

## Энергетический напиток

или как найти сиськи у своего бизнеса?

Бизнес держится на адреналине. Как было установлено на одной из наших бизнес-встреч, только адреналин владельцев задает в наших условиях стимул для движения вперед, а иногда и просто для выживания. А когда адреналин кончается — дело начинает отчетливо стагнировать и клониться к упадку.

Слава Богу, эта угроза уходит. За редкими исключениями мы успешно прожили очередной год, который в первой своей части был относительно спокойным со своей все продолжающейся уже несколько лет тенденцией к устойчивому росту почти всех рынков. А коли так — то можно было и заскучать. Уровень адреналина в крови неуклонно снижался. Именно поэтому, по-видимому, искавшие хоть каких-то развлечений владельцы множества компаний стали решать задачи своего отдаления от бизнеса, поиска и «вмонтирования» управляющих, отлаживания уже вполне успешно функционирующих бизнес-процессов и прочей рутины. Не помогли адреналину даже очередные посадки некоторых видных представителей бизнеса. Остающиеся на вольном выпасе стали привыкать к этому процессу, как в войну привыкают к артобстрелу.

Понятно, что уходящий год — год Крысы — все же не мог обойтись без того, чтобы кто-нибудь не сбежал с корабля. Действительно, на полном ходу умудрились прыгнуть со своего «джипа, несущегося без тормозов по бездорожью», сначала его управляющие, а потом и владельцы, променявшие свое рискованное бизнес-дворянское достояние на звонкий зов кэша. Среди историй о продаже бизнеса выделilahь не только «Евросеть», но и питерская «Лента», основатель которой решил променять один корабль на другой. И потратил значительную часть вырученных от продажи своей сети средств на право прокатиться на яхте в кругосветной гонке «Volvo Racing». 38000 морских миль, на лодчонке без камбуза, без душа, с малюсенькой каютой на 11 человек. И все это — в статусе простого бакового матроса. То-то будет адреналина!

Но напрасно думают, что мы будем ему завидовать... Потому что с адреналином у нас все будет хорошо. Произошло долгожданное. «Если кризиса нет, его следует выдумать», — говаривали мы руководителям, желавшим перестроить свою компанию для очередного рывка вперед. Теперь не нужно ничего и выдумывать — кризис пришел сам. Настоящий, хороший, глубокий, долгосрочный. Как и положено, многократно усугубленный в своей остроте уже совершенными действиями власть

предержащих. Которые, мы не сомневаемся, готовят бизнесу еще немало приятных сюрпризов.

Символ Нового, 2009 года — Бык. Мы долго искали подходящую для сложившейся ситуации метафору, перебрал кучу пословиц, народных мудростей, сказок и преданий. Бык-пахарь? — Совсем не похоже. Даже муха — та, что прежде сидела на рогах, — выросла, освоила искусство PR и теперь даже и не думает приговаривать: «Мы пахали». Бык здесь вообще не при чем, понятное дело...

Бык-возчик? Медленно, но верно? — Тоже совсем не то... Бык-производитель? — Заманчиво было бы, но — никаких признаков... Если только в сфере нанотехнологий...

Искали, пока однажды не наткнулись на ответ в витрине рядового уличного ларька. Баночка энергетического напитка «Red Bull» — вот он, тот самый полноценный символ грядущего года! Внутреннее содержимое — с посторонним привкусом питье, содержащее в себе искусственный адреналин. Внешнее отражение — озверевший Красный Бык из тех, которых выпускают на уличную корриду. Его работа — запугать, затоптать или поднять на рога каждого, кто попадет в поле зрения его налившихся яростью глаз. Задача остальных — сбежать, увернуться, поддразнить по ходу, набравшись адреналина по самое не могу.

По всеобщим прогнозам весь будущий год (а, может, и не один) нам предстоит заряжаться кризисным адреналином, наблюдая, как танцы быков и медведей на финансовых рынках сползают в b2b сферу и в реальную экономику, оставляя там все меньше пространства для маневра. Как реально выжить в этих условиях? —

Только если припасть к истокам. То есть — к мудрости народа, потому что только в нем живет понимание реальности, непомерное по своей глубине.

Разговорились мы с одной гражданкой на тему — как спасти сбережения в кризисе. В рублях — грозит инфляция. Или деноминация. Или дефолт. Все одно



### Читайте в номере:

Разврат для российского менеджмента	стр. 2
<b>Активный фронт:</b> начальство у прилавка	стр. 4
К портрету идеального управляющего: вожди или офицеры?	стр. 5
<b>Бенчмаркинг</b>	
Экономика впечатлений	стр. 7

страшно. Доллар — может, и подрастет, а может и рухнуть. Евро штормит вместе с Евросоюзом. Про фунты стерлингов — Британия уже в полном кризисе, не хуже нашего. Юани и иены — несерьезно и нереально... «А вот моя знакомая, - говорит тут гражданка, - собрала все свои сбережения, пошла и сделала себе сиськи» (простим гражданку за терминологию, она — из простого народа).

Оцените гениальность. Человек — неизвестно, какой интуицией, какими глубинами своего существа — нащупал самый ценный актив, который способен помочь ему преодолеть любые неприятные извороты окружающей среды. С сиськами — не пропадешь! И сермяжная правда в этом, несомненно, есть.

Вот — образец для действий бизнеса в наступающей ситуации. Прошло время, когда можно было разбрасываться. Если кризис прижмет всерьез, нужно вкладываться в тот единственный ключевой актив, с которым — не пропадешь! То есть — найти «сиськи» для своего бизнеса, ту ключевую его сторону, которая будет способна пробуждать рефлекторную реакцию ваших клиентов до последнего их вздоха...

Так что посмотрим, у кого адреналина будет больше. У тех, кто в море, без камбуза, или у нас здесь. С Новым Годом, товарищи-граждане, и всего Вам наилучшего в этом году Красного Быка! Будьте здоровы и веселы! А Вашему бизнесу — больших и привлекательных активов. Которым кризис не страшен ни в каких разворотах. ✨

Е. Емельянов

## ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЁМ РОЖДЕЧНЯ!

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

**Компанию «Ниола-Пресс»**  
- с 10-летием!

**САО «Гефест»**  
- с 15-летием!

**Компанию «Рокса»**  
- с 16-летием!

**Компанию «Муви»**  
- с 16-летием!



**Сеть «Карпет Хаус»**  
- с 12-летием!

**Компанию  
«Альпиндустрия»**  
- с 20-летием!

**Компанию  
«Инкомстрой-Инжиниринг»**  
- с 14-летием!

**Группу компаний «Ведис»**  
- с 17-летием!

## Разврат для российского менеджмента

Поводом задуматься над этой темой послужила недавняя встреча с нашим клиентом — владельцем хорошо отстроенного пятнадцатилетнего бизнеса, от которого довелось услышать очередную грустную историю о том, как от него ушел опытный коммерческий директор, сказав при этом на прощание: «Вот подарил бы вы мне 3-5% своего бизнеса, я бы остался. В других компаниях дают менеджерам опционы, а вы ничего не хотите дарить».

«Но ведь я никогда не был против того, чтобы мой бизнес из частного единоличного стал частным групповым, - сокрушался бизнесмен. — Я всегда разрешал сотрудникам войти в мой бизнес. Пожалуйста, покупайте доли и становитесь партнерами. Все знают мою принципиальную позицию: я считаю, что доли нельзя дарить, их можно только покупать. Такие менеджеры, как мой бывший коммерческий директор, совершенно не понимают сути бизнеса и акционерства. Они забывают, что собственность просто так не появляется. Это большой труд, и у многих уходит жизнь на то, чтобы ее создать. И с какой стати владельцы должны ей делиться, дарить сотрудникам? Эти требования, по меньшей мере, мне кажутся странными».

### «Бацилла дарения»

Вряд ли кто-то мог предположить, что приобретение опционов — вложение средств с ограниченным и заранее известным риском - способно нанести серьезный урон отечественному менеджменту. К сожалению, это произошло: в российском бизнесе началась мода дарить опционы сотрудникам, а с ней и стремительное разращение менеджмента. Все бросились клянуть опционы у владельцев.

Если на такой подарок претендует человек, который много лет проработал в компании и внес в ее развитие существенный вклад, то его желание, хоть и не вполне обоснованно, но, во всяком случае, понятно. Однако чаще речь идет о совершенно курьезных случаях. Так, менеджер в первый же месяц работы на новом месте заявляет, что через год он затребуется опцион, и если не получит его, то в компании не останется, так как не желает «горбатиться на чужого дядю».

Опционная «бацилла дарения» зародилась в крупных западных компаниях, где бизнес имеет иные, чем у

нас, культурно-исторические корни, и легко заразила российский менеджмент, - почва оказалась весьма благоприятной. По всей видимости, здесь мы имеем дело, с одной стороны, с остаточными явлениями советского менталитета, когда государство брало на себя обязательства и давало право на бесплатное жилье, медицинское обслуживание и прочую социальную поддержку граждан. А с другой, - с великой страстью наших соотечественников к так называемой халяве. Часто к этому добавляется катастрофически низкая самооценка и неуверенность в себе наших менеджеров, толкающие их как можно скорее выскочить «из грязи в князи». К сожалению, они не понимают и не замечают, что их неадекватные, нездоровые амбиции хорошо видны со стороны и служат им самим, а нередко и их работодателям плохую службу. Для примера приведем три случая из нашей практики.

### **Халява, сэр**

В одном партнерском альянсе было три соучредителя с разными, но сопоставимыми долями. Потом они взяли управляющего, который затребовал себе долю и получил ее. Разумеется, это был очень маленький процент, хоть и дающий право голоса, но понятно, ничего не решающий. Надо было видеть, какой гордости преисполнился управляющий, совершенно не понимая, что никаких решений он не принимает, ни в чем не участвует, и остается простой пешкой. Это - один из мифов, что, получив малюсенький кусочек собственности, люди могут реально влиять на решения по поводу развития этого бизнеса. Единственное реальное приобретение здесь — статус «совладельца», «собственника» с достаточно иллюзорными перспективами прочих выгод. Стал ли от этого работать лучше управляющий? — Практически нет. Диагноз оказался легко предсказуемым — «звездная болезнь». Вскоре после получения статуса «хозяина» изменился тон, стиль, отношения с другими менеджерами испортились, компания потеряла управляемость. Пришлось искать нового управляющего. Попутно решая задачу обратного выкупа горяча подаренной доли...

Другая история связана с работой одной из компаний существовавшей в те времена «большой пятерки» - крупной аудиторско-консалтинговой фирмы, имеющей представительство в России. Они пригласили нас для консультаций по теме: как быть с российским персоналом? Оказалось, что в компании существует массовое недовольство принятых 2-3 года назад, только что профессионально подросших специалистов. Суть их позиции была такова: «Я очень много работаю. Я очень быстро обучаюсь. Я уже достиг нового уровня. А они не хотят предложить мне позицию партнера. Если так и будет дальше, мне придется перейти в другую компанию...»

Однако в соответствии с традициями компании люди, работающие в ней, не покладая рук (таков был ее общий «фирменный стиль»), имели шанс (но далеко не

«автоматически») стать партнерами через 15-20 лет. Что и понятно, потому что только тогда они приобретали тот статус, вес и авторитет у клиентов, который приобретал реальную ценность для компании. Точнее даже, прямо участвовал в создании ценности самой компании.

Но объяснить все это молодым и активным неопитам было невозможно. Компания долгое время продолжала терять до двух третей нанимаемых молодых специалистов, пока не научилась более тщательно отбирать кандидатов на входе.

Третий случай произошел в крупной телекоммуникационной компании. Ее владельцы дали своим менеджерам опционы, поставив условие, что реализовать их можно будет только через три года. Они посчитали, что используют очень хороший мотивационный механизм, поскольку за менеджерами закреплялись большие деньги. Однако в реальности все оказалось не совсем так. В частности, у одного из менеджеров душа уже не лежала работать в компании, а желание получить опцион не позволяло уйти.

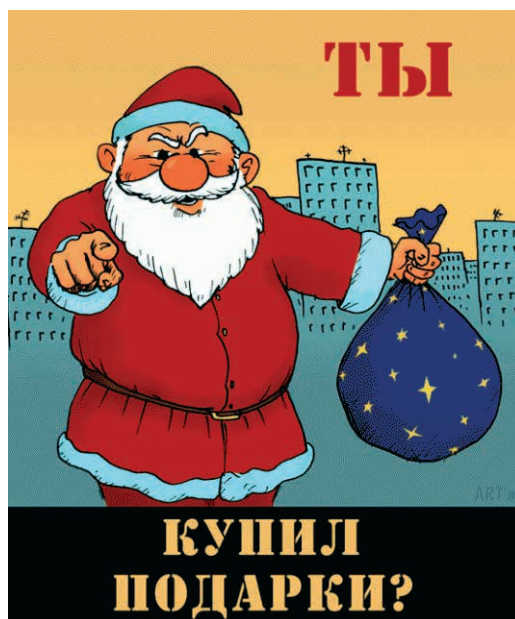
Вот он сидел и маялся: как дотянуть до вождельенного срока. Работник в это время из него был никакой, мотивация трудиться - нулевая, ему нужно было просто высидеть три года, чтобы получить обещанные акции. Кроме того, что от такого менеджера было мало реальной пользы, он же еще своим отношением к делу развращал окружающих. В результате до конца срока он не дотянул, а, получив первую часть опциона за полгода до выплаты основной суммы, все равно не выдержал и ушел из компании. И это не единичный случай, когда сотрудники платят владельцу за подаренный опцион именно такой монетой.

Получается, что владелец бизнеса — персона очень незащищенная. У некоторых из них вообще пропадает всякая мотивация что-либо делать для развития бизнеса. Мало того, что на нем масса подчас необоснованных обязательств и перед государством, и перед сотрудниками по трудовому кодексу, так к этому еще добавляется наглое: «дай кусок!»

Разумеется, это не может не расстраивать и даже не обижать владельцев бизнеса, как обиделся наш клиент на своего коммерческого директора. И его чувства можно понять: «Если вы у меня зарабатывали большие деньги и имели возможность на них купить себе часть моего бизнеса, почему вы это не сделали, а требуете подарка? У нас эквивалентный обмен: ваш труд — мои деньги».

Отечественный менеджмент, похоже, задержался в детстве, когда еще позволительно просить подарки у взрослых. Но уже пришло время преодолевать инфантильность, взрослеть и переходить к серьезным деловым отношениям в бизнесе. Как показывает практика, в выигрыше, в конечном счете, остается тот, кто умеет дружить с реальностью. ✨

*С. Емельянова  
Е. Филякова*



## Активный фронт - 7. Начальство у прилавка

Последние полгода мы регулярно слышим интригующие сообщения о нестандартном ходе, сделанном несколькими компаниями: сотрудники офиса во главе с руководителями встают к прилавкам и информационным стойкам.

Разумеется, мы захотели узнать подробности из первых рук и попросили рассказать о своих находках и опыте их внедрения **Марину Бибикову** - руководителя отдела офисов продаж и обслуживания «Мегафон-Москва» и **Екатерину Тутон** - директора по внешним связям «ДжиИ Мани Банка».

### **Марина Бибикова: «Неслучайная случайность или Клиента надо знать в лицо!»**

Мы давно уже проводим для наших продавцов различные конкурсы, соревнования, КВНы... Это помогает сотрудникам общаться друг с другом, ощущать командный дух компании. В конце концов, у нас большинство сотрудников офисов - молодые люди от 18 до 25 лет, им просто необходим здоровый азарт. А где соревнования, там и призы, например — посещение за счет компании развлекательных мероприятий. К сожалению, среди победителей нередко были те, кому не везло: воспользоваться наградой они не могли, так как в это время должны были работать.

В 2007 году мы проводили конкурс на лучшее качество сервиса среди московских офисов продаж и обслуживания. Победитель, который выявлялся методом «Mystery Shopping» («Таинственный покупатель»), вместе со званием «Лучший» получил сертификат на поход всем офисом в ресторан. Но ведь кто-то должен был остаться на рабочем месте обслуживать покупателей!

Но в этот раз нам очень хотелось, чтобы свой праздник смогли отметить все, кто его заслужил. И мы приняли решение: всему персоналу накануне Нового года дать выходной. А чтобы клиенты смогли не откладывать решение своих вопросов, на место отдыхающих вышли руководители компании «Мегафон — Москва».

В команду руководителей, решивших «вспомнить молодость» (практически все - родом из обычных специалистов, начинали «с нуля»), вошли: директор клиентской службы, руководитель отдела офисов продаж и обслуживания, руководители секторов. Несмотря на то, что мастерство, как говорится, не пропьешь, все прошли дополнительную стажировку — освежили знания. И все равно очень волновались, нервничали, не помогали даже праздничный антураж (во всех офисах было разрешено использовать новогодние колпаки, рожки и ушки). Но когда начали работать, волнение спало.



Клиенты в большинстве случаев не заметили, что перед ними подрастерявшие опыт продаж специалисты. Лично мне даже удалось несколько «услуг дня» продать, а телефон, к сожалению, не продала.

Это уже не первый опыт работы менеджеров офиса «за прилавком»: так во время одной из акций операторы офиса продаж и обслуживания были заменены на руководителей компании во главе с генеральным директором. Конечно, во время таких акций бывают и различные форс-мажоры. Например, никто из нас не ожидал, что абоненты будут узнавать генерального директора. Игорь Борисович временами бывал опознан посетителями, приходящими от своего открытия в легкий шок и замешательство.

Подводя итоги, можно сказать, что наша почти случайная находка оказалась очень креативным ходом. Мы получили пищу для размышлений и приток новых идей, как улучшить те или иные бизнес-процессы в Компании. К тому же увидеть, услышать нескольких клиентов, узнать, что они хотят, - это уникальная возможность лучше понять потребности тех, кто пользуется услугой.

Так что идея «стажировки» в офисах обслуживания и продаж оказалась очень продуктивной. В этом году мы создали специальную программу: каждый занятый в обслуживании клиентов сотрудник должен пройти 2-х часовую практику в офисе продаж или call-центре. Ведь неважно, что ты делаешь, - строишь сеть, придумываешь и рассчитываешь новый тариф или создаешь рекламный ролик, — все адресовано клиенту. И клиента надо знать в лицо.

### **Екатерина Тутон: «День самоуправления обогатил нашу стратегию»**

Ежегодный опрос мнения сотрудников 2007 года показал, что после ребрендинга «ДжиИ Мани Банка» появилось много вопросов: как внутри банка можно развиваться в карьерном и личностном плане. Чтобы ответить всем сотрудникам, было решено провести «Неделю карьеры», а в ее рамках «День самоуправления». Было решено на некоторое время поменять местами топ-менеджеров компании и рядовых сотрудников. Мы были уверены, что после такого опыта обе стороны будут лучше понимать друг друга. Чтобы приблизить эксперимент к максимально естественным условиям, участники должны были отработать полный рабочий день. Тяжелее всего было найти «окошко» в расписании руководителей банка не только для самого дня, но и для обучения: нужно было ознакомить их с тем, что будет входить в обязанности, как выполнять те или иные задания, какими программами можно и нужно пользоваться, каковы требования к конфиденциальности и т.д.

В день акции 12 директоров вышли «в поля». Например, президент Банка Ричард Гаскин встречал и

проводил клиентов в одном из отделений компании. Специально к акции он выучил несколько фраз на русском языке, с помощью которых он обращался к посетителям, иногда в общении ему помогал переводчик. Некоторые клиенты узнали Ричарда (в каждом офисе расположен стенд с его обращением и фотографией). Люди удивлялись, поняв, кто их встречает. Директор по программам лояльности Кайо Джилберти раздавал рекламные листовки и буклеты у входа в одно из отделений банка, мне досталась должность операционистки. Во время акции топ-менеджеры не могли отвечать на звонки мобильного телефона, проверять электронную почту или подниматься в свои кабинеты. Перерыв на чай или обед был в тех же комнатах отдыха и такой же по продолжительности, как у всех сотрудников, рядом с которыми трудились директора. Словом, никаких поблажек и снисхождений. Причем по окончании полноценного рабочего дня «в полях» менеджеры вернулись к своей обычной руководящей работе, и уже во «вторую смену» решали задачи, которые требовали их непосредственного участия.

Места директоров, тем временем, «заняли» обычные сотрудники. Многие из них были уверены в том, что их непосредственный начальник просто получает

высокую зарплату, а всю основную работу за него выполняют подчиненные. Чтобы развеять подобные представления, мы предложили сотрудникам справиться с различными ежедневными задачами и вопросами директора. Сотрудник мог пользоваться всеми средствами, которые доступны его руководителю, в том числе мог обращаться за помощью и поддержкой к внешним партнерам — все они были заранее предупреждены о проведении акции. А чтобы жизнь начальника не показалась тихой и безоблачной, для каждого кандидата была смоделирована кризисная ситуация - история, которая вполне могла бы произойти и в реальности. Сотрудники должны были показать, как они справляются с форс-мажорными обстоятельствами, как понимают сложность и масштаб проблемы, как могут мобилизоваться сами и собрать команду, найти самое эффективное решение.

После завершения мероприятия в Банке прошло совещание на уровне управленческой команды. Каждый директор поделился своими ощущениями от участия в акции, высказался по поводу улучшения рабочих операций, процедур и продуктов. Многие результаты стали действительно настолько неординарными и интересными, что вошли в стратегию банка на 2008 год. ❄️

## К портрету идеального управляющего: вожди или офицеры?

*Какими качествами должен обладать эффективный управляющий бизнесом? Можно ли здесь дать один универсальный ответ на все случаи?*

*В жизни любой компании есть периоды резких изменений, связанных с развитием. И есть периоды спокойного размеренного существования. Быть Генеральным директором в развивающейся компании или «рулить» ею в период стабильности, как говорят в Одессе, - две большие разницы. Задачи управления бизнесом в «эпоху перемен» — принципиально иные, нежели при «движении по колее». Соответственно, принципиально разными будут и требования к управляющим, к их профессиональным и человеческим качествам.*

### **«Технологи» как гаранты стабильности**

Есть такая категория управляющих. Это, собственно, те, кого и имеют в виду, употребляя слово «менеджер». Они прекрасно себя чувствуют в бизнесе, движущемся по накатанным рельсам, и в большей степени социально адаптированы. Их отличительная черта — безграничная любовь к порядку, их конек — управление в эпоху стабильности. В жизни любого бизнеса могут случаться периоды размеренного существования, когда все механизмы «производства прибыли» работают четко и сбалансировано, как хорошо настроенный часовой механизм. Закупщики покупают, производственники производят, продавцы продают: все участники процесса воспроизводят выстроенные и отлаженные действия. Как говорится, каждый знает свой маневр. При этом действия всех участников процесса притерты между собой. Конечно, о такой ритмичной предсказуемой работе «шестеренок» многие владельцы компаний пока только мечтают.

Если бизнес в грубых чертах уже выстроен, и его требуется лишь оптимизировать, отшлифовать, навести глянец, — управляющие-технологи решают такие задачи с блеском. Они могут прийти с готовыми решениями, которые впитали в себя, поработав в других компаниях, прежде всего

западных. И сказать: «Я знаю, как надо. Будет вот так».

Миссия сеятеля «передового ведения дел» выполняема далеко не всегда. Ведь директор-технолог может оказаться и в компании совсем другого типа. Много энтузиазма и мало порядка, все делают все, и не очень понятно, кто кому подчиняется. Правила не действуют, и все определяется «пробивной силой» каждого: не умеешь постоять за себя — затопчут. Знакомо? В такой ситуации мало знать «как надо»: нужна харизма, умение управлять людьми «не по уставу», талант педагога и дрессировщика, способного привить новые привычки сложившейся организации. На наших глазах не раз случались истории, когда владельцы приглашали управляющих из успешных западных компаний в надежде, что они наведут порядок, а те не справлялись и в первый же год своего правления складывали оружие...



Если же в компании уже есть работающие бизнес-процедуры, то входящие в нее менеджеры-технологи впитывают их в себя вместе со всеми правилами. Они живут по принципу: «в чужой монастырь со своим уставом не ходят», и предпочитают следовать установленным порядкам. Такие люди легко обучаемы, быстро и успешно осваивают новые для себя процессы и могут их эффективно поддерживать. «Технологи» незаменимы на этом этапе жизни бизнеса, при спокойной размеренной работе.

### **Закон маятника**

Союз «технологов» с компанией можно было бы считать безупречным, если бы затянувшееся на года затишье не грозило бизнесу стагнацией. Российская история последних двадцати лет показывает, что стабильность в бизнесе не может длиться вечно. Рано или поздно наступают периоды изменений, становления нового. По разным причинам. Появились новые продукты, пришли новые игроки, начал меняться рынок. Или компания выросла настолько, что налаженные механизмы уже не срабатывают. Или бизнес начал уступать в эффективности конкурентам и нужно срочно что-то предпринимать. Или стоящему у руля владельцу рутина стала уже невмоготу, и его охватила жажда перестройки...

И вот уже требуется развернуть бизнес на 180 градусов, перестроить сверху донизу, «перетряхнуть» или снова создать с нуля. Серьезные изменения в компании приводят к тому, что все становится зыбким и текучим. Управляющим-носителям технологий не только некомфортно в таких ситуациях, - они перестают быть эффективными, поскольку навыки и инструменты, которыми они хорошо владеют, больше не работают. Здесь нужны другие люди.

### **Укротители неопределенности**

Рано или поздно любая компания оказывается перед необходимостью внедрять изменения. И тогда приходят менеджеры «start up» проектов с особым вкусом ломать старое и на обломках строить новое. Это динамичные непоседливые люди, любящие идти на риск, умеющие быстро принимать решения и брать ответственность на себя. Ситуация нестабильности подобна землетрясению - маленькому или большому - в зависимости от масштаба изменений.

Когда компанию потряхивает, требуются быстрые решения в возникающих одна за другой новых ситуациях. Требуются четкие команды. Людям как хлеб нужен лидер, ответственный за происходящее и стопроцентно уверенный в правильности выбранного пути. Тот, кто стоит у руля в это время, похож на командира десантного взвода: его задача - взять высоту, занять позиции и не отступать, пока не подойдут регулярные войска. Ему помогает особая твердость характера, безоговорочная нацеленность на результат и немалая доля авантюризма. Когда на заведенный порядок положиться уже нельзя, когда неясно, куда бежать и за что хвататься, личная твердость start up-перов - именно та субстанция, вокруг которой будет кристаллизоваться все, что растеклось и смешалось. Они блестяще умеют работать

в условиях нестабильности и перемен и находят в этом свой кайф. Психология победителя — одно из их достоинств. Когда все стремительно меняется, жизнь вокруг кипит и бурлит, сдобренная адреналином кровь играет, идеи фонтанируют, - они готовы горы свернуть.

Типичная для российского бизнеса зарисовка из истории известной компании. Когда компания создавалась, в нее на позицию Генерального пришел один из наших клиентов. Задача была - море. Нужно было собрать людей, рассадить «по стульчикам», нарисовать правильную структуру. После - объяснить каждому из «сидящих на стульчиках», кто за что отвечает, поставить задачи.

Поскольку практически все механизмы бизнеса не были проработаны, всей командой сидели и придумывали: как нужно планировать ассортимент, как организовать стоки, что делать с ценообразованием. Это был потрясающий период в жизни компании, темп жизни возрос многократно, и все происходило в режиме: сегодня приняли решение, а с завтрашнего дня по нему работаем. Все делалось на «живую нитку», все создавалось на ходу, увлеченность и энергетика была у всех нечеловеческая...

Со временем механика планирования была создана, появились автоматизированные инструменты, каждый сотрудник стал понимать, что он делает. Соответственно изменились и

задачи: теперь необходимо было контролировать результаты продаж, выяснять, когда что закуплено, как живут стоки. Да и ценообразование менялось минимально. Управляющий довел бизнес до совершенства, максимально сократив количество людей, и самому ему осталось только держать руку на пульсе в некоторых точках. А дальше? Дальше — загрузил управляющий. Стал раньше уходить с работы, позже приходил. Собаку себе завел, чтобы отвлечься. Гулять с ней стал подолгу, воздухом дышать, в себя приходил. Потом мало ему показалось одной собаки, купил вторую. И вот как-то, гуляя с собаками, понял: работу срочно надо менять! Сбросил он оцепенение, отвел собак домой и побежал искать новое поле для подвигов...

Когда в компании начинается размеренная работа и воцаряется порядок, близкий к идеальному, «укротителям неопределенности» становится невыносимо скучно. Да и самой компании на этой стадии нужен, конечно же, технолог. Владельцам бизнеса в этом отношении проще. Они могут поставить наемного управляющего и больше не заниматься своим «зарегулированным» бизнесом: «ручку крутить» будет кто-то другой. А что остается менеджеру? Кто-то будет скучать, болеть и заводить собак, кто-то - искать новые приключения. Впрочем, нам известно немало случаев, когда и в отлаженной компании start up-перы научились создавать себе динамику: сами придумывают дополнительные цели и прорываются к ним. Жизнь сразу обретает краски. Главное, чтобы владелец бизнеса не препятствовал инициативам управляющего и не задавал вопросов: «А зачем тебе это нужно, если и так все работает?»

*Л. Горбунова  
Ю. Пахомов*



## Экономика впечатлений

Компания	Страна	Оборот компании (2007 г., \$ млн.) <sup>1</sup>	Штат (чел.)	TPI-index
Movie Park Germany	Германия	26.5	180	147 222
Dyrehavsbakken	Дания	10.2	35	291 428
Drayton Manor Park Ltd.	Великобритания	7.9	163	48 466
Terra Mitica Parque Tematico De Benidorm S.A.	Испания	33.6	629	53 418
Emiliana Parchi Attrazioni Ravenna - SEPARSpa (бренд Italia in Miniatura)	Италия	14.9	60	248 333
Compagnie des Alpes	Франция	637.2	4 516	141 098
Merlin Entertainments Group Ltd (Владелец Леголэнд)	Великобритания	1034.9	13 000	79 607

**«Если ты можешь это вообразить, ты можешь это осуществить»**, - так сказал мудрый сказочник и талантливый предприниматель Уолт Дисней, рассказывая о первом в мире тематическом парке развлечений. Это было гениальное изобретение! Там взрослые превращаются в детей, а дети переживают свой самый яркий восторг и самое большое счастье. После головокружительных падений и игрушечных ужасов этого зазеркалья настоящая реальность предстает в ином свете, забываются стрессы, и напряжение привычных будней исчезает, уступая место яркому празднику. Даже странно, что врачи не прописывают посещение парков как лучшее средство от всех болезней!

Сейчас количество парков развлечений на планете растет в геометрической прогрессии. Самые крупные из них – транснациональные корпорации, которые объединяют под одним брендом множество парков по всему миру. Каждый из которых, естественно, обладает своим национальным колоритом. Таких брендов по крайней мере три.

**Первый** всемирно известный холдинг – это, конечно, **Дисней**, главный парк которого расположен в Орландо (Флорида, США). Когда-то это был тихий городок, но сейчас это один из известных курортов. Парк развлечений «Disney World», построенный в 1971 году, привлек сюда огромное количество туристов и дал импульс развитию города. Парк занимает территорию в 110 кв. км. Ежегодно сюда приезжает 30 миллионов посетителей, а работу парка обеспечивают 31 тысяча служащих.

**Второй** гигант – «Леголэнд» - развлекательные парки известной датской конструкторской фирмы в Европе и Америке. Последний Леголэнд недавно открылся в Германии. Там кроме аттракционов для детей разработаны специальные развивающие игры, а также различные шоу и представления. В парке приготовлены 50 миллионов кубиков, из которых дети, следуя своей фантазии, могут строить гигантские фантастические фигуры.

**Третий** конгломерат не так широко известен у нас, но, однако, популярен в Европе и особенно в США. Речь идет о «**Six flags**» - 39-ти развлекательных парках. Если в Американских штатах парк представлен под единым брендом, то во Франции это Walibi, а в Германии и Испании – Warner Bros. Movie World.

Помимо международных корпораций практически в каждой стране есть свои развлекательные парки, которые также претендуют на бюджеты счастливых посетителей. В США (отдыхать американцы умеют!) количество парков развлечений перевалило за **100**.

В Германии (Фрайбург) расположен один из популярнейших парков развлечений Старого Света – **Европа Парк**. Это Европа в миниатюре. Ежегодно его посещают около 3 миллионов человек. Сам парк состоит из нескольких тематических регионов, каждый из которых имеет свои собственные аттракционы: Англия, Германия, Франция, Швейцария, Голландия, Россия, а также Шоколадная Земля и Страна викингов. Всего в арсенале парка 60 тематических аттракционов.

**Блэкпул** - это город в Великобритании, на берегу Ирландского моря, в графстве Ланкашир. Однако ни одно справочное издание не в силах рассказать о том, что ежегодно в Блэкпул приезжают до 7 миллионов посетителей, что этот кусочек суши - любимое место отдыха самих англичан. А все потому, что город и его окрестности представляют собой один большой парк развлечений, где каждый может найти, что душе угодно.

**Universal Studios Port Aventura**. Этот один из самых известных испанских парков развлечений, основанный в 1994 г., привлекает тысячи туристов со всего мира, прежде всего, своим местоположением - на берегу Средиземного моря, ну и, конечно, обилием всевозможнейших аттракционов и увеселений. Весь парк поделен на 5 зон: Средиземноморье, Китай, Полинезия, Дикий Запад и Мексика. Каждая географическая зона отделена друг от друга, вплоть до национального меню в рестораниках и кафе. Стоимость посещения - \$25 для взрослого и \$19 для ребенка.

В Таиланде (о. Пхукет) расположен **Пхукет-Фантазия**. Огромный парк, где разместился ультрасовременный развлекательный комплекс со «страшилками», героями мультиков и красочными представлениями. Главный шедевр - дворец камала (народа, некогда населявшего Сиам, а потом канувшего в Лету).

<sup>1</sup> Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ»

Величественный портал, замысловатые барельефы, слоны в натуральную величину - все выполнено из натурального камня. Каждый вечер на сцене театра-дворца происходит грандиозное шоу.

**SeaWorld Adventure Park** - самый популярный развлекательный парк с морской тематикой (не аквапарк в чистом виде!), расположенный рядом с Орландо. С момента открытия в 1978 году его посетило немногим более 80 миллионов человек. Неудивительно, ведь здешние аттракционы (которые выполняют кроме развлекательной еще и обучающую функцию) поистине уникальны! Стоимость: \$48 для взрослых, \$39 для детей.

**Universal Studios (США).** Хотите окунуться в атмосферу Голливуда и сразиться с Терминатором? Или отправиться на поиски приключений вместе с Людьми-в-Черном? Пожалуйста! Все аттракционы устроены поистине с голливудским размахом, а невероятные компьютерные эффекты и стереоизображение дополняют Ваши впечатления. Если Вашему ребенку захочется встретиться с героями любимых мультфильмов, ему достаточно сесть в вагончик, в котором он мгновенно перенесется в мир анимации. Отдельное, ни с чем не сравнимое удовольствие Вы получите в мире водных аттракционов. В Парке Юрского Периода, помимо динозавров, Вас ждет захватывающее путешествие на лодке по подземной реке, причем незаметно для всех лодка поднимется на значительную высоту, и в финале Вы оказываетесь висящим на краю водопада, лодка колеблется, раскачивается ... а дальше - грандиозное падение и свободный полет под открытым небом венчают этот потрясающий аттракцион. Любителям водных процедур будет предоставлена великолепная возможность вымокнуть с головы до пят. Входной билет в это чудо обойдется в \$30.

Парков много. Каждый из них интересен и уникален в своей концепции. Однако бизнес-модели очень похожи. Парки генерируют яркие эмоции и не упускают возможность заработать на этом. Мы приобретаем входные билеты. Территории парков большие, времени на посещение требуется много - стало быть, никто не уйдет без сытного обеда. На выходе из каждого аттракциона мы сразу же попадаем в магазин, где нам (возбужденным и счастливым) на долгую память предлагают купить несчетное множество сувениров и предметов с символикой только что пережитого удовольствия. Практически все кульминационные моменты, когда захватывает дух, оказываются сфотографированы внимательным фотографом. Фото на выходе - \$10 за штуку. И я не видел ни одного туриста, кто отказался бы от этой



фотографии. В итоге, в очередной раз у туриста захватывает дух, когда он, выходя из парка, осознает сумму, потраченную на все «побочные мелочи» - часто это в 3-5 раз больше стоимости билета. Но это не способно разочаровать счастливого гостя. По статистике более 50% посетителей парка пришли сюда не в первый раз. Мы готовы платить за яркие эмоции и впечатления в благодарность тем, кому все-таки удалось это вообразить и осуществить.

А как же Россия? В Калужской области строится уникальный комплекс «Этномир», который будет сочетать в себе и познавательно-развивающие, и культурные, и развлекательные функции. В отличие от «Европа Парка», «Этномир» будет состоять из 52-х тематических регионов, охватывая, практически, весь мир. Интересно будет сравнить данные по посещаемости!

В сравнительной таблице приведены данные из официальной отчетности. По нашему предположению, компании, владеющие парками развлечений, применяют различные формы регистрации трудовых отношений с работниками. Поэтому официальная численность сотрудников, на удивление, мала. ❀

В. Сметанников

### **Из записной книжки консультанта**

Генеральный директор: *«И будет сидеть этот менеджер по продажам, как пастух, и ждать рыбы с моря.»*

\*\*\*

Владелец об истории борьбы с конкурентами: *«Этот - 20 лет лесное хозяйство разваливал, тот - 15 лет, а у нас такого опыта не было...»*

\*\*\*

Руководитель строительной компании: *«Любой заказчик, даже хороший, - он все равно плохой!»*

\*\*\*

Сотрудник: *«У нас в компании приказ руководства - это не руководство к действию, а руководство к размышлению.»*

\*\*\*

Руководитель компании: *«Саперы идут медленно, но их лучше не обгонять!»*

\*\*\*

Начальник подчиненному: *«Ты сидишь в позе человека, не производящего продукт. Ты чем вообще занимаешься?»*

**Главный редактор:** Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** В. Хомутов **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

**Редакционный совет:** Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2008 <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.