ШАГ Бизнес-Консалтинг

Жизнь бизнеса

Информационный бюллетень Консалтинг-Центра "ШАГ" № 1 (25) февраль 2005

14 февраля 2004 г. Консалтинг-Центру «ШАГ» исполнилось 11 лет!
Первый год второго десятка прошел удачно!

Гостиничный бизнес тем и сложен, что в нем участвует много людей

Интервью с Сергеем Колесниковым, руководителем Гостиничного Дивизиона Группы компаний «Гелиопарк»

Как возникла компания «Гелиопарк»?

- История нашей компании началась в 2000 году вместе с проектом создания дома отдыха в Подмосковье. Новизна заключалась в том, что объект был рассчитан на людей, уже поездивших за границу и видевших хороший сервис. В России аналогов такого сервиса в то время почти не было.

Идея нас увлекла, мы рискнули. В 80-и км от Москвы находился заброшенный пионерский лагерь, уже 5 лет он не работал. Четыре корпуса, столовая, природа вокруг...

И у нас получилось! Была создана Управляющая Компания «Гелиопарк», хотя управлять первое время было нечем. Да и сам объект назвать отелем можно было лишь условно: обычные двухэтажные здания, чуть переделанные и приведенные в порядок. Но мы уже видели перспективу. Поэтому присвоили объекту гордое звание Отель и дали имя «Гелиопарк». Уже тогда было несколько «фишек», которые выделяли нас среди остальных: анимация, шведский стол. Для России того времени это было действительно ноу-хау.

Постепенно улучшалось качество приготовления блюд, обучался и набирал квалификацию персонал - а персонал был из местных, из Москвы возить людей мы не могли. Управляющая компания, которая в то время только зарождалась, сумела «раскрутить» наш первый объект через его эксклюзивность; на рынке он был первый.

После года работы стало ясно: чтобы развиваться дальше, вовсе не обязательно приобретать новые объекты. Можно управлять чужими объектами, можно управлять и быть совладельцами. Мы понимали, что время — не лучший наш союзник: рынок начал быстро развиваться, хороших загородных отелей не хватало, на рынке вот-вот должны были появиться новые игроки. Чтобы сохранить свои позиции, мы стали искать партнеров. Поначалу предложений о партнерстве было немного, но они все-таки появлялись. Чтобы появилось хотя бы одно - обязательно нужен первый успех на собственном объекте. Кто передаст посторонним людям недвижимость, пока эти посторонние на своем собственном объекте не покажут, на что они способны? Два года работы нашего первого отеля дали хороший финансовый результат. Туристы стали интересоваться: когда еще у нас появится что-то аналогичное? В нас поверили. Все подталкивало нас к открытию нового отеля.

Но партнерство — это очень непростой вопрос. Если из 5 — 10 партнерских предложений одно становится реальным проектом - это уже хороший результат. Не складываться может по разным причинам: нет единого понимания сути партнерства, нет необходимого пакета подтверждающих собственность документов... Сегодня далеко не все объекты однозначно находятся в собственности тех, кто заявляет права на них. Поэтому приходится очень серьезно относиться к юридической стороне отношений с владельцами недвижимости. Мы искали надежного партнера со всеми необходимыми документами. Нашли коммерческую организацию, владевшую объектом в Звенигороде. Достаточно быстро начали совместную деятельность. От первых переговоров до запуска объекта прошло полгода. Потом была дополнительная реконструкция объекта, но начали мы его коммерческую эксплуатацию на том, что там было.

И что там было?

- Один корпус 68 номеров с рестораном и медобслуживанием. Он был в нормальном состоянии и

Окончание читайте на 2-й стр.

Читайте в номере:

«Посмотрите человека?...»	стр.3
Что говорит SQI? - О том, как нас обслуживают в кофейнях	стр.5
Полезные крошки с книжного стола	
Чудеса логистики	стр.6

соответствовал стандартам, требовалась лишь небольшая «шлифовка». Мы установили программы, обеспечивающие жизнедеятельность отеля. Установили специализированные программы гостиничного управления. И приступили к работе. Это было 14 марта 2003 года, а уже 1 апреля мы закрыли свой первый объект на реконструкцию. К 6 июля мы открыли его в новом формате, увеличив в полтора раза номерной фонд и площади помещений. То есть, четыре месяца у нас функционировало 68 номеров и ничего более! После этого, к середине июля мы открыли еще 92 номера, серьезно реконструировав старые летние корпуса. И к 1 августа нам удалось увеличить свой номерной фонд в 3 раза — это по сравнению с 14 марта, когда мы еще не имели второго отеля, а первый еще не закрыли. За 5 месяцев номерной фонд компании вырос со 106 до 314 номеров!

Именно тогда появилась уверенность: мы можем расти и дальше при тех же силах, тех же людях, тех же ресурсах. Наверное, мы смогли сделать то, что сделали, в том числе и за счет безрежимной работы, - я не знаю, когда у нас кто отдыхает. Но тогда вопрос привлечения специалистов не стоял. Стояла задача: имеющимися силами «вытянуть» новые объемы. Все-таки главное — это не наши гражданские подвиги, а опыт и появившиеся наработки. Когда кто-то говорит, что может запустить объект, хотя ни разу его не запускал, а только книжки читал - не верьте. Чудес на свете не бывает: сначала надо все это пройти своими ногами и получить результат. Лишь после этого появляется реалистичное представление о том, что и как надо делать. А для того, чтобы получить результат, нужна команда — энергичная, увлеченная и знающая. Только при наличии опыта и безумной энергетики за короткий промежуток времени и ограниченными силами можно совершить некий прорыв.

Многие компании идут путем увеличения собственно недвижимости: строят, покупают. Вы действуете по-другому...

- Гостиничный бизнес безумно затратен. Поэтому одной компании очень трудно стать владельцем пула из сотен отелей. «Holiday Inn», например, развивается через франчайзинг. В Москве на сегодняшний день 3 гостиницы «Мэриотта» не являются собственностью, а находятся в управлении. Почему-то в нашей ментальности «все должно быть мое». Весь мир уже освоил искусство управлять чужими активами. Просто мы где-то отстаем.

Видимо, бизнесмены опасаются строить бизнес, зависящий от отношений с владельцами недвижимости.

- В Чикаго в 30-е годы, судя по фильмам, было еще страшнее. Сегодня мы находимся в ситуации, когда выживет тот, кто первым поймет реальность. А реальность, на мой взгляд, такова: страна выпрыгнула из социализма в самый натуральный рынок, и мы должны принять законы рыночного общества, которое пошло этим путем намного раньше нас. Время, быть может, еще и не пришло, но мы — «Гелиопарк» - хотим быть первыми, и где-то нам это удается.

Верно ли, что Ваш бизнес сильно зависит не только от юридической проработки, но и от человеческих отношений с владельцами объектов?

- Абсолютно. Выбор партнера, условий партнерства и его содержания, — для нас самая важная тема. Вы знаете, выбрать партнера - это круче, чем жену выбрать. Жену можно и поменять, а с партнерами сложнее. Но и любовь с первого взгляда тоже случается. В одном городе мы вошли в управление объектом через 11 дней после первой встречи с его владельцами, хотя объект был на 380 номеров.

Душевное родство? Магия?

- Случилось так, что мы друг в друга поверили. И начали заниматься объектом еще до подписания всех документов. Месяц после этого мы работали с документами и, наконец, подписали все официально. Есть разные пути вхождения в партнерские отношения. Где-то решающим оказывается доверие, где-то — союз нащупывается в эксперименте. Сказать, что между нами и партнерами не было недоверия, что все острые вопросы сейчас закрыты, - значило бы сказать неправду. Должна быть какая-то притирка, как в семье. Первое время - недоверие, сильное недоверие. Затем постепенно притираемся, и, в конце концов, устанавливаются те правила игры, которые устраивают всех.

Сказывается ли на стоимости объекта то, что он длительное время находился у Вас в управлении?

- Безусловно. Если актив начинает приносить деньги, он и оценивается иначе. Одно дело, когда дом просто стоит в поле, — и совсем другое дело, если кто-то покажет, что на этом доме можно зарабатывать деньги. Где-то мы преуспели и в строительстве, и в реконструкции отелей. Сейчас создаем собственную строительную компанию, которая уже построила 2 отеля. Но главное — не реконструкция и строительство, а управление. У нас есть понимание того, как это делается. Понимание, основанное на собственном опыте и собственных ошибках. К счастью, - ошибках оперативных, а не стратегических. Допусти мы стратегическую ошибку, у нас не было бы этой компании. Да и сегодня мы не имеем права на такую ошибку: рынок не простит.

В чем сегодня нельзя ошибаться?

- Важно правильно выбрать концепцию, правильно позиционировать объект и раскрутить его. Собственник не всегда хочет что-то менять. Поэтому важно доказать ему: Вы знаете, чего отелю не хватает для коммерческого успеха. Приехать и посмотреть, что получается, собственник часто готов лишь единожды. Надо суметь его удивить в первый же месяц работы. А сделать это сложно, поскольку персонал еще не обучен. Гостиничный бизнес тем и сложен, что в нем участвует много людей. Одна официантка может загубить труд огромного коллектива. И пустить по ветру все деньги, которые мы вложили в рекламу, раскрутку, в оборудование — одним лишь тем, что она не профессиональна.

То есть, еще одно важное условие - это персонал и стандарты обслуживания?

- Конечно. Мы только что закончили тренинг. Два выходных дня занимались по программе "Мариотта". Пригласили тренинг-менеджера из "Мариотта" - и со своими менеджерами среднего звена организовали корпоративную учебу. В следующую субботу у нас снова учеба в "Мариотте". Цель - разработка и внедрение стандартов обслуживания. Затем нужно будет обеспечивать контроль их выполнения. И персонал, и стандарты - это, конечно же, необходимые составляющие успеха.

«Посмотрите человека?...»

Одна из особенностей последних лет - новая, нарастающая волна запросов. «Не могли бы вы посмотреть человека? Нам нужен... (управляющий, маркетолог, логистик, руководитель торговой сети)», - так обычно начинаются подобные разговоры. Кандидат уже может быть «на подходе», или мысль о нем появилась только в проекте — неважно. Характерно для такого запроса то, что с ним обращаются именно к консультантам.

Но ведь консультанты — не рекрутеры. Они не занимаются поиском кандидатов, не ведут необходимых баз данных. Боже упаси консультантов и от попыток заниматься хедхантингом, сдергивая известных им сильных менеджеров из одних организаций в другие. Конфликт интересов с основной консалтинговой деятельностью во всех этих ситуациях настолько велик, что подвергает консалтинг катастрофическому риску.

Единственное, что могут сделать консультанты при появлении подобных запросов, — это еще раз своими глазами посмотреть на кандидатов, предварительно отобранных рекрутерами или хедхантерами, и высказать по поводу этих кандидатов свое особое мнение. Плюс, возможно, если у организации нет службы персонала или просто необходимого опыта, помочь фирме «зарядить» поиск необходимых кандидатов, оказав содействие в составлении грамотных технических заданий, организации тендера рекрутинговых компаний и т.п.

Отчего же вдруг бизнес-компании, давно научившиеся «отстреливать» лишних посредников, сегодня вновь готовы платить дополнительные деньги консультантам? Зачем им еще одно промежуточное звено между специалистами по поиску кадров на открытом рынке — рекрутерами и хедхантерами - и своими потребностями?

Попробуем поискать ответ, опираясь на свой опыт работы с этой темой.

Первое объяснение, которое с ходу просится на язык и очень льстит самолюбию консультантов — качество отбора. Однако, такое объяснение более чем сомнительно. Сегодняшние рекрутеры, особенно из компаний со сложившейся историей, — это достаточно квалифицированные специалисты по рынку труда. Они отлично разбираются в том, чем один кандидат отличается от другого, и даже в резюме соискателя легко увидят между строк его сильные и слабые стороны. Они неплохо «фильтруют мусор» и представляют заказчикам достаточно интересные кандидатуры. Правда, по роду деятельности у них действительно несколько меньшие возможности разобраться в устройстве работы тех компаний, для которых они подбирают людей. Внутреннюю жизнь организаций рекрутеры познают главным образом по многочисленным рассказам кандидатов, с которыми проводят собеседования. А вот консультанты, гораздо хуже зная современный рынок труда со стороны продавца, все же «варятся» в живых организациях. Поэтому лучше знают этот рынок со стороны покупателя.

По-видимому, именно это различие позиций рекрутера и консультанта делает взгляд консультанта «дополнительно полезным» для заказчика, поскольку ему нужно быть уверенным: он берет не просто хорошего специалиста, но человека, способного встроиться в реальные жизненные процессы его компании. Особенно это важно для организации в ее «критические дни» - на пороге больших преобразований, реализации новых планов и программ, при необходимости выхода из внутренних кризисов развития и т.п.

Другая составляющая запроса к консультантам, имеющая свою стоимость — это экономия времени. Вот как оценил этот ресурс один из «пользователей» услуги по отбору — Генеральный директор Компании «СПОРТМАСТЕРа» **Леонид Страхов**: «По моим оценкам, предварительная работа консультантов по отсеву кандидатов дала существенную экономию времени руководителей и тем самым позволила ***упростить процедуру принятия решения.*** Насколько я помню, мы просмотрели около 12-и кандидатов и выбрали двоих. Но одного из них в последний момент «перекупили». Таким образом, получается пропорция 1 из 6-и — достаточно хороший выход. А при работе непосредственно с кадровыми агентствами, этот коэффициент, я думаю, получается, как минимум, 1 из 20. На самом деле, этот показатель зависит от профессионализма агентства, однако в среднем он равен 1 из 20».

В том же интервью Л.Б. Страхов обозначил и еще один важный аргумент в пользу привлечения консультантов. «Преимущество в работе с консультантами по подбору специалистов для ключевых вакансий — это конфиденциальность работ. Иногда (например, когда создается новое направление) сохранить конфиденциальность до поры, до времени очень важно. Но это невозможно сделать, если подбором занимается собственная служба персонала».

К этому неожиданному мотиву конфиденциальности мы могли бы добавить еще одно соображение о роли консультанта в подборе менеджеров, особенно - высшего уровня. Совсем недавно нам пришлось

принять участие в поиске кандидата на позицию руководителя розничной сети. В перспективе этот руководитель, если бы он успешно зарекомендовал себя, мог бы занять более высокую позицию управляющего бизнес-направлением. Проще говоря, пришедший кандидат мог бы стать прямой угрозой карьере ряда менеджеров, работавших на тот день в организации. Случилось так, что часть кандидатов владелец компании не смог просмотреть самостоятельно, и на промежуточных встречах с ними вели беседы представители различных служб компании. Поразительное наблюдение: как только кандидат оказывался по своему уровню сильнее, чем проводящие с ним собеседование менеджеры, так он тут же «зарубался приемной комиссией». А о своих впечатлениях о кандидате менеджеры докладывали руководителю в самых черных тонах, стремясь, быть может неосознанно, но не допустить «к телу» руководителя опасного соперника. И, наоборот, на все лады расхваливали посредственных кандидатов, неуспех которых, или хотя бы подконтрольность своим интересам которых можно было прогнозировать.

По секрету. Как консультанты, мы не очень любим, когда к нам обращаются с такими запросами. Огромные затраты времени при отсутствии прогнозируемого результата. Высокие репутационные риски. Если не возьмут кандидата — «плохих показываете», если возьмут — ответственность еще выше. Вот только компаниям нужно развиваться, а делать это на старом кадровом потенциале уже не всегда возможно. Поэтому — все равно приходится делать. «Посмотрите человека? — Ну, давайте посмотрим».

P.S. Впрочем, новая тенденция у нас - это давно сложившаяся традиция за рубежом. На Западе уже сложилась целая профессия - люди, которые не занимаются

поиском подходящих кандидатов, а только оценивают уже найденных претендентов и помогают руководителям отобрать наиболее подходящих. Об этом можно прочитать в замечательной книге П. Морнеля «Технологии эффективного найма», вышедшей на русском языке в 2002 году.

О. Сидельникова
Е. Емельянов

Лучшим сотрудником КЦ «ШАГ» по результатам 2004 года стала

Главный бухгалтер
Людмила Шишкина

Поздравляем!

Вниманию Владельцев

Маркетинговая стратегия как актив

Результаты исследования «Маркетинговые стратегии для повышения капитализации российских компаний», проведенного Российской ассоциацией маркетинга (РАМ), свидетельствуют: ***маркетинговая стратегия может увеличить капитализацию российских компаний в среднем на 18%.*** Основными маркетинговым источниками повышения капитализации являются:

- *Адекватный выбор целевых рынков* (по емкости, темпам роста, прибыльности, соответствию компетенциям компании);
- *Создание отличительных преимуществ* (по продукту, сервису, операциям, торговым маркам);
- *Построение систем лояльности потребителей* (повторные закупки, продолжительность совместного бизнеса).

18 февраля 2005 года Консалтинг-Центр «ШАГ» провел очередную бизнес-встречу. Тема встречи - «Тенденции развития бизнеса. Бизнес «для себя» или бизнес «на продажу»». Материалы по результатам встречи читайте в №2 бюллетеня.

Следующая бизнес-встреча состоится 21 апреля 2005 года. Тема встречи будет вывешена на нашем сайте.

SQI

Что говорит SQI?

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

Для очередного сравнительного исследования качества обслуживания клиентов методом SQI (Service Quality Index) были выбраны кофейни.

Оцениваемые: сравнивались две конкурирующие сети кофеен: «Кофе Хауз» и «Шоколадница». Формат обслуживания в сравниваемых сетях очень похож: и там, и там Вы можете заказать себе что-то у стойки, либо сев за столик и дождавшись официанта.

Результаты:

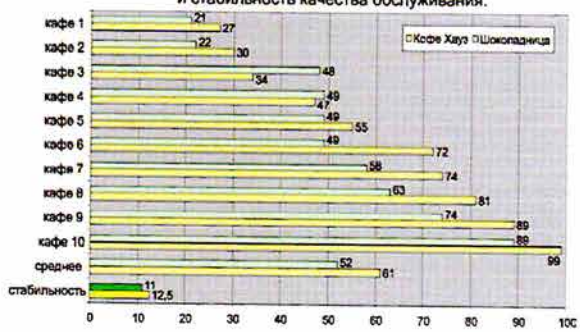
Средние оценки сетей по относительной шкале: «Кофе Хауз» - 61 балл, «Шоколадница» - 52 балла. Таким образом, результат кофеен «Кофе Хауз» ощутимо выше среднего значения по всем измерявшимся прежде торговым точкам московских розничных сетей. Кофейни «Шоколадницы» находятся на среднем уровне сегодняшнего качества обслуживания по столице в целом. Один из важных нюансов, повлиявший на итоговый результат: в кофейнях «Кофе Хауз» официанты чаще здороваются с клиентом и с большей готовностью предлагают свою помощь.

Если сравнить «Кофе Хауз» и «Шоколадницу» с другими обследованными сетями, то наши сегодняшние фигуранты оказываются на втором («Кофе Хауз») и шестом («Шоколадница») местах.

Место в рейтинге	Сеть
1	Связной
2	Кофе Хауз
3	Риволи
4	Патэрсон
5	36,6
6	Шоколадница
7	Перекресток
8	Мир
9	Муниципальные аптеки
10	Техносила
11	Куда.ру
12	АрбатПрестиж
13	Евросеть
14	СпортСити
15	Эпицентр
16	Магазин Горящих Путевок

Стабильность качества обслуживания - показывает, насколько отличается уровень обслуживания в разных торговых точках одной и той же сети. Чем меньше балл, тем меньше различий между торговыми точками — тем выше стабильность. По этому критерию несколько лучший результат имеет сеть «Шоколадница»: 11 против 12,5 у «Кофе Хауз». Переведем эти цифры на язык

Оценки качества обслуживания (по относительной шкале) и стабильность качества обслуживания.



впечатлений и наблюдений, которыми поделились с нами участвовавшие в оценке клиенты — наши «тайные покупатели».

Большинство впечатлений «тайных покупателей» после посещения «Шоколадницы» весьма близки: *«Сдержанная, вежливая девушка, ничего особенного не запоминается»*. Впечатления после походов в «Кофе Хауз» не столь одинаковы. Вот одно из них: *«Официантка, как только увидела нас, поздоровалась и пригласила присесть за столик. Была очень приветлива и доброжелательна, приглядывала за нами: не нужно ли чего-нибудь еще»*. Сравним этот отзыв с рассказом другого «тайного покупателя» «Кофе Хауз»: *«Рядом со мной сидела пара - их игнорировали минут 10, потом принесли меню и еще столько же времени не подходили. Молодой человек отнес меню на стойку, сказал, что «больше ждать не можем», и они ушли. Перед ними даже не извинились»*.

Насколько организация обслуживания в кофейнях отвечает их маркетинговой стратегии? В своих рекламных материалах «Шоколадница» представлена как сеть элитных кофеен с высоким качеством блюд и напитков. В таком позиционировании, на наш взгляд, просматривается определенный диссонанс: какое бы замечательное блюдо ни отведал клиент, он не ощутит своей причастности к элите, если элитность яств не будет подкреплена столь же элитным уровнем обслуживания. В этом отношении «Кофе Хауз» к рубежу «элитности» продвинулся, пожалуй, чуть ближе.

Исследования методом SQI продолжаются...

ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию «Сатори» - с 12-летием!

НКО ЮРРЦ - с 8-летием!

Чудеса логистики

«В начале 50-х г.г. компания Henry Beck, штат Техас, продемонстрировала, насколько быстро она сможет построить одноэтажный дом с двумя спальнями на заранее заложенном фундаменте... С момента начала сборки до того, как дом был закончен и покрашен, прошло менее трех часов, причем одна женщина в это время уже принимала горячую ванну, а другая готовила ужин на кухонной плите... Обычное время постройки подобного дома — 30 дней и больше...

Если плотник начнет прибивать доску через секунду после того, как ее отпилят, а не через 15 минут, затрачиваемое на строительство время уменьшится в 900 раз! Три часа превратятся в 2700 часов. Однако, на постройке дома невозможно организовать работу людей таким образом, чтобы терялись лишь секунды... На производстве такой точности достигнуть также трудно. Но мы можем сделать каждую операцию более точной, и если добьемся этого, то ошибки, брак, задержки — все это станет исчезать...»

Майрон Трайбус. «Вирусная теория менеджмента». М., 1997.

Комментарий

В этом фрагменте мы бы обратили внимание на один важный для управления бизнесом момент.

В организации бизнес-процессов чрезвычайно важно не просто планировать определенную последовательность и продолжительность действий, но и точно оценивать временные промежутки между ними. Как бы ни были точны действия, затягивание промежутков между ними может обратить результат в ничто. Тогда как сокращение разрывов между действиями может оказаться значительно более эффективным средством оптимизации процесса, чем совершенствование самих этих действий. А зачастую — и намного более простым и более легко

реализуемым мероприятием. Поэтому планирование промежуточных состояний объектов и бизнес-процессов — неочевидная на первый взгляд тема, которая содержит в себе огромные ресурсы для оптимизации бизнес-процессов, ускорения оборачиваемости активов и тому подобных немаловажных для бизнеса тем.

ПОЗДРАВЛЯЕМ!

Сеть магазинов «Снежная Королева»

- лауреата национальной премии в области бизнеса «Компания года 2004» в номинации «Наиболее динамично развивающаяся компания»

- с открытием нового магазина в Торговом центре «ЛИГА»!

Из записной книжки консультанта

Из резюме менеджера по персоналу: *«Мой энтузиазм не отменяет мою управляемость и будет реализован в рамках моих полномочий».*

***

Руководитель компании: *«А что это у Вас за прибыль с учетом НДС?»* Экономист: *«Ой! Сейчас исправлю!»*

***

Консультант: *«Делаете ли Вы прогнозы относительно того, сколько людей вам нужно?»* Менеджер: *«Мы делаем прогнозы относительно того, сколько людей нам не нужно!»*

***

Генеральный директор: *«Западный менеджер - он как работает? 50% времени место свое охраняет, 40% думает, как отчет написать, а 10% - уже по работе».*

***

Руководитель (он же владелец) небольшой компании в новогодние праздники: *«Хочу - пойду на работу, ...хочу - все равно пойду».*

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** Ю. Пахомов **Ответственный секретарь:** Е. Денисова
Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин
© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2005 http://www.stepconsulting.ru
125009, 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