

## Прогноз погоды

От выпускающего редактора

Какие ветры ощущаются сегодня на ниве российского бизнеса? Заметное оживление здесь отмечается уже второй год "нарастающим итогом". Явно повысился уровень тех, кто бизнесом управляет – уроки кризиса не прошли даром. Нынешние менеджеры много чему научились сами и сумели научить этому и своих подчиненных. Тех, кто этого не сделал, продолжает плавно "смыть волной", и в большинстве случаев никакое консультативное вмешательство уже не в состоянии помочь "застрявшим" в докризисном понимании бизнеса.

Продолжающие движение вперед из просто хорошего бизнеса делают большой бизнес, а из большого бизнеса – очень большой. Нарастают тенденции "холдингостроения". Те, кто уже успели создать "холдинги" и "группы компаний", теперь вынуждены всерьез задуматься об их эффективности и надежности устройства. Те, кто подошел к исчерпанию возможностей регулярного менеджмента (а иногда и собственных физических возможностей повседневного управления ситуацией), пытаются реализовать возможности "внутреннего предпринимательства", предоставления самостоятельности различным направлениям своего бизнеса.

Два последних года отличались тем, что в течение этого времени бизнесу особо **не мешали** никакими мероприятиями и изобретениями со стороны властных структур. И это принесло свои плоды. Российский опыт в который раз подтверждает давно известное миру положение: чем меньше вмешивается государство в управление инициативой предпринимателей, тем более заметным получается результат. Осознает ли это само государство – это вопрос.

Хотя у него есть для этого более чем красноречивые свидетельства. Принятые в результате долгих баталий смягчения в налоговом законодательстве, критически воспринятые аналитиками и представителями бизнеса и лишь в самой минимальной степени ослабившие налоговое давление на прибыль, тем не менее принесли фантастический результат. По данным МАП, поступления по соответствующей статье в налоговую казну за январь-февраль 2001 года увеличились на 80% по сравнению с таким же периодом предыдущего года.

Вдохновившись признаками успехов, государство обещает бизнесу усилить борьбу с самим собой. На прошедшей 20-21 марта 2-й Всероссийской конференции представителей малых предприятий, в которой приняла участие гендиректор Консалтинг-Центра "ШАГ" Светлана Поварницына, бизнесмены и представители Правительства обсуждали сложившуюся ситуацию и программу возможных действий.

Правительство планирует усилить борьбу с т.н. "административными барьерами", препятствующими

развитию бизнеса. Сюда относятся все вопросы регистрации, лицензирования, сертификации, контроля, приобретения права на аренду и др. Намерения благие. Как они будут реализованы – это другой вопрос. Известно, к примеру, что Правительство Москвы первым подняло проблему «барьеров» и уже в течение нескольких лет ведет интенсивную борьбу в этом направлении. Результат: за прошедшие несколько лет сроки и количество денег, выплачиваемых предпринимателями на преодоление «барьеров», выросли на порядок.

Примечательный факт – из средств, собираемых административными и контролирующими органами в качестве сборов (регистрационных, лицензионных, сертификационных, штрафных и пр.) 97% уходит на содержание самих этих органов. И лишь остающиеся 3% – в муниципальные и федеральный бюджеты. Можно представить себе, какой силы давление необходимо, чтобы «органы» вдруг отказались от такой замечательной кормушки. При том, что практически не затрагивалась тема контроля и штрафов, где также наблюдается все большее вхождение во вкус. К примеру, выступавшие на конференции предприниматели рассказывали, что представители «контролирующих инстанций» приходят инспектировать состояние их бизнеса уже по 5 раз в неделю.

На конференции прозвучали еще две темы, относящиеся к росту бизнеса. Во-первых, за последнее время фактически прекратился рост количества бизнес-организаций. Сколько создается, столько же примерно и прекращает свою деятельность. Эта остановка произошла в момент, когда доля вклада предприятий малого и среднего бизнеса в ВВП страны достигла 12%, тогда как в бюджете Москвы соответствующая доля составляет более 50%.

Вторая из отмеченных тенденций выглядит не менее тревожно. Оказывается, что в предпринимательство практически не идет поколение подрастающей молодежи. Сегодняшний бизнес фактически представляют только «ветераны», те, кто начинал свое дело несколько лет назад и сегодня уже не знает, есть ли путь обратно. (К примеру, чтобы официально закрыть свой бизнес, его владельцу может понадобиться до 1500 дней, тогда как суммы на судебные издержки вообще не считаны).

### Читайте в номере:

#### Инструментарий руководителя

Стандарты обслуживания  
клиентов стр.2

#### Краткий словарь управленческих терминов

Финишинг стр.3

#### «Бывало и так»

40 долларов стр.4

Окончание читайте на 3-й стр.

# Стандарты обслуживания клиентов

## Инструментарий руководителя

Уже достаточно давно я обслуживаю свой автомобиль только в этом сервисе. Мне здесь многое нравится: можно посидеть в кафе, можно побродить по автосалону, можно полистать новые автомобильные журналы. Но, главное, - ко мне здесь всегда относятся так, как будто целую неделю только меня и ждут. Приятно...

На этот раз, подойдя к стойке, я отметил: "Что-то они сегодня не здороваются. И даже не замечают...". За стойкой сидели менеджер и секретарь. Менеджер в этот раз был другой. "Наверняка новенький. Что-то мне не нравится, как он со мной разговаривает. Не предупредил, сколько времени займет ремонт. Разговаривает по телефону и делает вид, что не слышит моих вопросов. Сидит сам, а мне сесть не предлагает. Сколько же в конце концов будет стоить работа – скажет он это, или мне самому догадываться?"

Настроение было испорчено. В памяти всплывали рекламные объявления, где предлагались гораздо более интересные условия сервиса. Раньше я на них не реагировал – но, может быть, уже стоит попробовать?

Известно, что множество руководителей компаний уделяют значительную часть своего рабочего времени решению задач, связанных с повышением качества работы продавцов или обслуживающего персонала. Кто-то лично инспектирует торговые точки, кто-то организует программы обучения, кто-то экспериментирует с перестановками успешных менеджеров подразделений с одного места на другое, в духе известной традиции "поднимаем отстающие колхозы".

Наряду со всеми этими возможностями существует и еще одна, не случайно широко практикуемая большинством западных компаний. Это – разработка достаточно жестких стандартов работы для всех, кто соприкасается с клиентами, с последующей организацией системы контроля за исполнением этих стандартов.

Единые стандарты обслуживания клиентов, по которым работают все сотрудники, позволяют улучшить качество обслуживания, поддержать и повысить имидж Компании на рынке, задать единый "фирменный стиль" работы с клиентами.

По своей природе "Стандарты обслуживания клиентов" – это руководство к действию для сотрудников в типовых ситуациях общения с клиентами: консультирование при выборе товара, телефонный разговор с клиентом, действия при продаже товара/услуги, действия при возврате товара и т.п.

Ниже приводится таблица, содержащая основные блоки технологии разработки "Стандартов обслуживания клиентов". В этой таблице коротко описаны главные направления работы при создании "Стандартов" и необходимые промежуточные результаты.



<b>Что делается</b>	<b>Результаты</b>
<b>1. Подготовительный этап</b>	
Определяются элементы системы стандартов с точки зрения руководства и сотрудников компании.	Предварительная концепция стандартов: "Зачем нужны? В отношении чего будут разрабатываться и внедряться? Для каких категорий сотрудников?"
Проводится опрос клиентов.	Первичный перечень элементов системы стандартов. Определяется, чего ждут клиенты от продавцов, что нравится, и что не нравится клиентам.
<b>2. Разработка системы стандартов обслуживания клиентов</b>	
Описывается система стандартов на основе результатов действий первого этапа.	Первичный вариант системы стандартов обслуживания клиентов.
<b>3. Подготовка к внедрению (работа по принятию стандартов сотрудниками)</b>	
Проводится рабочее совещание с ключевыми сотрудниками по доработке и принятию элементов входящих в систему стандартов обслуживания.	Предложения по изменению и коррекции системы стандартов обслуживания клиентов.
Утверждение стандартов руководством компании.	Утвержденный вариант системы стандартов обслуживания клиентов.
<b>4. Разработка системы "Оценка качества обслуживания клиентов"</b>	
Подготовительный этап: определение критериев оценки, разработка методики проведения.	Критерии оценки. Методика проведения оценки, опросные листы, методика обработки результатов.
Оценка качества обслуживания.	Проведенная работа по оценке. Заполненные опросные листы.
	Результаты, приведенные в "стандартный" (цифровой) вид.

Разрабатываемая на последнем этапе система "Оценки качества обслуживания" может существовать как независимая от "Стандартов" система, позволяющая проводить аттестацию работы сотрудников. Совмещая "Стандарты" и "Оценку" мы, во-первых, получаем инструмент контроля исполнения стандартов, а во-вторых, механизм обратной связи, показывающий адекватность или неадекватность стандартов.

В заключение скажем, что самое важное в этой

работе, - внедрить то, что разработали. Часто бывает, что самые лучшие разработки остаются в столе руководителя потому, что не хватает времени заниматься такими делами, - "есть дела и поважнее". Да, действительно есть и более важные дела, только помните о том, что качество обслуживания формирует имидж Вашей Компании, что в конечном итоге отражается на эффективности бизнеса.

Д. Тарантин

## Прогноз погоды

*Продолжение. Начало читайте на 1-й стр.*

С другой стороны, только среди выпускников экономических вузов до 40% предпочитают вообще сидеть без работы, чем попробовать себя в предпринимательстве.

Сложив все эти тенденции воедино, получаем достаточно противоречивую картину. С одной стороны, продолжающееся “немешание” бизнесу и даже некоторые, пусть и неуклюжие, попытки помочь его развитию приносят свои плоды. И сегодня мы наблюдаем несомненный подъем бизнеса по многим направлениям. С другой стороны, активность правительства и наших законодателей может нанести развитию бизнеса тот самый вред, о котором красноречиво предупреждали непредвзятые специалисты по государственному регулированию рынка. Нельзя скидывать со счетов и того, что цены на нефть продолжают падать. И когда эта обильная кормушка оскудеет, то более чем вероятно, что интересы государственных людей обратятся туда, где есть деньги – то есть, к стрижке слегка обросшего уже после кризиса 98-го бизнеса. Будет ли острижена при этом только шерсть, или же заодно под ножницы попадут рога, копыта и головы – это вопрос, не имеющий сегодня прогностического ответа.

Как бы то ни было, из приведенного прогноза погоды следует одна определенная, хоть и не оригинальная, рекомендация. Пока погода благоприятствует, нужно успеть пройти как можно больший отрезок пути. Но не забывать при этом готовиться к переменам климата. Усиливать, где можно, устойчивость своего бизнеса, концентрировать ресурсы, создавать несколько различных “точек опоры”. В идеале, конечно же, вырастить свое дело до уровня транснациональной корпорации, - лишь тогда можно не слишком сильно зависеть от капризов любого правительства.

Доброй Вам погоды на завтра!

*Е. Емельянов*

## “Полный финишнг”

**Краткий Словарь Управленческих Терминов**

### ФИНИШИНГ

От англ. **Finishing** (завершение, отделка) - управленческий термин, означающий завершающую стадию производственного цикла, связанную с упаковкой готового изделия или с приданием изделию товарного вида. Доказано, что свойства упаковки (товарной отделки) могут влиять на уровень потребительского спроса не меньше качества самого изделия.

В расширительном смысле термин “финишнг” может применяться к любой завершающей стадии бизнес-процессов (поведение продавца, реализующего товар, предпродажная подготовка товара, подготовка отчета заказчику по проведенному циклу работ и пр.)

*Иллюстрацию практического применения понятия “Финишнг” в российских условиях любезно предоставил нам один из наших клиентов.*

*История началась с того, что Компания заказала кондитерскому комбинату “Бабаевский” новогоднюю сувенирную продукцию - шоколадки с логотипом и реквизитами торговых центров компании на упаковке. Представитель фабрики, принимая заказ, с гордостью рассказывал о недавно закупленной новейшей импортной производственной линии, которая позволяет с наилучшим качеством выполнить любые пожелания заказчиков: от вкуса и цвета шоколада, до полиграфических изысков упаковки.*

*Тем не менее, с заказчика затребовали не только предоплату, но и бумагу, краску, и сертификаты на эту краску. Заканчивался октябрь, затем ноябрь, приближались рождественские праздники, но на все запросы встревоженного клиента фабрика отвечала лишь успокоительными заверениями или просьбами о дополнительной оплате. Заказ был получен только в феврале, причем шоколад был настолько мятым, а его обложки – настолько непрезентабельными, что ни о каком использовании его в качестве сувенира не могло быть и речи.*

*Расследование по иску, поданному компанией, показало картину “полного финишнга”, реализованного славными “Бабаевцами”. Импортное оборудование действительно было закуплено. Только протяженность производственной линии оказалась на несколько метров длиннее производственных площадей самой фабрики. Поломав пару месяцев голову над этой проблемой, руководство фабрики приняло “единственно верное решение” - обрезать конечную часть линии, ту самую, на которой должна была проводиться автоматизированная упаковка изделий. “На упаковку”, которая теперь проводилась вручную, были поставлены те, кого удалось нанять под горячую руку. Результат оказался соответствующим.*

## ПОЗДРАВЛЯЕМ С ЮБИЛЕЕМ!

**Консалтинг-Центр «ШАГ» поздравляет с днем рождения:**

**Межбанковский  
Финансовый Дом -  
с 9-летием!**



**ФПК «САТОРИ» -  
с 8-летием!**

**Компанию  
«ЮГСНАБСЕРВИС» -  
с 6-летием!**

## День рождения «ШАГ»

14 февраля 2001 г. Консалтинг-Центр «ШАГ» отметил свой 7-летний юбилей.

Признаемся честно, что мы долго не могли разобраться со своим днем рождения. Мы хорошо помнили, что в 1989 г. впервые познакомились и под влиянием наших замечательных американских коллег увлеклись направлением со звучным названием «Organization Development». Что свои первые серьезные консалтинговые работы в бизнесе начали вести уже с 1992 г. Мы помнили, как долго и мучительно решался вопрос о целесообразности перехода из состояния «free lance» (свободношатающихся) консультантов к «юридическому лицу». Решающим аргументом в пользу последнего стало то, что серьезные клиенты хотят работать с серьезной организацией. А клиенты в то время – это был разгар 1993 г. – уже были более чем серьезными. Почти все они оставили отзывы о нашей работе, и их можно назвать вполне официально. Это - один из крупнейших в то время российских страховщиков «АСКО»; западный оператор в сфере телекоммуникаций и поныне встречающий клиентов в самом начале Нового Арбата «Artel»; сервисная служба компании «Rank Xerox»; российская сеть магазинов офисной мебели «Бауфлекс».

В октябре или ноябре 1993 г. было зарегистрировано ТОО (помните еще такую юридическую форму?) «Консультативная фирма «ШАГ». А меньше чем через неделю обычные квартирные воры попросту украли «дипломат» со всеми уставными документами свежее испеченной фирмы. На какое-то время пришлось задуматься на тему о том, не есть ли это событие своеобразный глас судьбы. И все же мы решили идти вперед, несмотря на неблагоприятные приметы.

Недавно, перебирая архивы, мы наткнулись на запись в еженедельнике 1994 г.: «14 февраля. Получить регистрационные документы фирмы.» Таким образом, был точно установлен день официального рождения. Прошло 7 лет, для российской компании – солидный возраст. Уже получая поздравления от коллег и партнеров, мы поняли, что этот день совпал с празднованием Дня Святого Валентина. Вот это уже была хорошая примета, которая добавила еще каплю уверенности к тому оптимизму, с которым мы смотрим в будущее.

На фото: сотрудники «ШАГ» в день празднования Дня рождения фирмы. Слева направо: Е. Емельянов, С. Поварницына, Е. Трофимова, К. Пылков, Д. Гурова, В. Хомутов, Л. Шишкина, Ю. Пахомов, А. Куликова, О. Сидельникова, Д. Тарантин. К сожалению, на фотографии отсутствуют ведущие консультанты «ШАГ» Капитанчук Ю. и Горбунова Л., фотографии которых вы видели в предыдущем номере.



### 40 долларов

“Бывало и так...”

“Однажды в нашу инженерно-строительную компанию пришла информация, что известная австрийская фирма проводит тендер на оснащение бытовок для своих строителей необходимым оборудованием нашего профиля. Мы узнали также, что на участие в тендере уже подали заявки несколько организаций и что средние цены в их коммерческих предложениях находятся в диапазоне 2-3 тысяч долларов. Когда мы попросили своих нормировщиков подсчитать себестоимость работ, они, пересчитав все три раза, определили ее в 40 долларов. Мы стали обсуждать, что делать в этой ситуации, и вдруг приняли решение послать предложение в рамках этой себестоимости. И – выиграли этот тендер, хотя и не без проблем. Конечно, выполнили также и саму работу на хорошем качественном уровне. Некоторое время посмеивались над этой историей, воспринимая ее как анекдот, а затем получили от австрийцев такое предложение на участие в строительном проекте, которое перекрывало все наши самые смелые планы. Это позволило совершить очень значительный рывок в нашем последующем росте...”

(Из рассказа заместителя генерального директора инженерно-строительной компании «Рокса» В.А. Живулько).

### О тенденциях развития строительного рынка

#### Народный юмор

В детском саду детишек спрашивают:

- Дети, кто лечит людей?
  - Врач.
  - А кто учит детей в школе?
  - Учитель.
  - А кто дома строит?
- Один мальчик, подумав:
- А, я знаю! Хохлы!

**Выпускающий редактор:** Евгений Емельянов    **Ответственный секретарь:** Елена Трофимова

**Редакционный совет:** Юлия Капитанчук, Ольга Сидельникова, Юрий Пахомов

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2001

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

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