



Активный фронт - 4

(Продолжение. Начало см. в № 3(39) 2007)



В предыдущих статьях цикла «Активный фронт» мы обсуждали, как организовать работу продавцов и менеджеров по работе с клиентами, чтобы они не потеряли ни одного клиентского запроса, и как мотивировать сотрудников на эффективную работу с запросами. Темы вечные, актуальные и десять лет назад, и сегодня. В то же время сегодняшний рынок труда имеет ряд специфических черт, которые мы вынуждены учитывать при организации работы фронт-офиса. Как организовать работу исполнительского розничного персонала с учетом сегодняшней кадровой ситуации — этому посвящена очередная статья цикла «Активный фронт».

Российский бизнес продолжает расти. И хотя в сфере торговли эпоха взрывного экстенсивного роста завершается, и мы наблюдаем переход в фазу качественных изменений, тем не менее, рост продолжается. Соответственно, растет и количество рабочих мест. Помимо необходимости компенсировать свежими кадрами естественный «отток» рабочей силы (смена места работы, выход на пенсию и т.п.), актуальной остается потребность в постоянном заполнении вновь создаваемых вакансий.

Характерная особенность нынешнего рынка труда — это вступление в активную жизнь нового, выросшего «при капитализме» поколения, которое отличается мобильностью и не склонно надолго связывать свои долгосрочные перспективы с конкретными компаниями и рабочими местами.

Еще один фактор, всю мощь которого нам предстоит ощутить в ближайшее десятилетие, — это последствия падения рождаемости в периоды 1988-1994 и 1998-2002 г.г., влияние которых на рыночную ситуацию уже началось и с каждым годом будет усиливаться.

Сочетание трех обозначенных факторов приводит ко все более острому кадровому голоду в розничном бизнесе. По оценкам экспертов, сегодня розница недоукомплектована младшим торговым персоналом почти на 25%, а текучесть кадров в сетях достигает 50-60% в год.

Следовательно, необходимо создать идеологию и организационные механизмы, которые будут привлекать и продвигать людей, осознанно работающих на свой профессиональный и карьерный рост. Соответственно, перед розничной сетью встают два вопроса:

1. **Исходный материал:** необходимо определить, кого брать в продавцы, чтобы изначально иметь шансы получить максимальную отдачу от человека за период его работы.

2. **Вложения в персонал:** если век продавца в одной компании так короток, необходимо минимизировать затраты на обучение продавцов и отладить конвейерный принцип подготовки новичков.

Качественный исходный материал

Кадровый дефицит заставляет работодателей снижать требования к кандидатам, брать людей без опыта работы, снимать возрастные ограничения. Тем не менее, незыблемым остается одно самое важное требование — человек, претендующий на работу во фронт-офисе, должен хотеть работать. Как сказал владелец одной розничной сети, «идеальный продавец — мать-одиночка с двумя детьми». При всем цинизме, это так — к работе продавца стимулирует необходимость зарабатывать на жизнь.

Соответственно, важно, чтобы потенциальный продавец был не избалован. В нашей практике был случай, когда при открытии нового магазина среднего ценового уровня директор по персоналу сумел заполнить его, переманив бывших сотрудников бутика, и очень гордился этим. Продавцы были обучаемы, профессиональны, но при этом отказывались выполнять техническую работу, поскольку считали её недостойной своего уровня. Персонал пришлось заменить на менее опытный, менее обучаемый, но исполнительный и неизбалованный. Привлечение на работу людей из пригородов и иногородних начинает практиковаться не только в Москве, но и в других крупных



ПОЗДРАВЬТЕ ЧАС!

**По итогам первого полугодия 2007 г.
Консалтинг-Центр «ШАГ» награжден
Золотым Сертификатом
как лидер рынка бизнес-услуг
в рейтинговой номинации
«Консалтинг»**



городах. Постоянно витает в воздухе идея привозить персонал из бывших республик СНГ и сменять его вахтовым методом.

Другим внешним признаком эффективности кандидата является его молодость. Молодежь, в первую очередь, студенты — это категория, которая в силу своего возраста имеет интерес к жизни, желание попробовать новое. Самим фактом своего присутствия в магазине молодежь привносит жизнерадостный настрой, а это влияет и на покупателей. Молодежь проще относится к необходимости выполнять техническую работу, меньше устает, лучше усваивает информацию.

Ступенчатый принцип подготовки стажёров

Продавец «живет» в компании недолго: в среднем год, максимум 2 года. Уходя из компании, он уносит с собой опыт и знания. А компания, в свою очередь, вынуждена тратить время и средства на обучение новичков. В консалтинговой практике нам пришлось столкнуться с тем, что на входе новичку нередко дают избыточный объем навыков и знаний. Например, 20 часов обучения по технологии продаж, товару, конфликтным ситуациям - при этом безо всякой гарантии, что новичок не уйдёт в первые 2-3 месяца. Во избежание неэффективных затрат на подготовку продавца, представляется целесообразным начальный период его карьеры разбить на короткие этапы, на каждом из которых он будет постепенно овладевать новыми навыками и выполнять новые для себя виды работ при условии, что им успешно пройден предыдущий этап. Практически во всех розничных сетях существует градация продавцов по категориям, однако и первый этап — стажёрство — необходимо сделать более «дробным».

Первый - третий день работы. Основная задача — понять, сможет ли кандидат остаться работать в магазине. В это время происходит корректировка ожиданий новичка и приведение их в соответствие с ожиданиями компании. В розничной точке всегда найдется неквалифицированная работа, которую может выполнить даже новичок (выкладка товара, поддержание чистоты торгового оборудования и т.д.), а постепенное увеличение нагрузки позволит новичку адаптироваться на новой работе.

Новичок должен быть прикреплен к наставнику, который проведет его по розничной точке, проинструктирует и поставит задачи на день, познакомит с ключевыми сотрудниками.

Этот этап можно считать успешно пройденным, если новичок:

- успешно справляется с технической работой,
- позитивно настроен,
- проявляет заинтересованность к содержанию работы продавцов, задает вопросы своему руководителю,
- активен, пытается что-то делать (помогает продавцам, читает информацию о товаре).

Первая неделя работы. Продавец-стажёр должен преодолеть страх перед покупателями и не прятаться от посетителей. За первую неделю он должен освоить также самые простые навыки работы с клиентом: приветствовать покупателя, прощаться и т.д., знать особенности размещения товара в торговом зале и уметь сориентировать покупателя, где какой товар находится. Если покупатель задает сложные вопросы, новичок должен уметь корректно и не теряя своего лица пригласить более опытного сотрудника.

Первый месяц работы: Стажер проходит вводный курс обучения стандартам обслуживания, используемым в розничной сети, изучает товар и розничные технологии. Этот этап пройден успешно,

если стажер способен осуществить продажу от начала до конца в соответствии со стандартами розничной сети и имеет основные знания по товару. В случае если в работе ему пришлось столкнуться с нестандартной ситуацией, он приглашает на помощь старшего. В первый месяц новичок должен находиться под постоянным контролем непосредственного руководителя или наставника, который сможет вовремя скорректировать его действия.

Во многом на первых этапах жизнь новичку может облегчить такой инструмент как Книга продавца. Это своего рода памятка на 10-15 страниц, в которой в доступной форме — простым языком, в картинках — описываются действия продавца, стандарты исполнения отдельных действий и требования к работе исполнителя. «Книга продавца» выдается каждому стажеру, и в ней же наставник ставит отметки за освоение навыков. ✨

Л. Горбунова



Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Американский автодилер

Авторитейл в США — это 50000 дилерских компаний с годовым объемом продаж около \$ 770 млрд.

Рынок высоко фрагментирован: 100 крупнейших компаний удерживают только 15% рынка. Годовой оборот на сотрудника варьируется от \$ 300000 в небольших компаниях до \$ 700000 у крупных дилеров.

Типичный американский автодилер имеет оборот около \$ 30 млн., 60 % которого дает продажа новых автомобилей (продается 800 таких авто в год); 28% - подержанные авто (продается 900 авто в год), 12% - сервис и запчасти.

Сервисная служба типичного автодилера - это 15 постов с подъемниками, 12000 контрактов в год при средней стоимости контракта \$ 200. Треть расходных материалов и запчастей приобретается непосредственно в сервисном центре.

Рыночная капитализация компаний-автодилеров США составляет 12-16% их годового оборота.

По данным NADA (National Automobile Dealers Association)





От логистики требуется не только стабильная работа, но и опережающее развитие...

08 ноября 2007 года прошла менеджерская встреча для директоров по логистике, где был представлен опыт организации товаропотоков в наиболее технологичных отечественных компаниях.

Открыл встречу **Максим Милин, генеральный директор «LF Logistic» и директор по логистике ГК «КУРС»**. Максим обсуждал два возможных пути развития «логистического хозяйства»: экстенсивный - через безмерное увеличение штата складских и учетных работников - и интенсивный, позволяющий заменить рядовых сотрудников и линейных руководителей на простые алгоритмы ERP-продукта и абсолютно прозрачную мотивацию персонала. 5-7 лет назад экстенсивное развитие было дешевле и эффективнее, однако сегодня ситуация резко изменилась. Людей становится все меньше, а их стоимость растет, в то время как разработчики предлагают все более совершенные ERP-продукты.

Подольский складской комплекс (ГК «КУРС», розничные сети Л'Этуаль и Sephora) создавался в течение 2001-2003 г.г. Сегодня Подольский складской комплекс — это современный склад, обслуживающий 737 торговых точек «дверь в дверь». Ежегодный прирост основного клиента - розничной сети «Л'Этуаль» - составляет около 75% в год по обороту и по открытию новых магазинов, поэтому от логистики здесь требуется не только стабильная работа, но и опережающее развитие. В 2003 году было приобретено IT-решение «ТД Перекресток-Ахарта», что позволило при ассортименте в 17 000 позиций наладить адресное хранение, партионный учет, учет по срокам годности и многим другим показателям. В 2004 году за счет компании была проложена выделенная оптоволоконная линия, по которой происходит обмен информацией с поставщиками; сегодня складской комплекс полностью радиофицирован.

Учет приемки, отгрузки и перемещения товара происходит по штрих-коду. Это позволяет облегчить процесс сборки заказов для магазинов, ускорить подготовку специалистов. Сегодня сборка заказа на складе — очень простой процесс. На Wi-Fi терминале написаны пошаговые инструкции для работника: «Подойди к ячейке №»,



«Просканируй код ячейки», «Убедись, что не ошибся», «Возьми товар», «Просканируй штрих-код, убедись, что это требуемый товар», «Возьми N штук». Штрих-кодовая технология помогает избежать ошибок при наборе, а радиофикация позволила ввести сдельную оплату для кладовщиков. По оценкам Максима,

внедрение Wi-Fi терминалов дало ощутимый рост производительности каждого сотрудника. Вместе с тем, были достигнуты впечатляющие результаты и по такому показателю как дефектура заказа.

Традиционная для склада проблема — воровство. Товар штучный и мелкий, поэтому проблема стояла достаточно остро. Сегодня она практически решена: воровство снизилось в 37 раз. Этого удалось добиться за счет радиофикации склада (работники не знают, какой товар лежит в коробке), разграничения зон доступа на складе, создания разных уровней доступа. У каждого кладовщика есть персональный бейдж, в который зашита информация о нем; уровни доступа разных сотрудников обозначены одеждой разных цветов. В какой-то момент руководство обнаружило встречные маневры со стороны персонала: люди обменивались пропусками, одеждой. Тогда был определен самый «воруемый» товар. Его собрали в одном закрытом помещении и назначили персональную материальную ответственность. Это помогло как ничто другое. Складской комплекс оборудован также камерами слежения: видно, сколько коробок привез грузовик, сколько выгрузили, какой кладовщик принял товар и куда его поставил. Во время сборки просматривается междурядье: кто ходил, в какое время и т.д. Эта мера позволила еще больше снизить количество краж. Но, рассказывает Максим, российский персонал очень изобретателен: люди выяснили, где расположены камеры, и как можно залезть с верхней полки на нижнюю, оставаясь незамеченным. В итоге было решено сформировать службу безопасности, которую возглавил «хороший опер». Первое, что он сделал — создал сеть информаторов. Сегодня он расследует исчезновение товара по горячим следам, а ЧОП досматривает сотрудников на выходе. Ну и, конечно, существует так называемая «доска штрафников». Она размещена так, что все входящие сотрудники видят тех, кто попался при выносе товара или был вычислен службой безопасности. На этих людей заводятся уголовные дела.

На вопрос об экономической оправданности мер безопасности Максим пояснил, что самой затратной оказалась установка системы видеонаблюдения. Но и ее «отбили» за первые полтора года использования. Стоимость службы безопасности была не столь высокой. Главное в работе с оперативниками, по мнению докладчика, - не дать им дорасти до того уровня, когда они начнут разбираться в финансовых потоках компании.

Продолжая тему персонала, Максим не мог не похвастаться: сегодня текучесть персонала на складском комплексе составляет всего 3-3,5 % в месяц. В настоящее время прорабатывается проект «поставки» персонала из Белоруссии.

Другая традиционная для логистики проблема — ущерб от транспортировки. В компании используется



пятислойный картон, который практически исключает повреждение товара, как бы ни бросали упаковку. Используется и термоусадка: пленка с логотипом компании с помощью термоупаковочной машины обволакивает коробку, и это не позволяет водителю незаметно вскрыть ее.

Максим рассказал также о системе оперативного управления складом. Руководитель склада может планировать и корректировать работу всего комплекса прямо со своего рабочего места. Он определяет приоритеты заказов, объемы работ на каждом участке; в любой момент он может увидеть, на каком этапе находится выполнение того или иного заказа, и, в случае неудовлетворительной «картинки», может скорректировать работу любого сотрудника.

Были различные эксперименты по организации доставки. Например, попытка создания региональных складов. Такие склады просуществовали всего 4 месяца: требование иметь на складе полный ассортимент не удалось совместить с непредсказуемостью спроса по относительно небольшому количеству обслуживаемых складом региональных точек. Сегодня доставка по всей России осуществляется тремя способами: по железной дороге, авиа- и автотранспортом, причем время доставки до любой точки и любого клиента составляет не более 10 суток.

Продолжил встречу **Сергей Малышев, вице-президент по специализированному бизнесу Компании «Евросеть»**. Он рассказал об управлении логистикой в «большой желтой компании». С первого января 2006 года подразделение «Евросеть логистик» выделилось из холдинга, перейдя на договорные отношения. По оценке докладчика, логистика в компании всегда старалась идти на полшага впереди основного бизнеса, чтобы отвечать действительно высоким темпам его роста. Начиная с 2005 года, компания в среднем прибавляет по 2000 магазинов в год, и на сегодня общая численность торговых точек составляет более 5000. Помимо беспрецедентного размаха сети, существует еще проблема различных форматов магазина: Дворцы связи, торговые точки категории VIP, первая, вторая, третья категории... А тут еще и перепады по структуре продаж от точки к точке, ведь продажи в магазинах, расположенных рядом с университетом, вблизи бизнес-центра или на вокзале будут абсолютно разными.

В этих условиях перед подразделением была поставлена задача: не только хранить и доставлять товар, но и управлять запасами каждой розничной точки. В 2006 году «Евросеть» внедрила SAP. Это позволило оперировать большими объемами информации, мгновенно ее обрабатывать. Одновременно с внедрением ERP менеджеры заказали разработку программного продукта для поддержания ассортимента и управления запасами в компании с высоким темпом роста (до создания программы в компании работали уникальные люди, которые «двигали картошку по портянке», решая, какой телефон где будет продаваться, а где нет). Основная сложность заключалась в том, что по мере разработки плана создания программного продукта количество магазинов в сети увеличивалось, и все приходилось делать заново. В конце концов программа была разработана и внедрена компанией самостоятельно. Сегодня Professional Inventory Management (PrIM) успешно обслуживает более чем 5000 магазинов, позволяя оперативно



реагировать на потребности розничных точек и оптимально распределять и перераспределять товар внутри компании: то есть, отправлять телефоны в те торговые точки, где они максимально быстро превращаются в деньги. Сергей считает, что, несмотря на большое количество аналогов, PrIM — это уникальная разработка. Главные ее преимущества — дешевизна, легкость установки и использования. Продукт позволяет ранжировать каналы сбыта по маркетинговой значимости или по продажам конкретной группы товара, прогнозировать продажи для каждого магазина с учетом «дней наличия товара в продаже», определять необходимые магазину запасы. При расчетах учитываются такие нюансы, как товар в пути, продажи в торговой точке и в других торговых точках той же категории, категория торговой точки и данные по ее максимальной вместимости, ограничения по ассортименту, ценовые ограничения по товару, кластерность (взаимозаменяемость) товаров, наличие сопутствующих товаров, сезонность продаж и т.д.

А вот некоторые приведенные Сергеем цифры: до внедрения PrIM 30% своего рабочего времени сотрудники тратили на получение, сверку и сведение данных, 50% уходило непосредственно на распределение товара, еще 20% — на сведение корпоративной отчетности. После внедрения программы на получение, сверку и сведение данных сотрудники тратят лишь 10% времени, еще 10% приходится на анализ ситуации и выявление проблемных групп складов/товаров, 20% — на непосредственное распределение товара по розничным точкам, 20% занимает верификация результатов распределения, 10% — сведение корпоративной отчетности. В итоге сотрудники могут потратить до 30% освободившегося рабочего дня на работу над качеством.

Участники встречи задали множество вопросов, касающихся совместимости PrIM с другими программами, обсудили особенности настройки, взаимодействие системы с заказом товара на складе и много других специальных вопросов. В завершение Сергей пригласил участников встретиться через год на территории нового складского комплекса в г. Подольске. ❄

**В январе 2008 года
Консалтинг-Центр «ШАГ»
планирует провести очередную
бизнес-встречу Владельцев и
Генеральных директоров бизнесов**





От «народного бюджетирования» к «народной стратегии»

*Только не вздумайте вписывать в план то, что вы действительно хотите сделать.
Пишите только то, что у вас уже готово!*

Завлаб академического НИИ



В практике бюджетного планирования бизнеса можно встретить и бюджетирование «сверху», и бюджетирование «снизу», и широкий спектр различных промежуточных вариантов. Немало дискуссий вызывает сравнение «крайностей» при подходе к бюджетному планированию. Однако исследования показывают, что если попробовать оба метода одновременно, то финансовая разница между «народным бюджетированием» и бюджетированием «сверху» может составить до 70%! Есть над чем задуматься: одно дело, к примеру, израсходовать 10 миллионов по первому варианту, и другое — 3 миллиона по второму.

В последнее время мы всё чаще сталкиваемся с ещё одним управленческим феноменом, когда в режиме «снизу» разрабатываются не только бюджеты, но и сама стратегия развития компании. Приведём две ситуации из жизни реальных компаний, иллюстрирующих характерные особенности такого подхода.

Управляющему одной успешной компании была поставлена задача: составить программу дальнейшего развития. Управляющий собрал представления о счастливом будущем от всех руководителей нижестоящих отделов, объединил в единый документ и представил владельцам под звучным именем «консервативная стратегия». Главная идея этой стратегии: компания уже заняла свою нишу на рынке и теперь переходит в режим получения стабильной прибыли с практически нулевым ростом. Объём продаж предлагалось зафиксировать на достигнутом уровне. Предполагалось также значительное упрощение и «оптимизация» бизнеса. Например, для удобства закупок вместо 500 поставщиков

оставалось 100, для удобства доставки и продаж ассортимент сокращался с 15000 наименований до 5000 и т.д.

В другом случае компания потратила год на составление 5-летнего плана развития. Каждое подразделение, каждый отдел и подотдел писали планы своего развития на указанный срок. Когда всё получившееся сложили, получился 150-страничный отчёт, очень красиво оформленный. По отдельности нельзя было ни к чему придраться. Но оказалось, в документе отсутствует одна очень интересная вещь. А именно - представление о том... каких же основных показателей должна через 5 лет достигнуть компания в целом!

И в первом, и во втором случае мы видим один и тот же главный недостаток, присущий методологии «снизу»: нежелание ставить масштабные задачи, требующие для своего достижения напряженных усилий. Как обычно происходит такое планирование? Управляющий, разрабатывая план, опрашивает подчиненных: «Что мы точно сможем выполнить?» А у подчиненных, в свою очередь, срабатывает естественная психология «минимизации рисков»: кому же охота рисковать не выполнить план?

В конечном счете, решающее значение в вопросах стратегического планирования имеют две фигуры: владельца и управляющего. В силу ряда объективных причин владельцы со временем отходят от управления своим бизнесом, это естественный процесс. Но владельцы не должны забывать, что как бы ни был профессионален управляющий, по отношению к ним он - тот же подчинённый. И на него так же мощно воздействует искушение минимизировать риски, поставить во главу угла стабильность и нести наименьшую ответственность.

Именно поэтому мы рекомендуем владельцам ни в коем случае не устраниваться от решения принципиальных вопросов стратегического планирования и бюджета. Ведь управляющий - тоже человек... ✨

Е. Емельянов, И. Вершинин

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!

**Компанию
«Инкомстрой-Инжиниринг»
- с 13-летием!**

**Сеть «Карпет Хауз»
- с 11-летием!**

**Группу компаний «НЭКС»
- с 15-летием!**

**Компанию «Рокса»
- с 15-летием!**

**САО «Гефест»
- с 14-летием!**



**Компанию «Муви»
- с 15-летием!**

**Компанию «Ниола-Пресс»
- с 9-летием!**

**Корпорацию
«Инком-Недвижимость»
- с 16-летием!**

**Компанию
«Альпиндустрия»
- с 19-летием!**

**Группу компаний «Ведис»
- с 16-летием!**



От защиты интересов бизнеса к «антинародной стратегии»

Нельзя не согласиться с основными утверждениями статьи Е. Емельянова и И. Вершинина. Но нельзя и не поспорить. Правильная стратегия – она, конечно, всегда от владельцев. Но, может быть, управленческая мудрость как раз в том и состоит, чтобы присматриваться к исключениям из правил, которыми так богата жизнь российских бизнес-организаций? Приведу три примера из практики наших клиентов.

Пример первый. Менеджмент задает тон

Однажды топ-менеджеры крупной розничной компании спросили у учредителей: Куда идем? Каков ближайший стратегический ориентир? В ответ было высказано пожелание: за 5 лет увеличить оборот в 4 раза.

Все бы замечательно, но лозунг пятилетки прозвучал в сослагательном наклонении. А голос, его возвестивший, был робким, неуверенным, совсем не похожим на боевой клич поднимающего в атаку командира. Хорошо бы, конечно, а как оно на самом деле выйдет – только Бог знает. Учредители сомневались в достижимости желанной цифры и чувствовали, что для такого прыжка просто нет рыночных условий: компания занимала на рынке изрядную долю, и учетвериться – означало съесть буквально всех, да и то бы не хватило.

Но случилось так, что топ-менеджеры были дружной и азартной командой. И случилось так, что они загорелись этой целью. Им интересно было решать неразрешимые задачи. Собрались на два дня в загородном пансионате, расписали возможные сценарии. И вынесли вердикт: цель реалистична, но для ее достижения придется... захватить соседнюю рыночную нишу. Придумали, как это сделать. К какому сроку на какие выйти рубежи. Получили «добро» от учредителей. И войско двинулось на штурм. Не так давно мы получили от Генерального директора радостное известие: расписанный по годам стратегический план полностью выполнен, а заявленная цель – достигнута!

Пример второй. Очень похожий

«Нам очень не хватает участия учредителей в определении стратегии компании, - рассказывает Генеральный директор, - и менеджмент вынужден предпринимать самостоятельные попытки построить стратегию развития. Это неправильно. Хотя в нашем

конкретном случае, наверное, это - меньшее из зол. Наши ключевые менеджеры, молодые перспективные ребята, нацелены на рост и развитие. Выйдя на топ-уровень, внутри компании они развиваться уже не могут. Только вместе с компанией! Если компания не задает тот темп развития, который им интересен, который позволяет им получать новые знания, расширять свои возможности в этом мире - они уходят. Потому что понимают: они теряют квалификацию. А значит, через некоторое время их не захотят видеть и в другой компании. Получается, что у нас менеджмент больше заинтересован в быстром развитии, чем учредители. Учредителей интересует прибыль, а прибыль можно получать и без интенсивного развития. И все же... без плотного участия учредителей мы легко можем зарулить



куда-нибудь не туда. И в один прекрасный день вдруг обнаружится, что компания не делает того, ради чего создавалась. Выглядит не так, как хотелось бы. И занимается не тем, чем хотелось. Это происходит как раз тогда, когда не сформулирована стратегия. Или когда она сформулирована не владельцами, а менеджментом. Или когда стратегия сформулирована лишь

на уровне финансовых ориентиров, но не заданы содержательные принципы...»

Пример третий. Совершенно секретно

Однажды владелец и управляющий компании, являющейся отраслевым лидером, заказал бизнес-консультантам разработку стратегии развития. Консультанты изучили рынок и мировую практику, оценили потенциал компании. И подготовили соответствующий документ, в котором по годам были расписаны все стратегические цели. После этого документ был заперт в сейф, ключи от которого имелись только у Генерального и у Финансового директора. Остальные менеджеры о планах развития компании так и не узнали. Эта история, на мой взгляд, заставляет обращаться к фундаментальным вопросам. Что такое стратегия? Знамя, воодушевляющее все воинство? Координирующий действия многих людей механизм? Пропущенный через голову и сердце символ добровольно взятых на себя обязательств? Или - тайное знание для одного человека? Через какое-то время Генеральному пришлось сменить почти весь топ-менеджмент... ❄

Ю. Пахомов

ПОЗДРАВЛЯЕМ!

победителей премии

Sales Business Awards 2007

группу компаний «СПОРТМАСТЕР»

- в номинации «Здоровье и спорт»

компанию «КАРО ФИЛЬМ»

- в номинации «Развлечения»

компанию «АЗБУКА ВКУСА»

- в номинации «Супермаркеты и гипермаркеты»



Что ест крокодил на обед?

Исследование Консалтинг-Центра «ШАГ»

Близятся новогодние каникулы. Но отшумят праздничные залпы шампанского, уйдут гости, - и тогда, быть может, останется немного времени для любимого хобби. О том, чем увлекаются владельцы и топ-менеджеры в свободное от работы время, беседовали с ними консультанты Консалтинг-Центра «ШАГ».

По результатам опроса выяснилось: у 80% владельцев и генеральных директоров есть увлечение, которое они могут считать хобби. У 60% опрошенных хобби связано со спортом или активным времяпрепровождением. Еще 20% предпочитают более спокойное и интеллектуальное проведение досуга. У оставшихся 20% владельцев и топ-менеджеров нет занятия, которое они считали бы своим хобби.

Олимпийские резервы

У 20% участников опроса в хобби значатся олимпийские виды спорта: волейбол, лыжи и большой теннис. Похоже, что драйв от борьбы помогает не только поддержать физическую форму, но и укрепить боевой дух, так необходимый для успешного ведения своего дела.

На встречу ветру и волнам

Еще 30% опрошенных в свободное от работы время предпочитают бороться с водной стихией. Две трети предпочитают виндсерфинг. Это модное и красивое увлечение. Вода и ветер — мощный источник эмоциональной «подзарядки», который помогает не только укрепить тело, но и воспитать готовность противостоять любым неконтролируемым порывам «ветра судьбы». Треть любителей воды и ветра предпочитают более привычные, но не менее экстремальные многодневные прогулки на байдарках. В этом хобби сочетаются романтика походной жизни, адреналин экстремальных приключений на воде и возможность подумать о суетности бизнес-мира в редкие минуты штиля.

Гонимые жаждой познания

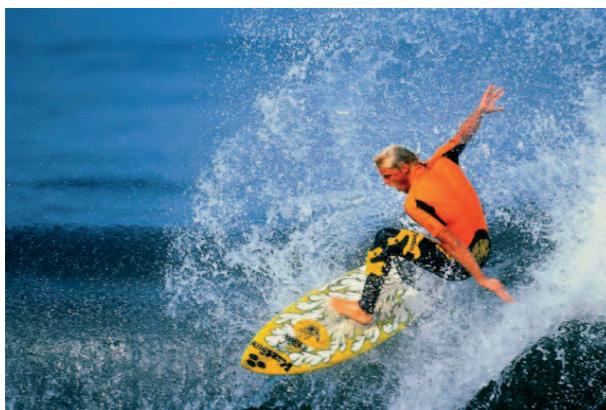
Есть среди предпринимателей и те, кто мыслит, в прямом смысле этого слова, глобально. В свободное от бизнеса время 10% предпринимателей предпочитают разглядывать глобусы и карты для выбора маршрута нового путешествия. Передвигаются они вполне традиционными способами: летают на самолетах, ездят на машинах или туристических автобусах. За время путешествия можно успеть многое - и расслабить уставшее тело, и дать пищу пылливому уму, и пообщаться с друзьями и родственниками.

Еще 10% постоянно совершают путешествия в прошлое. Для этих людей изучение истории — одно из самых увлекательных занятий в мире. И до тех пор, пока не изобретут машину времени, эти мысленные «туры» будут индивидуальными и фантастически увлекательными. Ведь, как известно, все новое — это хорошо забытое старое.

Интеллектуалы

Оставшиеся 10% опрошенных имеют очень благородное хобби: они предпочитают игру королей и аристократов — шахматы. Логическое мышление, разработка комбинаций, ограничение во времени — это не только увлекательная игра умных людей, но и модель жизни бизнес-компаний. Личный портативный тренер, способный генерировать бесконечное количество задач и комбинаций. ✨

И. Шкиперова



Из записной книжки консультанта

Финансовый директор о разнесении накладных расходов: *«Какой алгоритм не нарисуй, всегда будут ситуации, в которых он даст нелепые результаты. Потому что... ну нет на свете справедливости!»*

Владелец о конкуренции внутри Группы компаний: *«Когда свои дерутся — это счастье!»*

Владелец об очередном Генеральном директоре: *«Я ему: выбирай - либо здоровье, либо работа. Он выбрал здоровье. Не понимаю я таких людей!»*

Сотрудник компании: *«В нашем рекламном отделе люди, конечно, творческие, но с ними еще можно договориться. А вот в рекламных агентствах люди — те творческие насовсем!»*

Официально опубликованная миссия компании: *«Всеми возможными способами доставлять облегчение людям!»*



Главный редактор: Ю. Пахомов Выпускающий редактор: Ю. Пахомов Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2007 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 629-15-74, 629-15-86 E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.