



















₩Холд-Инвест-Аудит









































Ф



SEPHORA



































































































Shag_book_New.indd 1 10/08/15 15:36

Shag_book_New.indd 2 10/08/15 15:37



К 20-ЛЕТИЮ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ШАГ»



Москва 2015

Shag_book_New.indd 3 10/08/15 15:37

Shag_book_New.indd 4 10/08/15 15:37

СОДЕРЖАНИЕ

20 ЛЕТ – 2.0 – X.O. (К 20-ЛЕТИЮ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ШАГ»)	6
I. Альянсы, партнерства, слияния, поглощения	15
II. Планируем и бюджетируем	31
III. Перестройка управленческого механизма	45
IV. Продавать больше!	57
V. Секреты эффективного бизнеса	69
VI. Где наши деньги?	95
VII. Люди – ресурс особенный	107
VIII. Как замотивировать?	131
IX. Нанимаем – увольняем	145
Благодарности	. 160

Shag_book_New.indd 5 10/08/15 15:37

20 ЛЕТ — 2.0 — X.O. (К 20-ЛЕТИЮ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ШАГ»)

С колько копий было переломано вокруг этого названия! Причем это была не просто борьба вкусов. Это была борьба поколений.

Молодое поколение консультантов настаивало: «Название должно быть современным! Понятным нынешним менеджерам. Они все выросли на этом символе – Web 2.0. Им всем понятно, что это значит. Они все прожили эту революцию в Интернете и почувствовали на себе те качественные изменения, которые в нем произошли».

Ну хорошо. Коли речь идет о современности и новом Интернете, наберем детище этих изменений – знаменитую «Википедию» – и посмотрим, что же это такое – Web 2.0. Читаем:

«Web 2.0 (определение Тима О'Рейлли) — методика проектирования систем, которые путем учета сете-

6

Shag_book_New.indd 6 10/08/15 15:37

вых взаимодействий становятся тем лучше, чем больше людей ими пользуются. Особенностью веб 2.0 является принцип привлечения пользователей к наполнению и многократной выверке информационного материала...»

А что? Это действительно очень подходит к нашей истории. Наверное, если бы мы просто читали лекции по кайдзен или вели тренинги формирования различных навыков, «2.0» было бы точно не про нас. Но мы в своей практике занимались внедрениями организационных механизмов - их проектированием и последующим воплошением. И на одном и на другом этапах в действие вовлекается масса людей из клиентской компании, от владельцев до менеджеров и специалистов. Каждый со своим подчас уникальным опытом решения бизнес-задач. И чем интенсивнее вовлечение этих участников, тем эффективнее результат. Опыт консультантов и экспертов сплавляется с опытом действующих менеджеров, бенчмарки и лучшие образцы адаптируются к конкретной, именно в этой компании сложившейся ситуации, - и все это превращается в действующую управленческую машинку, которая начинает выдавать результат. Как правило, результат, позволяющий совершить рывок, опередить

Shag_book_New.indd 7 10/08/15 15:37

конкурентов и главное – добиться поставленных перед компанией целей.

Поэтому «консалтинг 2.0» – по аналогии с Web 2.0 – это действительно то, чем мы занимались с тех пор, как разработали собственную методологию еще в середине 90-х. И после этого внедряли, внедряли и внедряли, концентрируясь на нашем главном продукте – системных организационных изменениях. Потребность в таких изменениях периодически возникала у компаний, активно двигавшихся вперед и вынужденных регулярно проходить через периоды тотального обновления своей организации и управления, подобно тому, как бабочка, на пути к расцвету своей красоты и полета, проходит через стадии зернышка-яичка, затем кокона, затем червячка-гусеницы.

И все же возражение старшего поколения было простое. «Не все знают термин 2.0». Поколение владельцев, с которыми продолжает работать «ШАГ», сформировалось в другое время. Опросите попросту часть этих людей – и вы поймете...

Стали опрашивать. И убедились – да, это так. Большинству из «поколения 90-х» (не в смысле года рождения, а в смысле года рождения их бизнеса) выра-

8

жение 2.0 не говорило ровным счетом ничего. Зато мы регулярно получали от представителей 90-х, в подарок к Новому году, хорошие, выдержанные вина и коньяки. И однажды один из них так прямо и сказал: «Ваш консалтинг – он как коньяк: чем больше ему лет, тем он более выдержанный и ценный...»

Это высказывание разительно совпало с нашим ощущением: мы уже и сами стали осознавать, как много в понимании задач развития организации значит накопленный и «выдержанный» опыт консультанта. Больше того, мы стали понимать, что и обращаться с этим опытом нужно как с хорошим коньяком: ведь для того, чтобы в полной мере распробовать его вкус, напитку нужно дать возможность подышать и согреться до температуры человеческого тела.

Не случайно, по-видимому, в нашей практике появился термин «работать в зоне ближайшего развития». Термин, который отражает очень непростой момент нашего ремесла: хорошо «выдержанный» консультант слишком быстро понимает действительные проблемы организации, в то время как сам Заказчик видит пока еще лишь то, что его непосредственно раздражает. Он может считать, что корень беспокойств – в дисциплине, или в негодных менеджерах, или в неправильном учете... А реальность

Shag_book_New.indd 9 10/08/15 15:37

такова, что компания уже давно потеряла свою клиентскую нишу и действует неадекватными изменившемуся рынку методами. Соответственно, быстро теряет свои позиции на этом рынке.

Однако лишь только начнет «Х.О. – консультант» говорить об этом – и тут же встречает стену непонимания: «Мне нужно понять, как разгрести остатки на складе, а вы мне о клиентах и сервисе что-то талдычите...» И путь от того, что понимает в своем бизнесе Заказчик, к пониманию «выдержанного» консультанта может оказаться не близким. Это опять же как в культуре потребления коньяка. Нужны специальные методики, чтобы подготовить новичка к восприятию вкуса – иначе, в конце концов, окажется проще зайти за угол и махануть там по привычке стакан сорокаградусной, занюхав рукавом и утопив все свои проблемы.

Анекдот ситуации с коньячной аналогией случился, когда как раз ее-то совершенно не поняло молодое по-коление. Блицопрос молодых сотрудников показал: аббревиатура «Х.О.» ни о чем не говорит большинству из них. Как метко отметил один из опрошенных: «Мы еще молоды и столько не зарабатываем, чтобы хороший коньяк каждый день пить...»

10

Shag_book_New.indd 10 10/08/15 15:37

Поэтому мы и решили в конечном счете объединить в одном названии все – по принципу «и нашим и вашим». Повод выпуска этого издания – двадцатилетие Группы компаний «ШАГ».

«2.0» – это суть нашего консалтинга, ключевая характеристика метода. То есть постоянное вовлечение в процесс внедрения все новых и новых людей, переплавка их опыта в организационных решениях, отбор лучших практик и их модификации под нужды конкретных компаний. Без преувеличения можно сказать, что наш главный капитал – это аккумулированный опыт наших клиентов. Уникальный, еще не вошедший в энциклопедии и учебники опыт ведения бизнеса в России. Он – наша жемчужина, драгоценный перламутр, который нарастал все эти годы от проекта к проекту, от компании к компании.

Ну а отражение того уровня качества, которого достигли наши специалисты, – это «Х.О.»: экстравыдержанные. Если еще лет десять назад мы говорили о том, что каждый консультант уровня руководителя проекта должен достичь уровня бойца спецназа, стать «универсальным солдатом», то теперь, по прошествии двух десятилетий, эта планка многими уже превзойдена. И партнеры

Shag_book_New.indd 11 10/08/15 15:37

«ШАГа» – это даже не спецназ, а командиры подразделений спецназа, добавившие к своим практическим навыкам еще и стратегическое понимание реалистичных путей внедрения изменений в каждой конкретной ситуации.

И еще один важный момент. 20-летний юбилей празднуем не только мы. У многих наших заказчиков сейчас идет череда таких же юбилеев. На одном таком юбилее мы стояли в сторонке с владельцем одной из федеральных розничных сетей и обсуждали что-то из текущей жизни. В это время объявили перерыв в развлекательных мероприятиях, и гости потянулись мимо нас к праздничным столам. К нам подходили поздороваться то одни, то другие, то третьи. И когда число этих людей, каждый из которых имел за плечами весьма масштабный бизнес, перевалило за десяток, наш собеседник изумленно сказал: «Слушайте, а мне ведь и в голову не приходило... и никто ведь не думает, а это – тема! Роль «ШАГа» в развитии российского бизнеса?! – Ведь если все эти люди – ваши клиенты...» Мы скромно ответили на это - да нет, здесь еше не все...

И это правда: ведь на сегодня мы выполняем 766-й проект для одной из 258 клиентских компаний,

Shag_book_New.indd 12 10/08/15 15:37

с которыми нам довелось поработать за эти годы. Примеры таких проектов и стали содержанием этого издания. Мы выбрали их почти наугад из разных периодов нашей 20-летней истории, чтобы показать тот диапазон задач, которые нам приходилось решать.

В прошлом году появился рейтинг, в котором «ШАГ» занял достойное место в первой тройке российских консалтинговых компаний. Произошло это лишь по той причине, что рейтинг был основан на отзывах клиентов. А до этих пор мы не имели шанса, да, честно говоря, и не пытались участвовать в рейтинговых гонках, поскольку все они были построены на финансовых показателях.

«Х.О.»... Означает ли это, что мы достигли вершины мастерства и нам некуда дальше двигаться? Если бы это было так, это был бы конец истории. Но нет, именно сейчас возникают новые задачи и новые перспективы, от которых захватывает дух. Фантастически быстро на наших глазах меняется мир. Кардинально меняется бизнес-среда, да и в самом бизнесе грядут неизбежные перемены. Совсем недавно мы закончили первый набросок проекта «Компания XXI века», в котором соединили тренды быстро наступающих изменений и попытались смоделировать образ той бизнес-компании, которая будет успешной

Shag_book_New.indd 13 10/08/15 15:37

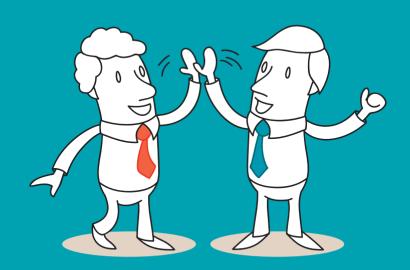
в наступающем новом мире. Мы поняли, что нам надо менять в своей методологии. Мы наметили новые жанры консалтинга, которые надо осваивать, и поскорее. Нельзя ждать еще двадцать лет, чтобы сделать все это. Постараемся отчитаться о результатах к 25-летию... История «ШАГа» продолжается...

Shag_book_New.indd 14 10/08/15 15:37

I. АЛЬЯНСЫ, ПАРТНЕРСТВА, СЛИЯНИЯ, ПОГЛОЩЕНИЯ

Из записной книжки консультанта

Бизнесмен о партнере: *«Если договоришься с ним, он никогда не нарушит слова. Вот только договориться с ним невозможно».*



Shag_book_New.indd 15 10/08/15 15:37

О МЕСТЕ АКЦИОНЕРОВ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Три старых друга, имея разный образовательный и профессиональный опыт, однажды решили начать совместный бизнес. Люди они были целеустремленные, молодые, с большим желанием заработать. И дело пошло. Через некоторое время друзья имели немалое «хозяйство», включавшее в себя несколько бизнес-направлений, часть из которых приносила большую прибыль, часть — небольшую, а часть — составляли венчуры, бизнес-эксперименты.

Казалось бы, все было хорошо, и зачем в этой идиллической картинке консультанты? Проблема заключалась в том, что, поставив во главе направлений наемных менеджеров, наши знакомые сильно заскучали. И не могли понять, чем они теперь должны заниматься. Ответа на этот вопрос они и ждали от приглашенных специалистов.

Теоретически простая задача – создание механизма корпоративного управления – в каждом случае решается

16

по-разному. В этот раз нам предстояло не только рассказать Акционерам о роли Совета директоров в стратегическом управлении бизнесом. И не только предложить регламент работы Совета и провести границу между полномочиями Акционеров и менеджмента. Для каждого из троих нужно было обязательно найти место, отвечающее его склонностям, потенциалу, опыту.

В порядке знакомства мы провели с менеджерами и сотрудниками семинар «Развитие организации в бизнесе», в ходе которого смогли оценить людей и увидеть расклад сил в компании. Это позволило дать Заказчикам несколько рекомендаций по кадровым перестановкам и изменениям в организационной структуре. Заказчики воспользовались нашими советами.

Когда должностные перестановки были завершены, и появилась обновленная организационная структура, определились и позиции партнеров. Один из них стал Председателем Совета директоров, ответственным за утверждение стратегии развития совместного бизнеса. Другой занял кресло Управляющего группой компаний, в задачи которого входили переброска ресурсов между бизнес-направлениями и контроль их оперативной деятельности. Третий же занялся тем, к чему больше всего

Shag_book_New.indd 17 10/08/15 15:37

стремился и в чем могло проявиться его главное достоинство, – он стал разработчиком новых направлений бизнеса.

* * *

Создание системы корпоративного управления — этап развития компании, к которому бизнес обязательно приходит после передачи оперативного управления наемному менеджеру. Создавая механизмы корпоративного управления, важно найти место каждому из партнеров в соответствии с его интересами. Игнорирование этих интересов рано или поздно приводит к корпоративным конфликтам, вызванным недовольствами «непристроенных» акционеров.

Shag_book_New.indd 18 10/08/15 15:37

НЕИЗБЕЖНОСТЬ ЕДИНОВЛАСТИЯ

За несколько лет до того, как появился этот запрос, нас пригласили знакомые бизнесмены, задумавшие объединить ресурсы и построить с нуля завод стройматериалов. В тот раз мы помогли им разработать принципы взаимоотношений с менеджментом будущей компании.

Прошло время. Компания была создана, завод построили и вывели на проектную мощность, продукция была востребована и хорошо продавалась. Но в какой-то момент Акционеры столкнулись с тем, что по-разному видят перспективы развития предприятия. Объединившись по двое, партнеры образовали две группировки, каждая из которых настаивала на своем видении развития и на своих кандидатах на управление бизнесом.

Каждая из группировок по очереди брала «власть в свои руки», и когда одна была у руля – другая критиковала

Shag_book_New.indd 19 10/08/15 15:37

и всячески принижала получаемые результаты. В какой-то момент все это стало невыносимым для всех участников, и партнеры позвали нас.

Наша рекомендация была однозначной: либо вы все продаете 100 % бизнеса на сторону, либо вы выкупаете доли друг у друга. В любом случае у бизнеса должен быть один хозяин и одно понимание целей его развития. Акционеры подумали и сошлись на том, что рекомендация их устраивает. Но как осуществить продажу?

Мы предложили устроить продажу по принципу аукциона: стартовать от половины оценочной стоимости бизнеса и поднимать цену до тех пор, пока одна из сторон не перестанет торговаться. Та из двух групп, которая предложит наибольшую цену, станет владельцем полного пакета акций.

Поначалу столь креативный и одновременно полуигровой подход был воспринят настороженно. Но в итоге партнеры его приняли, и задуманная процедура была реализована от начала до конца. Компания перешла в руки одной группы Акционеров. Они поставили своего Управляющего, задали и последовательно провели свою линию развития, а через несколько лет удачно перепродали бизнес западному инвестору.

20

Shag_book_New.indd 20 10/08/15 15:37

Вопрос власти – ключевой не только в политике, но и в бизнесе. Если мы видим разброд и шатания в компании, то сразу задумываемся: а едины ли акционерские позиции? Именно поэтому, начиная знакомство с новым потенциальным клиентом, мы просим о встрече с Акционерами. Ведь оптимизировать управление «из середины» невозможно, да и абсолютно бессмысленно.

Shag_book_New.indd 21 10/08/15 15:37

ПАРТНЕРСКИЕ АЛЬЯНСЫ: СЛОЖЕНИЕ И ВЫЧИТАНИЕ

О днажды наши давние Заказчики – Владельцы крупного холдинга на рынке развлечений – решили договориться со своим ближайшим конкурентом о слиянии двух сетей и создании единого бренда. Мотивом для такого шага послужила нарастающая конкуренция и начало отчаянной борьбы за клиента.

Запрос к консультантам звучал привычно: разработать, согласовать и зафиксировать «правила игры» в новом партнерском альянсе. Мы уже выполняли подобные работы для этих Заказчиков, и они знали: мы делаем это эффективно, быстро и вместе с тем – деликатно.

Конечно, как это часто бывает, поначалу вторая сторона зарождающегося альянса отнеслась к нам настороженно. Но очень скоро ее представители убедились, что мы действительно работаем на согласование интересов обеих сторон и успех нового партнерства в целом. Было

22

подготовлено Соглашение учредителей, в котором нашли свое отражение все ключевые вопросы взаимодействия собственников. Под разработанный Учредителями бренд была набрана менеджерская команда во главе с Генеральным директором, которая очень быстро захватила рынок. Объединенная компания стала крупнейшим игроком и безусловным лидером.

Однако после первых побед Акционеры стали все больше спорить о том, куда идти и что делать дальше. Представители одной стороны рвались как можно быстрее захватывать региональный рынок. Другая партнерская половинка предпочитала двигаться более осторожно, ориентируясь в основном на текущую прибыльность. К компромиссам Акционеры не приходили, согласованных решений по многим вопросам принять не могли. Зато участились случаи их вмешательства в оперативное управление, попытки перетянуть на свою сторону менеджеров. Ситуация все более обострялась, и однажды Владельцы поняли, что не могут плыть дальше в одной лодке. «Развод» партнеры провели максимально корректно по отношению друг к другу. Но горько было оттого, что распался так победоносно начавшийся партнерский альянс.

Shag_book_New.indd 23 10/08/15 15:37

Когда принимается решение о слиянии, владельцам бизнесов важно ответить на вопрос: стоят ли ожидаемые от объединения плюсы потери моей свободы действий в собственном деле? Бывает, что Учредители отходят от бизнеса достаточно далеко и наличие активного партнера только облегчает им жизнь. Но случается и обратное: участие в управлении всех партнеров приводит к непрекращающимся спорам, которые не могут не сказаться на управляемости компании и ее результатах. Партнерские альянсы – очень сильный инструмент, когда он объединяет потенциалы партнеров, и очень сильный тормоз, когда он мешает их реализации.

Shag_book_New.indd 24 10/08/15 15:37

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ, ИЛИ ТРЕТИЙ ГЛАЗ АКЦИОНЕРА

оявлению услуги «Третий Глаз» мы обязаны многократными столкновениями с ситуацией, в которой то и дело оказывались знакомые нам Владельцы бизнеса. Все они, отойдя от оперативного управления компанией, нуждались в контроле действий менеджмента. Тем ли курсом идет корабль, когда на штурвале чужие руки? Соблюдаются ли те стратегические принципы и приоритеты, о которых договаривались «на берегу»? Не нарушены ли правила учета, мотивации, отношений с поставщиками и другие важные для бизнеса стороны оперативного управления?

В одной розничной компании мы столкнулись с тем, что утвержденное Акционерами позиционирование бизнеса в среднем ценовом сегменте, его ассортиментная политика, рекламная стратегия были самовольно изменены управленцами. Следствием чего стал уход бизнеса в более дорогой ценовой сегмент и потеря значительной

Shag_book_New.indd 25 10/08/15 15:37

части сложившейся клиентской ниши. За этим последовали резкое снижение выручки, переполнение складов избыточно заказанным дорогим товаром, замороженные средства Акционеров.

На Совете директоров было принято решение о возврате к исходному позиционированию, и менеджеры должны были разработать программу восстановления утраченных позиций. После того, как программа была подготовлена и утверждена, Заказчик поставил перед консультантами задачу – контролировать реализацию данной программы.

Мы присутствовали на совещаниях менеджеров компании, курировали внедрение механизмов мотивации, внимательно отслеживали все этапы разработки рекламных акций. Поначалу управленцы восприняли такой надзор «в штыки», но потом увидели для себя большую пользу: консультанты помогали увидеть огрехи в работе еще до того, как их обнаружат Акционеры. Тем самым – помогали менеджерам сохранять достойный вид перед лицом Владельцев бизнеса.

Акционеры же, имея регулярные отчеты о работе компании по разным направлениям, стали чувствовать себя спокойнее: они не сомневались, что незамедлительно получат сигнал о любом отклонении бизнеса от «заданного курса».

Shag_book_New.indd 26 10/08/15 15:37

Часто приходится наблюдать, как менеджеры, не отважившись создать собственное дело, с легкостью распоряжаются и рискуют деньгами Владельцев. Им кажется, что Акционеры не понимают, как правильно делать их же собственный бизнес. В России, где, как известно, ответственность менеджера любого уровня ограничивается рамками его заработной платы, все последствия такого своеволия приходится покрывать исключительно из кармана акционеров. Чем дальше владельцы от своего бизнеса, чем продолжительнее их отсутствие между заседаниями Советов директоров – тем более необходим присмотр за бизнесом доверенными лицами.

Shag_book_New.indd 27 10/08/15 15:37

БЕСКОНТРОЛЬНОСТЬ НАЕМНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО

онсультанты пришли в дистрибуторскую компанию по приглашению двух Владельцев, которые, дорастив бизнес до оборота в 10 млн долларов, решили передать управление наемному менеджменту, чтобы иметь возможность заняться другими проектами и реализацией личных интересов. Сделав в этом направлении первые шаги, наши Заказчики довольно скоро почувствовали: привлеченный ими менеджер и его команда как-то не так ведут дела. Принимают далеко не лучшие решения. Да и финансовые результаты не вдохновляют. Запрос к нам звучал так: разберитесь с тем, что происходит в нашем бизнесе, и помогите выправить ситуацию.

То, что мы увидели в этой компании, стало потом притчей во языцех на долгие годы. Обученный в МВА Управляющий решил построить бизнес «хрестоматийно правильно». Будем следовать принципу Парето? Отлично! И он распорядился свернуть работу с маленькими клиентами, сосредо-

Shag_book_New.indd 28 10/08/15 15:37

точившись на обслуживании крупных розничных сетей. Это решение привело к тому, что компания, всегда имевшая большой пул завязанных на нее покупателей, оказалась в полной зависимости от изменчивой закупочной политики крупных сетей. В результате планировать продажи стало невозможно. Зато резко возросла и надолго зависла дебиторка. И появились большие разрывы по денежному потоку.

Нужно мотивировать людей на результат? Замечательно! Завязанная на результат система мотивации была разработана и успешно внедрена. Обнаружилось, однако, что ни самого Управляющего, ни его топ-менеджеров она никоим боком не затронула. Высшие руководители благополучно получали фиксированные оклады. Выше среднерыночных и независимо от успехов бизнеса. На вопрос, почему так было сделано, последовал ответ: «Мы – топ-менеджеры – и так все время думаем о результате и стараемся сделать все, что в наших силах для его достижения, поэтому нас не надо мотивировать так, как простых сотрудников».

И наконец венцом всей этой истории стала ситуация празднования десятилетия компании, на которую Владельцы даже не были приглашены. Когда же Владельцы все-таки пришли в ресторан, где проходил праздник, оказалось, что мест за праздничным столом для них и их жен не нашлось.

Shag_book_New.indd 29 10/08/15 15:37

Рекомендация консультантов была жесткой: немедленно снимать Управляющего, менять правила игры, возвращать выброшенных за борт клиентов и работать с корпоративной культурой, привнося идеологию ответственности за бизнесрезультат на всех уровнях управления. Один из Владельцев вернулся к штурвалу Генерального директора, другому тоже пришлось окунуться в гущу повседневной текучки. Около года ушло на совместную с Владельцами реализацию намеченных мероприятий. В результате запущенную ситуацию с оперативным управлением удалось нормализовать.

После этого мы с Владельцами приступили к проектированию и отладке работы Наблюдательного совета – механизма владельческого контроля бизнеса. Механизма, позволяющего отслеживать не только финансовые результаты, но и основания и интересы, стоящие за действиями менеджмента. И следование стратегическим приоритетам Владельцев. И значимые для компании события на рынке и в политике. Владельцы сделали нам запрос на разработку верхнего контура управления, потому что на собственных ошибках убедились: только при его наличии передача оперативного управления наемному менеджеру перестает быть рискованной «ездой в неизведанное».

Shag_book_New.indd 30 10/08/15 15:37

II. ПЛАНИРУЕМ И БЮДЖЕТИРУЕМ

Из записной книжки консультанта

Генеральный директор о выходе бизнеса в плюс по прибыли: «Мечта сбылась, теперь нужно мечтать о чем-то другом».



Shag_book_New.indd 31 10/08/15 15:37

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ: КУДА ПОВОРАЧИВАЕМ РУЛЬ?

В ладельцы успешной, лидирующей в своем сегменте розничной сети пригласили нас провести выездную стратегическую сессию с топ-менеджерами. Это было время мощного подъема всего торгового бизнеса, люди уже чувствовали вкус отдачи от продуманных планов и вложенных усилий. И Владельцы, и менеджеры хорошо понимали: важно обозначить рубежи не только на завтрашний день, но хотя бы на три года вперед. И так задать направления и ориентиры роста, чтобы по максимуму использовать все возможности и еще больше увеличить отрыв от конкурентов.

Каким будет первый колышек на неосвоенной территории будущего? Мы, как того требует логика процесса, предложили начать с главного показателя – выручки. И вот в выступлении одного из Акционеров прозвучали слова, оказавшиеся судьбоносными: «Увеличить оборот в три

Shag_book_New.indd 32 10/08/15 15:37

с половиной раза – вот это был бы результат!» Позже он признался, что вовсе не имел таких ожиданий и для себя прогнозировал куда более скромную планку: «Увлекся, в запальчивости вырвалось!» Но вырвалось – и упало на благодатную почву царящих в команде амбиций, азарта, вкуса побед. Мертвой хваткой вцепились менеджеры в эти 350 %. Да неужели не сделаем?! Сделаем, вопрос решенный. Давайте теперь думать, какими путями!

Участники мероприятия, все как на подбор выпускники лучшего вуза страны, считать умели хорошо и быстро. Расчеты показали: емкость рынка, на котором работает компания, не так велика, и даже положение монополиста не позволит выйти на заявленный рубеж. Но и отступать никто не хотел. Значит, будем выходить в смежные сегменты! У нас ведь беспрецедентно налаженная товаропроводящая сеть – так пустим по ней не только наш традиционный товар, но и продукцию из примыкающих товарных ниш! Это был ответ менеджеров на вызов Акционера. И счастливая идея, определившая судьбу бизнеса на многие годы вперед. А дальше, в оставшиеся полтора дня, – прочерчивание детальных маршрутов движения к цели, разработка и состыковка годовых и квартальных планов подразделений. Планов, которые люди строили

Shag_book_New.indd 33 10/08/15 15:37

для себя и за каждым из которых стояла уверенность менеджера: я сделаю это!

Консультанты едва успевали подкладывать под грандиозный мозговой штурм логику и рельсы, на ходу меняя сценарий и перекомпоновывая рабочие группы. Едва успевали задавать следующий шаг в коллективной работе. По этой, на живую нитку скроенной, канве гнал и гнал вперед локомотив командного драйва. К концу второго дня уже было подробно расписано – как, с чем, какими темпами и в какие регионы двинется каждое продающее направление. Как будут меняться ассортимент и форматы магазинов. В каком графике будет нарашивать мощь инфраструктура, чтобы поддержать бизнес на всех этапах его роста. Когда и какие задачи должны быть решены в области логистики, информационных технологий, управления персоналом... А еще была у менеджеров радость от участия в этом двухдневном событии. И непередаваемое чувство коллективной силы - импульс, надолго зарядивший их дальнейшую работу.



Прошло три года – мы получили благодарственное письмо от Генерального директора, из которого узнали:

Shag_book_New.indd 34 10/08/15 15:37

трехлетний план, созданный за два дня безумного полета мысли, полностью выполнен! Прошло еще семь лет – и идея выхода из материнского бизнеса в смежный сегмент переросла в самостоятельную, крупнейшую в стране федеральную сеть с сотнями магазинов и рекордными темпами роста.

Shag_book_New.indd 35 10/08/15 15:37

ЗАНУДСТВО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

ольшое транспортное предприятие, основным Акционером которого было государство, лоб в лоб столкнулось с рынком. Отток клиентов, падение репутации, низкие финансовые показатели. Новый Генеральный директор решил восстановить былую славу компании. Он привлек на ключевые должности двух активных менеджеров нового поколения, с помощью которых рассчитывал перестроить все хозяйство и внедрить корпоративную культуру современной бизнес-компании. Надо отдать ему должное: многое удалось. Одним из важных результатов стал запуск ежегодного процесса стратегического планирования. Для обеспечения и поддержки этого процесса пригласили нас, и вместе с менеджерами мы приступили к проработке темы и созданию документа.

Стратегия выстраивалась от целей на трехлетнюю перспективу, разбиение целей на подзадачи шло в разбивке

Shag_book_New.indd 36 10/08/15 15:37

по годам и по источникам доходов. Обсужденные и согласованные менеджерами цели ложились в основу программ действий по бизнес-направлениям. После этого прорабатывались ключевые инфраструктурные политики: финансовая, маркетинговая, кадровая.

Вся работа длилась 4 месяца. Наиболее живой и захватывающей ее частью было обсуждение целей компании, которому была посвящена двухдневная выездная сессия. В нее менеджеры включились с особенной увлеченностью и самоотдачей. Работа проходила остро, ярко, интересно, люди были на подъеме. Когда же дошли до «домашних заданий» и прорисовки детальных программ действий, то процесс пошел сложно, со скрипом, порой вызывая у участников сопротивление, недовольство и скуку. Еще бы – кабинетная работа в одиночестве так контрастировала с феерично прошедшей выездной сессией! И все же политическая воля Генерального директора и поддержка консультантов позволили менеджменту пробиться через рутину стратегического планирования.

Когда менеджеры увидели итоговый документ, то были приятно поражены. Каждый знал, что и когда он будет делать со своим подразделением. Каждый знал маневры коллег по горизонтали. А главное – все были сфокусированы

Shag_book_New.indd 37 10/08/15 15:37

на общих целях компании. После этого люди впервые целый год проработали с ясным пониманием всего происходящего в бизнесе.

Планировать следующую трехлетку начали через год, чтобы скорректировать прошлогодний план и протянуть его еще на год в будущее. На этот раз мероприятие прошло значительно легче. А в последующие годы процесс покатился сам собой, став для компании обыденной организационной привычкой.



Внедрение сложных организационных механизмов – дело небыстрое. А стратегическое планирование – один из наиболее трудоемких и «занудных» процессов. Но и один из наиболее важных – от него во многом зависит движение компании. Ведь осознание приоритетных задач и принятие их менеджментом как своих собственных напрямую определяют будущие результаты.

Shag_book_New.indd 38 10/08/15 15:37

ВОЛШЕБНАЯ СИЛА ПЛАНИРОВАНИЯ

раделец производственной компании пригласил консультантов помочь упорядочить и сделать более прозрачным стихийно разросшийся бизнес.

В один из первых же визитов мы попали на совещание, посвященное подведению итогов финансового года. Итоги радовали: прирост оборота компании к предыдущему году — около 30 %! Но какие ожидаются результаты в будущем году? Оказалось, что до сих пор годовой оборот не планировался и получался таким, каким получался. В те времена все стремительно росло, рынки были на подъеме. И мы осторожно поинтересовались у Владельца: не хочет ли он запланировать бизнес на будущий год и поднять целевую планку еще на 30 %. Первой реакцией было безапелляционное «нет». Почему? — Наш Заказчик никак не решался рвануть вперед. Но делают же это другие бизнесмены и управленцы! Мы решились рискнуть и,

Shag_book_New.indd 39 10/08/15 15:37

сыграв на самолюбии Заказчика, вытянули из него и плановую цифру, и подпись под ней. Отступать и ему, и нам было некуда.

Общими усилиями мы распределили плановый показатель компании по производственным направлениям, начали разговаривать с менеджерами. В целом ничего нереального в предложенных планах они не видели: можно сделать и больше, были бы заказы. Нужно было помогать налаживать работу Коммерческой службы. Побеседовали с людьми, предложили поставить во главе продающего подразделения одного из молодых коммерсантов с хорошим драйвом, амбициозного, системно мыслящего, с выраженной менеджерской жилкой. Провели несколько тренингов продаж и ведения переговоров. Обсудили и прописали шаги взаимодействия коммерсантов и производственников при проработке нового заказа. Помогли выстроить систему коммуникаций, планирования и контроля в самом коммерческом подразделении. Затем вместе с новым Коммерческим директором сформировали план привлечения заказов - в соответствии с планами подразделений, но и с запасом на потери и «утруски».

Когда подводились итоги следующего финансового года, выяснилось: компания не только впервые прорабо-

Shag_book_New.indd 40 10/08/15 15:37

тала год в условиях «плановой экономики», но и успешно выполнила годовой план!

* * *

Конечно же любые планы, даже тщательнейшим образом просчитанные и с искренней готовностью принятые к исполнению, сами по себе ничего не гарантируют. Конечно же в нашем случае невозможно сбросить со счетов роль удачи. Но хочется сказать о другом. Это был тот случай, когда у Владельца возникли трудности планирования будущего. Чего я хочу от своего бизнеса? К каким рубежам готов повести его? Какая цель впереди? Управлять ведь можно только процессом, который приводит к какому-то результату. Когда я ставлю перед собой конкретные цели – можно говорить об управлении движения к ним. Поэтому поставленные совместно с консультантами цели позволили и управлять процессом их достижения, и привели к амбициозным результатам, на которые сам Владелец бизнеса никак не мог решиться.

Shag_book_New.indd 41 10/08/15 15:37

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ НЕ ДОЛЖЕН РАБОТАТЬ КАЗНАЧЕЕМ

Оной из проблем быстро растущей сети магазинов оказался... ее Управляющий. Чем дальше, тем больше он становился «узким горлышком», в котором застревали требующие решения вопросы. Поставленные Владельцем задачи в нужные сроки не решались, компания теряла темп, на пятки наступали резвые конкуренты.

Познакомившись с ситуацией поближе, мы обнаружили: большая часть рабочего времени первого лица уходит на рассмотрение заявок на платежи. Денежных средств всегда было в обрез, а заявки сыпались от всех подразделений, и по каждой нужно было решать: стоит или не стоит тратиться? Шире разрастается бизнес – плотнее поток заявок, больше нагрузка на Генерального директора, и он все хуже справляется с ней.

Что делать? Посадить на фильтрацию заявок бухгалтера? Не годится. Не представляя картину в целом, он не сможет

Shag book New.indd 42 10/08/15 15:37

определиться в приоритетах. Отдать платежи на откуп подразделений? Тоже неверно: каждый ни в чем себе не откажет, и компания быстро останется без гроша. Было очевидно, что по своему масштабу бизнес давно созрел для внедрения бюджетирования. То есть для того, чтобы руководители подразделений расходовали деньги сами, но в заранее просчитанных, спланированных, распределенных во времени и согласованных с высшим руководством границах. А границы устроены так, что самовольно перейти их невозможно технически. Выслушав наши аргументы, Владелец и Генеральный директор дали добро на внедрение бюджетирования.

С отчетом о прибылях и убытках мы пошли по кабинетам и сформировали для каждого подразделения свой набор бюджетных статей, на основе которого руководители могли составлять и защищать месячные и годовые финансовые планы.

Оставалось создать автоматизированный инструмент бюджетного контроля. Тот самый, что в любой момент покажет менеджеру, сколько запланированных денег уже потрачено и сколько еще можно потратить. Готовых и признанных инструментов на рынке в те времена не было, поэтому рабочая группа в составе Генерального директора, Финансового директора и консультантов взялась за подготовку техниче-

Shag_book_New.indd 43 10/08/15 15:37

ского задания для программистов. По счастью, среди сотрудников нашелся программист, хорошо разбирающийся в экономике и учете. Мы настояли на том, чтобы он был включен в состав рабочей группы, и это позволило резко ускорить всю работу. Идеи превращались в работающие программные механизмы еженедельно, буквально в режиме on-line. В результате к началу года бюджетирование в компании со скрипом, как это и полагается, пошло на свой первый виток. В последующие годы колесики крутились уже легче. Менеджеры при поддержке консультантов сделали это!



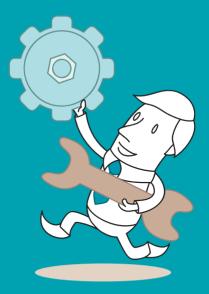
На примере решения задачи управления платежами проявилась общая закономерность: рост масштабов бизнеса требует кардинальной смены управленческих механизмов. В данном случае – внедрения полноценного бюджетирования. При этом если специалист, который должен автоматизировать некие алгоритмы, лично участвует в их придумывании, если он полностью погружен в смысловое и информационное поле постановщиков задачи, то вся последующая автоматизация оказывается намного проще и не требует бесконечных согласований и технического задания на сотни страниц.

Shag_book_New.indd 44 10/08/15 15:37

III. ПЕРЕСТРОЙКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА

Из записной книжки консультанта

Владелец: «В нашей компании непредсказуемо все, кроме очереди в кассу за получением зарплаты!»



Shag_book_New.indd 45 10/08/15 15:37

ПЕРЕСТРАИВАЕМСЯ НА ХОДУ

В связи с желанием отойти от оперативного управления бизнесом и передать его в руки наемного Управляющего. Одновременно нам предстояло провести организационные изменения, потребность в которых назрела в связи с разрастанием оргструктуры и неэффективностью ее работы.

В рамках начавшегося проекта мы согласовали позиции Учредителей по принципиальным вопросам ведения бизнеса, провели диагностику компании и начали работу с управленческой командой по оптимизации бизнес-технологии и оргструктуры. Работа с командой менеджеров по выстраиванию системы управления была для нас истинным удовольствием. Включившись в работу с лидерским азартом, умные, схватывающие на лету, уверенные в себе, физтеховцы спорили до посинения, формируя единые «правила игры». Позиций было множество, взгля-

46

ды часто оказывались перпендикулярными друг другу, но общее понимание того, к чему нужно идти, укреплялось и ширилось.

Довольно быстро нам удалось разрешить ряд противоречий – между инфраструктурными и продающими подразделениями, между отделами оптовых и розничных продаж. Начался постепенный переход компании от ориентации на предложения поставщиков к ориентации на потребности покупателей. От месяца к месяцу менялась, становясь более понятной, управленческая отчетность.

Этот проект начинался как разработка и внедрение изменений в успешной компании, Владельцы которой хотели лишь повысить ее эффективность, управляемость и прозрачность. Однако размеренное движение консалтингового проекта было прервано экономическим кризисом. Падение уровня жизни и покупательского спроса на импортные товары на три четверти обрушило продажи компании. В этих условиях требовалось не только скорейшее завершение реорганизации, но и экстренный пересмотр стратегии развития и маркетинговой политики как по отношению к товару, так и по отношению к клиенту.

Shag_book_New.indd 47 10/08/15 15:37

Совместно с Заказчиками мы разработали антикризисный вариант организационных изменений, внедрять которые пришлось в режиме предельной интенсивности. После того как были приняты принципиальные решения по перенастройке ассортимента и клиентских ниш, консультанты провели обучение и перераспределение сотрудников по должностным позициям. Разработали и внедрили новую систему оплаты труда. Предприняли ряд шагов по снижению издержек.

Менеджеры и консультанты выкладывались на этом проекте, как ни на каком другом. В результате весь комплекс мероприятий по реорганизации компании удалось завершить в рекордно короткие сроки: уже через два месяца мы имели скорректированную организационную структуру, отвечавшую новым стратегическим ориентирам. Были созданы подразделение для сбора и обработки маркетинговой информации и система обслуживания клиентов; разработаны и внедрены корпоративные стандарты обслуживания, на полную мощность заработала система управления по результатам. К этому же времени удалось остановить падение продаж. А еще через полтора года экономические показатели компании достигли докризисного уровня. Параллельно была реше-

Shag_book_New.indd 48 10/08/15 15:37

на и исходная задача проекта: оперативное управление осуществлял теперь наемный менеджер. Владельцы же занимались лишь принципиальными стратегическими вопросами, используя для этого созданный с помощью консультантов специальный орган – Наблюдательный совет

Shag_book_New.indd 49 10/08/15 15:37

МЕНЯЕМ ВОЖДЯ НА МЕНЕДЖЕРА

Встретившись с Владельцами оптовой компании, консультанты услышали от них следующее: «Мы так быстро растем, что сами за собой не поспеваем и боимся захлебнуться. Все хуже удается и людей выстроить так, чтобы порядок был, и деньги заработанные посчитать. А темпы сохранить очень хочется: скорость набрана хорошая, драйв у нас есть, ситуация на рынке благоприятствует». Бизнесмены просили помочь упорядочить управление компанией, поделить между людьми участки работ, сделать прозрачной экономику бизнеса. Знакомые мотивы! Плотный поток таких запросов мы получали 10–15 лет назад, и опыт решения подобных задач успели накопить немаленький.

Заглянув внутрь компании, консультанты увидели стройно выписанную оргструктуру на бумаге и... фан-

Shag_book_New.indd 50 10/08/15 15:37

тастически плоскую систему управления в реальности. Один из Владельцев, Генеральный директор компании, сгорал заживо, напрямую управляя коллективом в 100 человек. Плюс к этому – постоянная работа с поставшиками и региональными дилерами. Да, несколько человек в компании считались руководителями подразделений. Но далеко не про всех сотрудников было понятно, к какому подразделению они относятся. Да и вопросы решались обычно «через голову» руководителей. Беседуя с людьми, можно было услышать: «Не знаю, кто мой руководитель. Есть задачи - решаю их всеми возможными путями. Что-то нужно от коллег - договариваюсь, в крайнем случае - обращусь к Генеральному». Такой способ управления хорош у истоков бизнеса. Маленький сплоченный коллектив. Все решает признанный лидер и авторитет – человек, который всех собрал, вдохновил и возглавил. Но масштаб бизнеса разрастается, людей становится больше, и прежний способ управления перестает справляться с «менеджерской нагрузкой».

Нужно было срочно создавать под Генеральным директором слой среднего менеджмента, реально способного руководить подразделениями и отвечать за ре-

Shag_book_New.indd 51 10/08/15 15:37

зультат. Кому отдать выпадающие из рук куски власти? В сложившемся коллективе, действительно преданном и самоотверженном, практически не было самостоятельных менеджеров. Люди выросли под сенью харизматичного вождя и привыкли к коллективной ответственности

Все задвигалось и стало структурироваться лишь после того, как нам удалось решить две «стартовые» задачи. Во-первых, добиться от Владельцев единого понимания направлений развития, которые никогда прежде четко не формулировались и не озвучивались. Во-вторых, отыскать на рынке труда и вписать в компанию две ключевые фигуры – Коммерческого директора и Финансового директора – людей не только с хорошим менеджерским багажом, но и способных найти общий язык с остальным персоналом.

После этого совместная с менеджерами работа по структурированию Коммерческой службы и бизнеса в целом, выработке единых технологий продаж, доведению до читабельного вида цифр управленческой отчетности, запуску финансового планирования покатилась по накатанным рельсам, регулярно принося радующие Заказчиков результаты.

Shag_book_New.indd 52 10/08/15 15:37

* * *

История повторяется. Законы эволюции компаний, подмеченные нами в 80-90-х годах 20 века, продолжают действовать и в веке 21-м. Только рубежи, которые уже миновали первопроходцы российского рынка, мучительно преодолевает новое поколение бизнесменов – те, кому сегодня 30-40 лет.

Shag_book_New.indd 53 10/08/15 15:37

ЭТА СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ – НЕ ДЛЯ ЭТОГО ПЕРСОНАЛА!

руководителям крупной компании необходимо было провести оценку менеджерских качеств и потенциала управляющих региональными отделениями своей розничной сети.

Под профиль и цели бизнеса мы разработали план индивидуальных интервью, батарею деловых игр и тестов. И запустили «оценочный конвейер», через который за три дня прошло более 50 человек.

Руководители на местах в целом продемонстрировали высокий (по сравнению с другими федеральными сетями) уровень компетенций в практическом управлении персоналом, в знании ассортимента сети, стандартов мерчандайзинга. И еще – незаурядные личные достоинства. В большинстве своем это были яркие, активные, щедро наделенные лидерскими и предпринимательскими талантами молодые люди. Они умели разруливать внештатные ситуации, вести за собой, проявлять волю и добивать-

54

ся результатов. Казалось бы: живи и радуйся, имея такое кадровое богатство. И все же результаты наших оценок заставили Заказчиков серьезно задуматься над базовыми принципами управления сетью.

Дело в том, что сложившиеся механизмы взаимодействия между Центром и регионами были заточены на жесткую централизацию и постоянно пробуксовывали. Руководители центральных департаментов рассылали в регионы большое количество инструкций, указаний и регламентов. Чуть ли не ежедневно требовали ту или иную отчетность. И все время наталкивались на стену низкой исполнительности и даже неповиновения со стороны управляющих региональными отделениями. Те же, будучи уверенными, что им «снизу» виднее, требования и запросы из Центрального офиса расценивали не как помощь, а скорее как помеху в работе.

После того как прояснился «типовой профиль» регионального руководителя, стало ясно: если в компании ничего кардинально не менять, то накопившийся вал взаимных претензий будет только нарастать, а управляемость процессами на местах – падать. Существующая система управления по природе своей не может совладать с корпусом активных управленцев предпринимательского типа.

Shag_book_New.indd 55 10/08/15 15:37

Для того чтобы встроиться в нее и эффективно работать, нужны люди совсем другого склада, с другими достоинствами и талантами. Не менее настойчивые и требовательные к подчиненным, но готовые работать без предпринимательской «самостийности», в условиях жесткой, почти армейской иерархии. Нужны менеджеры, не претендующие на широкие полномочия и способные легко, не переламывая себя, уступать инициативу и подчиняться.

* * *

Заказчики оказались перед очень непростым выбором. Либо смещение бизнеса к полюсу децентрализации, чреватое глубокой перестройкой системы управления. Либо – отказ от ценнейшего кадрового ресурса и постепенная его замена на людей другого типа. Оба варианта достаточно трудно реализовать. Оба – со своими потерями, подводными камнями и рисками. Но решаться на какой-то из них было необходимо. И Заказчики решились на смену людей.

Shag_book_New.indd 56 10/08/15 15:37

IV. ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ!

Из записной книжки консультанта

Менеджер потенциальным партнерам: *«Если хотите* делать нам предложение – делайте его таким, от которого нельзя отказаться!»



Shag_book_New.indd 57 10/08/15 15:37

РОСТ ПРОДАЖ НА ФОНЕ КРИЗИСА

Радельцы оптово-розничной компании, специализирующейся на продаже электрооборудования, пригласили нас помочь увеличить выручку и потеснить конкурентов на областном рынке. На момент начала проекта торговая сеть состояла из десятка точек продаж, на каждой из которых работали менеджер и два продавца.

Посетив пункты продаж, мы обратили внимание на два «слабых звена» в их работе. Во-первых, основным принципом организации дела были пассивные продажи: продаем тому, кто сам к нам пришел, и только то, что он сам попросит. Во-вторых, сотрудники точек в своем подходе к посетителям не делали больших различий между ними. Что за человек пришел? Что хочет приобрести? Для каких нужд? Все это в расчет не принималось. Учитывалась лишь сумма покупки, в зависимости от которой клиентам предоставлялись скидки.

58

Проведя экспресс-исследование, мы выделили три основных клиентских группы. Во-первых, это были «хозяйственники» крупных организаций, закупающие оборудование, как правило, ежегодно и в больших количествах для ремонта помещений. Во-вторых – руководители небольших строительных бизнесов, которых скорее можно было назвать не компаниями, а «бригадами». Клиенты этой группы занимались в основном коттеджным строительством и приобретали электротехнические изделия для монтажа на объектах. В-третьих – частные лица, приобретающие реле, трансформаторы и провода для дома и дачи. На какой из этих клиентских сегментов делать ставку?

Перспективы специальной работы с первой группой были более чем сомнительными: каждый новый контакт – через личные связи, с большими затратами времени, с невыгодной для компании коррупционной составляющей. Для развития розничных продаж, расширения сегмента «частников» нужны рекламные компании и промоакции, а это для небольшой компании слишком дорого. Как на самой перспективной клиентской группе было принято решение остановиться на «бригадирах».

Мы заручились поддержкой Владельцев, сформировали рабочие группы с руководителями «микромагазинов»

Shag_book_New.indd 59 10/08/15 15:37

и вместе с ними взялись за разработку технологии продаж, заточенных на работу с «бригадирами». Во-первых, требовался активный поиск и привлечение клиентов. А это целый арсенал приемов, которыми надо овладеть. Мы учили сотрудников с минимальными затратами времени находить телефоны бригад, места строительства коттеджных поселков, новостройки с неотделанными квартирами. Вместе выясняли, в чем прежде всего нуждаются «бригадиры» и как выбирают поставщиков. И разрабатывали конкретные сценарии первого контакта: о чем говорить, чем зачитересовывать, что предлагать. Вплоть до пошагово расписанных сценариев телефонного разговора, стандартных текстов SMS-сообщений, форматов электронных таблиц с данными о клиентах.

Во-вторых, необходимо было внедрить в практику продаж предложение дополнительных услуг для целевого клиента: комплектация и резервирование товара по предзаказам, оповещение о новинках, расширении ассортимента, новых скидочных программах.

И все это время мы проводили с менеджерами тренинги активных продаж. Тактика переговоров, первые волшебные слова, искусство расположить к себе и привлечь внимание, убедительность, мгновенная реакция, из-

Shag_book_New.indd 60 10/08/15 15:37

бавление от страха услышать «нет» – все это постигалось людьми с большим трудом, но и с неменьшим интересом. На завершающих этапах работы мы помогли менеджерам организовать и провести такие же тренинги со своими продавцами. В зависимости от опыта и знания товара были введены и привязаны к окладам такие градации, как стажер, продавец, старший продавец. Консультанты приняли самое активное участие в аттестации сотрудников, в присвоении им той или иной категории.

Проект завершился разработкой планов увеличения продаж для каждой точки и внедрением привязанного к выполнению плана алгоритма начисления премий. И вся система заработала! Да еще как! В самый тяжелый кризисный год, когда во всех сегментах торговли продажи падали, продажи у наших клиентов выросли на 50 %!

Shag_book_New.indd 61 10/08/15 15:37

МАШИНА ПРОДАЖ

Ак увеличить темпы роста продаж? Этот вопрос был главным для Владельцев небольшой, но быстро развивающейся строительно-инжиниринговой компании. Набрать людей и нарастить производственные мощности можно было достаточно быстро. Но как обеспечить их заказами?

Познакомившись с компанией и сотрудниками, мы выяснили: львиную долю заказов приносят два ее соучредителя. Так было шесть лет назад, когда компания была совсем маленькой и делала первые шаги на рынке. Так осталось и по сей день, когда численность персонала перевалила за сотню. Сотрудники тоже занимались продажами, но редко, от случая к случаю; их вклад в выручку не превышал и десятой доли от оборота. Консультанты прощупали рынок. Анализ показал востребованность услуг компании в городе и наличие множества потенциальных потребителей. Было очевидно: личные связи Владельцев и их искусство как коммерсантов — это пройденный этап. Нужно было переводить всю коммерческую работу на уровень технологично работающей «машины продаж».

62

Shag_book_New.indd 62 10/08/15 15:37

Из бесед с Владельцами и имеющими опыт продаж сотрудниками мы вывели диапазон выручки, которую мог бы обеспечить один «средней руки» коммерсант. И с цифрами в руках показали: создание отдела продаж из четырех человек позволит увеличить оборот как минимум вдвое при несопоставимо меньших затратах на содержание подразделения. Когда решение было принято, консультанты помогли Заказчикам отобрать из числа сотрудников троих, хорошо разбирающихся в технических вопросах и при этом склонных к коммерческой работе.

Была создана рабочая группа с участием отобранных менеджеров, руководства и консультантов. Опираясь на собственный опыт менеджеров, привнесенные консультантами лучшие практики из других компаний, на рекомендации Владельцев, группа разработала технологию продаж. Как и где искать клиентов? Как и в какой последовательности должна проходить работа от первого контакта до заключения договора? Какие нужны «настройки» в работе с клиентами разных типов? Какая информация должна вводиться в базу данных? Какая нужна коммерсантам поддержка в работе с базой и на телефоне? Ответы на эти вопросы мы довели до пошаговых инструкций. Параллельно был развернут поиск на рынке труда людей под освобождающиеся инженерные

Shag_book_New.indd 63 10/08/15 15:37

вакансии и под вновь созданную вакансию менеджера по работе с клиентами. В рабочей группе мы согласовали индивидуальные нормативы продаж для коммерсантов, спроектировали систему контроля их выполнения, привязанную к результатам систему оплаты. Проектирование будущего отдела в рабочей группе перемежалось с регулярными тренингами продаж и переговоров.

Последующие два месяца ушли на «запуск» отдела продаж, отладку его работы, поэтапный перевод на новую систему оплаты труда. Особенностью этого проекта, его «изюминкой» был следующий момент. Все эти два месяца, пока новое подразделение проходило стадию «пуско-наладки», пока искали человека на вакансию руководителя отдела, роль временного руководителя исполнял... один из консультантов «ШАГа». Он проводил планерки, контролировал работу коммерсантов, анализировал отчеты, отслеживал продажи каждого, консультировал в трудных ситуациях.

Заключительным этапом нашего проекта была помощь новому руководителю отдела при вступлении в должность. Спустя год произошло предсказанное нами удвоение продаж. А еще через год доля продаж коммерческого отдела в обороте выросла до 70 % (часть крупных заказов продолжали приносить Совладельцы).

Shag_book_New.indd 64 10/08/15 15:37

И ПРОДАВЦОВ КАК БУДТО ПОДМЕНИЛИ...

одной из крупнейших российских розничных сетей остро стояла проблема недостаточно эффективной работы продавцов.

Первой ниточкой, за которую потянули консультанты, была система мотивации для директоров магазинов и продавцов. И те и другие имели стабильный оклад; время от времени сотрудникам магазинов выплачивали премию. При этом никто не мог быть уверен, получит ли он премию в очередном квартале или месяце. Даже получая вознаграждение и радуясь ему, никто не знал точно – за что?

Вместе с Владельцем и топ-менеджерами мы начали подготовку к внедрению новой системы мотивации, в основу которой была положена прямая зависимость заработка работника торгового зала от его персональных продаж. К тому времени такие системы оплаты уже практиковались в наиболее продвинутых сетях.

Shag_book_New.indd 65 10/08/15 15:37

Вместе со специалистами юридического департамента нам удалось проработать и ввести в рамки закона такую систему оплаты, при которой продавцу или его руководителю ежемесячно выплачивалась наибольшая из двух сумм: либо постоянный оклад, либо вознаграждение в виде процента от персональных продаж. Поскольку оклад был установлен крайне невысокий и мало кого мог заинтересовать, предложенная система оплаты фактически являлась сдельной.

На бумаге все получалось красиво, дело оставалось за малым — научиться считать персональные продажи продавцов. А их работало в сети не одна тысяча! Теперь, когда юристы сделали свое дело, за дело взялись специалисты по информационным технологиям. Вместе с ними нам удалось спроектировать и внедрить расчетную цепочку, которая потянулась от кассовых аппаратов и до самой «кухни» отдела труда и зарплаты, где собранные и пересчитанные цифры занимали свои места в зарплатной ведомости. На основе анализа продаж за последний год в разных магазинах были разработаны нормативы и коэффициенты. А чтобы не вводить людей в крайности индивидуализма, мы предложили включить в расчет зарплаты каждого, кто работает с покупателем, поправку на выполнение плана продаж магазином.

Shag_book_New.indd 66 10/08/15 15:37

Перед внедрением новых принципов оплаты консультанты провели несколько собраний с кустовыми руководителями и директорами магазинов. Суть новшества подробно разъяснялась, составлялись буклеты и памятки, идея доводилась до каждого продавца. Одновременно для торгового персонала мы проводили обучение навыкам консультативных продаж. Наконец, когда коллектив начал свыкаться с грядушими переменами, мы внедрили новую систему оплаты в нескольких магазинах. И через пару месяцев уже точно знали, какой результат получим по сети: какая-то часть людей отсеется, какая-то - охотно придет из других компаний, но в целом продавцы начнут работать намного активнее, и выручка магазинов обязательно пойдет вверх. Еще бы – ведь сумму, которая будет начислена за каждое проданное изделие, продавец теперь видел напечатанной прямо на ценнике!

Новшество было поддержано системой регулярных конкурсов, рейтингов, публичных награждений, конференций по обмену опытом. При подготовке нововведения было рассчитано, сколько людей в зале необходимо для выполнения плана в зависимости от сезона или от дня недели. Это позволило сделать смены более компактными, а заработки продавцов – более внушительными. И уже

Shag_book_New.indd 67 10/08/15 15:37

на второй месяц после массового внедрения мы зафиксировали прирост выручки на 15 %! Такие результаты нельзя было объяснить ни динамикой рынка, ни сезонностью. Это «выстрелил» наш проект!

В дальнейшем же, по мере донастройки системы, компания смогла не просто держать на хорошем уровне продажи, но и точечно регулировать их в зависимости от маржинальности каждого артикула или от оборачиваемости остатков на центральном складе.

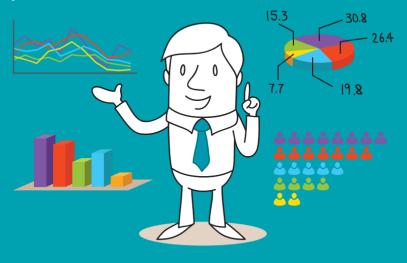
Shag_book_New.indd 68 10/08/15 15:37



Из записной книжки консультанта

Владелец: «Что будет, если уменьшить маркетинговый бюджет компании на миллион?» Финансовый директор: «Чистая прибыль

увеличится на миллион!»



Shag_book_New.indd 69 10/08/15 15:37

1000 И ОДИН СПОСОБ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

о запросу Руководителя крупной розничной компании мы провели сессию стратегического планирования с топ-менеджерами. Мероприятие прошло на хорошей позитивной волне, к концу второго дня команда была полна веры и решимости осуществить задуманное. Вовлеченность и уверенность в успехе наполнили энергией повседневную работу менеджеров после сессии. Прибавилось драйва, инициативы, результатов – и это не осталось незамеченным.

Вскоре Руководитель компании снова обратился к нам: «Теперь все мы нацелены на общий план географической экспансии, расширение ассортимента и целевой аудитории. Возникла определенность, появились точки приложения сил, пошла «движуха». Это замечательно! А теперь давайте посмотрим не за горизонт, а под ноги:

70

что, если провести такую же мощную сессию, но по разработке краткосрочных мер повышения эффективности бизнеса? Что, если точно так же по максимуму задействовать интеллектуальный потенциал и инициативы всего топ-менелжмента?»

Мы приняли предложение с радостью. С одной стороны, проверенные форматы стратегической сессии с богатыми возможностями генерирования идей и драйва. С другой – совсем новая задача. Это же так интересно – совместить их в одном сценарии и получить и яркий результат, и хорошее «последействие»! Мы с увлечением взялись за дело, и очень быстро придумали замысел, и подготовили сценарий предстоящей работы. Сценарий учитывал как логику получения нужного результата, так и необходимость мощной вовлеченности людей в интеллектуальную работу на протяжении двух дней подряд. Планировалась работа в малых группах, общие обсуждения, индивидуальные задания и т.д.

Во время этого выездного мероприятия коллективная работа менеджеров строилась нами по тем же законам, но была устремлена в другое «задачное русло». Сколько есть у нас путей и способов обеспечить рост выручки без привлечения дополнительных ресурсов? На какие

Shag_book_New.indd 71 10/08/15 15:37

нажать рычаги, чтобы без затрат на рекламу получить дополнительный трафик? Что сделать, чтобы повысить коэффициент конверсии посетителей в покупателей? Как увеличить комплексность покупки? Как стимулировать приобретение более дорогих товаров? По каждому из магистральных направлений увеличения выручки рабочие микрогруппы выдали от полутора до трех десятков реалистичных, а порой и поразивших своей изобретательностью предложений, причем не предложений вообще, а с конкретными сроками и ответственными за исполнение.

А какие у нас есть возможности для чистой экономии без жертв и потерь? Как снизить расходы на аренду и эксплуатацию магазинов? Как оптимизировать использование площадей? Как уменьшить трудозатраты? Как выиграть во времени и скорости? Как снизить количество трений во взаимодействиях? Участники устроили настоящий фейерверк, предлагая новые решения и в этой части работы.

Прошедший двухдневный мозговой штурм дал громадное множество идей и предложений. Здравых, реалистичных, большая часть из которых уже через несколько дней трансформировалась в утвержденные планы под-

Shag_book_New.indd 72 10/08/15 15:37

разделений. При этом вовлеченность команды в задачи сегодняшнего дня, эмоциональный подъем оказались столь же мощными и яркими, что и во время прежней сессии, посвященной штурму отдаленного будущего. Ну а мы – мы получили новый опыт и новый инструмент для будущей работы.

Shag_book_New.indd 73 10/08/15 15:37

ГАРМОНИЗАТОР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

аже в последние годы, когда экономические условия заметно ужесточились, на рынке действует немало быстро растуших компаний. Быстрый рост всегда чреват нарушением сложившихся процессов, процедур, организационных привычек. Особенно это касается взаимодействий между подразделениями. С ростом компании углубляется специализация подразделений, их становится больше. А если растуший бизнес начинает осваивать новые рыночные сегменты, создавать новые направления, то скорость дробления на структурные единицы только возрастает. Не успевают новые единицы вписаться в сложившийся ансамбль - появляются еще более новые. Снова притирка и отладка. Чем больше структурных слагаемых, тем труднее поддается контролю и управлению взаимодействие между ними, тем больше взаимных недовольств и претензий.

74

Shaq_book_New.indd 74 10/08/15 15:37

В свое время для решения этой проблемы мы разработали и автоматизировали систему «Внутренний клиент». Принцип работы прост. После того как клиентская компания подключается к ней, руководители начинают получать регулярные уведомления и вводить в компьютер свои оценки. Как им работается с каждым из смежных подразделений? Устраивает ли качество и своевременность решения общих вопросов? Велика ли готовность прийти на помощь? Потоки взаимных оценок тут же обрабатываются, резюмируясь в цветные диаграммы. И каждое подразделение с той или иной мерой усреднения может видеть свои собственные, полученные от смежников оценки.

Трудно поверить, но после кризиса 2008 года «Внутренний клиент» еще более востребован, чем в «тучные времена». Вот уже несколько лет подряд этим инструментом широко пользуется крупный холдинг, оказывающий услуги по всей территории РФ. Чем больших масштабов достигает этот бизнес, чем больше он поглощает конкурентов, чем больше создает новых дивизионов – тем активнее работает в нем система оценки внутрифирменных взаимодействий, тем больше задач ставят перед нами акционеры. С помощью «Внутреннего клиента» выявляются наиболее острые очаги трений и дисфункций в работе

Shag_book_New.indd 75 10/08/15 15:37

холдинга. Его показатели учитываются при расчете премий. Его результаты становятся предметом все более острого интереса тех, кто раздает и получает оценки.

Что можно сказать о динамике результатов? За прошедшие три года в одних дивизионах взаимные оценки стабилизировались, в других – стабильно растут, а это означает, что больше не растет недовольство менеджеров взаимодействиями подразделений. И это в условиях стремительного расширения холдинга! Наше лекарство от болезни роста вот уже третий год срабатывает!



Речь идет не только о «психологическом климате». То, что взаимных претензий и негатива становится меньше, безусловно, очень важно. Но более важны и ценны другие эффекты — управленческие. Во-первых, через «Внутреннего клиента» в компанию прорастает идеология сквозной клиент-ориентированности, привычка и понимание: для общего успеха следует окружить заботой и комфортом не только покупателей продукта, но и соседний «цех», для которого ты что-то делаешь внутри компании. Во-вторых, руководители начинают иначе относиться и к своим производственным или коммерческим

76

Shag_book_New.indd 76 10/08/15 15:37

показателям. Чем более высокие оценки я ставлю, чем меньше поводов упрекнуть соседей – тем в большей мере нерешенные задачи и непорядок в моем хозяйстве – не чьи-то, а мои собственные недоработки. А это значит, что растет ответственность – одно из наиболее ценимых и дефицитных качеств управленца.

Shag_book_New.indd 77 10/08/15 15:37

ПЕРЕВОРОТ В СКЛАДСКИХ ТЕХНОЛОГИЯХ

иректор склада крупнейшей розничной сети обратился за помощью в решении вопросов организации труда. Продажи в магазинах сети имели сезонные перепады и периоды ажиотажного спроса. А склад в самые урожайные для магазинов периоды тормозил и не обеспечивал нужный темп обработки и доставки товаров. С декабря по март рабочих рук требовалось в полтора-два раза больше, чем в остальные 8 месяцев. Держать весь год избыточный персонал или отправлять людей на 8 месяцев в отпуск компания не могла, поэтому пошла по пути набора временного персонала через аутстаффинговые компании. Но была и другая проблема: сильные перепады товаропотока случались и на протяжении рабочего дня. Чтобы справляться с ситуацией и оперативно перебрасывать людей туда, где нужны руки, требовалось готовить универсальных работников, одинаково хорошо справляющихся и с приемкой,

10/08/15 15:37

Shag_book_New.indd 78

и с комплектованием, и с погрузкой. На каждом из этих участков от людей требовались спринтерский темп, точность и отличные навыки обращения с задействованной на участке техникой – сканерами, погрузчиками, конвейерами. Как обучить всему этому несколько сотен привлеченных на 4 месяца новичков? Как сделать это, не раздувая штат Учебного центра?

За годы работы у складских руководителей сформировалось стойкое убеждение: набрать людей на 4 месяца и в разумный срок обучить их можно только одной самой простой складской операции. Что же касается более квалифицированных работ, включение в них новичков невозможно в силу двух непреодолимых ограничений: низкая квалификация временного персонала и недостаточная пропускная способность Учебного центра.

Усилиями консультантов и складских руководителей проблему все-таки решили. Удалось найти поставщиков более развитого и обучаемого временного персонала. Затем создать тендерный механизм, не позволявший этим поставщикам расслабиться и уронить уровень предлагаемых людей. Удалось радикально пересмотреть, интенсифицировать и сократить сроки программы подготовки складских работников. Функция обучения была в значительной

Shag_book_New.indd 79 10/08/15 15:37

мере децентрализована и возложена на наиболее опытных и склонных к работе с молодежью ветеранов. Для этого с задач подготовки и переподготовки работников Учебный центр постепенно переключили на подготовку наставников, способных обучать и вводить в дело новичков «без отрыва от производства». Через год коллектив из четырех тренеров был усилен тридцатью ими же подготовленными наставниками. И пропускная способность «учебного конвейера» удесятерилась. Практически весь временный персонал осваивал работу одного участка в течение первой недели, а около половины сезонных рабочих шли на штурм смежных участков и становились универсалами за последующие две-три недели.

Shag_book_New.indd 80 10/08/15 15:37

ПОМОГИТЕ НАВЕСТИ ПОРЯДОК!

Т Владельцев строительной компании мы получили достаточно распространенный запрос: помогите навести порядок во взаимодействии подразделений!

К моменту начала нашей работы компания Заказчиков входила в кризисную фазу развития. Бизнес все более усложнялся, численность компании росла, а управляемость и эффективность работы падали. На интервью практически все сотрудники высказали недовольство хаосом в работе и неопределенностью в вопросе персональной ответственности за решение производственных задач. В технологиях производства работ и ведения бизнеса имелось много разрывов и рассогласований. Понятная и документально закрепленная организационная структура отсутствовала.

Проведя ряд интервью и совещаний, мы вместе с Владельцами и сотрудниками разработали основные технологические цепочки работы производственных отделов –

Shag_book_New.indd 81 10/08/15 15:37

от поиска заказа до завершения работ и расчетов с Заказчиками. Эти регламентирующие документы впитывали в себя как уже накопленный в компании опыт выполнения тех или иных работ, так и предложения людей относительно совершенствования и приведения к здравому смыслу того, что сложилось и стало привычным. С основными участниками мы обсудили и согласовали распределение ответственности за каждое звено в производственных технологиях: какой отдел и какой сотрудник отвечает за этот фрагмент, какой – за следующий, какой – за предыдущий. В организационных документах уже не было пробелов и неопределенностей, имевшихся прежде в повседневной жизни компании. Например, в вопросе об ответственности за те участки работ, которые до сих пор оставались «бесхозными», «ничьими». Хозяев основных бизнес-процессов в конце концов нашли. Или назначили.

Были в нашей совместной работе и революционные нововведения: консультанты кардинально изменили весь этап оформления разрешительной документации, а также впервые разработали алгоритм взыскания дебиторской задолженности, до которой у компании пока «руки не доходили». Отталкиваясь от полученных технологических моделей, мы описали основы будущего документооборота

Shag_book_New.indd 82 10/08/15 15:37

компании. А затем разработали и проект организационной структуры, и рекомендации по расстановке людей на должностных позициях. При этом учитывались и реально выполняемые функции сотрудников, и их менеджерские способности, и потенциал роста.

Презентация организационной структуры и распределения ответственности на общем собрании сотрудников была встречена общим вздохом облегчения: наконец-то! К предлагаемым изменениям отнеслись люди позитивно. Да и как иначе: ведь сами же и создавали разные фрагменты картины того желанного состояния, к которому так хотелось привести компанию.

Дальнейшие шаги по внедрению и отладке оргструктуры и новой технологии ведения бизнеса Заказчики осуществили практически самостоятельно, при минимальной нашей поддержке.

Shag_book_New.indd 83 10/08/15 15:37

СКОЛЬКО ТРЕБУЕТСЯ БУХГАЛТЕРОВ?

руководство крупнейшей розничной сети обратилось к нам с запросом на оптимизацию и документирование распределения функций в бухгалтерии. Численность бухгалтерии составляла около 50 человек. Сеть быстро росла, но бухгалтерия росла еще быстрее и уже пугала темпами своего роста. Поэтому от консультантов требовалось также разработать методические подходы к определению оптимальной численности сотрудников в зависимости от количества магазинов, поставщиков и юридических лиц Компании.

Проект продвигался в режиме еженедельных встреч рабочих групп, в которые попеременно входили руководители и ключевые специалисты разных подразделений бухгалтерии. Общими усилиями мы и описывали сложившиеся технологии работы, и тут же рационализировали их. При обсуждении каждого участка, каждой процедуры все искали ответы на вопрос: как можно делать это

84

Shaq_book_New.indd 84 10/08/15 15:37

быстрее, эффективнее, с меньшими рисками и меньшим количеством ошибок?

В результате были разработаны и утверждены регламенты документооборота, описания функций отделов, полномочия и ответственность руководителей, должностные инструкции, схемы ключевых бизнес-процессов. Были также сформулированы запросы к ИТ-службе на автоматизацию наиболее критичных звеньев ручной обработки данных. И предложения Финансовому директору по внедрению конкретных организационных изменений, направленных на оптимизацию работы бухгалтерии.

Наконец был составлен перечень выполняемых сотрудниками регулярных операций с указанием их периодичности, а на его основе рассчитаны нормативы трудозатрат. Заказчик получил простой и удобный инструмент для прогнозирования реальной потребности в новых сотрудниках бухгалтерии по мере роста бизнеса. Например, для выполнения операций одного типа – нужен один дополнительный бухгалтер для обслуживания каждых новых 500 человек персонала, для выполнения операций другого типа – новый бухгалтер на каждые 40 новых магазинов, и так далее.

Shag_book_New.indd 85 10/08/15 15:37

По отзыву Финансового директора, полученному нами год спустя, проведенная работа позволила впоследствии точно прогнозировать потребность в количестве сотрудников бухгалтерии на разных участках учета в зависимости от параметров роста бизнеса. Вместе с тем с внедрением наших разработок работу бухгалтерии удалось сделать более упорядоченной и эффективной. Часть подготовленных материалов до сих пор активно и постоянно используется в качестве методических пособий для быстрого введения в должность новых сотрудников. Что же касается задач для ИТ-службы на автоматизацию ручных действий, то все они были выполнены, что позволило притормозить рост численности подразделения, несмотря на возросшие объемы работ.



Трудно было поверить, что за 4 месяца силами двух консультантов удастся не только подробно описать, но и оптимизировать работу небольшого «заводика» по про-изводству платежей и документов, коим являлась бухгалтерия клиентской компании. Возможным это оказалось в первую очередь благодаря Главному бухгалтеру, работавшему с нами со стороны Заказчика. В нашем проек-

Shag_book_New.indd 86 10/08/15 15:37

те главный счетовод действовал как настоящий менеджер организационных изменений, проявляя нацеленность на результат, требовательность к подчиненным и четкое соблюдение сроков. Для нас работать в одной упряжке с такими профессионалами – большое везение и большое удовольствие.

Shag_book_New.indd 87 10/08/15 15:37

ТОВАРОДВИЖЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕСТРОЙКИ

уководитель крупной торговой сети пригласил нас выполнить работу по описанию и оптимизации управления товаропотоком между Центральным складом и магазинами. Запрос был вызван неудовлетворительной организацией снабжения магазинов, а также необходимостью «встроить» управление товародвижением в новые организационные условия. Было решено передать ответственность за снабжение регионов из Управления розничной сетью в логистическое подразделение, отказаться от собственного автопарка и начать сотрудничать с транспортной компанией-перевозчиком. Таким образом, требовалась как перенастройка процесса под новые условия, так и его оптимизация. Консультанты должны были описать и перепроектировать цепочку действий от формирования заявки на товар в магазинах до приемки магазинами доставленного товара.

88

Shag_book_New.indd 88 10/08/15 15:37

Изучив документы и проведя серию совещаний с руководителями, мы выявили несколько вариантов формирования заявок на товар. Варианты различались видами продаж по предоплате и особенностями общего алгоритма пополнения товарного запаса в магазинах. На совещаниях с менеджерами были приняты решения о приоритетах разных типов заявок из магазинов и распределена ответственность за этапы их выполнения. Установлены нормативные сроки выполнения операций, обеспечивающие синхронность в работе подразделений, в том числе удаленных и работающих в других часовых поясах.

По результатам совещаний и интервью мы разработали описания всех звеньев и вариантов бизнес-процесса в новых организационных условиях. Отображались все «стороны» процесса: взаимодействие продавцов с покупателями, движение и обработка электронной информации и бумажных документов по подразделениям, движение самого товара.

После того, как цель проекта была достигнута, Заказчик поставил новую задачу: сократить объемы ручных операций и максимально автоматизировать процесс. От нас требовалось довести описание подлежащих автоматизации

Shag_book_New.indd 89 10/08/15 15:37

звеньев до уровня технических заданий в форматах, согласованных с руководством ИТ-подразделения.

Проведя серию интервью с заведующими и продавцами магазинов, а также с ИТ-специалистами, мы выделили три десятка проблем, которые можно было бы решить путем автоматизации ручного труда. На совещаниях с Заказчиком, топ-менеджерами и ИТ-специалистами были определены приоритетные задачи, решение которых обещало максимальное увеличение скорости и надежности процесса при минимуме затрат.

После того как решение о приоритетах было принято, мы подготовили набор описаний процесса товародвижения в том виде, в каком он должен протекать после автоматизации. Новый проект управления доставкой товара предполагал больший объем доступной магазинам в режиме on-line информации о товаре на складе и в других магазинах. В проект было заложено автоматическое резервирование товара по заявкам магазинов в момент обращения за информацией на склад, автоматическое подтверждение оплаты зарезервированного товара и автоматическое разрезервирование товара, не оплаченного в срок. Предполагалась также автоматическая распечатка всех документов на оплату товара по всем

Shag_book_New.indd 90 10/08/15 15:37

видам продаж. Все наши наработки были представлены в форматах ТЗ на автоматизацию и подтверждены руководством ИТ-подразделения. Итогом проекта стал согласованный с исполнителями и утвержденный Заказчиком план экспериментального внедрения автоматизированного бизнес-процесса в двух магазинах сети.

Shag_book_New.indd 91 10/08/15 15:37

ЧТО ПРОИСХОДИТ С ТЕХНОЛОГИЯМИ ПРИ СЛИЯНИИ

ы сопровождали слияние двух торговых компаний, каждая из которых имела в одной только Москве несколько десятков магазинов и центральный склад. Склады обеих компаний основывались на разных принципах обработки и хранения товара, отличались по организации документооборота. Управление товаропотоком и электронный документооборот были автоматизированы на разных программных платформах и с использованием разных телекоммуникационных средств. В результате магазины вновь созданной сети вынуждены были заказывать товар не с того склада, который был ближе, а с того, который снабжал их прежде и «стыковался» с ними по электронному документообороту. Из-за этого после слияния нельзя было оптимизировать маршруты доставки со складов в магазины, что приводило к финансовым и временным потерям. Перед компанией стояла задача унификации склад-

Shag_book_New.indd 92 10/08/15 15:37

ского документооборота, перехода на единую программную платформу и оптимизации складских технологий, в том числе с учетом наиболее сильных сторон в работе каждого из складов.

Из специалистов и менеджеров вновь образованной компании, наиболее компетентных в вопросах работы складов, была сформирована рабочая группа. По результатам ее работы мы детально описали и проанализировали процесс физического перемещения товаров по цепочке поставщикисклад-магазины, а также движение товаросопроводительных документов и электронной информации. Одновременно мы провели несколько «мозговых штурмов», в результате которых сотрудники дали много предложений по совершенствованию складских технологий. На основании полученных результатов был разработан и описан проект единой технологии, рекомендованной для внедрения на обоих складах.

При поддержке Генерального директора шаги по реализации отдельных усовершенствований начались еще до окончания проектирования. Однако внедрение в полном объеме требовало длительной поэтапной работы. Мы разработали, согласовали с исполнителями и подготовили для утверждения краткосрочный план первоочередных изменений. Он был нацелен на максимальную унификацию и синхрони-

Shag_book_New.indd 93 10/08/15 15:37

зацию работы складов, а также на значительное сокращение времени между получением товара от поставщика и его отгрузкой в магазины. Были построены также «переходные» модели работы складов. Предполагалось, в частности, внедрение таких технологических изменений, как:

- сокращение складского персонала и увеличение скорости отгрузки за счет совмещения операций;
- перенос из офиса на склад функции контроля за вводом данных;
- использование технологии сканирования штрихкодов;
- использование более надежных средств связи и исключение из цепочки приходования товара звена передачи бумажных документов в офис;
- обеспечение равномерной работы складов за счет разнесения по времени приемки и отгрузки товара;
- установление временных нормативов выполнения складских операций и системы контроля за их соблюдением;
- синхронизация операций на обоих складах;
- исключение непродуктивных пауз в работе за счет регламентации информационных взаимодействий складов с офисом и магазинами.

Shag_book_New.indd 94 10/08/15 15:37

VI. ГДЕ НАШИ ДЕНЬГИ?

Из записной книжки консультанта

Финансовый директор: «Раскомплектовали товар на 100 рублей, скопмлектовали на 200 рублей — и рисуем себе прибыль».



Shag_book_New.indd 95 10/08/15 15:37

НЕ ОБСЧИТАТЬСЯ ПРИ ПОДСЧЕТЕ ПРИБЫЛИ!

К нам обратился Владелец автопредприятия с просьбой разобраться в причинах убыточности бизнеса. Среди выявленных причин главной и особенно курьезной оказалась одна: способ расчета амортизации.

Основная часть техники взята компанией в лизинг, и амортизация по каждому автомобилю начислялась в размере лизингового платежа в отчетном месяце. Срок полного погашения стоимости машин (их выкупа) – около четырех лет. То есть автомобили, срок службы которых составлял 8–11 лет, амортизируются в ноль за четыре года. При этом в компании сложилась практика не приобретать по 1–2 машине в год, а обновлять автопарк сразу крупными партиями. Так вот что, оказывается, лежало в основе «экономической неэффективности» предприятия! Просто наступил тот период, когда старая техника уже распродана, а по той, что была в наличии, платежи лизингодателю еще

Shag_book_New.indd 96 10/08/15 15:37

выплачивались. И амортизационные затраты начислялись в размере, более чем вдвое превышающем долю физического износа автопарка, т.е. фактического «расходования» техники за отчетный период. Картина «экономической катастрофы» усугублялась еще и тем, что в отношениях с лизингодателем произошли некие события, в результате которых за последние полгода лизинговые платежи еще чуть ли не в два раза превысили обычный размер выплат. Что, собственно, и увело прибыль ниже нулевой отметки.

В картинках и графиках мы показали Владельцу всю игру цифр в кривом зеркале учета. Показали, как взлетит под облака прибыль после того, как компания рассчитается с лизингодателем. И в какую пропасть она обрушится, когда машины вновь придут в негодность, и компания заменит их по лизингу новыми. И вот что ответил нам Заказчик: «От принятой методики расчета амортизации не откажусь. Потому что хочу иметь прибыль не в отчетах и не на бумаге, а в реальных деньгах на счетах компании».

Желание, конечно, уважительное. И если говорить о «деньгах на счетах», о превышении приходов над выплатами, то лизинговые платежи действительно нужно вычитать из поступающей выручки. Но при чем здесь эффективность деятельности автопарка? При чем здесь

Shag_book_New.indd 97 10/08/15 15:37

прибыль, если словом «прибыль» назван чистый денежный поток? Фактически Заказчика беспокоили не прибыль и рентабельность, а совсем другое: наступил период, когда бизнес перестал приносить живые деньги или даже вынужден был жить в долг. Но ведь это обычная картина для любого инвестиционного проекта! Почти всегда есть начальный период, на протяжении которого вложения превышают отдачу. И если цель Владельца – не привлекать заемные средства и всегда быть в плюсе по денежному потоку, то значит, что нужно просто рассчитывать и планировать под эту задачу графики продажи старых машин и обновления автопарка. И обеспечивать такое соотношение между выкупленной и невыкупленной техникой, чтобы выручка от использования и той и другой покрывала лизинговые выплаты.



В первое десятилетие становления российского бизнеса нам часто приходилось заниматься внутрикорпоративным экономическим просвещением, в том числе и первых лиц. Позже, с приходом в бизнес образованных экономистов и финдиректоров, нужда в этом, казалось бы, должна отпасть. Не тут-то было! Да, профессиональные

Shag_book_New.indd 98 10/08/15 15:37

финансисты и экономисты есть практически во всех не слишком маленьких компаниях. Но живут они там зачастую какой-то отдельной жизнью и не спешат нести в массы свет экономической науки. Владельцы же живут своей жизнью, со своими собственными представлениями об экономике, прибыли, инвестициях и прочих волшебных словах, так ласкающих ухо любого предпринимателя.

Shag_book_New.indd 99 10/08/15 15:37

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И ПЕРЕСТРОЙКА МЫШЛЕНИЯ

ас пригласил к сотрудничеству управляющий Акционер одной из лидерских компаний на рынке инжиниринговых услуг. Одна из проблем заключалась в том, что руководители разных ветвей бизнеса, будучи высококлассными инженерами, подходили к своей работе прежде всего как технические специалисты. И были крайне далеки от вопросов коммерции и экономики. Их мысль постоянно вращалась вокруг железа, электроники, появляющихся в мире изобретений и новинок. А об экономической эффективности принимаемых решений, о прибыли думал один только Акционер. Достучаться до своих менеджеров ему никак не удавалось.

Мы помогли Заказчику переналадить систему финансового учета таким образом, чтобы видны стали выручка, затраты и прибыль не только компании в целом, но и каждого из зарабатывающих подразделений. Появились отчеты

100

о финансовых результатах подразделений, которые стали доводиться до руководителей на общих собраниях.

Для нас не новость, что внедрение инструментов управления экономикой меняет со временем лицо компании. Существенные изменения происходят всегда. Но это был тот яркий, поразительный случай, когда перелом в мышлении людей произошел буквально на глазах. Еще не ставились вопросы ни о нормах рентабельности подразделений, ни о привязке премий к финансовым результатам. А весь руководящий состав уже погрузился в экономические расчеты и начал обсуждать, осмысливать и планировать работу на языке доходов и затрат.



Успех внедрения новинок в управление компанией – это вопрос готовности к ним коллектива, вопрос интересов, привычек и мотивации конкретных людей. Если люди к изменениям не готовы и не заинтересованы в них, они найдут способы обеспечить неудачу любой предпринятой «сверху» перестройке. Но там, где ситуация по большому счету благоприятствует и созрела для изменений, – для того чтобы все задвигалось в нужную сторону, иногда бывает достаточно небольшого толчка. Что же касается

101

скорости изменений, то в немалой степени она зависит от образованности и интеллектуального уровня менеджеров. Впоследствии мы наблюдали неоднократно: в компаниях с высокой концентрацией «мозгов» скорость освоения управленческих инструментов может на порядки превосходить «средний уровень».

Shag_book_New.indd 102 10/08/15 15:37

МОСТ МЕЖДУ УПРАВЛЯЮЩИМ И ФИНАНСИСТОМ

Управляющий Владелец успешно развивающейся торговой компании обратился к нам за помощью. Одним из пунктов его запроса был поиск общего языка с уже немолодым и очень непослушным Финансовым директором: «Уже год пытаюсь добиться, чтобы он представлял внятную финансовую отчетность по итогам месяца – и никакого результата!»

Изучив отчетность, которую ежемесячно готовила Финансовая служба, консультанты увидели следующее.

Во-первых, все ключевые показатели, по которым можно судить о результатах бизнеса – продажи, затраты, прибыль, – в отчетах так или иначе присутствовали. Расспросив руководителя об алгоритмах получения той или иной цифры, мы удостоверились также в том, что с точки зрения своего «физического смысла» отчетность составляется достаточно грамотно, без информационных

Shag_book_New.indd 103 10/08/15 15:37

пробелов и без искажений фактического положения дел. Оценили мы и героический труд Финансового директора, который собирал свои отчетные таблицы вручную, вытаскивая нужные данные из разных программ и источников, причем делал это в самые сжатые сроки. Все это можно было засчитать в плюс.

Но было и второе обстоятельство, из которого вырастал жирный минус. Финансового директора очень заботила корректность и быстрота подготовки отчетных цифр, для него было делом чести многократно все перепроверить и в положенный срок положить на стол шефу. Но его совершенно не беспокоила понятность и читабельность тех двух десятков не влезающих в монитор таблиц, которые он ежемесячно готовил. В используемых им форматах, громоздких и необозримых, не просматривалось никаких следов заботы о читателе, о потребителе этой отчетности. Ни даже следов понимания, что такую заботу можно и нужно проявлять. «Не можешь прочитать, не понимаешь – не моя проблема, я-то делаю все правильно», – эту позицию главный финансист не провозглашал сознательно, но именно ей он фактически следовал в своей работе.

Мы долго беседовали и смогли-таки довести до менеджера: многие моменты проскакивают у экономистов

Shag_book_New.indd 104 10/08/15 15:37

на автомате и кажутся для них очевидными, само собой разумеющимися. Но для тех, кто не проходил специальной подготовки, даже классические принципы построения финансовых отчетов могут показаться сложными или непонятными. Поэтому разъяснять и объяснять владельцам, что стоит за цифрами и почему отчеты должны строиться именно так — это стандартная задача и ответственность действительно сильного и компетентного Финансового директора.

Дальше последовала перекомпоновка отчетных форматов и приведение их к удобочитаемому виду. Прежде для того, чтобы извлечь из отчетов ответы на несколько ключевых вопросов, нужно было долго лазить по таблицам и заниматься разнообразной арифметикой. Например, чтобы получить итоговые показатели по компании – прыгать по электронным страницам и складывать содержимое разных ячеек из разных таблиц. Или, наоборот, сопоставлять разные таблицы, чтобы понять распределение сумм по статьям, по менеджерам, по подразделениям. Иными словами, в чтение отчетности был заложен принцип: «Возник вопрос – сам потрудись найти ответ на него, каждый раз собирая цифры с таблиц и складывая их в тот или иной «пазл».

Мы предложили стандартное решение: формат компактно представленной и легко обозримой общей картины,

Shag_book_New.indd 105 10/08/15 15:37

но с возможностью разворачивания любого из ее элементов до нужного уровня детализации. И картинка в целом, и любая ее деталь крупным планом – все на одном экране!

Уже к следующему отчетному совещанию Финансовый директор уверенно уложил свои цифры в наш формат. А мы – помогли в обсуждении, поясняя Владельцу, что стоит за каждой цифрой, как она рассчитывается и почему рассчитывается так, а не иначе. Понял: все, что он хотел видеть, у Финансового директора действительно было. Просто он не умел, что называется, показать товар лицом.



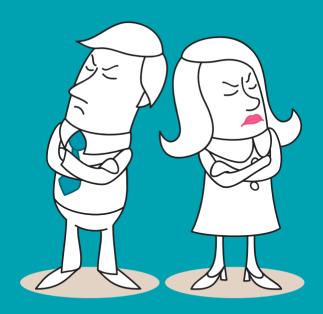
Сегодня ситуация в бизнесе такова, что при постановке управленческого учета часто возникает взаимонепонимание между теми, кто готовит отчеты, и теми, кто их читает. К сожалению, далеко не все экономисты и финансисты понимают: обучать владельцев читать управленческую отчетность, готовить из них «продвинутых пользователей» – одна из их профессиональных задач. Иначе какую пользу они и их познания могут принести бизнесу?

Shag_book_New.indd 106 10/08/15 15:37

VII. ЛЮДИ – РЕСУРС ОСОБЕННЫЙ

Из записной книжки консультанта

Владелец о Генеральном директоре: *«Слабый менеджер,* но очень хороший иллюзионист».



Shag_book_New.indd 107 10/08/15 15:37

УРОКИ ИРЛАНДСКОГО БИЗНЕСА

В ирландскую телекоммуникационную компанию мы попали по рекомендации рекрутеров. Компания готовилась к открытию своего первого бизнес-центра на Новом Арбате, делая основной акцент на подборе и обучении персонала. Набрав англоговорящих российских сотрудников, менеджеры планировали провести серию тренингов. Предполагалось, что консультанты разработают и проведут учебные курсы по работе с клиентами и по качеству обслуживания. А по ходу обучения решат еще две задачи: дадут менеджменту рекомендации по позиционированию людей в штатном расписании и сплотят незнакомых между собой новичков в единую, нацеленную на бизнес-результат команду.

На фоне разрухи 93-го года то, что предлагали людям ирландцы, было чудом: индивидуальный подход к сотрудникам, внимание к клиентам, прекрасно оборудованный офис и, наконец, бизнес-центр, где проходили наши тре-

108

Shag_book_New.indd 108 10/08/15 15:37

нинги. В окружении всего этого великолепия мы не могли ударить в грязь лицом. Изо всех сил старались, чтобы в нашем отношении к новым сотрудникам они увидели ожидаемое от них отношение к их будущим клиентам. Тем более что мы прошли через сито тщательного отбора: ни до, ни после этого случая на этапе переговоров и выбора исполнителя потенциальные Заказчики не приходили на наши тренинги только для того, чтобы оценить нас. В последующей работе нам очень помогла ясная и твердая позиция Заказчиков: они точно знали, чего от нас хотят и почему они хотят именно этого.

Мы достойно справились с поставленными задачами, разработали и провели серию тренингов, получили нужные результаты. После этого ирландская компания стала нашим клиентом на долгие годы. Мы благодарны ирландским партнерам. Не только за тот первый и за последующие заказы, но и за опыт, который мы получили, работая с ними. Тогда мы впервые столкнулись с проблемой различия западной и российской бизнес-культур и вынуждены были искать способы работы с этой непростой материей. Тогда же мы обрели первый опыт внедрения системы мотивации, которая была разработана ирландскими менеджерами и которую мы по их запросу должны были донести

Shag_book_New.indd 109 10/08/15 15:37

до людей. В рамках этого сотрудничества мы решали задачу замены ирландских менеджеров сначала на ирландских, а потом и на российских супервайзеров. Здесь нам пришлось столкнуться с такими социальными феноменами, как «первый среди равных» или «мы и они». И не оставалось другого выхода, как научиться их преодолевать.



Любые организационные изменения, даже непопулярные, можно провести при наличии всего трех условий: политической воли первых лиц, четкого понимания требуемого результата и смысла нововведения, тщательно спланированной по времени технологии внедрения.

Shaq_book_New.indd 110 10/08/15 15:37

О РОЛИ ДРАЙВА В ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛЕЙ БИЗНЕСА

В ладелец мебельной компании вышел на нас по рекомендации рекламного агентства, которое в свое время было нашим клиентом, а теперь помогало мебельщикам с продвижением на рынке. История компании была довольно типична: ее основатель ушел из бизнеса, где работал наемным менеджером, и начал свое дело. При этом вопросом чести и принципа для него было создание бизнеса, превосходящего по размерам и известности бизнес его прежнего нанимателя.

Заказчик верил в нас и многого ожидал от консалтингового проекта. Будучи спортсменом, он привык требовать и добиваться от всех – и от подрядчиков, и от сотрудников – достижения результатов в самые короткие сроки. Поэтому работа с ним была для нас своеобразным «консультантским марафоном», в ходе которого приходилось решать разные задачи, зачастую встречаясь с первым

Shag_book_New.indd 111 10/08/15 15:37

лицом уже только после полуночи. Тем не менее мы получали огромное удовольствие: воля и напор Владельца позволили за короткий срок внедрить в компании необходимые изменения и создать «запас прочности» для решения масштабных задач. Мы выстроили прозрачную систему управления, разделив зоны ответственности и определив полномочия и задачи для менеджеров и сотрудников. Разработанная нами система мотивации нацелила людей на единый бизнес-результат, а командный дух, и без того присущий компании, еще больше укрепился.

Этот проект, бурно и плодотворно протекавший, был беспрецедентным по насыщенности «человеческими открытиями»: люди без большого опыта решались брать на себя серьезную ответственность, занимали высокие должности и добивались достойных результатов. Особенно запомнился случай с охранником, который был отмечен и рекомендован нами как перспективный менеджер. За короткий срок этот человек, пробежав по нескольким карьерным ступенькам, смог продвинуться на позицию Коммерческого директора. И доказать свою эффективность, обеспечив компании ускоренный рост продаж.

Все организационные перестройки шли на волне задаваемого Владельцем-спортсменом духа соревнования и до-

Shag_book_New.indd 112 10/08/15 15:37

стижения. Однажды он вывез сотрудников в парк Горького и заставил прыгать с тарзанки. И люди прыгали... В другой раз он вывез их на Северный полюс, и снова все прыгали, теперь уже с парашютами... И он гнал и гнал свою компанию к достижению поставленных целей... А когда цели были достигнуты – Владелец «сдулся», компания потеряла темп, и через какое-то время ее имя перестало звучать и затерялось среди сотен конкурентов.



Драйв, безусловно, главный фактор роста и успеха в бизнесе. С этой составляющей не может сравниться ни образование, ни административные и финансовые ресурсы, ни даже опыт. Но важно, чтобы за одними целями следовали другие, а за ними – еще более отдаленные. Иначе возникает состояние «Я уже достиг всего, чего хотел», заводящее в тупик и бизнес, и его создателя.

Shag_book_New.indd 113 10/08/15 15:37

ПРОТЕЗЫ ДЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

еред Владельцем розничной сети остро стоял вопрос: способен ли Генеральный директор реализовать принятую стратегию и перенастроить бизнес на вновь выделенные целевые сегменты. Мы побеседовали с руководителем и менеджерами, побывали на совещаниях, посмотрели на динамику продаж и пришли к следующему выводу. Задачи перед компанией масштабные, сложные, и Генеральный им действительно несоразмерен. Самый слабый из всех топов, по складу характера – не управленец. Ответственных решений избегает, возглавить и повести за собой не в состоянии, жестко потребовать не может. Казалось бы, сомнения Владельца более чем обоснованные. Но!

На протяжении многих лет Владелец терпеливо насаждал и возделывал принцип коллегиального управления. Два-три совещания в неделю с участием топ-менеджеров стали организационной привычкой. В результате стечения этого и каких-то других счастливых обстоятельств сложи-

114

лась уникальная бизнес-культура. Менеджеры не делили грядки на свои и чужие, болели за дело в целом и впрягались в решение любых проблем независимо от «места возникновения». Они до деталей знали болячки смежных подразделений, отлично умели договариваться между собой. Решения на совещаниях принимались практически консенсусом. Генеральный директор своих решений не продавливал, да и предлагал редко.

При таком раскладе каждый член менеджерской команды чувствовал себя совладельцем единого мозга, причастным к управлению на уровне «капитанского мостика». Всех это устраивало. Недостаток такой коллегиальности при фактически номинальном Генеральном в том, что каждому решению предшествовали долгие обсуждения. Это резко снижало производительность совещаний как «машины принятия решений». Зато каждое решение исполнялось с полной самоотдачей: «Это мне не сверху спустили, мы сами так решили, я сам так решил!»

Мы рекомендовали Владельцу следующее. До тех пор пока коллектив не отторгает формального руководителя, пока люди принимают его на уровне личных симпатий – пусть сидит на своем стуле. Придет «настоящий менеджер», станет строить под себя самоуправляемый коллектив – начнется

Shag_book_New.indd 115 10/08/15 15:37

болезненная перестройка, будут неизбежные потери. Рано или поздно это должно произойти, но сейчас такой необходимости нет. Коллектив с задачами бизнеса справляется, pvководитель ему не мешает. В компании сложилась сбалансированная и достаточно эффективная культура управления. за счет которой еще можно продвигаться в решении стратегических задач. Только бы авторитет Генерального не упал ниже критического уровня. Чтобы этого не случилось, мы взяли шефство над ним. Регулярно проводили индивидуальные консультации, вместе разбирали трудные случаи, организовали «горячую линию» по вопросам управления, помогали готовиться к совещаниям и давали обратную связь после их проведения. То есть на какое-то время мы стали своего рода «управленческим протезом» для этого слабого руководителя. В результате компания продолжила успешно развиваться, а «ненастоящий» босс продержался еще год и был заменен лишь тогда, когда слишком явно начал тормозить дело и терять уважение товарищей.



Армейский принцип персональной ответственности и иерархического распределения власти – лучшее и наиболее универсальное, что есть в копилке управленческой

116

культуры. И менеджеры должны обладать личными качествами менеджеров. Но в практике управления никакой принцип не следует возводить в абсолют. Если сталкиваешься с чем-то экзотическим и «неправильным» – не нужно бороться с ним из-за одной лишь «неправильности». Лучше сначала посмотреть, как оно работает!

Shag_book_New.indd 117 10/08/15 15:37

КАК ЗАСТАВИТЬ ПОЛЮБИТЬ КЛИЕНТА?

Уработающего на территории РФ западного банка возникла необходимость привить сотрудникам клиент-ориентированную идеологию. Пока таких банков было мало, а желающих получить цивилизованное банковское обслуживание много, вопрос не стоял так остро. Теперь же конкуренция выросла, и успешность бизнеса в будущем напрямую зависела от того, как западному менеджменту удастся передать установку на клиент-ориентированность своему российскому персоналу.

Руководство банка, узнав от партнеров о нашем опыте работы с клиентским сервисом, пригласило нас на встречу. Нас попросили разработать технологию внедрения нового отношения сотрудников к клиентам и реализовать ее.

Наш опыт решения подобных задач подсказывал, что нужно затеять какое-то действо с активным вовлечением персонала, в которое и заложить усвоение требуемого подхода. Перебрав несколько вариантов, мы остановились

118

Shag_book_New.indd 118 10/08/15 15:37

на хорошо всем известном формате КВН. Мы предложили Заказчику сформировать несколько команд, которые должны были подготовиться к участию в КВН-овском шоу по теме «Клиент Банка». Конечно, такая идея не сразу была принята западным руководством банка. Но вера первого лица в наш профессионализм одержала верх, и мы взялись за дело.

Результат превзошел все ожидания: и наши, и наших заказчиков. В течение двух месяцев с колоссальным энтузиазмом и интересом сотрудники готовились к выступлениям. А к моменту проведения самого КВН оказалось, что ничего внедрять уже и не нужно: все внедрилось само собой в ходе подготовки шоу. КВН-овские наработки и идеи, задававшие смысл той или иной юмористической сценке, плавно перетекли в каждодневную деятельность сотрудников на рабочих местах. Люди усвоили ключевые требования к обслуживанию посетителей. Клиент переместился в центр их профессионального внимания. А уровень обслуживания стал действенным критерием оценки работы сотрудников.



Внедрение идеологии – дело тонкое. Чтение лекций и морализаторство редко приводят к желаемому результату. Разумные аргументы, обращение к здравому смыслу

Shag_book_New.indd 119 10/08/15 15:37

срабатывают далеко не всегда. Здесь важны, а часто и незаменимы активные методы, игровые техники, различные способы организации «проживания» людьми той или иной идеи. Человек, проживший нечто на собственном опыте, на «собственной шкуре» ощутивший силу каких-то идей, совсем по-другому будет к ним относиться. Да и запомнит надолго.

Shag_book_New.indd 120 10/08/15 15:37

ИЩЕМ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ

Кам обратился Генеральный директор розничной сети с запросом на оценку управленческих навыков директоров магазинов. Компания на тот момент стабильно росла: открывались новые магазины, радовали финансовые результаты. Увеличивалась численность персонала, количество подразделений. Поэтому Заказчику важно было найти среди директоров кадровый резерв для пополнения корпуса руководителей центральных служб. А заодно определить слабые звенья в управлении на местах.

На тот момент за нашими плечами был уже немаленький опыт проведения массовой оценки управленческого персонала. И мы смогли быстро «настроить» отработанные технологии на потребности и особенности новой компании. В обсуждениях с Заказчиком мы пришли к решению сфокусироваться на трех ключевых для оценки менеджера испытаниях:

• тестирование профессиональных знаний и навыков;

Shag_book_New.indd 121 10/08/15 15:37

- эффективность в групповой работе при решении общих для команды задач;
- работа в мини-группах по решению индивидуальных задач.

Результаты нашей работы Заказчик оценил как крайне значимые и, хоть порой и неожиданные, но убедительные. Мы представили рейтинг директоров по уровню развития управленческих навыков, сведения о сильных сторонах и амбициях наиболее перспективных из них. В ходе оценки персонала были также выявлены и нейтрализованы неэффективные управленческие стереотипы. Например, одна из команд всегда работала по принципу аврала и, как следствие, «сжигала» под собой подчиненных, подхлестывая текучесть кадров. Обнаружилось также, что некоторые менеджеры не верят в успех принятой стратегии, ломая драйв и себе, и своим подчиненным. А еще по результатам групповой работы был создан «Сборник лучших практик управляющих магазинами», который и по сей день востребован в компании.



Чем крупнее компания и чем успешнее она растет, тем более значимой для нее становится задача поиска канди-

122

датов на менеджерские вакансии среди своих же сотрудников. В бизнесах, где численность персонала достигает сотен или даже тысяч человек, личное восприятие людей Владельцем или Управляющим часто субъективно и подвержено массе случайных искажений. А делегировать задачу «поиска талантов» вниз часто не удается из-за незаинтересованности менеджеров в появлении сильных «конкурентов по карьере». Многие наши клиенты осознают это и перед принятием кадровых решений ищут дополнительную опору для проверки своих оценок и впечатлений. Для этого и нужна проводимая консультантами оценка персонала – беспристрастный и подкрепленный профессиональными инструментами взгляд со стороны.

Shaq_book_New.indd 123 10/08/15 15:37

ВЕТЕРАНЫ – ХРАНИТЕЛИ УТРАЧЕННЫХ ЗНАНИЙ

енеральный директор розничной сети пригласил нас помочь решить наболевшую проблему: заведующие магазинами из рук вон плохо разбирались в торговом оборудовании. В его устройстве, в комплектности, названиях деталей. Это порождало множество неудобств при оценке состояния оборудования, при ремонте или замене, даже при соблюдении правил выкладки товара. Заведующие с трудом и с большими искажениями понимали поступающие из Центрального офиса правила и указания по мерчандайзингу, а грамотно и понятно составленная заявка от магазина на ремонт была исключением и большой редкостью.

Мы предложили создать и выложить в Интернете интерактивный справочник, раскрывающий тему оборудования со всех сторон. На какие виды оно подразделяется, как выглядит, как устанавливается, из чего

124

состоит. Как проверять его работоспособность и комплектность при приемке, как на нем правильно выкладывать товар.

После того как структура справочника была разработана и согласована, осталась самая трудоемкая часть: презентация внешнего вида оборудования. Нужны были изображения в разных ракурсах для нескольких десятков видов тумб, шкафов и прочего снаряжения. При этом одних только фотографий было недостаточно, требовалось большое количество всевозможных чертежей и рисунков, нужен был художник. Казалось, предстоит долгая, кропотливая и дорогостоящая работа.

Но все решилось неожиданно просто. Случайно выяснилось, что у одного из сотрудников часть нужных рисунков в электронном виде уже есть, что подобная работа когда-то уже затевалась. А может быть, такие материалы имеются не у него одного? Мы начали беседовать с людьми, которые давно работали в компании и могли иметь отношение к проблеме торгового оборудования. Беседы оказались на редкость плодотворными! Какие-то иллюстрации нашлись в одном отделе, какие-то в другом. Что-то завалялось в архиве, что-то – в учебном центре, что-то – у хозяйственников. Выяснилось, что работа над

Shag_book_New.indd 125 10/08/15 15:37

каталогом или справочником начиналась в компании не единожды. Но в каких-то случаях она проводилась в рамках разового обучения, в каких-то не была доведена до конца. Все эти остатки частичных и незавершенных проектов пребывали в целости и сохранности и ждали своего часа. После не очень долгих поисков по «сусекам и закоулкам» мы собрали в электронном виде практически весь визуальный материал, нужный для полноценного справочника.



Случай не единичный. Часто, например, мы получаем запросы на создание «с чистого листа» регламентов, процедур, должностных инструкций. А потом вдруг выясняется, что подобные документы в компании уже есть. Но мало кто об этом знает. Преемственность утрачивается при увольнении сотрудника, при передаче дел новому Генеральному или НR-менеджеру. И лишь немногие помнят, что когда-то, при прежнем или «позапрежнем» Управляющем что-то подобное уже было. Единственный способ узнать об этом – больше разговаривать с «ветеранами». Они помнят много такого, о чем и не догадываются сегодняшние менеджеры. Нередко в шкафах,

126

Shag_book_New.indd 126 10/08/15 15:37

в столах, в компьютерах, как на хорошо захламленном чердаке, пылится масса нужных, но неиспользованных заготовок и инструментов для управления бизнесом. Так лучше сначала поискать велосипед, чем изобретать его!

Shag_book_New.indd 127 10/08/15 15:37

ХОРОШО ЗАБЫТОЕВ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Руководитель крупной производственной компании заинтересовался нашей разработкой «Внутренний клиент» – автоматизированной системой для оценки и коррекции внутрифирменных взаимодействий. Будущий Заказчик не успокоился на одних только рассказах и презентациях: ему хотелось пощупать и оценить инструмент в действии, но в предельно облегченном, демонстрационном варианте. Договорились, что мы перенастроим систему с оценки межподразделенческих взаимодействий на взаимодействия внутри одного подразделения. И запустим пробный мини-проект, охватив им только договорный отдел в компании клиента.

Мы сделали необходимые модификации, подключили систему к рабочим местам сотрудников отдела. На протяжении двух месяцев они получали еженедельные уве-

128

домления и вводили в компьютер свои оценки. Как им работается с каждым из коллег по подразделению? Устраивает ли качество и своевременность решения совместных вопросов? Велика ли готовность прийти на помощь? И тут же каждый мог видеть свои собственные, полученные от коллег и усредненные по отделу показатели

Эксперимент прошел успешно, и мы получили большой заказ. Но самым интригующим в этой истории был неожиданный побочный результат: руководитель отдела резко изменил мнение об одном из своих сотрудников, которого вот-вот собирался уволить. Небрежность и низкая исполнительность молодого человека, несоблюдение сроков, грубая манера общения с контрагентами давно были замечены и вызывали нарекания. И руководитель не раз проводил с ним воспитательные беседы. Это не помогало. Но когда нерадивый сотрудник в цифрах и графиках увидел провально низкие оценки своего труда от соседей по комнате, ближайших своих товаришей по работе, это его встряхнуло по-настоящему. «Юношу будто подменили, - рассказывал нам его шеф, - не грубит, почти не ошибается, все делает вовремя. Выздоровел он, что ли?»

Shag_book_New.indd 129 10/08/15 15:37

Столкнувшись с разгильдяйством в работе подчиненных, менеджеры часто ищут лекарство в штрафах, премиях, угрозах увольнения. А когда это не срабатывает, не видят другого пути, как расстаться с сотрудником. Мало кто вспоминает о таком мощном мотивационном инструменте, как отношение и оценка коллектива. Случай в договорном отделе послужил для всех убедительным и как нельзя кстати подоспевшим напоминанием: отношение человека к его труду не рублем единым определяется!

Shag_book_New.indd 130 10/08/15 15:37



Shag_book_New.indd 131 10/08/15 15:37

КОГДА ЭФФЕКТИВНЫ ОПЦИОНЫ?

оздав немало разных бизнесов, Хозяин небольшой бизнес-империи задумался.

На каждом направлении стоит отдельный Управляющий, который полностью отвечает за реализацию задач развития. У каждого направления, как у любого зрелого бизнеса, есть Совет директоров, который ставит эти самые задачи перед Управляющим. Но кто будет приглядывать за всеми направлениями между заседаниями Советов директоров? Бизнесмен стал мечтать о позиции Управляющего группой компаний, которому он мог бы ставить задачи на рост и развитие всего своего хозяйства. И нашел такого человека. Человек, естественно, спросил: «А как будет устроено мое вознаграждение?» И бизнесмен пришел к консультантам с запросом на разработку опционного предложения.

Мы сделали несколько вариантов, подробно обсуждая достоинства и недостатки каждого. Выбран же был самый простой и понятный опционный механизм: Управляющий

132

группой компаний до тех пор, пока он работает на своей позиции, имеет право на получение доли от роста капитализации всей группы. При этом он вправе выходить с предложениями по закрытию неэффективных и открытию новых бизнес-направлений. Будучи напрямую заинтересованным в создании эффективного «портфеля активов», Управляющий группой будет не только контролировать деятельность в каждом направлении, но и постарается найти новые возможности для их развития.

Опционное предложение было сформулировано, согласовано и подписано сторонами. Разработанная схема проработала более трех лет, вплоть до самого кризиса. Все участники нововведения получили то, что хотели: бизнесмен смог отойти от контроля своего хозяйства и освободить время для поиска новых проектов, Управляющий группой хорошо заработал и получил прекрасный опыт руководства одновременно несколькими бизнесами, а Управляющие бизнесами имели поддержку в принятии и реализации сложных решений.



Опционы, как и любой мотивационный механизм, хороши к месту и ко времени. Их грамотное использование дает

Shag_book_New.indd 133 10/08/15 15:37

новый драйв сильным, доказавшим свою результативность менеджерам. Но мы всячески предостерегаем Владельцев от раздачи опционов направо и налево, по первому требованию незрелых управленцев, которые зачастую имеют обыкновение навязывать Владельцам частных компаний эту идею.

Shag_book_New.indd 134 10/08/15 15:37

ДОЛОЙ ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ!

ак пережить наступающий год, который обещает быть особенно тяжелым? С таким вопросом обратился к нам Владелец компании, специализировавшейся на оказании развлекательных услуг. Страна входила в острую фазу экономического кризиса, бизнес лихорадило. Выручка упала на четверть, компания несла убытки. Ситуация усугублялась еще и обилием набранных кредитов. Положительный финансовый результат нужен был любой ценой. Иначе банки воспользуются правом поднять ставку, и тогда – неизбежное банкротство.

При составлении годового бюджета мы нашли немало возможностей ужать расходы. По большинству статей затраты были доведены до предела: урежь еще – и бизнес начнет трескаться и рассыпаться. Но на уровень безубыточности это компанию не выводило. Нужно было что-то делать с самой «толстой» расходной статьей – фондом оплаты труда. Вместе с Владельцем мы начали слой за слоем

Shag_book_New.indd 135 10/08/15 15:37

снимать с затрат на персонал лишний «жир». Запланировали сокращение не справлявшихся с задачами сотрудников. До предела сократили количество должностей в штатном расписании региональных филиалов. Но и это не помогло. Расчеты показывали: для достижения минимальной прибыльности ФОТ должен составлять существенно меньшую, чем сегодня, долю от выручки. А если в какой-то месяц выручка упадет еще сильнее – пропорционально должны падать и расходы на оплату труда. Был выведен целевой процент доли оплаты труда в месячной выручке. Но как реализовать эту идею? Просто сократить оклады нельзя: они окажутся настолько мизерными, что персонал уволится в первую же неделю. Тогда что?

Решение подсказал зарубежный опыт. В Америке предприятия, аналогичные региональным филиалам, имеют меньший приток посетителей и меньшую выручку и тем не менее держатся на плаву. Секрет в том, что за океаном подобный бизнес является традиционно семейным. И каждая семья, воюя не числом, а умением, ухитряется справляться гораздо меньшим количеством рук, чем имеется должностей в штате нашего филиала. Там нет должностной специализации, каждый – универсальный солдат, и все могут всё. Внедрить этот принцип у нас? А почему бы

Shag_book_New.indd 136 10/08/15 15:37

и нет? Сегодня, при небольшом количестве посетителей, один человек вполне мог бы совмещать функции техника и администратора, администратора и бармена, бармена и гардеробщика. И только таким способом можно выжить!

Решение прорабатывалось с руководителями филиалов. Поначалу идея вызвала шок и сильнейшее сопротивление. Но, выложив на стол простые цифры и убедительные расчеты, мы показали, что вариантов всего два: либо принять предложенный принцип, либо закрыть филиал. Убедить удалось всех, и в течение последующих двух месяцев каждый так или иначе сумел реализовать замысел. Менеджерам удалось удержать и вовлечь в игру по новым правилам значительную часть сотрудников. Люди спешно осваивали смежные специальности, а их руководители, опираясь на текущие доходы и характерную недельную динамику, учились гибко регулировать минимально необходимый состав смены на завтра.

Мы гордимся результатами этого проекта: несмотря на катастрофическое положение в отрасли и массовое закрытие предприятий конкурентов, компания пережила голодный год с прибылью! Ни один из двух десятков филиалов не был закрыт! Часть людей покинула компанию, но уровень зарплат оставшихся был не ниже, чем до кризиса.

Shag_book_New.indd 137 10/08/15 15:37

МЕСТО КРАСИТ ЧЕЛОВЕКА?

В ладелец и Генеральный директор мучительно размышляли над тем, как им быть с руководителем отдела информационных технологий. Привлекли они к этим размышлениям и нас. Есть громадье задач на автоматизацию, которые с завидной регулярностью не решаются. Главный айтишник – суперспециалист, но не менеджер. Застенчивый, некоммуникабельный. Разве может такой организовать работу своих программистов? Однозначно надо менять. Но! Человек он самолюбивый. Понизить в должности – уйдет. Поставить над ним более высокого ИТ-начальника – тоже не потерпит. А программное обеспечение бизнеса – неимоверно тяжелое, пестрое, постоянно сбоящее наследие прежних лет. Этакий электронный Франкенштейн. И только один человек, ветеран компании, до тонкостей знает все уголки этого хозяйства. И вы уже догадались, кто этот человек.

Беседуем с проблемным сотрудником. Да, на лидера не похож. Боится, глаза прячет, голос срывается. И конечно же

Shaq book New.indd 138 10/08/15 15:37

во всех проблемах виноват кто-то другой. «Ребята у меня квалифицированные и фанаты своего дела, с ними все ОК. Но как работать, если каждый приходит с ворохом задач, все вразнобой чего-то требуют, а приоритеты непонятны? У всех форс-мажор, у всех горит, каждый убеждает срочно сдернуть моих людей на свои задачи. Но так не бывает. И планов нет, ничего не известно заранее. Неожиданно поступают задачки, пересекающиеся с уже решенными, и мы по сто раз переделываем одно и то же». И вдруг четкое конструктивное предложение: «Я не прошу, чтобы кто-то определил приоритетность и перечень задач на год. Разберусь сам. Просто выташите меня из информационного вакуума. Мой отдел – на задворках бизнеса. Я – не директор, и директора на свои совещания меня не приглашают. В результате я выключен из общей проблематики и общего понимания, дело имею только с разрозненными задачами. Сделайте меня постоянным членом Правления – и обещаю, что все изменится!» Действительно, а что мешает попробовать? И мы убедили Заказчиков дать человеку шанс.

Одно только присутствие нового сотрудника на собраниях и включение его задач в повестку обсуждений позволило менеджерам собрать все «автоматизационные» проблемы в кучу и определиться: в первую очередь

Shag_book_New.indd 139 10/08/15 15:37

исправляем кривые отчеты по торговым точкам, во вторую – создаем новые отчеты по товару, такие-то и такието, нужны для того-то и для того-то. И только после этого – все остальное. Через два месяца ситуация изменилась кардинально. Каждая победа на фронтах автоматизации всем была видна и слышна. И праздноваться такие победы стали почти еженедельно. А сам сотрудник расцвел, приподнялся. В скором времени ИТ-отдел из четырех программистов был переименован в департамент. А руководитель получил директорский статус и еще сильнее прибавил в результативности работ.



Бывает так, что проблемы с, казалось бы, очевидными, хрестоматийно понятными корнями на самом деле коренятся совсем не там, где мы пытаемся их выкорчевывать. Мы имеем неудовлетворительную работу отдела, имеем слабого менеджера во главе этого отдела – и причинноследственная связь напрашивается сама собой. А потом вдруг оказывается: даже слабый менеджер может быть вполне адекватен своим задачам, стоит лишь изменить его место в системе коммуникаций и по-настоящему включить в работу.

Shag_book_New.indd 140 10/08/15 15:37

НЕВЕРОЯТНАЯ ЭКОНОМИКА КОНКУРСА

рупную торговую сеть долго лихорадило от постоянной смены руководящего персонала на всех уровнях, до Генерального директора включительно. Частая смена начальников, требований, правил оценки труда привела к серьезной демотивации людей на местах. Сотрудники магазинов обмякли, работали спустя рукава, заинтересованности в результатах не было. Это стало одной из главных причин снижения продаж и отставания от конкурентов. К моменту, когда нас пригласили, продажи сократились по сравнению с прошлогодними почти на 15 %.

Мы сопровождали реорганизацию бизнеса, которую проводил новый руководитель. Были созданы предпосылки для нормализации работы компании, для кадровой стабилизации. Но чтобы расшевелить пребывающих в «анабиозе» людей, этого было недостаточно. Чтобы сдвинуть ситуацию с мертвой точки и остановить падение продаж, требовался какой-то толчок. Мы предложили провести

141

Shag_book_New.indd 141 10/08/15 15:37

конкурс с условным названием «Лучший магазин». Хотелось в первую очередь взбодрить людей с коммерческой жилкой, а они обычно очень отзывчивы на розыгрыши дорогостоящих призов. Призом для директора магазинапобедителя был объявлен импортный автомобиль стоимостью около 30 000 долларов, остальным сотрудникам причиталась премия в размере оклада.

До окончания финансового года оставалось около 4-х месяцев, и для получения ощутимого результата интригу конкурса нужно было сохранить до последних дней. Случись преждевременный отрыв лидера от преследователей – и смысл всей затеи сошел бы на нет. Вместе с тем классическая схема спортивных турниров не вписывалась в оставшееся время и не позволяла выявить объективного лидера среди почти сотни магазинов. Нужно было изобрести какую-то новую, для данной ситуации подходящую конструкцию. Изобрели!

Совместно с сотрудниками мы разработали, запустили и начали сопровождать систему еженедельных туров: все магазины делились на пары и в течение недели соревновались между собой. Победитель в паре зарабатывал очко, сумма очков определяла место магазина в турнирной таблице. Эти правила обеспечили такой расклад,

Shag_book_New.indd 142 10/08/15 15:37

что даже за три недели до завершения реальные шансы на победу были почти у четверти магазинов. Конечно, выявились и аутсайдеры. Но их состав ни для кого не стал неожиданностью: это были магазины, чьи директора явно не отличались коммерческим азартом.

Было и такое, что какие-то директора магазинов не сразу разобрались в правилах стартовавшей игры. Здесь сильно помогло наше прямое участие в проведении конкурса. Не уповая на руководителей дивизионов, мы сами встречались с директорами. Выясняли их отношение к происходящему, объясняли то, что было недопонято. В результате часть первоначально «проспавших» директоров «проснулась» и включилась в гонку. Благо неудачные выступления в первых турах не вышибли их из круга претендентов на победу.

Директору выигравшего магазина ключи от машины были торжественно вручены на общем собрании директоров. Человек сиял от счастья и щедро делился с бывшими соперниками секретами и хитростями своей победы. А результаты проведения конкурса для компании? Они были осязаемы и измеримы! Исходное отставание продаж на 15 % к концу конкурса и финансового года превратилось в 15 % прироста. И год был закончен с тем же объемом

Shag_book_New.indd 143 10/08/15 15:37

продаж, что и предыдущий. А маржинальный доход, заработанный за счет прироста выручки, многократно превысил стоимость конкурсных призов и премиальных выплат.



Проект был интересным, с нестандартными задачами, с еще более нестандартными решениями и очень удачным завершением: экономический эффект превзошел все ожидания: и наши, и нашего Заказчика.

Shag_book_New.indd 144 10/08/15 15:37



Из записной книжки консультанта

Генеральный директор: «И что это ты, такой кругленький, работаешь в такой квадратненькой компании?»



Shag_book_New.indd 145 10/08/15 15:37

ГДЕ ИСКАТЬ НУЖНОГО СПЕЦИАЛИСТА?

т Финансового директора одной из крупнейших розничных компаний мы получили запрос на поиск руководителя казначейства. Компания имела сильную службу персонала, но в течение года решить эту задачу собственными силами не удавалось: слишком высоки и специфичны были требования к кандидату. Нужен был профессионал с разносторонним опытом управления большим и сложным по функционалу казначейством. При этом умеющий находить лучшие предложения на рынке банковских услуг. Отслеживать и быстро осваивать технические новинки в своей области. Успешно внедрять и дорабатывать профессиональные программные продукты. Одним словом, генератор идей и инициатив. Да еще и органично вписывающийся в сложившийся стиль командной работы. Да еще и способный найти общий язык с очень непростым сотрудником, который временно замещал вакансию главного казначея.

146

Shag_book_New.indd 146 10/08/15 15:37

«Мы несколько раз просеивали столичный рынок свободных кандидатов, – сказал нам Заказчик, – мы встречались со всеми, кто, казалось, представлял для нас интерес. Среди всех, кто ищет или готов сменить работу, нужного нам человека не оказалось. Выполнить наши требования почти невозможно, но вы попробуйте. Тем более что исполняющий обязанности на этой вакансии у нас есть, и с решением вопроса мы не торопимся».

Мы искали специалистов с опытом работы в крупных, «тысячемагазинных» розничных сетях. Вскоре на горизонте замаячили интересные персонажи, и мы начали приводить первых кандидатов. Когда Заказчик отверг гения в области казначейских технологий и программного оснащения из-за его недостаточной коммуникабельности, мы поняли: заказ этот действительно почти невозможный.

И все же невозможное случилось: мы нашли человека, который вписывался практически во все предъявленные требования. Он не был разочарован местом, где работал. Но это был бизнес, по масштабу раз в десять уступавший тому, в который его приглашали. И специалиста заинтересовала перспектива роста, которую сулил переход в крупную именитую компанию. А мы уж поста-

Shag_book_New.indd 147 10/08/15 15:37

рались предъявить ему все лучшее, что действительно было и в самой компании, и в коллективе Финансового директора. О том, что попадание было стопроцентным, что это был именно тот человек, – мы узнали по блеску в глазах Заказчика во время встречи с ним. Последующие месяцы прохождения испытательного срока лишь подтвердили это впечатление.



Мы смогли решить задачу прежде всего благодаря тому, что, потерпев первые неудачи, перенастроили свои «поисковые параметры». И включили в зону поиска также людей без опыта работы в казначействах очень крупных бизнесов. Конечно, для крупной компании больше подходят люди с опытом работы в столь же крупных компаниях. Но на всякое правило найдутся исключения. Даже в одних и тех же отраслях бизнесы часто очень не похожи один на другой. И если один бизнес намного меньше другого, это еще не означает, что и все его функции, все компетенции, все подразделения будут уменьшенными в той же пропорции. Бывает и так, что задачи и роль какого-то подразделения в небольшой компании могут быть сопоставимы с задачами и ролью

148

Shag_book_New.indd 148 10/08/15 15:37

аналогичного подразделения в очень крупном бизнесе. И тогда на скромном, казалось бы, месте может появиться и вырасти специалист не только с нужными деловыми качествами, но и с вполне адекватным профессиональным опытом.

Shag_book_New.indd 149 10/08/15 15:37

КАК НАШЛИ HR-ДИРЕКТОРА И ПОТЕРЯЛИ ИТ-ДИРЕКТОРА

Радельцы крупной оптовой компании, наши клиенты по прежним проектам, остро нуждались в квалифицированном НR-директоре. Сильный менеджер на этой должности был нужен Заказчикам как последнее недостающее звено в формировании «костяка» управленческой команды. Сформировав такой «костяк», Владельцы смогли бы приступить к осуществлению своей давней мечты: начать отходить от оперативного управления. В практике кадровых агентств сложилась традиция показывать Заказчикам не менее трех кандидатов на статусную вакантную должность. Было это прописано и в нашем договоре. Но когда мы организовали встречу Заказчиков с первым же кандидатом, оба они в один голос заявили: «Стоп! Не надо больше никого искать! Мы хотим взять именно этого человека!» На протяжении не-

150

Shag_book_New.indd 150 10/08/15 15:37

скольких последующих месяцев мы сопровождали адаптацию и вхождение нашего подопечного в должность, регулярно общались и с ним, и с его работодателями. Их взаимный выбор оказался не просто удачным: это был на редкость счастливый случай. Как же приятно было слышать слова благодарности. И от людей, которые нашли «менеджера своей мечты». И от человека, который идет теперь на работу с неведомой прежде радостью и подъемом.

Примерно в тот же период руководители другой компании обратились с запросом на поиск ИТ-директора. Мы отобрали и представили трех наиболее отвечающих требованиям кандидатов. При этом мы сами были уверены в том, кто именно из этих троих сможет наиболее эффективно решить стоящие перед компанией задачи. Понравился этот кандидат и нашим Заказчикам, очень понравился. Но они хотели смотреть людей дальше. Мы нашли и показали еще одного сильного кандидата, потом еще, еще. Поиски и встречи заняли какое-то время. В конце концов, Заказчики остановили свой выбор на приглянувшемся им специалисте из первой тройки. К сожалению, к тому времени он был уже не свободен: его пригласила к себе другая компания.

Shag_book_New.indd 151 10/08/15 15:37

Распространенный в вопросах найма принцип «посмотреть многих и выбрать лучшего» чреват риском потерять время и не получить желанного результата. Нередко складывается парадоксальная ситуация: чем больше уже «отфильтрованных» кандидатов просматривает работодатель, тем дальше он оказывается от цели. У нас сложилось впечатление, что в случае с ИТ-директором Заказчики не имели достаточно ясного «портрета» нужного им человека. И надеялись, что ясность придет в результате общения с разными претендентами. Это оказалось иллюзией. Мы убеждены: к поиску идеала лучше приступать уже после того, как прояснятся его черты. А уж если выпал случай встретить кого-то похожего на идеал – лучше воспользоваться удачей сразу, независимо от того, первый это был кандидат или десятый.

Shag_book_New.indd 152 10/08/15 15:37

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА

П ля крупной розничной сети мы должны были найти директора одного из ключевых департаментов, с задачами которого не справился прежний руководитель.

С этим заказом нам, казалось бы, сильно повезло: за относительно короткое время удалось найти сильного менеджера с тем редким сочетанием разных видов профессионального опыта, который был востребован Заказчиками. Заказчикам кандидат понравился, и они, не сильно задумываясь, быстро сделали ему предложение. Однако через месяц к нам поступил тревожный сигнал: новый директор никак себя не проявляет, результатами не радует, на собраниях не выступает. И вообще его не видно и не слышно. Мы встретились и побеседовали с менеджером. Для него нарекания руководства были полной неожиданностью. «Мои результаты – это изме-

Shag_book_New.indd 153 10/08/15 15:37

нения в работе департамента, – объяснял он, – достигнут другой уровень исполнительности подчиненных, они больше успевают сделать, более четко стали проводиться акции, все мероприятия приведены в соответствии с графиком и ожидаемыми результатами, мы достигли совсем другого качества рекламных материалов. Я не представлял, что этого можно не заметить. А что касается собраний – я сторонник того, чтобы по специальным вопросам выступали и отчитывались отвечающие за их решение подчиненные».

Мы высказали новому руководителю свое мнение о происходящем. Объяснили, что непосредственное впечатление о человеке в каких-то ситуациях может значить больше, чем объективные показатели его работы, до которых еще нужно добраться. И настойчиво рекомендовали быть активнее на общих собраниях, ярче высвечивать свою позицию по тем или иным вопросам, резюмировать и дополнять выступления подчиненных, больше посвящать коллег и руководство в планы своих ближайших шагов. Новый руководитель департамента услышал нас и согласился. А через пару недель мы узнали от Заказчиков, что ситуация нормализовалась, новичком все довольны, нареканий к его работе нет.

154

Shag_book_New.indd 154 10/08/15 15:37

Этот случай – пример того, как можно потерять удачно подходящего для открытой вакансии и найденного под нее специалиста уже после того, как он принят на испытательный срок. Просто из-за досадного взаимонепонимания. Из-за того, что ни новичок, ни работодатель не догадалась обсудить сложившиеся в компании традиции, критерии оценки людей, правила ведения дел. Словом, все то, что называется корпоративной культурой. В результате от человека ожидали, что он будет играть по принятым в компании правилам, а он придерживался тех правил, к которым привык на прежних местах работы.

Shag_book_New.indd 155 10/08/15 15:37

УВОЛЬНЕНИЕ ПОД НАРКОЗОМ

Один из наших клиентов принял решение ликвидировать непрофильное направление бизнеса. Неблагоприятная ситуация на рынке, убытки, отсутствие реальной перспективы поправить дело... Деваться некуда: необходимо проводить сокращения, увольнять сотрудников. Как сделать это максимально безболезненно – и для бизнеса и для людей? Владелец привлек нас к совместному решению проблемы.

Для разработки плана сокращения совместно с Владельцем мы сформировали узкий круг людей, в который вошли наиболее доверенные топ-менеджеры. В этом кругу общее понимание того, что часть холдинга должна быть «ампутирована» и затягивать с этим нельзя, сложилось довольно быстро. А дальше рабочая группа погрузилась в конкретные детали плана сокращения. Какой должна быть очередность увольнений и кто в какие сроки может быть уволен, чтобы не пострадало исполнение незавер-

Shag_book_New.indd 156 10/08/15 15:37

шенных заказов и репутация компании? Какие дополнительные деньги могут быть использованы для «обезболивания» неприятной процедуры? Отдельно рассматривались все пути и возможности трудоустройства ценных сотрудников внутри других бизнес-направлений холдинга.

Когда план сокращения приобрел ясные очертания, Владелец и Генеральный директор воспользовались нашей рекомендацией и начали лично встречаться с каждым из тех топ-менеджеров, которых сокращение должно было затронуть. Обсуждалась дальнейшая судьба сотрудника: какую работу может предложить ему холдинг после сокрашения должности или какой будет компенсация при увольнении. Менеджеру также объясняли, чего ждут от него в последние месяцы работы, какую помощь он мог бы оказать в ходе сокращения его подразделения, какие задачи подразделение должно решать до самого последнего дня. Обсуждался и размер дополнительного вознаграждения за эту работу. Впоследствии такие же встречи топ-менеджеры ликвидируемых подразделений провели со своими подчиненными - менеджерами среднего звена.

После этого было проведено общее собрание, на котором до сотрудников довели всю информацию по предсто-

Shag_book_New.indd 157 10/08/15 15:37

ящему сокращению: почему было принято такое решение; кого, как, почему будут сокращать, в какие сроки, какие суммы будут выплачены каждому. Собрание было спланировано и проведено таким образом, чтобы у людей появилось ощущение плановости проводимой реорганизации, ее управляемости, а главное – ее неизбежности и объективной обоснованности. Мы настояли на этом: ведь если информации недостаточно, то люди пытаются заполнить пробелы вымыслами и слухами. И тогда вместо трезвой оценки проводимых мероприятий появляется чувство обиды, ощущение стихийности, несправедливости и катастрофичности происходящего.

Одновременно к проводимому мероприятию было подключено рекрутинговое агентство. Специалисты из агентства помогали покидающим компанию писать резюме, «переводя» рассказ о своем профессиональном опыте на язык предложений рынка труда. Для рекрутеров это было неплохой возможностью пополнить базу квалифицированными кандидатами, поэтому отношения между ними и компанией строились на безвозмездной основе. Кроме того, нескольких топ-менеджеров и ключевых сотрудников работодатель сам предложил своим конкурентам, теперь уже бывшим.

158

Shag_book_New.indd 158 10/08/15 15:37

Конечно же, узнав о предстоящем сокращении, многие нашли работу и уволились, не дожидаясь «планового» срока. В этой непростой ситуации компании очень помогли менеджеры среднего звена: они договорились с наиболее лояльными сотрудниками, которые проявляли чуть больше «трудового героизма» в те острые моменты, когда из-за внезапных увольнений возникала угроза срыва работ. При этом людям, на которых ложилась повышенная нагрузка, выплачивалось дополнительное вознаграждение.



Это был случай наиболее успешно проведенного с нашим участием сокращения: со стороны увольнявшихся сотрудников не было обид, жалоб, исков. Никто не ушел из компании с камнем за пазухой.

Shag_book_New.indd 159 10/08/15 15:37

БЛАГОДАРНОСТИ

Ы выражаем благодарность нашим партнерам и ведущим консультантам, которые являются соавторами не только этого издания, но и всего того, чего мы достигли за 20 лет работы:

Владимиру Хомутову
Юлии Капитанчук
Любови Горбуновой
Юрию Пахомову
Екатерине Денисовой
Елене Кисель
Игорю Можаровскому
Анастасии Калмыковой

160

Shag_book_New.indd 160 10/08/15 15:37

Мы благодарны сотрудникам, обеспечивающим прикрытие, разведку и надежный тыл для работы консультантов:

Людмиле Шишкиной Валентине Гарасюк Анастасии Королевой Инне Власовой Константину Пылкову Марианне Токаревой

Мы благодарим тех, кто на разных этапах жизни компании помогал набирать опыт и развивать наше дело:

Ольгу Сидельникову

Анастасию Куликову

Дмитрия Тарантина

Елену Романченко

Дарью Гурову

Александру Капицу

Александру Белопольскую

Дарью Ананьеву

Евгению Гарасюк

Евгению Горшенину

Сергея Никитенко

Татьяну Алтынову

Александра Левитана

Татьяну Зонтову

Елену Теплову

Марию Семенову

Дмитрия Адамова

Владимира Гефтера

Сергея Синцова

Дмитрия Зверева

Владимира Сметанникова

Shag_book_New.indd 161 10/08/15 15:37

Авторы

Консультанты Консалтинг-Центра «ШАГ»

Редакционный совет

Евгений Емельянов, Юрий Пахомов

Художественная редакция

Владимир Сметанников, Екатерина Денисова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2015 http://www.stepconsulting.ru 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258-25-02. E-mail: step@stepconsulting.ru

Shag_book_New.indd 162 10/08/15 15:37

Shag_book_New.indd 163 10/08/15 15:37



Shaq_book_New.indd 164 10/08/15 15:37