



«По тупому» - В НОВЫЙ ГОД

К читателю

Вот и отошел в прошлое еще один год - 2002. Если помните — год Лошади. И был он весь таким — на полном скаку, бешеным аллюром, со свистом в ушах — так, что вплоть до последнего новогоднего вечера некогда было опомниться. Да и по сути своей год вполне соответствовал этому знаку: “Мы можем не выдержать наших темпов”, “Наши ресурсы не соответствуют скорости нашего продвижения” - вот типичные опасения менеджеров прошлого года. Но и результаты впечатляют — высочайшие темпы продвижения в новые ниши и регионы, открывавшиеся десятками магазины, торговые центры и представительства, производственные планы, выполненные к октябрю-ноябрю, новый опыт и уровень профессионального роста людей и подразделений, количество “раскрученных” проектов и новых направлений, многие из которых на глазах начали приносить отдачу, и прочее, и прочее — всего не перечислить... В общем, как мы писали в преддверии прошлого новогоднего праздника — “верхом на лошади в белом мундире”, так в основном и получилось. Разве что белый мундир время было надевать только в короткие праздники...



Что же сулит нам год наступающий? “Год козы”, в той же астрологической терминологии, звучит не слишком привлекательно, - легкомысленно и вертляво. Впрочем, если попытаться назвать это животное в мужском роде, получится еще хуже... Хотя, поначалу про этот год писали - “год барана”. Вот баран — животное гораздо более интересное и даже сказочное. Конечно, с ним тоже есть свои сложности. Баран в сказках — существо, как говорит современная молодежь, “не быстро догоняющее”, слегка упертое, склоняющееся к привычным способам восприятия и поведения (“как баран на новые ворота...”). Но, несомненно, баран — субъект энергичный, крайне целеустремленный и весьма последовательный в своих намерениях.

В этом контексте вспоминается разговор с одним из сильных западных менеджеров, работающих в сугубо российской компании. По-русски он говорил неплохо, а его любимой присказкой было — “по-тупому”. Этой присказкой он объяснял все свои достижения и секреты своего “менеджерского мастерства”: “Мы по-тупому уперлись и сделали”, “Я сказал своим ребятам — не надо изобретать, делаем все по-тупому...” и т.п.

Может быть, в этом и есть ключ секрета успеха будущего года? “Верхом на лошади” было захвачено множество плацдармов. Теперь — время “по-тупому”, последовательно и настойчиво, опираясь на наработанные стандарты и шаблоны, добиться на них максимальной отдачи?

Как бы то ни было — с Новым годом вас, дорогие наши читатели. И пусть, независимо от любых астрологических прогнозов, или используемых вами алгоритмов действий, в этом году вам сопутствует удача и радость от того дела, которое вы делаете. Даже если удача на секунду отступит в сторону, ситуацию можно исправить, упершись в работу “по-тупому”. Но главное наше пожелание — не забывать радоваться тому, что происходит и что получается. И тогда все остальное устроится само собой... ✨

Е. Емельянов

**Емельянова Светлана
Ефремовна:**



Приятным впечатлением этого года стало то, что многие владельцы бизнеса в значительной мере научились технологично строить свои собственные отношения. Любовь - это любовь, а “брачный контракт” - это технология. И одно другому

не мешает, а вовсе даже наоборот. По технологии “разводятся”, соблюдают правила игры, выстраивают новые альянсы — и все это гораздо спокойнее, без надрывов и ощущения конца света.

Появилась совершенно новая тема — конфликта между владельцами и наемными менеджерами-

управляющими. Владельцы бизнесов, передавшие управление наемным менеджерам, в массовом порядке стали высказывать недовольство результатами их работы. Наиболее часто неудовлетворенность владельцев вызвана либо рыночными просчетами менеджеров, либо неспособностью последних обеспечить требуемый темп развития бизнеса.

Наш заказчик стал гораздо чувствительнее ко времени. В связи с этим резко усилились требования и к организации консалтинговых работ — мы должны совпадать с темпом и ритмом движения клиента. Впрочем, к чести своей, надо сказать, что временами и мы сами задавали такой темп изменений, с которым даже самые “лихие” заказчики справлялись с видимыми трудностями — так, что нам даже приходилось сдавать обороты.



Пахомов Юрий: Российский бизнес родился, прежде всего, из азарта и воли тех людей, которые его создавали. То была эпоха героев, подвигов и авантюр. Эпоха заканчивается. Нынешний бизнес становится существом прежде всего мыслящим. Одно из главных впечатлений года:

бизнес начинает стремительно «всасывать» все доступные интеллектуальные ресурсы - независимо от их качества. Все реже звучит поговорка «Если ты такой умный, то почему не богатый?». Могу сказать определенно: в этом году я не слышал ее ни разу. Самое удивительное, что по этой продвинутой, обустроенной интеллектуальными технологиями территории, еще бродят бронтозавры образца начала 90-х. Логика в их действиях обнаруживается не всегда, но энтузиазма и интуиции столько, что все вокруг них вибрирует на расстоянии пушечного выстрела. Они постоянно пробивают какие-то стены, сворачивают какие-то горы. Постоянно идут на безумный риск. Действуя наобум и на авось, то и дело расшибают себе лоб, но особенно на этом не учатся. Невероятно, но вопреки всякой науке и всякой житейской мудрости, бизнесы этих лихих ребят живы, держатся на плаву и даже растут. И это - одно из главных удивлений года.



Тарантин Дмитрий: В жизни бизнеса прошедшего года меня интересовало, прежде всего, то, что связано с моей специализацией на вопросах качества обслуживания клиентов. Еще в 2001 году обозначился рост интереса владельцев и первых лиц бизнеса

к этой теме, но именно в этом году она

стала по-настоящему набирать мощь. Вопросы качества обслуживания клиентов стали одной из первостепенных забот многих владельцев, управляющих и топ-менеджеров. Практически во всех переговорах, которые мне довелось вести, менеджеры в том или ином развороте сами затрагивали этот вопрос. Раньше господствовала такая точка зрения: не важно, как у нас с клиентом разговаривают и как ему улыбаются - он все равно купит у нас, если мы предложим ему хорошие цены. Теперь многие понимают недостаточность этой идеологии: клиента интересует не только цена, и многие готовы доплачивать за вежливость, комфорт, человеческое отношение и все то другое, что стоит за понятием «качество обслуживания». Меня эта тенденция очень радует. Во-первых, мне это приятно просто как обывателю, как клиенту, пользующемуся самыми разнообразными услугами московских компаний, от розничных магазинов до автосервисов. Во-вторых, я ощущаю рост своей востребованности как специалиста. В-третьих, как человек так или иначе причастный к бизнесу, я рад за бизнес в целом, коль скоро в его жизни наметилась такая здоровая и благотворная тенденция.



Хомутов Владимир: В этом году ускорилась структуризация бизнесов. Структуризация идет в двух «встречных» направлениях. С одной стороны, те, кто нахватал много всего разного, определяются с приоритетами и избавляются от непрофильных бизнесов и активов. С другой, - те,

кто достиг определенных успехов на узких рыночных сегментах, почувствовали необходимость диверсификации и выходят на смежные рынки.

Еще одна важная тенденция: **растет значимость менеджерского мастерства** как конкурентного преимущества, а иногда и выживания компаний. На это играют приход иностранцев, снижение отдачи рынков, постановка владельцами задач на укрупнение бизнеса. При этом восполнить дефицит менеджерского уровня специалистами с рынка сложно. Этому есть ряд причин. Во-первых, на тех, кто уже сидит в креслах топ-менеджеров, но не дотягивает по менеджерской «линейке», зацеплено много «крючков», которые удерживают генеральных управляющих или собственников от их замены. Это и личные завязки, и доверительные темы (конфиденциальная «кухня»), и технологическая незаменимость. Во-вторых, на кадровом рынке менеджеров не много, а имеющиеся ценят себя дорого. Похоже, что рынок управленцев сегодня — это рынок продавца. В-третьих, владельцы и генеральные управляющие не всегда умеют «отдавать» полномочия менеджерам с рынка. В-четвертых, менеджеры с рынка не умеют выстраивать отношения с владельцами и топами. Все это приводит к тому, что наблюдается общая тенденция - отношения владельцев и менеджеров, начавшись с оптимистичных нот, по истечении времени (год - полтора) сильно портятся и заканчиваются «разводом».



Денисова Екатерина: Жизнь катится по уже сложившемуся руслу. Кризис остался далеко позади. От него остались в основном воспоминания. И сейчас все более-менее нормально, а у кого-то даже хорошо и очень хорошо.

Клиенты умнеют. Все больше клиентов начинают понимать, зачем им мы, зачем им консалтинг вообще.

Крупные компании-старожилы иногда сами знают, где и как мы можем помочь, мелкие компании-новички, глядя на старших товарищей и на рынок, хотят сделать сразу все правильно.

Жалко малый бизнес. На хороший консалтинг у них денег не хватает.

Хочется помочь бизнесу развиваться — это поможет хорошо жить... Всем - стране, нам...



Сидельникова Ольга: В этом году активно строились холдинги, причем строились с “разных концов”. В одних компаниях многочисленные бизнес-направления разделялись на проекты и компании, отстраивались корпоративные центры. В других – подразделения преобразовывались

в бизнес-дивизионы.

Очень необычно вел себя рынок труда. В течение года безостановочно росли, и продолжают расти по сей день, цены на менеджеров; при этом спросом пользуются менеджеры с современным образованием, с опытом работы в “структурированных” западных компаниях и, одновременно, с опытом применения западных навыков в российских компаниях. Последние 3-4 месяца стали расти цены на коммерческий персонал – уже не на руководителей подразделений, а на рядовых менеджеров по продажам.

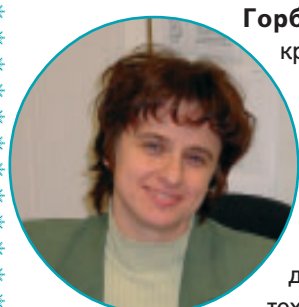
В целом складывается впечатление, что спрос серьезно опережает предложение. Рекрутерские агентства переполнены заказами и легко отказываются от “трудных” заказов.



Куликова Анастасия: На мой взгляд, “хитом сезона” 2002 года стало развитие разнообразных сетей – продуктовых, промтоварных, ритейлтерских, развлекательных... Сам по себе рост сетей начался уже довольно давно, но этот год принес понимание того, что сеть –

это нечто большее, чем энное количество магазинов, офисов продаж и т.п., что сеть требует иного подхода к управлению, решения специфических задач. Это и выбор между единым стандартом и “адаптацией к местным условиям” (даже если речь идет о центре и «спальном» районе); и решение о степени самостоятельности “на местах”, и поддержание собственного узнаваемого “лица”, и многое другое. Вот эти – управленческие – задачи постепенно начинают выходить на первый план.

Другая важная тенденция уходящего года – усиление интереса к новым для компаний, более “демократичным” ценовым нишам. Поворот в сторону “массового” клиента подразумевает, что в силу вступают новые правила конкуренции: побеждает тот, у кого лучше “отстроена” организация, – буквально, кто на экономии той самой “копеечки” бережет рубль. Именно в таких условиях и возникает реальная потребность наладить управление – отладить структуру, выверить внутренние бизнес-процессы и сделать еще многое из того, что обычно подразумевается под “регулярным менеджментом”. Как ни пафосно это звучит, но, похоже, сейчас в жизни российского бизнеса начинается качественно другой этап.



Горбунова Любовь: Не только крупные, но и средние компании пошли по пути регионального развития, с одной стороны, и стали создавать свои сети – с другой. И в том, и в другом случае появились задачи контроля развития и дублирования имеющейся технологии. Руководители многих компаний очень мучаются с

региональным контролем. Некоторые помучались и стали «отсекать хвосты» – переводить филиалы на самоокупаемость.

Сильные маркетинговые службы внутри компаний – по-прежнему большая редкость. Но зато наши заказчики отлично научились пользоваться аутсорсингом, – они активно и достаточно грамотно стали заказывать маркетинговые исследования у профессиональных маркетинговых агентств. Более или менее неплохо начинает собираться и обрабатываться внутренняя маркетинговая информация. Проблема только в том, что она чаще всего не точная и не вовремя попадает к требуемому адресату, отвечающему за принятие рискованных решений.

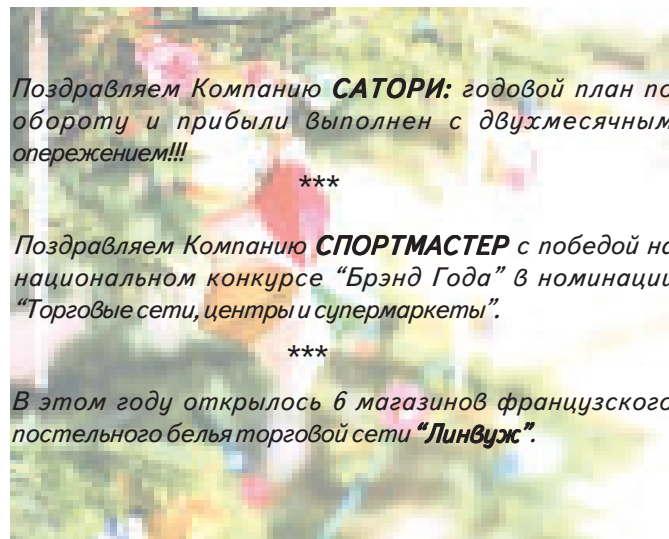


Емельянов Евгений Николаевич: 2002 г. “отметился”, как минимум, несколькими особенностями. У “ШАГ”а никогда еще не было такого вала запросов на наш главный “фирменный продукт” – “системные организационные изменения”.

Причем, перестройки требовались в самые разные стороны. Бизнесы, успешно развившиеся на основе децентрализованных структур, стремились освоить потенциал централизованного управления и контроля, а централизованные структуры, наоборот, осознали неизбежность слегка “отпустить вожжи” и готовиться к “дивизионализации” и “холдингизации”. Общим оставалась одно – отчетливое понимание, что интенсивно растущий бизнес требует четкой, логичной и непротиворечивой системы управления, способной развиваться вместе с бизнесом, не сдерживая его рост.

Другая тема года – планирование. Пожалуй, впервые за все время нашей работы можно отметить, что подавляющая часть наших заказчиков **заблаговременно** – еще с весны/лета 2002 г. – озаботились задачами полноценного планирования развития, причем большинство из них одновременно строили и долгосрочные, и краткосрочные программы. По секрету могу сказать, что далеко не все успели завершить эту работу к Новому году, но начало февраля, период сдачи годовых отчетов и утверждения новых планов, еще впереди.

С НОВЫМ ГОДОМ!



Поздравляем Компанию **САТОРИ**: годовой план по обороту и прибыли выполнен с двухмесячным опережением!!!

Поздравляем Компанию **СПОРТМАСТЕР** с победой на национальном конкурсе "Брэнд Года" в номинации "Торговые сети, центры и супермаркеты".

В этом году открылось 6 магазинов французского постельного белья торговой сети "Линвуж".

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ЮБИЛЕЕМ!

Консалтинг-Центр «ШАГ» от всей души поздравляет с днем рождения:

**Корпорацию
«Инком-недвижимость»
- с 11-летием!**

**Компанию
«Альпиндустрия»
- с 14-летием!**

**Группу компаний
«Ведис» -
с 12-летием!**

**Компанию
«Муви» -
с 11-летием!**

**Компанию
«Ниола-Пресс»
- с 4-летием!**

**Компанию
«Рокса» -
с 10-летием!**

**Компанию
«НЭКС» -
с 10-летием!**

**САО «Гефест»
- с 9-летием!**

**Сеть «Карпет Хауз»
- с 6-летием!**

**Компанию
«Инкомстрой-
Инжиниринг» -
с 8-летием!**



Можаровский Игорь:

В прошедшем году многие владельцы бизнесов вплотную подошли к решению отойти от оперативного управления своими компаниями. На одних давит усталость от десятка лет напряженного труда, большой ответственности и постоянного риска. Другие движимы стремлением

развивать новые бизнесы... Оказалось, что отойти от дела не так-то просто, и удастся это далеко не всем. Нередко препятствие оказывается внутри самого бизнесмена. Подойдя вместе с консультантами к рубежу, за которым машина, казалось бы, вот-вот начнет крутиться "сама по себе", он оказывается психологически не готов отпустить свое детище на волю. Но, с другой стороны, кто возьмет на себя смелость назвать такой поворот дела неоправданной перестраховкой? Думаю, здесь афоризм "клиент всегда прав" справедлив, как нигде более.

Другая трудность заключается в том, что благополучие некоторых отечественных бизнесов слишком уж завязано на личные отношения уже не внутри компании, а вне ее. Например, на отношения с представителями государственных структур. Если заместить сложившиеся внутри компании личные отношения механизмами регулярного менеджмента консультантам еще под силу, то проделать то же самое с внешними контактами и взаимодействиями — увы...

Из записной книжки консультанта

Генеральный директор: *«Запас прочности у нас хороший: половину людей можно уволить — и ровным счетом ничего не изменится».*

Руководитель подразделения: *«Я тут от одного избавился, перевел его в соседнее подразделение — убил сразу двух зайцев: и самому легче стало, и у них процесс затормозил».*

Начальник планово-экономического отдела: *«Одним-единственным коэффициентом всех поставщиков не убьешь!»*

Руководитель: *«А у меня регулярно два выходных... раз в три года».*

Топ-менеджер: *«Нам еще повезло с конкурентами: они все - такие же, как и мы».*

Генеральный директор: *«Такой я человек, что лучше сначала семь раз отрежу, а потом уж начну отмерять, почему это у меня ничего не осталось».*

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

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2002 <http://www.stepconsulting.ru>

103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095) 203-51-26, 203-51-27 E-mail: step@stepconsulting.ru

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