



К читателю

С Новым годом, товарищи-граждане!

Как хорошо, когда есть классики... Они уже все сказали.

Вот, например, по поводу настроения, с которым бизнес вступает в новый год, — красивые поэтические строки: «Паду ли я, стрелой пронзенный, иль мимо просвистит она...»

В вольном детском переводе на украинский эти слова звучат еще более выразительно, совсем как мелодии Шнитке: «Паду ли я, дрючком пропертый, чи мимо прошпандорит вин...»

Дрючки уже радостно полезли со всех сторон, правда, пока еще слегка поглядывая по сторонам: уже совсем шпандорить или пока только себе на пользу - чуть больше, чем обычно...

Дело ЮКОСА, породившее это настроение, напомнило еще одну классическую истину: здесь, в бизнесе, каждый умирает в одиночку.

РСПП, заявлявший себя выразителем интересов бизнес-сообщества, из всех литературных жанров всерьез вспомнило только анекдоты сталинской эпохи. И на встрече с Президентом решилось спросить только — приносить ли с собой веревки для повешения, или их все же выдаст государство.

Средний бизнес вдруг обнаружил, что он настолько аморфен, что у него нет даже органа, способного изобразить ротовое отверстие, — для того, чтобы хоть что-то произнести сквозь него...

Страна, как заигранная пластинка, взвизгнув разнопартийными голосами, вновь откатилась по накатанной борозде к вековечной песне про справедливость...

Всем стало интересно — пойдут ли результаты прожитых (ох как непросто) последних 15 лет коту под хвост или в какое-то другое место?

Наиболее мудрым оказался один из руководителей бизнеса, который сказал: «А я с самого начала строил свое дело так, как будто у меня в фундаменте — мина замедленного действия».

Мы будем изучать его опыт.

И, если повезет, попробуем рассказать, как сделать так, чтобы, когда у вас в фундаменте взрывается мина, ваш домик целым и невредимым перемещался в другое место...

Или вы это уже и так знаете? ✨



Над чем сегодня работают бизнесмены

Владельцев и топ-менеджеров бизнесов, как и всех обычных людей, часто интересует, что творится у их «соседей»: *какие управленческие задачи решают, с чем борются, на что обращают внимание*. А как об этом узнать? Спросить напрямую, как это любят делать социологи? Но опросы скорее покажут, о чем люди думают, а не что они реально делают. А ведь между замыслом и действием часто лежит немалая временная дистанция! Поэтому мы попытались оттолкнуться от статистики выполненных нами за последние два года работ. На наш взгляд, именно эти цифры дают представление о том, что же действительно является сегодня приоритетным для бизнесменов и что они реально делают.

Наибольшее число работ было выполнено для нашей **приоритетной группы клиентов — владельцев бизнесов**. За это время 19 раз подготавливались учредительские соглашения. Складывается стойкое впечатление, что **документальная фиксация отношений с партнерами входит в традицию наших бизнесменов**. Еще два года назад мы объясняли владельцам уже состоявшихся бизнесов, зачем им нужно тратить время на эту работу. Сегодня клиенты сами обращаются с запросом на подготовку учредительского соглашения, причем еще на этапах запуска нового

совместного бизнеса. Примечательно, что, в отличие от предшествующих лет, за последние два года почти половина учредительских соглашений готовилась консультантами не для соучредителей компаний, а для партнеров по бизнес-альянсам. Таким образом, бизнесмены стремятся упорядочить и прописать отношения не только при создании бизнесов, но и перед началом временных совместных проектов.

В последнее время все чаще владельцы предпринимают попытки **передать или начать новый бизнес с нацмным генеральным управляющим**. Практика фиксации договоренностей переносится и на эти отношения. Такие работы выполнялись нами уже в трех проектах. Тенденция самого последнего времени: заказчики начинают решать не проблему передачи управления как такового, а проблему поиска нового управляющего взамен уже поставленного у руля. Сегодня ситуация такова, что многие наемные управляющие «первой волны» исчерпали свои возможности, и теперь владельцам нужны более сильные менеджеры.

Развитием двух обозначенных

Продолжение читайте на 2-й стр.





Над чем сегодня работают бизнесмены

Продолжение. Начало читайте на 1-й стр.

выше тем стало появление у владельцев запроса на **проведение оценки бизнеса**. Оценка стоимости бизнеса проводилась нами в трех компаниях. Дважды это было связано с расширением числа акционеров. Один раз расчеты консультантов использовались владельцами для оценки результатов работы генерального директора компании.

Волнуют владельцев и проблемы **поиска занятия и места в жизни** после отхода от оперативного управления или выхода из бизнеса. Дважды мы оказывали клиентам помощь в решении такого рода вопросов. Мы считаем это проявлением глубоких доверительных отношений, сложившихся между консультантами и заказчиками.

Российский бизнес взрослеет. За последнее время мы выполнили 6 работ по теме «**Стратегическое планирование**». Запросы поступали от разных компаний: и от малых производственных фирм, и от крупных торговых сетей. В нескольких случаях консультанты ограничивались самой общей проработкой стратегических перспектив. Дважды мы доходили с топ-менеджерами и владельцами до стратегических концепций развития бизнеса на 5 – 7 лет. По нашей оценке, наступает время реального запроса бизнеса на разработку стратегии. И этот запрос будет коренным образом отличаться от модного поветрия, которое прокатилось по России в 90-е годы.

В последнее время у наших клиентов растет потребность не столько в построении, сколько в **оптимизации бизнес-процессов и взаимодействия**

между подразделениями. Такую задачу мы решали за последние два года 8 раз, причем в половине случаев это происходило в крупных, в том числе производственных, компаниях. Примечательно, что запросы связаны обычно с такими ключевыми для компаний бизнес-процессами, как «Производство» и «Логистика». В ходе выполнения этих работ мы хорошо видели, какое позитивное влияние на результаты оптимизации бизнес-процессов оказывает прояснение стратегических перспектив бизнеса.

Взрослеют рынки, растет конкуренция, снижается маржа, растут инвестиционные бюджеты. Это вызывает особый интерес компаний к маркетингу. Причем, так же, как и в случае со стратегическим планированием, **запросы на маркетинг** стали конкретнее и технологичнее. Все чаще клиентам нужно не общее введение в маркетинговый инструментарий, а технологии, дающие ответы на конкретные вопросы менеджеров. Анализируя содержание выполненных нами 17 проектов, мы видим, что в последнее время объемная тема «Маркетинг» стала отчетливо делиться на несколько блоков. Появились новые темы консалтинговых работ: «**Качество обслуживания**» (*треть всех проектов по маркетингу*) и «**Планирование товарного портфеля**» (*более 10%*). По-прежнему пользуются спросом и такие уже привычные услуги как «**Постановка системы маркетинга**» (*около 15%*), «**Постановка службы продаж**» (*около 15%*) и «**Маркетинговые исследования**» (*более 20%*).

Отдельно хочется остановиться на новейшей тенденции в вопросах качества обслуживания. Компании стала интересовать не только разработка и внедрение стандартов качества обслуживания клиентов, но и

Окончание читайте на 4-й стр.

**ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!**

**Компанию
«Рокса» -
с 11-летием!**

**Компанию
«Ниола-Пресс»
- с 5-летием!**

**Группу компаний
«Ведис» -
с 13-летием!**

**Компанию
«Муви» -
с 12-летием!**

**Корпорацию
«Инком-недвижимость»
- с 12-летием!**

**Сеть «Карпет Хауз» -
с 7-летием!**

**Компанию
«Альпиндустрия»
- с 15-летием!**

**Компанию
«Инкомстрой-
Инжиниринг» -
с 9-летием!**

**САО «Гефест»
- с 10-летием!**

**Компанию
«НЭКС» -
с 11-летием!**



ПОЗДРАВЛЯЕМ!

**Компанию
«DIXIS»**

**Она стала лауреатом
национальной премии в
области бизнеса
«Компания года - 2003» в
номинации «Услуги.
Дистрибуция и торговля»**

«Активные» или «умные»?

Договоримся сразу – чтобы не было обид, если кто-то будет примерять эту статью на себя. «Умные» - это не те, кто получил степень MBA, и не те, у кого зашкаливает IQ. «Активные» - это не спортсмены и не пройдохи.

«Активный» совсем не обязательно ассоциировать с «тупой» или «глупый», также как «умный» со словом «ленивый».

Речь идет о простейшем делении людей на тех, чья первая реакция – действие (по Наполеону – «Ввяжемся в бой, а там будет видно»), и на тех, кто предпочитает сначала «посчитать» и «семь раз отмерить».

Весь опыт предыдущего периода развития российского бизнеса однозначно показывал – здесь побеждают активные. Это было абсолютной истиной на начальном этапе становления бизнеса до середины 90-х. Это продолжало оставаться справедливым даже во второй половине того же десятилетия, несмотря даже на отгремевшие кризисы и потрясения, серьезно перетряхнувшие и «почистившие» рынок.

И вдруг, на протяжении пары последних лет, в этой сфере что-то начало медленно и, возможно, очень серьезно меняться. «Активные» сегодня вдруг как-то дружно стали завязать в огромном ворохе проблем. А у «умных», наоборот, бизнес стал все более уверенно набирать обороты. Хотя справедливости ради надо сказать, что догонять «активных» многим из «умных» предстоит еще серьезно.

В чем же причины происходящего поворота? Какие-то из них лежат на поверхности.

Понятно, почему «активные» побеждали на исходно пустом рынке. Они элементарно успевали в единицу времени реализовать гораздо больше возможностей, чем осторожные «умные». А каждая реализованная возможность приносила свои дивиденды и, в свою очередь, порождала новые возможности.

При фантастических (по западным меркам) размерах маржи, характерных для российского рынка начальной поры, цена ошибок и неэффективных действий была сравнительно невысокой. Трудно представить себе, какие такие действия нужно было делать не так, чтобы развалить более или менее поставленное дело. На нашей памяти делалось все возможное и невозможное в этой сфере, и бизнесы, тем не менее, процветали и развивались.

Сегодня ситуация действительно изменилась. «Активные», судя по всему, в горячке бега попросту не заметили, как к ним подкрался чрезвычайно коварный враг. Его имя – «эффект масштаба». Буквально в день написания этого текста очередной представитель племени «активных» сказал нам: «Но ведь если сегодня я запустил один объект, запустить второй или третий – это уже просто дело техники». Это действительно так. И именно такой логикой направлялось развитие большинства известных нам компаний. Но это работало только до достижения совершенно определенного для каждого бизнеса размера. А дальше срабатывает «эффект масштаба», - и



вдруг оказывается, что закупленный товар невозможно вовремя оприходовать, что действующие транспортные потоки в принципе не способны обеспечить выросшие потребности «объектов», что зависает перегруженная информационная система, и

компания моментально «слепнет», переставая понимать, что именно в ней происходит. Причем лавина подобных событий обрушивается, как правило, практически одновременно, заставляя отвлекать все силы менеджеров на пожарные работы, «разгребание завалов» и т.п.

Второй враг, подводящий сегодня под монастырь «активных», - это возросшая насыщенность рынка и происходящее в связи с этим снижение нормы прибыли по большинству видов деятельности. Прямое следствие этого – потребность просчитывать не просто последствия реализуемых решений, но и саму стоимость жизнеобеспечения текущего бизнеса. Если этого не делается, сплошь и рядом возникают ситуации лавинообразного нарастания кредитных обязательств, рискованных похоронить бизнес. Не менее устрашающе начинают расти и внутренние издержки на организацию и управление: от безумно распухающей численности персонала до затрат на телефонные переговоры и подарки сотрудникам на дни рождения.

«Активные» по инерции сами не заметили, как забежали за границу «эффекта масштаба» - во-первых, и, во-вторых, не смогли вовремя отстроиться от «исторически сложившегося» у них пренебрежения к «второстепенным» относительно бизнеса вопросам внутренней организации. И вдруг, фактически впервые, оказалось, что сложившийся в организации порядок – это тоже часть их бизнеса!

«Умные» сегодня выигрывают. Но, возможно, вовсе не потому, что они все на свете просчитали. Это как раз – чрезвычайно редкий случай. Просто в большинстве случаев они еще не успели добежать до той границы, на которой столкнулись со своими проблемами «активные». Зато «умные» традиционно не прочь задумываться о причинах чужих ошибок с очевидной прагматичной целью - избежать их у себя.

Кто победит в этом соревновании разноуровневых бизнесменов на этом этапе – большой вопрос. Успеют ли «активные» быстро разобраться в своих проблемах, выстроить новые организационные системы и побежать дальше? Или новая ситуация грозит им основательным параличом всех подвижных конечностей? Смогут ли «умные» на этот раз использовать ситуацию и быстрее «активных» разобраться в ней, используя свою расчетливость как своевременное конкурентное преимущество? Надеемся, что наступающий год даст

определенные ответы на этот вопрос. Если только, конечно, в этом году не победит какой-то совсем иной тип бизнеса – «хорошо прогнущийся», «вовремя исчезнувший» или что-либо еще в таком же духе... ✨



Е. Емельянов

SQI Что говорит SQI?

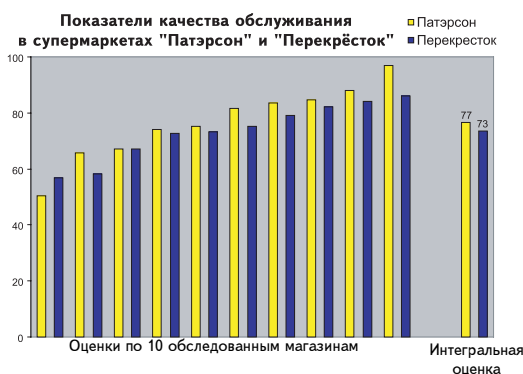
- о том, как нас
обслуживают в супермаркетах...

Для следующего (третьего по счету) сравнительного исследования качества обслуживания клиентов методом SQI (Service Quality Index) были выбраны супермаркеты.

Оцениваемые: сравнивались две сети супермаркетов: «Патэрсон» и «Перекресток».

Результаты:

1. Интегральная оценка качества обслуживания в сети «Патэрсон» оказалась выше и составила 77%, в то время как в сети «Перекресток» - 73%. Рассмотрим подробнее, из каких мелочей сложился в данном случае конкурентный перевес «Патэрсона».
2. При том, что разница в качестве обслуживания невелика, клиенты магазинов «Патэрсон» существенно реже уходят с плохим впечатлением от общения с продавцами. В супермаркетах «Патэрсона» продавцы более контактны, чаще здороваются с покупателями, охотнее помогают сделать выбор, более расположены рассказывать о товарах и отвечать на вопросы. А вот кассиры доброжелательнее и профессиональнее в «Перекрестке».
3. В супермаркетах «Перекрестка» хорошо заметен унифицированный корпоративный стиль в одежде персонала, однако одежда продавцов «Патэрсона» производит впечатление более чистой и не вызывает у клиентов «санитарно-гигиенических» подозрений.
4. Во многих московских супермаркетах покупателям бывает сложно установить соответствие товаров в лотках-холодильниках - и ценников. В «Патэрсоне» эта проблема практически решена.
5. В супермаркетах «Патэрсон» лучше организовано обслуживание покупателей в мясных, салатных и рыбных отделах: очереди там заметно меньше, чем в таких же отделах «Перекрестков».



Исследования методом SQI продолжаются...*

Над чем сегодня работают бизнесмены

Окончание. Начало читайте на 1-2-й стр.

регулярная независимая оценка того, как персонал соблюдает установленные стандарты. Заказы на такую работу мы выполняли уже трижды, причем один из наших клиентов использует результаты оценки для начисления зарплаты продавцам.

Традиционной услугой «ШАГа» является диагностика системы управления бизнесом. С этой работы начинаются все крупные консалтинговые проекты. Но в последнее время к нам стали приходить *нетрадиционные запросы на диагностику.* Через год после завершения в одной компании консалтингового проекта к нам обратились ещ^ь Владельцы, являющиеся одновременно и действующими менеджерами. Заказчики попросили дать оценку изменений, которые реально произошли за год в компании. Фактически это был запрос Владельцев на оценку их эффективности в качестве топ-менеджеров. На наш взгляд, возникновение запросов на повторную диагностику говорит о появляющемся у владельцев стремлении наладить регулярный контроль за состоянием системы управления бизнесом, используя консультантов как инструмент независимого «организационного аудита». *

В. Хомутов



Из записной книжки консультанта

Из беседы менеджеров: «Ты что же, думаешь, твой бюджет Генеральный директор не порежет? А зачем он тогда нужен - Генеральный директор?»

Менеджер о взаимодействии подразделений: «Я могу зависеть от кого угодно и сколько угодно, если он меня тоже слушается».

Акционер о кандидате на должность топ-менеджера: «Единственный ее минус — в том, что она женщина. Хотя я считаю, что это плюс».

Из должностной инструкции: «Опыт управления персоналом - от пяти человек до трех лет».

Выпускающий редактор: Юрий Пахомов **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2003 <http://www.stepconsulting.ru>

103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095) 203-51-26, 203-51-27 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