающий договор, был уже занят с другим Клиентом.
- Поскольку менеджер в офисе один (ну маленький такой офисик, который я лично наблюдал у одной местячковой компании езернет-провайдере) да и перед ним находился только один человек в очереди, потенциальный Клиент решил обождать – интернету-то хочется!
- Просидев полчаса в ожидании (кстати, хорошо если есть где сесть – офисы бывают настолько малы, что поставить стулья для ожидающих просто негде! Да! А менеджер-операционист находился за высокой стойкой с пуленепробиваемым стеклом, что казалось, что лихие девяностые вернулись, а я нахожусь в валютном обменнике!) Клиент таки дожидается своей очереди.
- Менеджер требует документ, удостоверяющий личность и задает-таки вопрос (о, чудо!) о цели прибытия. Цель – подключиться к Сети по указанному адресу.
- Менеджер углубляется в свой терминал или что там у него стоит.
- Ровно через десять минут менеджер сообщает, что подключение возможно – есть ТВ!
- Причем, судя по выражению лица – первые пять минут он набирал одним пальцем на клавиатуре адрес, а потом ждал ответа из какой-то базы данных (техучета, да?)
- Клиент кивает головой – мол, да, хорошо, что есть ТВ, давай уж оформляй дальше.
- Еще десять минут менеджер формировал какие-то свои бумаги. Очевидно, что продолжал вбивать реквизиты и все такое и формировал заказ-наряд на подключение.
- Громко щелкнув кнопкой Enter, менеджер бежит куда-то вглубь офиса. Это он за распечатанными договором и прочими бумагами юридического характера.
- После того, как Клиент бумаги заверяет подписью договор (ручка, кстати, не писала), менеджер опять срывается с места и убегает из комнатушки вообще.
- После пятиминутного отсутствия, возвращается и с улыбкой передает подписанные высоким начальством документы.
- Счастливый Клиент, потеряв ровно час времени, уходит ждать монтажников. В договоре было написано, что монтажники явятся «в течение 40 дней».

Кстати, я нарочно исключил из описания процесс оплаты (тот еще квест!) – схема получилась бы слишком сложная и понадобилось бы еще больше букв, которых и так довольно много для интернетной статьи.

Вот эта схема в почти терминах «картирования потока создания ценности»:

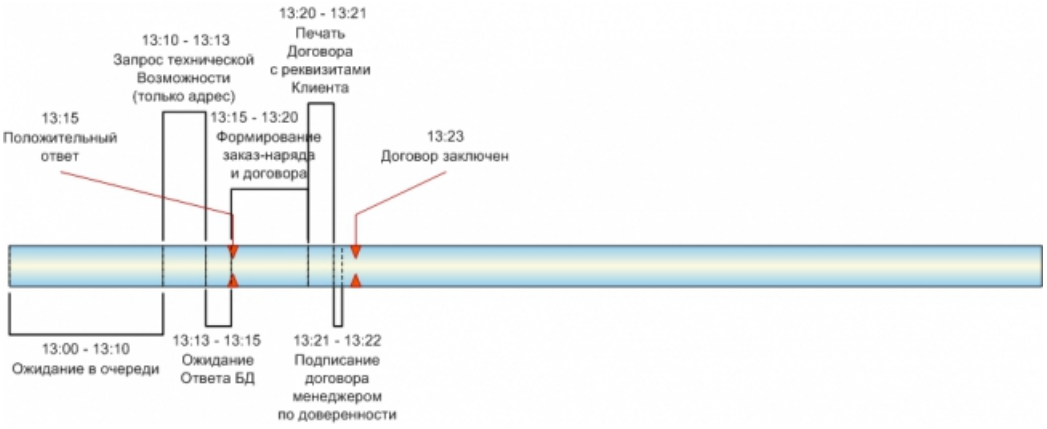


Смысл: процесс это непрерывный поток, начиная от «канбана», когда Клиент зашел в офис. Все, что находится ниже временной шкалы (схема рисовалась в Visio в темплейте Timeline) не приносит вообще никакой ценности. Все, что выше – пользу приносит. Соответственно, самурай «Идеальный Оператор» должен как можно сильнее сократить ВСЕ шаги процесса, а нижние провалы – изживать непрерывно, как Ленин буржуазию до победного Конца. Только не все так просто…

Разберем подробнее.

- Естественно, что «Ожидание в очереди» не приносит пользы никому. Ни Клиенту, ни оператору. Полчаса «муды», которую мы однозначно чертим в черном нижнем секторе.
- Занесение в БД реквизитов пользу все же приносит – если не забить реквизиты (адрес) в поиск БД, то ничего и не произойдет. Ну и менеджер все же пытается выполнить свои должностные обязанности, а именно – выяснить потребности Клиента.
- Ожидание ответа БД – «муда» чистой воды.
- Заказ-наряд штука полезная – без него ни один монтажник не сможет пойти по указанному адресу.
- Договор так же нужен, но и то и другое могло бы выполняться значительно быстрее, поскольку важен не процесс «формирования бланка-заказа», но его результат – готовый БЗ и клиентский договор в бумаге.
- Дальше вообще чудеса – подписание договора. Конечно, договор должен быть подписан обеими сторонами, но вот ждать пока менеджер найдет начальника (а вдруг он пообедать соизволит?) совершеннейшая «муда».

И вот мы приходим к главному – реинжинирингу процесса:



Первое и главное – увольняем нафиг этого менеджера, который не умеет набирать буквы на клавиатуре. Взамен берем толковую девчушку, которая умеет. Пусть даже она дороже стОит – главное, чтоб японское словечко «бакаяро» не стало синонимом нашей компании. Отмываться, знаете ли, дороже выходит, чем не пачкаться.

Второе – допиливаем до приемлемого интерфейс БД и каким-то магическим способом ускоряем процесс обработки. Ну, например, не нужно нам вносить в БД все реквизиты обратившегося – достаточно только спросить «чего изволите» и внести адрес Клиента в запрос. Таким образом, сокращаем время обработки и получения ответа о ТВ до пяти минут.

Третье. Перетачиваем программное обеспечение на более быстрый ввод. Что там сделать – не знаю.

Может исключить автоматического внесения клиентской информации в биллинг, может наоборот – соединить. Главное – избавиться от двойного ввода и незначащих данных и тем самым ускорить процесс заведения Клиента. Менеджеры с прямыми руками тоже помогают.

В-четвертых, поставим-ка мы принтер поближе к менеджеру. Бухгалтерия не бегает за Клиентами и пусть сама ходит за своими бумагами. А лучше – купить еще один принтер, тем паче, что сейчас цена им не великая сумма денег.

В-пятых, чтобы менеджер не выглядел глупо, если руководитель вдруг отлучится по нужде, выдаем ему, менеджеру, доверенность на право подписи типовых документов. Кстати, это еще и менеджера будет: во-первых, мотивировать и поднимет ему самооценку, во-вторых, стимулировать на правильное заключение договора и повышает его персональную ответственность, поскольку в контракте его подпись и отмазаться уже не удастся.

Общий итог: вместо получаса на обработку одного Клиента, менеджер будет тратить тринадцать минут. А поскольку эти тринадцать минут еще весьма влияют на ожидание следующего Клиента, то время, проведенное потенциальным пока еще Клиентом в очереди, так же сокращается вдвое!

На самом деле, описан конечно же самый простой, и я бы даже сказал клинический случай. Суть в том, что я наблюдал его в реал-тайм…

Но продолжим… А теперь у нас процесс идеальный? Отвечу сразу – НЕТ. Идеального процесса не бывает, поскольку всегда может быть найдено еще более лучшее решение. В философии Toyota или в системе бережливого производства перманентное нахождение лучшего решения называется «кайдзен». Не удержусь, и скопипастю десять основных принципов «кайдзен», соблюдая которые оператор может добиться почетного звания «Идеальный оператор» (выделено мной):

1. **Фокус на клиентах** — для компании, использующей кайдзен, более всего важно, чтобы их продукция (услуги) удовлетворяли потребности клиентов;
2. **Непрерывные изменения** — принцип, характеризующий саму суть кайдзен, то есть, непрерывные малые изменения во всех сферах организации — снабжении, производстве, сбыте, личностных взаимоотношений и так далее;
3. **Открытое признание проблем** — все проблемы открыто выносятся на обсуждение;
4. **Пропаганда открытости** — малая степень обособленности (особенно в сравнении с западными компаниями) между отделами и рабочими местами;
5. Создание рабочих команд — **каждый работник становится членом рабочей команды** и соответствующего кружка качества (новый для организации работник входит также в состав клуба «первогодок»);
6. Управление проектами при помощи межфункциональных команд — **ни одна команда не будет работать эффективно, если она действует только в одной функциональной группе**. С этим принципом тесно связана присущая японскому менеджменту ротация;
7. Формирование «поддерживающих взаимоотношений» — **для организации важны не только и не столько финансовые результаты, сколько вовлечённость работников в ее деятельность и хорошие взаимоотношения между работниками**, поскольку это неизбежно (пусть и не в данном отчётном периоде) приведет организацию к высоким результатам;
8. **Развитие самодисциплины** — умение контролировать себя и уважать как самого себя, так и других работников и организацию в целом;
9. **Информирование каждого сотрудника** — весь персонал должен быть полностью информирован о своей компании;
10. **Делегирование полномочий каждому сотруднику** — передача определенного объёма полномочий каждому сотруднику. Это становится возможным благодаря обучению по многим специальностям, владению широкими навыками и умениями и пр.

Ну и в совсем-совсем заключение еще одно японское козырное слово: «Топ-менеджер? Да иди ты в гемба, топ-менеджер!»

