

GOOD
WOOD

КОНСТИТУЦИЯ²⁰²³

КОНСТИТУЦИЯ

GOOD
WOOD

КОНСТИТУЦИЯ GOOD WOOD 2023

АВТОР – А.С. ДУБОВЕНКО
РЕДАКЦИЯ 3.0, ЯНВАРЬ 2023

1. ОБ ОШИБКАХ

1.1. Мы не ищем, кто виноват, – мы ищем, что виновато.

1.2. Ошибка – это хорошо, на ней мы можем научиться.

1.3. Соккрытие ошибки – это преступление.

1.4. Повторение ошибки – это очень плохо.

1.5. Нам нужны сотрудники, которым не все равно. Они видят, что ошибка может повториться, и работают над тем, чтобы этого не случилось.

1.6. При столкновении с ошибкой нужно копать. Примерять 7 «почему». Искать первопричины.

1.7. Поиск ошибки нужно осуществлять не в кабинете, а идти в гемба (туда, где делается работа) и общаться с теми, кто может быть наиболее компетентным. Обязательно выслушивать противоположную точку зрения.

1.8. Не всегда для избежания ошибки нужно усложнять процесс. Если ошибка редкая или не очень дорогая, то иногда лучше рассказать о ней. Усложняя процессы, мы делаем компанию более медленной.

1.9. Штрафы за ошибки запрещены.

1.10. Очень важно быстрое признание ошибки. Сотрудники, которые придумывают отмазки, пытаются свалить вину на других, вовлекают своих руководителей в разборки, должны покинуть компанию.

1.11. Для того, чтобы компания работала над неповторением, информация об ошибке должна распространяться как можно шире.

1.12. Если сотрудник обнаружил ошибку в процессе, которая может повторяться на других заказчиках, то он нашел клад. Он герой! Даже если сам ее допустил. Надо максимально широко распространить информацию об ошибке, чтобы светлые головы из разных отделов подумали, как обеспечить неповторение ошибки.

2. О ПРИБЫЛИ

2.1. Компания должна зарабатывать деньги.

2.2. Заработать деньги, но оставить клиента недовольным запрещается.

2.3. Чтобы клиент был доволен, картина в его голове (ожидания) должна совпасть с картиной на выходе. Для этого нельзя обещать лишнего.

2.4. Нельзя найти первых попавшихся исполнителей, сделать наценку 30–40 % и продать клиенту. Клиент это заметит, и доверие навсегда будет потеряно.

2.5. Мы покупаем дешевле за счет объема и партнерских отношений. У нас лучшие специалисты: строители, инженеры, монтажники. Мы предлагаем оптимальное решение за счет опыта и обеспечиваем гарантию. Клиенту сложно найти такое же качество за ту же сумму в другой компании.

2.6. Запрещается наличие в смете легко проверяемых товаров. Например, песок по завышенной в 2 раза цене. Одна «кривая» строчка, найденная клиентом, – и доверие пропадает ко всей смете.

3. О РАЗВИТИИ

3.1. Мы не беремся за работы, которые не умеем делать.

3.2. Развитие нужно, и мы должны изучать что-то новое, но делать это следует осознанно, по плану. Мы должны понять, почему хотим освоить новое направление, подключить специалистов, изучить цены, конкурентов, опыт лучших компаний.

3.3. Развивать новые направления мы должны потому, что так решила компания, а не потому, что одному клиенту нужны новые работы. Или вдруг что-то предложил сотрудник.

4. О ПОСТАВЩИКАХ

4.1. Мы работаем напрямую с производителями. В некоторых случаях мы можем работать с посредниками, но из логистических соображений.

4.2. Главный критерий выбора поставщиков – это надежность. Они должны быстро помогать нам при сбоях у клиентов. Брать ответственность на себя за неправильные поставки. Быстро исправлять ошибки. Помогать нам отлаживать процессы. Помогать обучать наших сотрудников. Помогать контролировать качество.

5. О ЗАКУПКАХ

5.1. Закупая что-то, мы всегда рассматриваем несколько вариантов, сравниваем цены. Просим скидку. Нужно пытаться закупать все по оптимальной цене. Речь не идет о том, чтобы покупать что-то дешевое или некачественное. Но мы должны сформулировать требования к качеству и найти оптимальный товар и оптимального поставщика.

5.2. Такой подход касается всех без исключения расходов компании: на канцтовары, Интернет, IT-оборудование, строительные материалы, расходники, услуги по клинингу, кейтерингу, субподрядчиков. Каждый, кто создает в системе заявку на отправку денег, должен убедиться, что они тратятся оптимально.

5.3. Не реже одного раза в год мы должны проводить ревизию цен на закупки и работы. Даже 5 лет работы по единой стоимости не гарантируют нам оптимальной цены. За это время могут появиться новые компании или новые способы выполнения работы. Допустим, раньше мы могли пользоваться курьерской службой, а теперь, возможно, выгоднее пользоваться «Яндекс. Такси».

6. О КАЧЕСТВЕ

6.1. Качеством мы называем отсутствие дефектов. Качество не имеет отношения к СНИПам и прочим нормам. Существует работа, сделанная по СНИПам, но некачественная. И наоборот, можно сделать что-то очень качественно не по СНИПам. Единственный критерий хорошего качества – ничего не случилось с домом. Единственный критерий плохого качества – с домом что-то случилось, и клиент обратился за помощью.

6.2. Необходимо всеми силами избегать «завышенного» качества. Если по расчетам проходит элемент **одного** сечения, а конструктор устанавливает «на всякий случай» элемент помощнее, он совершает критическую ошибку. Он не увеличивает качество, а выкидывает деньги компании. Так действовать запрещено.

6.3. Если дефект проявляется редко, а на системном уровне его исправить дорого, далеко не всегда необходимо исправлять. Всегда надо разумно подходить к сверхнадежности. Если наша сверхнадежность приводит к резкому удорожанию, мы теряем конкурентоспособность. Например, мы знаем, что у одного из 100 заказчиков могут продувать перерубы. В этом случае нам выгоднее признать эту проблему и, в случае обращения, сделать бесплатную герметизацию, чем обязательно герметизировать все дома. Это увеличит цены наших домов и снизит конкурентоспособность.

6.4. Совершенствовать качество нужно постепенно, шаг за шагом, в режиме небольших улучшений. Самое

ценное улучшение для нас и для наших клиентов – это повышение качества без увеличения стоимости.

6.5. Повышение качества за счет удорожания в некоторых случаях ухудшает продукт и снижает нашу конкурентоспособность.

6.6. Повысить качество, но не сказать об этом клиенту, маркетингу и отделу продаж – преступление: наши дома становятся дороже, но мы не можем объяснить клиенту, почему!

6.7. Повышение качества должно сразу отражаться в снижении дефектов. Если количество рекламаций не снизилось, а продукт стал дороже, мы просто выкинули деньги.

7. О ЗАКАЗЧИКАХ

7.1. Наш клиент – это заказчик, который хочет построить себе дом. Он понимает, что за качество надо платить. Он требует уважения к себе, но и сам с уважением общается с компанией. Он ценит свое время и не хочет заниматься стройкой и погружаться в детали. Он хочет выстроить доверительные отношения с компанией и работать с профессионалами. Если в процессе общения заказчик ругается матом или кричит: «Я вам заплатил деньги», то это не наш стиль общения, нам лучше закончить отношения с ним.

7.2. Наш заказчик выбрал компанию GOOD WOOD, потому что он ей доверяет. Он не проверяет сметы, так как знает, что в них все правильно. Он не проверяет

технические решения, так как уверен, что с ними все ОК.
У него мало времени, он хочет гарантированно
и с первого раза получить хороший результат.

7.3. Мы должны сделать клиента довольным на выходе. Он должен удивиться и в идеале стать нашим фанатом. А на выходе сказать: *«Не зря я выбрал GOOD WOOD!»*

7.4. Один из наших ценнейших активов – это довольные клиенты, живущие в наших домах.

7.5. Клиент не всегда прав. Занимая во всех случаях сторону клиента, мы демотивируем сотрудников, а так делать нельзя. Но объявить клиента неправым может только тот сотрудник, у которого уже есть репутация предоставления суперсервиса большинству заказчиков.

7.6. Если 9 из 10 этапов мы сделали хорошо, а на последнем, 10-м, клиент разочаровался, то он разочаровался полностью во всей нашей работе и нас не порекомендует. Необходимо найти точку, на которой отношения стоит закончить. Лучше сделать это пораньше и расстаться на хорошей ноте.

7.7. Мы никогда не советуем заказчику прочих
подрядчиков, которые будут доделывать дом.
Так как если подрядчик накосячит, мы будем нести
за это моральную ответственность. Кроме того,
постоянные советы кого-то наводят мысль о коррупции.
Если заказчик настаивает, чтобы ему кого-то
порекомендовали, то давать эту рекомендацию можно
только через личный кабинет, публично, и, конечно же,
запрещено получать какие-либо вознаграждения
от компании, которую мы посоветовали.

8. О РЕКЛАМАЦИЯХ

8.1. Лучше всего наша компания проявляет себя, когда клиент нам не платит, а мы помогаем ему, даже когда, возможно, не виноваты и можем отказать.

8.2. Помочь клиенту, вложить деньги, но не объяснить, что мы сделали, неправильно. Клиент должен видеть подвиг. Делая его незаметно, мы не увеличиваем лояльность.

8.3. Самое плохое при поступлении рекламации – долго думать. Или долго исправлять. На выходе мы тратим деньги, но не повышаем лояльность. Для рекламаций главное – скорость и принятие решений на уровне исполнителей. Для этого у исполнителей должны быть полномочия тратить деньги компании на исправления рекламаций и самостоятельно и быстро решать вопрос.

8.4. Затраты на рекламации – это маркетинг. Один рубль, вложенный в исправления, равен 10 или 100 рублям, вложенным в рекламу.

8.5. Рекламация – это не проблема, а шанс проявить себя и показать, что такое компания GOOD WOOD.

8.6. Лояльность заказчика после исправления рекламации должна стать в итоге даже выше, чем до появления проблемы.

8.7. Необходимо быть благодарным клиенту за обращение по рекламации и дарить подарки.

8.8. Даже если нашей вины нет, мы должны исправить клиенту дефект. Процедура поиска виновных должна быть полностью исключена. Обращение – мы сразу должны исправить.

8.9. Сотрудники, исправляющие дефекты, не должны брать денег с заказчика, даже если он уговаривает их взять.

8.10. В сложных случаях (дефекты от 100 тысяч) нужно предложить два варианта. Два типичных кейса:

1) Продувает переруб. Да, без проблем, мы готовы сделать герметизацию места, которое продувает, быстро и бесплатно. Но если хотите, мы вам сделаем полную герметизацию всего дома за 150 тысяч рублей.

2) В старом доме (кончилась гарантия) сгнил венец бруса на террасе. Да, действительно, раньше мы строили в экономклассе, гарантия была маленькая и мы не учли, что может затекать вода, и не защитили венец. Мы готовы бесплатно его заменить.

Но мы можем перестроить весь узел по современным стандартам, чтобы исключить в будущем повторение ошибки. И продлить кровлю, чтобы не попадала вода вообще. Это то, как мы строим сейчас.

Это стоит 150 тысяч рублей.

9. О СКОРОСТИ

9.1. Чем выше скорость, тем лучше. Но скорость не за счет качества, а за счет уменьшения пауз между работами. И за счет опыта.

9.2. Вся бумажная и подготовительная работа следующего этапа должна делаться параллельно с текущим этапом. Как только текущий этап завершен, сразу начинается следующий.

9.3. Все процессы и регламенты должны **упрощать** процессы и ускорять строительство. Если регламент **замедляет** стройку, то это неправильный регламент.

9.4. Некоторые правила сделаны для того, чтобы снизить риски потерь. Но все контрольные проверки должны делаться **заранее** и **параллельно** с предыдущими процессами. Если контроль и проверки повлияли на скорость строительства, то это неправильный процесс.

10. О СОТРУДНИКАХ

10.1. Сотрудники, любящие компанию и коллег, способные удовлетворить потребности заказчика, являются ценнейшим активом.

10.2. Мы должны делать все возможное, чтобы сотрудникам было комфортно работать.

10.3. Запрещается давить на сотрудников.

10.4. Не рекомендуется обсуждать и тем более обвинять кого-то за глаза. Лучше пригласить и обсудить ситуацию вместе.

10.5. Мы должны сделать все возможное, чтобы коллега шел на работу с удовольствием. Чтобы каждому нравилось делать то, что он делает.

10.6. Главные преступления в компании – это воровство, вранье и пофигизм. Если сотрудник это проявил, даже по мелочи, нам не по пути.

10.7. Цель фронт-офиса – довольный заказчик. Цель бэк-офиса – довольный фронт-офис. В компании все должны служить. Все люди должны служить клиенту, и им должно это нравиться. Весь бэк-офис должен служить сотрудникам фронт-офиса, и ему должно это нравиться. Служить – это делать быстро то, что просят с удовольствием, выполнять обещания. И делать все возможное, чтобы обращение к вам было приятным для сотрудника.

10.8. Компания должна поддерживать неформальные связи между сотрудниками и образование команд.

10.9. Решение сложных вопросов по текущим клиентам должно приниматься командно в режиме консилиума группой сотрудников, желательно без участия руководителя. Обратиться к руководителю можно, но в режиме уведомления: *«У нас была такая ситуация с клиентом, мы посоветовались и решили поступить так»*.

10.10. Сотрудники компании должны быть на связи 24 часа в сутки (конечно, кроме сна и прочих экстренных случаев) и быть готовыми помочь клиентам и другим сотрудникам. Говорить «у меня выходной» в нашей компании не принято.

10.11. Получать какую-то благодарность от клиентов, подрядчиков и поставщиков не рекомендуется. Но если такая «благодарность» все-таки получена, то об этой ситуации должно быть известно руководителям. За попытку наладить получение откатов – мгновенное увольнение.

10.12. Работа в компании GOOD WOOD – это работа с полным вовлечением. Поэтому работать у нас

и параллельно где-то еще невозможно на большинстве позиций. Если кто-то имеет какие-то существенные проекты на стороне, рекомендуется их закрыть или покинуть GOOD WOOD.

11. О КОНКУРЕНТАХ

11.1. Мы не говорим плохо о конкурентах. Мы подчеркиваем свои сильные стороны.

11.2. Мы должны быть внимательны к тому, что конкуренты делают лучше нас, дешевле нас, быстрее нас, и постоянно распространять эту информацию внутри компании. Также нам интересно, как конкуренты убеждают своих клиентов и что говорят про нас.

11.3. Сильные конкуренты помогают нам развиваться и идти вперед.

12. ОБ ИТ-СИСТЕМАХ

12.1. Мы оказываем услугу по строительству. У каждого клиента своя ситуация, свои пожелания. Поэтому наши процессы управляются вручную и людьми.

12.2. ИТ-системы не должны напоминать и давать распоряжения, что, как и кому делать. Так как, если они начнут руководить процессами, атрофируется мозг.

12.3. IT-системы в некоторых случаях могут сигнализировать о ненормальности. Однако и в этом случае надо быть аккуратнее, ибо если сотрудники перестают реагировать на сигналы по причине их огромного количества, сигналы становятся бесполезными.

12.4. Все IT-системы работают исключительно для сотрудников. Если IT-система или оборудование не способны удовлетворять запросы сотрудников, они должны быть изменены или доработаны.

12.5. Если система работает неправильно, если рабочий ноутбук «тормозит», если программа выдает ошибку – так быть не должно, все должны бороться с этим.

12.6. IT-системы должны помогать сотруднику исполнять его миссию, но ни в коем случае не мешать. Если сотрудник чувствует, что занимается пустой тратой времени на «вбивание» информации, если очередной еженедельный отчет никто не читает, есть повод вынести это на обсуждение и, возможно, отменить или изменить процесс.

13. О РУКОВОДИТЕЛЯХ

13.1. Роль руководителей, в первую очередь, не мешать сотрудникам работать.

13.2. Запрещается требовать с сотрудников отчеты. Все отчеты руководитель должен получать автоматически.

13.3. Руководитель должен обеспечить деятельность сотрудников таким образом, чтобы все работало без него. Запрещается внедрять «подтверждение руководителя», без которого процесс дальше не идет. Все «зацепки» делаются в **уведомительном** порядке: процесс идет, а руководитель получает уведомление.

13.4. Во все отделы сотрудника берет **команда**, а не руководитель.

13.5. Запрещается увольнять сотрудника без специальной процедуры с привлечением HR и высшего руководства. Сотрудник должен быть переведен на испытательный срок в присутствии начальника, HR и первых лиц. Ему нужно объяснить, чем не устраивает его работа. Все руководители должны убедиться: он понял, что конкретно делал не так. Необходимо выработать четкие критерии того, как будет приниматься решение через 2 месяца: каких людей нужно опрашивать, какие цифровые показатели изучать.

13.6. Руководитель должен прогнозировать будущую загрузку своего отдела и заранее сигнализировать о возможных перегрузках. Если руководитель сообщает о перегрузке по факту ее возникновения, это ошибка, которая сильно бьет по компании.

13.7. Задача руководителя – постоянно бороться со сложностью. Искать способ не делать работу, которая не нужна, упрощать регламенты и взаимодействие с другими подразделениями.

14. ОБ ОФИСЕ

14.1. Офис – это второй дом для сотрудника. Задача офиса не расположить как можно больше сотрудников, а предоставить наиболее комфортные условия для обслуживания заказчиков.

14.2. В то же время рабочее место каждого – это часть в общем пространстве, поэтому запрещается складирование не относящихся к работе предметов (обувь, верхняя одежда, коробки, рекламная продукция и т.д.) возле рабочего места.

14.3. Мы должны помнить, что комфорт каждого на рабочем месте – это наша общая задача. Не кричать, не ругаться (в т.ч. матом), проводить переговоры в специально оборудованном месте – все это создает правильную атмосферу внутри каждого офиса.

14.4. Если вы обнаружили какую-либо неисправность, самое страшное, что вы можете сделать, – просто пройти мимо. Не ждите, когда «ответственные за проблему» найдут и устранят все самостоятельно. Подсказывайте, помогайте – так мы не только станем ближе друг к другу, но и сделаем сильнее нашу с вами компанию.

