ШАГ

Жизнь бизнеса

Информационный бюллетень Консалтинг-Центра "ШАГ" № 4 (28) август 2005

Как правило, мы не стремимся к тематическим выпускам. Жизнь бизнеса чрезвычайно многолика, и разнообразие размещаемого нами материала хоть как-то отражает эту особенность. В этот раз выпуск формально также не тематический. Но все же, в нем есть одна сквозная идея, которая пронизывает публикуемые здесь материалы. Это — страсть к адреналину у истинных игроков в бизнес. Страсть, которая проявляет себя в повседневной работе, в поисках новых форм организации, в проектировании будущего, и, наконец, — в долгожданном отдыхе, в качестве которого предпочитается не спокойное расслабление, а все тот же адреналин, и, по возможности, в нечеловеческих дозах...

Адреналин

У всех свежи еще в памяти времена героического прорыва, когда известнейшие сегодня лидеры бизнеса были еще относительно небольшими компаниями. Как же тогда все работали! Особенно — акционеры, владельцы бизнеса. Рабочий день по 20 часов, 10-12 перелетов в неделю, бесконечные авралы и критические угрозы существованию. Сегодня, казалось бы, ситуация у владельцев бизнеса стала более уверенной. Но, похоже, это относительное спокойствие обеспечивается тем, что значительную долю бизнес-адреналина сегодня принимают на себя топ-менеджеры компаний.

Некоторое время назад мы провели небольшой опрос ведущих менеджеров ряда компаний на тему о том, как они проводят свое свободное время. Большинство опрошенных отвечало: «Совершенно не умею отдыхать». «Владелец как-то вывез меня в отпуск, но потом, видимо, понял, что насильно отдыхать не заставишь, и больше этого не делал»,- рассказывал о себе один из управляющих.

Трудоголизм исполнительского и среднего менеджерского звена заметно уменьшился за последние год-полтора. Люди стали больше зарабатывать, и у них, естественно, появилось стремление пользоваться своими деньгами, а на это тоже нужно время. Но если среди исполнителей стало меньше тех, кто посвящает свою жизнь работе, то эффективные топ-менеджеры по-прежнему днюют и ночуют за решением проблем бизнеса. Даже если они покидают офис рано, то продолжают решать проблемы бизнеса дома, за рулем автомобиля, на отдыхе, во сне...

«Выбрав бизнес, мы обрекли себя на одиночество», - говорит один из управляющих. Домашние их не понимают, не чувствуют, что с ними происходит, не разделяют их ценностей. С друзьями, если не рассказывать о делах, становится скучно уже через полчаса. Чтобы окончательно не превратиться в сыча, топ-менеджеру остается одно - ограничивать свое общение тем кругом, который имеет общий с ним рабочий контекст. В результате он все больше времени проводит с сотрудниками компании, с акционерами, с партнерами по бизнесу и все глубже уходит в бизнес. В половине второго ночи топ-менеджер ждет звонка владельца, чтобы обсудить планы борьбы со складскими остатками, и с чувством глубокого удовлетворения кладет трубку после разговора с ним.

Впрочем, жизненная позиция «мы обречены на одиночество» распространена лишь среди управленцев-мужчин. За женщинами-менеджерами такое поведение замечено только в редких случаях. Необходимость заботиться о семье и детях не позволяет им уходить в работу «с головой» и жить только бизнесом. Однако все управленцы - и мужчины, и женщины — оказываются во власти некоторой сверхидеи, которая фокусирует их сознание на одной сфере и заставляет их отказывать себе в отдыхе.

Ради чего топ-менеджеры и владельцы работают по 26 часов в сутки, что заставляет их жить бизнесом? Проанализировав стиль жизни тех, с кем нам приходится общаться, мы выделили 4 модели поведения топ-менеджеров, полностью отдающих себя работе.

Модель 1. Бизнес как способ получать адреналин.

«Бизнес дает такое количество адреналина, которое не может гарантировать ни одно развлечение». Менеджер, чьи слова приведены выше, - типичный представитель той категории людей, для кого бизнес стал главной частью их жизни, поскольку именно там можно получить самые острые переживания и почувствовать полноту жизни. Бизнес задает такую высокую планку адреналина, что для ее поддержания требуется постоянный экстрим. «Несколько лет назад американские коллеги показали мне свою статистику по топ-менеджерам: алкоголь, наркотики, а потом депрессия.

Читайте в номере:

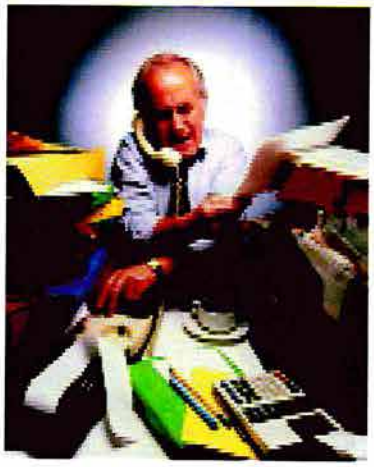
Из сокровищницы корпоративной культуры
Восхождение на Килиманджаро стр.3

Бизнес-встреча «Клаузевиц, Македонский, и нужна ли вообще стратегия...» стр.5

«Третий глаз» Владельца стр.7

Что говорит SQI? - О том, как нас обслуживают в супермаркетах стр.8

Кто сидит по ночам во всяких нестандартных клубах? Все те же. Большинство знакомых мне топ-менеджеров ищет необычные переживания, связанные с адреналином. Но - главное, недалеко от дома, чтобы не пришлось надолго отрываться от работы».



На фоне бизнеса меркнут все другие занятия. «От разрушающего стиля жизни спасаются только те, у кого есть хобби, страсть. К сожалению, у меня хобби носит сезонный характер: летом — мотоцикл. А все остальное время - работа, спортивный зал, ресторан, 4 часа сна. Меня такая ситуация не устраивает. Но я ничего не сделал для того, чтобы эта ситуация изменилась. Значит, все-таки меня это устраивает».

Модель 2. Оставить след.

«Последнее время я все думаю, что же я оставлю детям». Автор этих слов, генеральный директор крупной компании, надеется, что дети сами смогут всего добиться в жизни. Может так получиться, что детям вообще не пригодится родительское наследство. Но, тем не менее, ради получения «кусочка бизнеса», который можно передать детям, готовы работать многие. «В нашей компании управляющий получает статус младшего акционера, и бизнес в какой-то мере становится его собственным. И это работает лучше, чем проценты от финансового результата».

По большому счету, мотив передать детям бизнес по наследству — частный случай более широкой мотивации **«прожить жизнь не зря»**. «На склоне лет, сидя в кресле-качалке, я хочу оглянуться назад и сказать молодежи: эту компанию создал я, я ее отладил, и вот она живет уже без меня».

Модель 3. «Слабо?!».

Часто встречаются случаи, когда возможность занять престижную и статусную позицию одного из топ-менеджеров компании связана с задачей доказать свою состоятельность окружающим. Для многих новая должность — вызов судьбы, на который он не ответил бы, если бы не желание доказать всем свои возможности. «Укусил то, что не может прожевать», - говорят сотрудники. Но эти слова только подстегивают новоиспеченного управляющего: «Я всем докажу, что могу». И, действительно, добивается успеха: «Сильнее всего мобилизует масштаб задачи как вызов и возможность ответить на него».

Перед женщиной - генеральным директором стоит дополнительная серьезная задача: постоянно доказывать акционерам, что она справляется со своими обязанностями не хуже того потенциального генерального-мужчины, который мог быть на ее месте. При этом владельцы предъявляют к женщине-директору требования, не делая скидок на пол. В результате они вынуждены вести себя по-мужски: беспросветно работать и добиваться результатов.

Модель 4. Харизма владельца/управляющего.

Многие топ-менеджеры работают, не покладая рук, только ради одного — ради привязанности к Владельцу. Владельцы, рискнувшие несколько лет назад начать свой бизнес и добившиеся к сегодняшнему дню коммерческих результатов, обладают харизмой, и часто по-человечески привлекательны для своих менеджеров. Не будь они обаятельны, не смоги они вести за собой других людей, они не достигли бы того, что сегодня имеют. Неудивительно, что многие менеджеры работают ради хорошего отношения к ним собственника. После того, как достигнут определенный уровень дохода, для многих управленцев дальнейший рост материального состояния становится безразличен. А ценность отношений остается. «К отношениям между Владельцем и Управляющим надо подходить так же серьезно, как к браку». Несмотря даже на то, что отношения «Владелец-Управляющий» несимметричны, поскольку, как бы ни был значим вклад менеджера, он - один из инструментов достижения цели Владельца.

Л. Горбунова

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию «МОВЭКС» - с 12-летием!

Гелиопарк Групп - со 2-ой годовщиной!

НП «АВТОМИР» - с 12-летием!

Автокомбинат № 28 - с 63-ей годовщиной!

Компанию «Снежная Королева» - с 7-летием!

ПОЗДРАВЛЯЕМ

Компанию «Снежная Королева» - с победой в номинации «Одежда для женщин» на IV Всероссийском конкурсе «Золотые сети»!

Восхождение на Килиманджаро

Рассказывает Д. Гулин, акционер и топ-менеджер Компании «АВТОМИР»

Идея

Надвигался день рождения нашего Гендиректора Евгения Сатыева, и мы хотели сделать ему запоминающийся, нестандартный подарок. Это всегда непросто, потому что человек имеет уже много всего, и дарить надо не материальную вещь, а собственно идею. Материальные возможности самого руководителя позволяют реализовать самые сумасбродные замыслы, поэтому самое главное — придумать что-то хорошее, что подойдет человеку и что запомнится. Можно привести пример из нашего прошлого: в один из предыдущих дней рождения мы Евгению подарили полет на истребителе МИГ-25: договорились в Жуковском, и был организован полет на высоту 25 км. И вот Евгений летал с известным летчиком-испытателем, героем России А.Ю. Гарнаевым на такой высоте, где небо становится темным и в солнечный день видны звезды.

Каждый следующий год нащупать такую идею становится сложней. Поэтому для обсуждений и поисков идеи мы пригласили консультанта «ШАГа», который хорошо знает нашу фирму и ее руководителя. Консультант сыграл роль катализатора: мысли закрутились, и в результате родился замысел похода в горы, на Килиманджаро. Килиманджаро - одна из высочайших вершин в мире, самая высокая гора на африканском континенте. Восхождение же на нее абсолютно безопасно: нет скальных участков, ледников, трещин. Поначалу идти вызвались многие, но потихоньку люди отсеялись. В результате от фирмы осталось четверо сотрудников плюс трое друзей Евгения и два гида.

Путь к подножию

Мы прилетели в Найроби, это Кения, а сама гора — в Танзании, до нее доехали на автобусе. Многие из нас были в Африке впервые, и по дороге нас поразило небольшое стадо жирафов, гуляющих по саванне просто так. Как у нас собаки по улице бегают, так у них там — жирафы по саванне... У подножия — достаточно большой по местным меркам город Моши с цивилизованной гостиницей. В день на гору поднимается несколько групп от 2-х до 10-и человек — туристы со всего мира. Люди там делятся на две категории: те,

которые идут туда, и те, которые идут обратно. Те, кто туда - как правило, восторженные, оптимистичные. А те, кто спустился оттуда, задумчивы и необщительны. Николай Груздев очень полюбил общаться с теми, кто уже ходил на вершину. Как хороший руководитель, он решил выяснить, что же нас ждет впереди? Выяснилось: ничего хорошего. Все, кто спустился, как правило, употребляли единственное выражение: «Very hard». После ночевки в Моши мы выехали к горе. Вся территория вокруг Килиманджаро, включая саму гору, — большой Национальный парк. Он создан в 1973 году и очень хорошо содержится: следят за чистотой, за дорожками, мостики устанавливают, все очень цивилизованно. В то же время, Африка есть Африка — мы с удивлением узнали, что на нашу группу из девяти человек выделена большая толпа носильщиков и обслуживающего персонала в размере 22-х человек.

Прогулка

Четыре дня мы поднимались, два дня — возвращались обратно. В день шли часа по три-четыре. Восхождение делится на 2 части: первая часть — до последнего штурма, и вторая — сам штурм. До штурма — это приятная, неутомительная экскурсия по горам, с очень пологой, ровной комфортабельной дорогой. Первый день — подъем до высоты 2700 м.; вокруг — тропический лес с обезьянами. На следующий день мы поднялись до 3800 м. На этой высоте мы провели больше суток, чтобы адаптироваться, а после двух ночей перебрались в базовый лагерь на высоте 4730. До 4730 м — это прогулка. Чувствуется легкое отсутствие кислорода, тяжеловато идти. Однако в сравнении с тем, что ожидало нас впереди - это просто детская забава, которая внушает чувство самоуважения, но не сильно напрягает. Все идут веселые, общаются. А вот после этого... Наши туроператоры показали фильм про одну из предыдущих команд. На выходе один товарищ показывал, как он себя хорошо чувствует, сколько раз может отжаться от земли. А потом нам сказали, что он еле-еле дошел последним, что на вершину его, такого бодрячка, чуть ли не под руки ввели. По статистике на пик доходят 70%, и заранее нельзя определить, кто войдет в это число.

За отметкой 4730

В базовый лагерь мы пришли в середине дня и пробыли там до полуночи. Ночевать не полагалось, - говорят, там спать тяжело; хотя когда мы прилегли, то очень даже неплохо заснули. Но на этой высоте уже конкретно болит голова, практически всех тошнит, кому-то тяжело дышать. В 12 часов ночи пошли на штурм горы. Почему в полночь? Легче идти: во-первых, нет палящего солнца, во-вторых, психологически легче. Перед тобой — небольшой освещенный фонариком участок земли, и не думаешь о том, что там дальше, тебе важно пройти ближайшие несколько метров. Идешь, идешь, мерный круг света перед тобой, медленный шаг.... На все на это накладываются симптомы горной болезни. И возникает такой странный эффект — как бы полусна — какой-то гипноз или галлюцинация, в общем, полное ощущение потери реальности.

В какой-то момент подъем становится круче, приходится перебираться по большим булыжникам. По такому склону надо подниматься до ключевой точки, которая называется Gillman's Point, - на высоте 5680. Этой промежуточной точки достигают с рассветом и здесь его встречают. Гиды знают, что дальнейший подъем одолеют не все: как выяснилось, у них есть два вида дипломов. Один — для тех, кто дошел до Gillman's Point, а другой — для тех, кто дошел до вершины Uhuru Peak высотой 5895 м. В нашей команде молодой спортсмен, кандидат в мастера спорта по легкой атлетике, не смог идти дальше. Хотя до подъема он был в блестящей спортивной форме...

После Gillman's Point дорога становится пологой, до вершины остается набрать 200 метров. Но эти последние 200 метров подъема — достаточно непростые, и там все идут очень медленно. Мы с Груздевым пришли чуть раньше, и видели, как приходят остальные. Выглядели они довольно забавно — как очень «тормознутые» ребята и очень невеселые. Мне это напомнило движения астронавтов на Луне — очень замедленные. Только здесь они замедленные — от усталости: до вершины доходили уже из последних сил.

Возвращение

На вершине мы побыли минут тридцать — фотографировались, обозревали ландшафты. Потом пошли вниз. И тут я понял, что абсолютно забыл про обратную дорогу: настолько запрограммировал себя на подъем, что необходимость спускаться назад оказалась большим сюрпризом. Мне важно было дожить до той точки наверху, а все, что после этого, выпало из программы. Конечно, вниз легче идти - это занимает где-то часа 3, но - по палящему солнцу! Лучи солнца бьют в лицо фактически перпендикулярно, будто на пляже лежишь. Единственное, что спасает, - солнцезащитная мазь с фактором 100, иначе там можно испепелиться.

Спустились до базового лагеря, передохнули. Все как один признали, что физически это была самая тяжелая ночь в жизни, - даже тренер Евгения по каратэ Саша Нестеренко. А ведь он, пока свой шестой дан получил, прошел в своей жизни через много боев и физических испытаний. И в то же время, все были очень горды, что удалось взойти. Делились впечатлениями: оказалось, что у всех по дороге наверх было ощущение потери реальности, полубредового состояния. Ну, а дальше — приятное возвращение вниз, к предыдущему лагерю, опять — приятная прогулка.

По дороге вниз Николай Груздев мечтал кому-то рассказать о том, как было «very hard», но почему-то нас никто не спрашивал. Наконец, он нашел собеседника — какого-то парня из Австралии, который шел вверх, и живописал ему, вспоминая все познания английского, как там «very-very hard». Мужик задумался... А мы спустились вниз, к выходу из Национального парка. Там нам устроили настоящую церемонию: обед, вручение дипломов, группа наших носильщиков исполнила песню про Килиманджаро. Было трогательно...

Оглядываясь назад

Горы дают сильный эмоциональный и духовный заряд, и он даже на других людей как-то действует. Сейчас, когда мы рассказываем про поход, все говорят: «Что же вы нас не взяли?» или: «Давайте еще сходим». Людей это заряжает позитивом. И командообразование тоже произошло, безусловно. Пример тому — наш «разбор полетов» в Москве: когда мы решили встретиться и выбрали дату и время, то многие говорили: «Нам неудобно», «Не сможем», «Вряд ли появимся». Это было не капризом, а реальными обстоятельствами: кто-то куда-то улетал, прилетал, у Саши Нестеренко в этот день был Российский чемпионат по каратэ, который он организовывал. Но в конечном итоге, пусть с опозданием, собрались все как один! Всех будто магнитом притянуло... А в контексте Компании наш поход приобрел еще и неожиданное символическое значение. Первого марта у нас произошла передача полномочий Гендиректора от Евгения Сатыева к Николаю Груздеву. И то, что они вместе держали флаг «Автомира» в таком неординарном месте, как вершина Килиманджаро, - это как символическая передача эстафеты. ...Воздействие гор — очень сильное, его сложно с чем-то сравнить; в каком-то смысле оно равносильно полету на другую планету. И в любом случае, это хороший способ общения с природой и друг с другом.

ПОЗДРАВЛЯЕМ

НП «АВТОМИР»

- с открытием первого регионального торгово-сервисного центра в Санкт-Петербурге!

Клаузевиц, Македонский, и нужна ли вообще стратегия...

Судя по аншлагу, тема очередной бизнес-встречи КЦ «ШАГ», посвященная стратегии и стратегическому планированию, оказалась злободневной для присутствующих. Притом, что среди них выявились как сторонники, так и противники создания стратегических планов. «Определяться со стратегией — все равно, что принимать решение о женитьбе», - заметили во вступительном слове организаторы бизнес-встречи, - «Как бы ни была мила тебе именно эта стратегия, понимаешь, что ты отсекаешь массу других замечательных возможностей...». Однако, признавая это или нет, все сколь-нибудь состоявшиеся компании сегодня уже не просто имеют, но уже и последовательно реализуют вполне определенные стратегические линии поведения на своих сложных и, как правило, высоко конкурентных рынках. Другое дело, существуют ли эти стратегии в качестве эксплицированного документа, связанного с программами действий и персональной ответственностью конкретных менеджеров и подразделений, либо - в виде «разделяемого понимания», достаточного, по мнению части участников встречи, для компании. Сторонники первой позиции утверждали к тому же, что грамотно используемая ***технология*** *стратегического планирования дает все возможности для полноценного учета меняющихся обстоятельств и точной коррекции намеченных целей в соответствии с изменениями рыночной и политической ситуации. О том, как воплощался такой подход на практике, рассказала Светлана Куприянова, Генеральный директор сети «Снежная Королева».*

«Когда руль крутят то вправо, то влево, а матросы мечутся по палубе, исполняя противоречивые указания, — корабль стоит на месте»

Светлана Куприянова очень четко обрисовала свою позицию в вопросе «зачем нужно было запускать в Компании процесс стратегического планирования». Она подчеркнула: главной целью было создать рабочий документ, который ответит акционерам, как Компания собирается достигать обозначенных ими целей, а топ-менеджерам даст понимание, куда Компания движется и к чему стремится. По ее мнению, это «согласование на берегу, которое помогает снизить метания и лихорадку бизнеса, дает необходимую для эффективных действий стабильность».

Подробно рассказывалось о самом процессе стратегического планирования. Задачи на разработку стратегии были поставлены перед Генеральным директором акционером, который взял на себя ответственность за определение требуемых от бизнеса ключевых результатов к 2008 году. Затем Генеральный директор определила регламент стратегического планирования и состав рабочей группы, в которую вошли топ-менеджеры Компании и консультанты. «Был проведен анализ рынков, клиентов, конкурентов и их оборотов. Довольно быстро стало понятно, что простым экстенсивным развитием целей собственника мы не достигнем. Поэтому рассматривались варианты других форматов магазинов и другие, помимо собственной розницы, возможности развития бизнеса. Группа встречалась раз в неделю, и в результате были сформулированы и оценены 4 альтернативных пути развития. Выбор одного из них вновь происходил вместе с акционерами...»

Светлана отметила несколько важных для нее результатов процесса планирования: «Во-первых, раннее бюджетирование, во-вторых — возможность предупреждающей концентрации ресурсов: стало ясно, какой и когда нужен склад, какие новые люди и какой квалификации понадобятся, какие финансовые ресурсы надо привлекать и т.д. Понимание собственных планов продаж позволило и сэкономить: зафиксировав на два года рекламный бюджет, Компания получила значительную скидку».

Было отмечено, что приобщение менеджеров к разработке стратегии дает огромный мотивирующий эффект: «Все сегодняшнее поколение топ-менеджеров выросло из пионеров, и нам важно чувствовать себя приобщенным к некой большой цели». И все же, пришлось провести большую работу с сотрудниками, которые в первую минуту лишились дара речи от тех плановых цифр, которые поставили акционеры: «Цифры были страшные: в несколько раз увеличить оборот. Это был шок. Но когда провели анализ и увидели реальные возможности достижения нужных результатов, то бояться перестали».

В обсуждении темы многих участников интересовал вопрос: стала ли стратегия в Компании незыблемым «идолом»? - ведь рынок в России столь изменчив. Ответ был: «Нет, сейчас в «Снежной Королеве» идет новая волна нормальной технологии стратегического планирования, пошел период рефлексии, когда мы начинаем сверять то, что запланировали, с тем, что выходит по факту. Мы смотрим, куда движутся, например, рынки и клиентские группы, иногда нас удивляет развитие событий, так как мы были более скромны в своих ожиданиях, иногда наоборот. Когда получаем информацию с рынка, то корректируем свои действия».

В обсуждении темы руководители группы «КУРС»

высказали мнение, что создание прописанной стратегии с участием менеджеров неэффективно в условиях быстрого роста, реорганизации или кризисных этапов в развитии компании, так как такая объемная по определению работа не соответствует требуемым темпам проведения изменений. По мнению Дмитрия Агеева, директора дистрибуторского подразделения ГК «Спортмастер», надо различать стратегический план - вещь малодостижимую - и само стратегическое планирование — очень важный процесс, приводящий людей к согласию и понятному сторонам договору между собственниками и менеджерами. Леонид Страхов, генеральный директор ГК «Спортмастер», поддержал коллегу, подчеркнув, что ключевая задача — это формирование согласованного видения. Он добавил, что при стратегическом планировании важно иметь возможность реагировать на изменения рынка, вовремя узнавать о том, что ситуация изменилась. Дмитрий Татарский, акционер «компании «Топсервис», отметил, что в его компании был разработан и выполнялся стратегический план, но «сейчас рынок так сильно поменялся, что в ближайшие два-три месяца план придется пересматривать. «Стратегия — это живая, постоянно меняющаяся вещь». Артур Попельнюхов, партнер компании «НЭКС», рассказал, что когда в его компании первый раз приступали к стратегическому планированию, было очень много сомнений: а нужно ли? Но жизнь показала, что это был очень полезный для компании шаг.

«Все знают, что армия Македонского не проиграла ни одной битвы...»

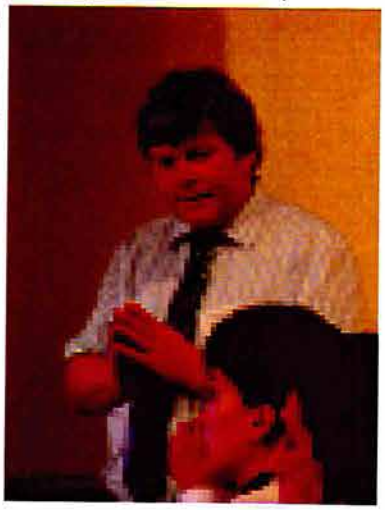
«Когда пятидесятитысячная армия Макендонского шла навстречу миллионной армии персов, солдаты Македонского знали, что до сих пор они не проиграли ни одного сражения. И солдаты Дария тоже знали, что Македонский до сих пор не проиграл ни одного сражения...» Так начал изложение своего понимания стратегии как набора базовых принципов, на которых строится вся организация, Александр Кравцов, акционер и Генеральный директор компании «РУЯН».

Основной принцип «Руяна»: «на рынках, где мы работаем, мы хотим быть только первыми». Поскольку владельцы посчитали, что быть лидером на большом рынке трудно, в компании была разработана «теория перекрестных ниш»: «нельзя быть первым в обуви, нельзя быть первым в косметике, но можно быть первым в обувной косметике».

Ключевой организационный принцип компании — проектная организация. Все темы должны разрабатываться небольшими проектными группами, максимум — до 16 человек, и показывать заданные показатели доходности и рентабельности в расчетное время. Иначе — направление закрывается.

Другие важные стратегические принципы компании и принципы ее организации таковы:

- Любой новый товар должен быть первым в нише: «непрерывная цепочка маленьких успехов на каком-то региональном рынке или в какой-нибудь товарной категории окрыляет людей: они начинают ощущать себя победителями, они идут впереди и уже не сомневаются, что все должно быть именно так».
- Два года назад в компании пришли к выводу, что конкуренция, в конечном итоге, существует только на рынке человеческого капитала. И стали воздавать среду, способствующую раскрытию потенциала людей. Стало ясно, что самые ценные, самые развивающие компанию люди — это не «человеки-функции», а «человеки—оркестры». Поэтому компания должна быть, с одной стороны, очень горизонтальной — состоять из небольших проектных групп, а с другой стороны - группы должны быть гибко связаны и создавать синергию.
- В компании работает кредитный комитет, который инвестирует средства в ту или иную группу. Наиболее действенные аргументы в пользу проекта — это планируемая прибыль на сотрудника, наличие успешно работающего аналога на сопоставимом рынке, но самое главное — наличие менеджера, взявшего на себя полную ответственность. Даже если в компании уверены в успехе продукта - проект будет лежать «в столе» до тех пор, пока не появится такой человек.
- Один из ключевых принципов - все должны гореть продуктом, особенно те, кто принимает решения. Конечно, владельцам и топ-менеджерам очень непросто и поддерживать свое собственное «горение», и заряжать энергией других. Для этого в компании был создан и развивается стержневой проект «Экспедиция-трофи», который дает колоссальную энергетику людям и всему делу: «Это невозможный проект, который на сегодня выступает общей орбитой, по которой мы крутимся».



Выступление Александра Кравцова вызвало чрезвычайно оживленное обсуждение среди участников встречи. Резюмировать это обсуждение непросто. Но если попробовать, получится примерно следующее. Побеждал Клаузевиц, приучавший всех к диспозициям. Побеждал Македонский, который изобрел тактику гибкого перестроения воинского строя. Побеждал Наполеон, который вообще говорил: «Ввяжемся в бой, а там будет видно». Несомненно одно - все они побеждали, пока в них и в их цели верили идущие за ними люди. Но также верно и другое — все они понимали, а при необходимости могли использовать и методы противника...

20 октября 2005 года
Консалтинг-Центр «ШАГ» планирует провести очередную бизнес-встречу.

Тема встречи:
«Собственные и дистрибутируемые торговые марки.
От вывода на рынок до коммерческого успеха»

«Третий глаз» Владельца
или об эффективном пригляде за бизнесом

Еще недавно и в деловой прессе, и в нашей работе с Владельцами компаний активно педалировалась тема передачи бизнеса наемному управляющему. Год-полтора назад страсти поутихли, а на смену идее отхода акционеров от управления пришел девиз: «Не торопитесь!» Это дал о себе знать горький опыт тех собственников, которые уже попытались отдать дело в чужие руки. Мы, однако, не считаем, что у Владельцев нет шансов на глоток свободы от оперативного управления. А потому — активно и небезрезультатно апробируем инструменты владельческого мониторинга за состоянием бизнеса.

Главная причина случившихся неудач — отсутствие у отпустившего бразды собственника реальной информации о том, как выполняются решения, какие действия предпринимаются компанией, насколько они адекватны текущей ситуации. К сожалению, часто Владельцу приходится выступать в роли пожарника и спешить на выручку, когда что-то уже полыхнуло. Налаженная же система мониторинга сигнализирует о проблемах еще на этапе их зарождения.

Что должно стать предметом мониторинга?

Реализуются ли ключевые установки Владельца? Сегодня в основе практически любого бизнеса лежит интуиция и ключевые идеи Владельца. Ситуация меняется, - и Владелец, человек с огромным опытом экстремального выживания, безошибочно нащупывает вектор нужного действия. До сих пор в России никто из наемных менеджеров, если он не имел опыта ведения своего дела, не сравнится с Владельцем по предпринимательскому «чутью». Исполнение стратегических установок Владельца — одно из условий благополучия Компании.

Нет ли угрозы со стороны недобросовестных сотрудников? В первую очередь это касается печально известных историй увода менеджерами активов или превращения компаний из бизнеса для Владельца в ресурс «бизнеса для сотрудников». Финансовый контроль и мониторинг финансовых показателей, - здесь приоритетны. Практика, однако, убеждает в необходимости использования и других, дополнительных способов контроля.

Не сбились ли с курса? Бизнес может «тормозить» постепенно и незаметно. Отходя от оперативного управления, отдаляясь от гущи событий, Владелец может перестать чувствовать рыночные течения и назревающие тенденции. Общение с другими Владельцами решает проблему лишь частично. Необходимы мониторинг отраслевого рынка, сравнение себя с конкурентами и компаниями аналогичного масштаба, отслеживание изменений «правил игры» с государством.

Почему не достигаются поставленные цели? Обычно Владелец назначает Генерального директора и вводит систему показателей, по которым оценивает работу. С точки зрения контроля - шаг необходимый, но недостаточный: нужно еще докопаться до причин отклонений. Не сработала технология? Неверно или не в сроки выполнялись решения? Саботаж? Недостаток квалификации? Состояние рынка? Мониторинг хода исполнения задач и выявление «подводных камней» — еще одна задача текущего контроля.

Не теряем ли «движок»? Энергетика и целеустремленность людей — одно из важнейших конкурентных преимуществ Компании. Отдалившись от управления, Владелец перестает давать бывшим своим соратникам энергетическую подпитку. Наемный же управляющий никогда не будет обладать для старой гвардии той харизмой, за которой в свое время пошли люди. Генеральный может поменять людей? Не все так просто: несмотря на идущую профессионализацию управления, рынок эффективных топ-менеджеров пока еще остро дефицитен. А значит, необходим мониторинг персонала в широком смысле: отслеживание достаточности и качества кадровых ресурсов, оценка морального духа, отношения к происходящему в Компании, к наемному управляющему, к тем же идеям Владельца.

Годятся ли для владельческого мониторинга привычные инструменты контроля?

Перечислим вкратце традиционные формы контроля и более перспективные и оправдавшие себя для мониторинга инструменты.

Традиционные инструменты, не обеспечивающие эффективного мониторинга

КРО, или Отдел внутреннего аудита. Создается обычно для функций финансового контроля, контроля исполнения решений. В большинстве случаев контроль не идет дальше констатации факта. Специалисты по внутреннему аудиту редко имеют навыки видения бизнеса в целом.

Управляющая компания. Будучи структурой управления «разветвленными» бизнесами, часто выполняет и функцию контроля за ними. Однако работа управляющей компании сама требует владельческого контроля.

Совет директоров. Может влиять на стратегические решения, но не отслеживать текущую ситуацию на фирме. Использует в основном информацию от топ-менеджеров, не всегда свободную от искажений в интересах самих топ-менеджеров.

Возможные формы организации мониторинга

Отдел при Владельце, образованный не из бывших сотрудников КРО, а людей, способных смотреть на ситуацию в компании с позиции Владельца, понимать бизнес и взаимосвязанность протекающих в нем процессов.

Консультанты, доверенные лица Владельца или вводимые в Совет директоров для выполнения функций контроля Независимые директора, - внешние, не имеющие интересов внутри Компании специалисты, обладающие достаточным профессионализмом в вопросах ведения бизнеса.

Сам Владелец, если имеет хорошо отлаженный «пульт удаленного мониторинга» и регулярно выходит «в народ» для сбора живой информации.

Ю. Капитанчук

SQI

Что говорит SQI?

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

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

Оцениваемые: сравнивались три сети: «Азбука Вкуса», «Седьмой Континент» и «Spar».

Результаты: ***Средние оценки сетей по относительной шкале***: «Седьмой Континент» - 51 балл, «Spar» - 31 балл, «Азбука Вкуса» - 39 баллов.

Главные преимущества персонала «Седьмого Континента», повлиявшие на результат: продавцы полнее и информативнее отвечают на вопросы клиентов, в большей степени стараются удовлетворить их потребности, более вежливы и корректны. В «Седьмом континенте» вдвое выше вероятность встретить продавца или кассира, которые отнесутся к Вам неравнодушно, с вниманием и заинтересованностью.

«Азбука вкуса» имеет более высокие показатели по чистоте в торговом зале и аккуратности выкладки товара. Но, к сожалению, почти в четверти случаев при посещении магазинов этой сети Вы рискуете столкнуться с невежливым отношением к себе со стороны персонала — продавцов, охранников, уборщиц и т.д.

Главное преимущество «Spar'а» — это удобная планировка торговой площади, достаточно большие проходы между торговым оборудованием. Здесь вам не придется протискиваться между стеллажами, подавать свою тележку «задним ходом» чтобы разойтись с другим покупателем и т.п. Кроме того, в «Spar'е» самые удобные ценники и расположены они так, что всегда легко найти цену интересующего вас товара.

Стабильность качества обслуживания показывает, насколько отличается уровень обслуживания в разных магазинах одной и той же сети. Более ровное обслуживание клиенты встречают в магазинах сети «Spar», чуть менее стабильно обслуживание в «Седьмом Континенте». Сеть «Азбука Вкуса» гораздо менее стабильна: разные ее супермаркеты по уровню обслуживания могут резко отличаться друг от друга.

Приведем некоторые впечатления «тайных покупателей» после посещений магазинов.

«Седьмой Континент»: *«В магазине я пообщалась с двумя продавцами в разных отделах. Они обе мне очень понравились, они здоровались и толково отвечали».*

«В магазине очень тесно и очень темно. В проходе у касс даже трудно коляску провести, не то, что разойтись с кем-нибудь».

«Spar»: *«Особенно понравилось то, что когда я спросила о сыре (конкретный вид), продавец предложила мне попробовать его».*

«Хоть «Spar» и похож на конкурентов, но зал выглядит более уютно и дружелюбно, и места больше».

«Азбука Вкуса»: *«Я минут 10 стояла у прилавка с сырами, пытаясь обратить на себя внимание продавца. Она занималась своими делами — что-то перекладывала на витрине. В результате я ушла без покупки, которую готова была сделать».*

«В магазине было абсолютное самообслуживание: продавцы решали какую-то свою проблему и воодушевленно говорили друг с другом».

Исследования методом SQI продолжаются...

Из записной книжки консультанта

Менеджер об особенностях кадровой политики одной из розничных сетей: *«У них новый подход к работе с персоналом: «ротация проворовавшихся»».*

***

Руководитель отдела логистики: *«Начальник склада - это не цербер. Это - трехглавый цербер!»*

***

Генеральный директор консультантам: *«С нами очень сложно. Но после нас - легко со всеми!»*

***

Владелец: *«Завод производит в год около 50 миллионов рублей».*

***

Генеральный директор о руководителях подразделений после внедрения бюджетирования: *«А теперь они вцепились в свои бюджеты и разговаривают друг с другом с позиции Плюшкина».*

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** Е. Денисова **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