



## К читателю

Нас очень радует, что менеджеры отечественного бизнеса становятся все искуснее и точнее. Они многому учатся, и уже не только на собственном опыте. Гораздо более заинтересованно они относятся к опыту других, а, главное, активно овладевают мастерством перевода теоретических знаний в практику.

Но, как в любом активно идущем процессе, здесь не обходится без издержек. Все чаще приходится наблюдать ситуации, когда увлечение управленческими технологиями приводит к потере того, что принято называть «менеджерским чутьем» или даже – «менеджерским талантом», когда задачи и смыслы конкретного бизнеса растворяются в доминирующей идее – «это правильно делается так...». Настоящий выпуск «Жизни бизнеса» посвящен обсуждению этой темы и поиску оптимального соотношения двух граней управления: инструмента и искусства.

## Технократы против менеджеров



Десять лет назад, когда бизнес и управление им делали свои первые шаги на российском рынке, основой управления в большинстве российских компаний была сила личности руководителя. Тогдашие менеджеры в основном не имели управленческого опыта

и менеджерского образования, не владели инструментами управления. Зато обладали силой, заставлявшей в те времена крутиться колесо бизнеса: пониманием своей цели, волей к ее достижению, умением зажечь и повести к этой цели сотрудников.

Шли годы, бизнес креп, рос и развивался. Со стороны руководителей возник огромный спрос на освоение управленческих технологий. Пришла пора наверстывать отсутствие менеджерского образования и внедрять в организации инструменты менеджмента. Оказалось, что выбор их огромен – практически под любую управленческую задачу можно найти целый спектр технологий. Руководители бросились овладевать новыми инструментами. Казалось бы, этому можно только радоваться: уровень менеджеров растет, с ними легче обсуждать вопросы управления. Но консультанты бьют в колокол.

По ком звонит колокол? По появившемуся слою менеджеров, чрезмерно поклоняющихся технологиям. Выражается это в том, что инструменты решения управленческих задач становятся для них самоценностью. Увлечение конкретными инструментами нередко заводит компанию в тупик: проблемы непринятия ответственности или качества исполнения начинают «решаться» перестановкой квадратиков структуры, скрупулезным

прописыванием процедур. А менеджер, который хорошо вел бизнес «от здравого смысла», по каждому поводу начинает вдруг упоенно цитировать схемы и классификации. Сам того незамечая, он становится технократом, подменяя реальную задачу управления людьми вопросом использования инструментов. Зачастую за этим стоит желание избежать трудностей. Потому что людьми управлять действительно непросто, особенно если они тоже обладают своими целями и амбициями. И так хочется поверить, что сложности убеждения и принуждения могут заменить технологии! Возьми схемку, заполни табличку – и все образуется... Но оказывается, что инструменты и процедуры сами по себе не работают, если к ним не приложены еще и другие менеджерские таланты.

Консультанты все чаще сталкиваются с подобными примерами. Возьмем, например, внедрение МВО – системы управления по результатам. Любой управленец сразу видит в этом инструменте привлекательный для него смысл: задача поставлена, formalизован критерий исполнения, составлен график контроля, за выполнение задач назначены бонусы, за невыполнение – штрафы. Но почему-то забывают: для того, чтобы этот инструмент работал, надо в повседневном режиме мотивировать людей, разбирать с ними, почему что-то получилось, а что-то – нет, искать новые пути решения задач. Особенно это касается специалистов и руководителей высшего звена: здесь сама постановка и согласование задач – неформальная и нетривиальная процедура. Ставить задачи для планового задания топ-менеджерам – это креативная работа, работа с людьми и работа со смыслами.

Окончание читайте на 2-й стр.

### Читайте в номере:

Жертвы товарной матрицы стр.3

Что говорит SQL: о туристических агентствах стр.4

## Технократы против менеджеров

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

Чтобы поставить задачи, нужно понимать и быть способным толково объяснить, зачем их ставишь. Определить их приоритетность, организовать диалог с подчиненным по принятию задач и оценке ресурсов. Это серьезная работа, причем работа сугубо менеджерская. И если ею хотя бы слегка пренебречь, понадеявшись на силу самого инструмента, то неизбежен результат, когда после первых попыток его становления топ-менеджер говорит: «МВО – это здорово, только времени нет. У нас есть бюджет, нам его и достаточно». Но заменить МВО бюджетом – все равно, что заменять Олимпийские игры назначением чемпионов в горкоме партии.

Часто происходит и еще одна подмена: вместо того, чтобы принять непростое решение, менеджер упирается в магическую силу инструмента. Приходит к консультантам руководитель и говорит: давайте сделаем систему мотивации менеджеров моей компании. Совместно набрасывается список возможных показателей, и консультанты задают сакральный вопрос: что из них важнее, что приоритетнее? А владелец отвечает: давайте вот такую параболу на такую-то гиперболу помножим, формулу составим, и она сама будет все определять. Возникает иллюзия, что если есть формула, то и решение принимать не надо. Но в итоге, пока руководитель не ответит на вопрос, что для него **стратегически** важнее в его бизнесе, ни одна формула не определит для него приоритетов.

Смысл работы менеджера – **соединять технологии с людьми** – не должен теряться. Представьте картину. Идет перестройка в компании. Топ-менеджеры заняты разработкой новых технологий и структур. А в это время на уровне среднего менеджмента идет полная деморализация, которая неизбежно оказывается и на результатах бизнеса. Почему? Потому что топ-менеджеры с людьми нынче не работают, они создают оптимальную технологию. Вот нарисуем технологию, – думают они, – все придумаем – и тогда выйдем к людям, все им расскажем,

покажем. Люди увидят, поймут, как эффективен наш новый бизнес-процесс, и дружно начнут по нему работать. У консультантов прогноз – прямо противоположный: эти топ-менеджеры обязательно натолкнутся на неизбежное сопротивление, нежелание работать по навязываемым сверху новым правилам с непонятными целями. Когда говорят об эффективности инструмента, то всегда предполагают, что тот, кому дается этот инструмент, будет им пользоваться. Если Вы едете на зеленый свет, а на красный останавливаешься, то инструмент под названием «светофор» работает. Но если Вы ездите «по правилам», не глядя по сторонам, то очередной лихач, проскаакивающий на красный свет, может поставить крест на вашей карьере. И, как шутят водители, на могиле напишут эпитафию «Он ездил по правилам». Пока правила не «врастают» в плоть и кровь, критически опасно не считаться с тем, что кто-то в данной ситуации будет вести себя нежелательным или просто непредсказуемым образом. Добиваться же от окружающих желаемого поведения – и вовсе особая сложная работа, требующая умелого обращения с кнутами, пряниками, лаской и таской, объяснением и пониманием и пр. Поэтому личностный фактор управления имеет у нас не меньшее значение, чем инструментальный. Никогда не отомрет необходимость обсуждать, убеждать, привлекать к действию. И всегда будет актуальной задача построения эффективной коммуникации с персоналом.

И еще одна вещь, о которой нельзя не сказать. Даже когда у менеджера есть хороший инструмент, даже если он не жалеет времени на общение с подчиненными, у него должно хватить воли заставить сотрудников пользоваться этим инструментом. Однако приказом тут не обойдешься. Нужны энергетика первого лица, личная сила, харизма, активность, напор – те самые, что отлично работали несколько лет назад, когда не было иных инструментов управления.

Мы отнюдь не призываем махнуть рукой на мировую практику менеджмента, ибо овладение современными инструментами управления – действительно актуальная задача развития российских компаний. Делать бизнес «на коленке» с каждым годом все труднее и все бесперспективнее. Сейчас перед менеджерами стоит серьезная проблема: и управлением инструментарием овладеть, и силуличного воздействия при этом не растерять. В противном случае менеджер начинает превращаться в технократа, в чиновника, для которого правило превыше всего. Решение нестандартных задач, умение убеждать, воля, личное обаяние – все эти качества присущи лучшим менеджерам «первой волны», прошедших «огонь, воду и медные трубы» управления новыми российскими компаниями. Просто не забывайте, что все это у вас есть.

 Ю. Капитанчук



**ПОЗДРАВЛЯЕМ  
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!**

Компанию  
«ДВТ»  
- 13-летием!

Компанию  
«СпортМастер» -  
с 12-летием!



## Жертвы товарной матрицы

*по монитору бежит строка, обращенная к главному герою фильма: «Matrix has you». Герой пытается стереть эту надпись, но тщетно... Перевод за кадром: «Ты увяз в матрице».*

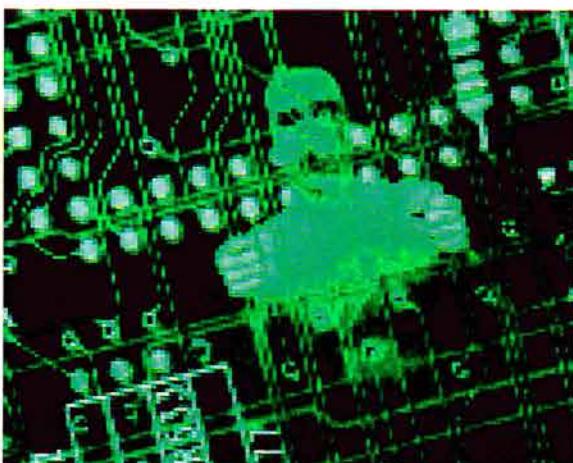
Сегодня многие наши клиенты, бизнес которых лежит в сфере торговли, идут по пути создания системы товарных матриц. Суть заключается в том, что для канала сбыта (например, типового оптового клиента, магазина, группы магазинов, относящихся к одному формату) создается перечень ассортимента, который должен быть в нем представлен, а также задаются нормативы товарного запаса — минимальный товарный запас и максимально допустимый. Формируется товарная матрица на основе «истории» - анализа накопленной компанией статистики продаж.

Работа по товарным матрицам позволяет предотвратить бесконечное разрастание ассортимента, а часто - и сократить товарный запас, автоматизировать процесс планирования текущих закупок, свести к минимуму участвующий в планировании ассортимента персонал. Тем самым - минимизировать субъективность в принятии решения. В идеале, при таком подходе программа «сама» своевременно сообщит о том, когда, сколько и какого товара нужно заказать.

Казалось бы, все логично. Однако полностью доверяться товарной матрице нельзя. Слепое и некритичное использование этой методики, как и любой другой автоматизированной технологии, нередко ведет к грубым коммерческим ошибкам.

Без вмешательства менеджера автоматизированная матрица может «работать» лишь в условиях абсолютной рыночной стабильности. Либо когда изменения спроса имеют устойчивую тенденцию, действующую на протяжении длительного времени. В реальной рыночной ситуации часто случаются события, вызывающие кратковременные изменения спроса: избыток товара в предыдущие периоды, действия конкурентов, природные явления и т.п. В этих условиях машинные алгоритмы неизбежно будут давать искаженный прогноз. Поэтому работа с товарной матрицей требует частого - еженедельного или ежемесячного - пересмотра нормативов товарного запаса.

Основной источник информации о текущих рыночных изменениях - продающие подразделения. Только те, кто занимается продажами, могут сказать, например, что в начале периода был всплеск продаж, потому что в конце предыдущего был большой дефицит на рынке в целом. Только они могли бы внести корректиды в компьютерные расчеты и исправить завышение автоматически рассчитанного товарного запаса.



Но часто коммерсанты за статистикой продаж вообще не видят тех причин, которые на нее влияют. Один из разработчиков системы товарных матриц, получив от региональных филиалов планы продаж, с ужасом обнаружил, что в планах будущего года точь-в-точь повторяется динамика продаж прошлого года. «Год назад у филиалов появился новый, очень ходовой, товар. Они затоварились им «впрок», поскольку не знали, будет ли у них возможность закупить его впредь, а распродали очень быстро. Сейчас совсем другая ситуация: отложенный спрос прошел, и таких высоких продаж уже не будет, а они этого не понимают».

Будучи автоматизирована, товарная матрица создает иллюзию непогрешимости. Чем сложнее методика, тем более правдоподобно выглядят результаты, которые получаются благодаря ей. И тем выше вероятность, что коммерсанты поверят в правильность ее расчетов и никакой коррекции не внесут.

Это - опасности, связанные с планированием товарного запаса. Но есть свои сложности и при формировании перечня ассортимента. Одна из распространенных ошибок, возникающих при некритическом отношении к товарной матрице, заключается в том, что на основании статистики из номенклатуры «выкидывается» товар с низкой оборачиваемостью или приносящий небольшую маржу, но являющийся ассортиментным, дополнительным к основному, имиджевым, и т. д.

Для того чтобы этого не случилось, имеет смысл изначально определиться с целями присутствия в матрице каждой товарной позиции: это получение прибыли или привлечение клиентов для покупки другого товара и т.д. Такой анализ позволяет избежать грубых ошибок автоматизированной системы в тот момент, когда принимается решение об исключении неходового товара.

Отдельный серьезный вопрос — включение в матрицу нового ассортимента, по которому нет статистики продаж. Для того чтобы не стать жертвой товарной матрицы, в новинках особенно важно уметь использовать «нестатистические» механизмы принятия решений. Не забывать про такие простые способы введения новинок, как метод пробных продаж или изучение прайс-листов конкурентов. Статистика умеет многое, но думать и принимать решения умеет все-таки только человек.

Л. Горбунова,  
Ю. Пахомов

## Что говорит SQI?

- о том, как нас обслуживают в туристических агентствах...

Для шестого сравнительного исследования качества обслуживания клиентов методом SQI (Service Quality Index) были выбраны туристические агентства.

**Оцениваемые:** сравнивались две сети: «Куда.Ру» и «Магазин Горящих Путевок».

### Результаты:

1. Интегральная оценка качества обслуживания в сети «Куда.Ру» оказалась выше и составила 68, в то время как в сети «Магазин Горящих Путевок» - 57. При этом разброс оценок в обоих сетях довольно большой (от 94 до 25 баллов в «Куда.Ру» и от 87 до 22 баллов в «Магазине Горящих Путевок»).

Около трети офисов «Куда.Ру» предлагают клиентам обслуживание на «твердую четверку». Такое же качество можно встретить только в каждом десятом офисе «Магазина Горящих Путевок».

Каждый пятый офис «Куда.Ру» обслуживает клиентов на «четыре с минусом». В «Магазине Горящих Путевок» - каждый десятый офис.

Половина офисов в каждой из оцениваемых сетей не могут похвастать хорошим уровнем обслуживания клиентов.

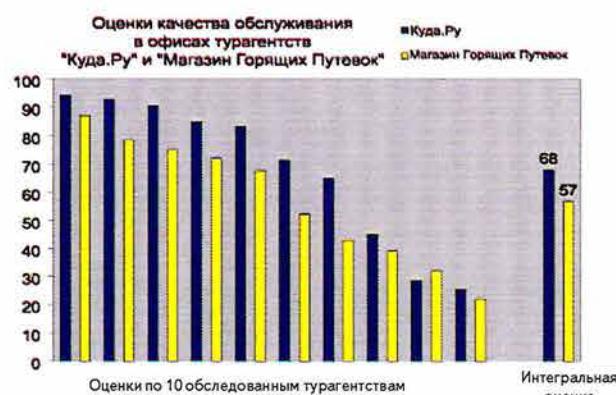
Вывод прост: чуть лучше с клиентами работают в сети «Куда.Ру», но в обеих сетях мы с равной долей вероятности можем встретить как хорошее, так и «не хорошее» обслуживание.

2. Практически по всем основным показателям сеть «Куда.Ру» немного, но превзошла сеть «Магазин Горящих Путевок»:

- сотрудники «Куда.Ру» чуть доброжелательнее, чем сотрудники «Магазина Горящих Путевок»;
- сотрудники «Куда.Ру» внимательнее относятся к пожеланиям и запросам клиентов и с большей готовностью будут подбирать предложение под Ваши требования;
- офисы «Куда.Ру» выглядят более презентабельно;
- в рассказе об услуге сотрудники «Куда.Ру» чуть более искусны, хотя в обоих сетях оценки по этому показателю довольно низкие;

3. Вместе с тем, в «Магазинах Горящих Путевок» Вы потратите меньше времени в силу того, что очереди там встречаются реже.

4. И последнее: сеть «Куда.Ру» готовы порекомендовать своим друзьям и знакомым около 67% клиентов, а «Магазины» - приблизительно 46% клиентов.



Исследования методом SQI продолжаются... \*

### Из записной книжки консультанта

Финансовый директор: «Почему Вы арестовали наш расчетный счет? У нас ведь нет задолженностей по налогам!»

Налоговый инспектор: «Ну, ошиблись. Только имейте в виду: мы еще долго так будем ошибаться. До тех пор, пока Вы не подпишитесь на предоставление отчетности в электронном виде».

\*\*\*

Покупатель (в автосалоне): «Расскажите мне про эту машину поподробнее, я в них ничего не понимаю».

Продавец: «А где гарантия, что Вы поймете то, что я Вам расскажу?»

\*\*\*

Руководитель компании: «Эта работа никогда не будет завершена, потому что она творческая и для всех бесконечно приятная».

\*\*\*

Генеральный директор: «У нас сегодня стратегия, как у динозавров: жрать все! Мы идем и тянем шеи во все стороны, мечтая съесть все до последней травинки».

\*\*\*

Отзыв покупателя о качестве обслуживания в одной из столичных розничных сетей: «На выдаче каждый контролер плюет на других клиентов и обдувает их пылесосом».

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

**Редакционный совет:** Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2004 <http://www.stepconsulting.ru>  
103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095) 203-51-26, 203-51-27 E-mail: step@stepconsulting.ru  
Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

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

Бюллетень распространяется через каталог Агентства «Роспечать» «Газеты. Журналы». Подписной индекс 25988