

За последние несколько лет мои люди не забили ни одного гвоздя...

Фрагмент интервью с Д. Китченко, Генеральным директором компании РОКСА

- Дмитрий Евгеньевич, что изменилось в Вашей компании со времен нашей совместной работы пять лет назад?

- Да все изменилось. Вот вы к нам пришли - офис тот же, люди, в основном, те же... Но это совсем другая компания! Она по-другому построена, по-другому работает, по-другому управляется. И те же самые люди решают совсем другой круг задач. Фактически, на прежних своих местах усидели только трое: я в кресле Генерального, мой заместитель Владимир Анатольевич и Наталья Андреевна, которая занимается персоналом и АХО.

- Как можно обозначить главный вектор произошедших за эти годы изменений?

- В сегодняшней РОКСЕ сконцентрированы прежде всего мозги. А остальное - руки, ноги, все, что касается собственно исполнения работ на объектах, - это мы вывели за границы компании. Сегодня мы - инжиниринговая консалтинговая компания, которая выдает решения сложных технических проблем. Мы вырабатываем технические решения, планы их реализации. Ну, и заодно организуем их воплощение. Но только руками субподрядчиков. За последние несколько лет мои люди не забили ни одного гвоздя, потому что в РОКСЕ не осталось ни одного монтажника. Мои проектировщики сегодня практически не рисуют проектов: они придумывают идею, а затем и ищут и организуют тех, кто им ее потом нарисует. Заказчик получает проект с именем проектировщика, работающего в РОКСЕ, а всю исполнительскую работу делают независимые подрядчики.

- Что заставило Вас пойти по этому пути?

- Еще когда мы работали вместе с вами, я начал понимать: если держишь несколько производственных направлений в одном мешке, это создает массу неудобств. Каждый кусок бизнеса требует своих принципов управления, своих финансовых схем. А когда все это в куче - мы постоянно спотыкаемся друг о друга. Мы долго бились над проблемами управления и в конце-концов решили выделить разные направления деятельности в отдельные бизнесы. Сначала сервисное направление, затем инжиниринговое. Формально все они остались под нашим брендом и относятся к группе компаний. Но фактически - полностью самостоятельны. И

вот мы отделяли от себя одно, другое, третье... Ушли сервисники, ушли монтажники, прорабы. А что осталось-то? Что оказалось самым дорогим и близким? Мозги и накопленный опыт! Или, иными словами, менеджеры, которые способны управлять. И лучше, если управлять не собственным персоналом, а нанятыми по контракту исполнителями. Мы не знали заранее, к чему идем. Мы просто вычерпывали и вычерпывали все лишнее. И вдруг - о! Вот она, Золотая рыбка!

- Как устроена компания, в которой сконцентрированы мозги?

- Ядро бизнеса - это три компактные группы ключевых сотрудников: коммерсанты, директора проектов и главные специалисты. Есть поддерживающие их инфраструктурные подразделения: сметчики, финансисты, юристы, отдел логистики. Ну, и еще более глубокий инфраструктурный слой - секретари, АХО, все, что связано с обеспечением работы офиса.

- Что же разыгрывается в треугольнике между коммерсантами, директорами и главными специалистами?

- Коммерсанты находят заказы, заключают договора. При этом торгуются не только со своими заказчиками, но и с директорами проектов, которые отвечают за финансовый результат и вправе не принимать невыгодные для них условия. А главные специалисты - это высококлассные эксперты в какой-то области: в пожарной безопасности, в вентиляции, в безопасности, в электрике... Они работают и на коммерсантов, и на директоров проектов. На этапе заключения контрактов они вникают в проблему заказчика



Читайте в номере:

У второго рубежа	стр.3
Бизнес-встреча	
Широко шагать - да штаны не порвать!	стр.5
Зря бегал...	стр.7
Что говорит SQI? - О том, как нас обслуживают в магазинах с товарами для беременных	стр.8

и выдают техническое решение, которое обсчитывается по затратам и срокам и ложится в основу коммерческого предложения. А после заключения договора главные специалисты консультируют директоров проектов. В том числе помогают им решать непредвиденные проблемы, которые в строительно-инжиниринговом бизнесе возникают практически всегда. Больше всего меня радует, что вся эта машинка крутится сама. Мне остается лишь слегка ее корректировать и подталкивать. В отличие от многих генеральных директоров, я не разбираюсь с текущими задачами бизнеса по четырнадцать часов в сутки. Львиную долю проблем, которые раньше приходилось решать мне, теперь решают мои сотрудники.

- Например?

- Пять лет назад были менеджеры производственных отделов. Они управляли людьми, задачами, решениями, в незначительной степени — условиями контракта. Финансов они вообще никак не касались. Ограниченные полномочия, ограниченная ответственность, относительно скромные премиальные, хотя и неплохие оклады. Конечно же, они не были в той мере заинтересованы в финансовых результатах, в какой был в них заинтересован я. Поэтому я за каждым бегал, всех пытался контролировать, латал заплатки в их работе и все время зудел: «Почему работу в срок не выполнил? Где наша дебиторка? Когда ты, наконец, стрясешь мне деньги с заказчиков?» Теперь они за мной бегают: «Дима, мне не платят! Сходи, пожалуйста, со мной на переговоры, помоги решить вопрос». А я еще подумаю, идти или не идти.

- За счет чего случилась такая метаморфоза?

- Сегодняшний директор проекта заточен не на производственные задачи, а на зарабатывание прибыли. Это тот, кто на определенное время становится полновластным хозяином какого-то куска бизнеса. Директор управляет всем, что касается проекта. Единственное, чем не управляет — так это своими подчиненными, потому что его у них нет. Директор решает все вопросы производства и привлечения субподрядчиков, он ведет все отношения с заказчиком, он рулит проходящими по проекту денежными средствами, имеет собственный субсчет. И если проект не просел ниже

установленного минимума рентабельности, он имеет долю от прибыли по проекту. Директор проекта сам решает, что ему выгоднее — работать на авансах заказчика или работать «в кредит», привлекая под процент деньги компании. Он сам решает, кому, за что и сколько платить. Он может искать любых субподрядчиков, может из своих денег доплачивать сметчикам или главным специалистам. Финансовая служба исполняет его платежи, они для нас прозрачны, но вмешательство сверху мы обычно не практикуем. Сбои здесь возможны, но они сведены к минимуму. Если компанию увеличить в 3-4 раза, то за этим уже не уследить. Размер имеет значение! Где могут быть злоупотребления и неподконтрольные финансовые утечки? Во взаимодействиях с внешними структурами. Это — под контролем

коммерсанта, который заинтересован в своей доле от прибыли проекта. Есть служба технического директора, которая может подстраховать от грубой технической ошибки. А генеральный директор — он тут вообще не фигурант. Даже если мне покажется, что директор совершает ошибку — я выскажу свое мнение, но решение будет за ним. И если он в нем уверен, то все равно доведет проект до конца. Мы об этом договаривались изначально, и мы жестко следуем этим правилам. Потом уже могут быть разборы полетов, потом человек может быть снят с должности или уволен. Но это — потом!

- Каким должен быть сотрудник, чтобы Вы поставили его директором? Как Вы их отбираете, как учите?

- Конечно, мы их отбираем. Человек должен иметь какой-то опыт, образование, обладать определенными кондициями. Это как в спорте: не любого ведь можно выставить на марафонскую дистанцию, чтоб хотя бы до финиша добежал. А если мы хотим, чтобы он еще и выиграл, то обучать нужно очень многому. Директор проекта — существо, уверенно стоящее на трех ногах: он и технар, и управленец, и экономист. А если хоть одна из этих ножек слаба — обязательно завалится на серьезном проекте. Все это необходимо, но ключ к становлению директора — в другом. Да, ты должен его отобрать. Да, ты должен его обучить. Но затем ты должен вместе с ним рискнуть и ты должен его подвигнуть!

Окончание читайте на 7-й стр.

**ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!**

**Компанию МИАН
- с 11-летием!**

**Компанию «ВымпелКом»
- с 13-летием!**



**Компанию «КИТ»
- с 14-летием!**

У второго рубежа

В последние годы мы постоянно сталкиваемся с проблематикой передачи бизнеса в руки наемного управляющего. Почти всегда речь идет о частных компаниях, хозяева которых – не легионы акционеров, а один или несколько конкретных учредителей, создавших бизнес в первые годы рыночной экономики. Это уникальное поколение уникальных людей, оказавшихся в уникальной ситуации. И многие из тех проблем, с которыми они сталкиваются – тоже уникальны, поэтому пути их решения мы вряд ли найдем в зарубежном управленческом опыте.

Откуда вообще появляется эта идея – передать бизнес в управление? Начнем с того, что создать компанию и управлять компанией – это два разных призвания. И если кто-то нашел себя в одном – не факт, что он будет столь же успешен и счастлив в другом. Гораздо чаще эти два дара выдаются в разные руки. Чем масштабнее бизнес, тем он технологичнее. А чем технологичнее – тем меньше экстрима в работе Генерального, тем больше рутины и однообразия. Это становится невыносимым для непоседы с предпринимательской жилкой, которому и жизнь не в радость, когда каждое утро не форс-мажор, каждый день не подвиг и каждый вечер – не чудо. Мало того, что бизнес перестает быть бодрящим источником адреналина – так еще и становится эдаким «тормозом». Люди уже не горят делом, а выполняют должностные обязанности. А компания чем больше растет, тем инерционнее и неповоротливее становится. Все больше времени от решения до исполнения. Все больше искажений от идеи до реализации. Все больше тонус компании, темп ее жизни отстают от внутреннего темпа и накала, который воспитал в себе и к которому привык бизнесмен. Представьте себе досаду: хватил паралич, руки и ноги непослушны, каждое движение – с опозданием и мимо цели! А ведь фирма – это и есть продолжение рук, ног и мозгов бизнесмена! Подобные мучения, нарастая из года в год, частенько ввергают основателя в отчаяние и ностальгию по старым добрым временам. Появляется сильнейшее желание пережить вторую молодость и затеять новое дело. Но как вырваться? Как оставить компанию без присмотра?

Другой исток темы наемного управляющего – неумолимый ход времени. Накапливается усталость, начинаются проблемы со здоровьем. Да и век наш на земле не столь уж долгод. Через 15-20 лет нынешнее поколение бизнесменов покинет арену активных действий. Кто будет рулить бизнесами? С формированием «бизнесменских» династий у нас в стране как-то не сложилось. Вовремя привлечь к управлению профессионала – это всего лишь сделать разумный шаг к обеспеченной старости и благополучию детей.

Мы не единожды помогали владельцам в поисках преемника. Часто сопровождали и сам процесс «передачи эстафеты». Оказалось, что попытки привлечь наемного менеджера для управления компанией довольно часто сопровождаются одним и тем же типом проблем. Корень

этих проблем – в том, что менеджеру передается не рабочее место и не набор функций, а родное детище, которому бизнесмен отдал лучшие годы своей жизни. В связи с этим владелец предъявляет к наемному управляющему ряд неожиданных требований, причем неожиданных не только для кандидата, но нередко и ... для самого владельца.

Конечно, первое, без чего не обойтись, – это найти и поставить управляющего, который способен эффективно вести бизнес, не развалит компанию и действительно будет стабильно, из года в год приносить прибыль. Сегодня большинство владельцев понимают, насколько перегрет и иллюзорен рынок имен тех, кто когда-то управлял чем-то. А уж о том, сколь никчемны и опасны наштампованные в школах МВА мальчишки, теперь говорят и пишут не только за рубежом, но уже и у нас. Но у кого-то все может складываться вроде бы и удачно. Сам ли бизнесмен, его ли служба персонала, его ли консультанты выходят на берег, закидывают невод и вытягивают – таки того самого, долгожданного, надежного и умелого, способного доводить до результата не книжные, а реальные задачи бизнеса. А потом оказывается, что проблема-то не решена. Что это лишь первый преодоленный рубеж. Что за ним – следующий...

Представьте ситуацию. Пришел в компанию Генеральный. Все перетряхнул, всех переставил. Разобрал, снова собрал, смазал и завел всю эту машинку для приумножения денег. А когда она застрекотала шестеренками и начала в удвоенном темпе выдавать на гора баксы, Бизнесмен глянул и ужаснулся: «Отдавал-то я тебе в руки родного ребенка, а ты изуродовал его, сделал мне монстра, глаза б мои не смотрели!» При этом все пункты контракта с Генеральным, вроде бы, выполнены. Откуда же разочарование?

Наемный управляющий чаще всего понимает бизнес точно так же, как его понимают во всем мире: это – делание денег. И не столь уж важно, как именно компания делает деньги и что в связи и вокруг этого происходит. Однако, для очень многих владельцев, с которыми мы хорошо знакомы, их компания – это нечто гораздо большее, чем бизнес в его классическом, «книжном» понимании. Это – очень личное его дело, наполненное конкретным человеческим смыслом. По сути – зеркало, в котором Владелец хочет видеть и узнавать самого себя, свою мечту, свою гордость. Генеральному достаточно, чтобы на местах сидели квалифицированные профессионалы, а Владельцу, может быть, далеко не все равно, что они за люди: что ценят в жизни, во что веруют, как относятся друг к другу. Генеральный может гордиться тем, что сэкономил на издержках и за счет пары рекламных трюков поднял продажи, а для Владельца это – крах, потому что компания доэкономилась до потери качества услуг и уронила репутацию в глазах старых клиентов. Генеральный сделал, как ему кажется, гениальный стратегический ход, а Владельца расперезжил и слег в больницу, потому что в результате «гениальности» не выполнены его личные обязательства перед персоналом и клиентами.



Преодолев первый рубеж, бизнесмен лишь получает подтверждение: да, этот человек может управлять бизнесом. У второго рубежа вопрос ставится иначе. Единomyшленник ли он? Близок ли тебе по духу? Может ли стать не просто функционером, но преемником, твоим «вторым Я»? Сплошь и рядом мы сталкиваемся с противоречием: то, что для наемного менеджера второстепенная деталь, для владельца — суть всего дела. При этом природа таких деталей такова, что далеко не всегда получается заранее оговаривать их, вытаскивать на свет божий и прописывать на бумаге. Фактически, в 9 случаях из 10 передача



управления в руки наемного менеджера — это ситуация незаключенного или недозаключенного контракта. Даже если контракт существует, подписан обеими сторонами, содержит много-много пунктов и страниц и, казалось бы, безукоризненно выполняется, владельцы постоянно переживают из-за того, что их генеральные директора «делают нето, что нужно». Это и неудивительно. Ведь бизнес для владельца — что родной ребенок, которого вырастил, выходил, уберег от невзгод, с которым полжизни нянчился. А когда отдаешь его в чужие руки — попробуй, распиши и проинструктируй, как его дальше растить и воспитывать, чтобы душа была спокойна! Найти в лице наемного

управляющего единомышленника в полном смысле этого слова — большая и редкая удача. Обычно же на смену владельцу приходит человек со своим опытом, своими представлениями о том, что хорошо и что плохо, как надо и как не надо.

Как показывает практика последних лет, «синхронизация» концепций и приоритетов владельца и управляющего — долгий и трудный процесс, чреватый конфликтами и взаимонепониманием, нередко заканчивающийся разрывом деловых отношений. Взятие второго рубежа — это на 100% вопрос человеческой психологии.

Скажи мне, кто ты — и я скажу, готов ли доверить тебе «воспитание» бизнеса. И если ты не такой как я, значит, нам придется терпеливо идти навстречу друг другу, шаг за шагом овладевая искусством перевода своих предпочтений, ожиданий, страхов и недовольств на понятные слова, с помощью которых можно обсуждать, искать компромиссы, договариваться. Так бизнес поворачивается сегодня к нам совершенно неожиданной гранью. И оказывается: чтобы без потерь вырваться из пут оперативного управления, бизнесменам нередко приходится учиться лучше понимать других и, самое главное, лучше понимать самих себя. ✨

Ю. Пахомов

Крохи книг

Wal-Mart против Пентагона. Информационная система Wal-Mart признана второй в мире по мощности после Пентагона (Лео Гроф, «FMCG. Продажи товаров широкого потребления», М., 2004)

Бенчмаркинг

13,9% составила средняя **РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОДАЖ** в 2004-2005 гг. по выборке из 354 российских предприятий, включающей в себя 200 крупнейших частных компаний из списка Forbes.

3,94% — такой же показатель по выборке из 1185 западных бизнес-компаний, включающей в себя компании списка Fortune 500.

Лидеры списка рентабельности продаж:

Кокс ОАО (Производство коксохимическое) — 58%	Bull (Информационные технологии) — 48,69%
Новошип (Пароходство) — 56,58%	Cogent (Системы безопасности) — 48,57%
Лебединский ГОК (Горнорудная) — 55,21%	Orkla ASA (Многопрофильная корпорация) — 46,23%
НЛМК (Металлургия) — 48,98%	Yahoo (Интернет-провайдер) — 36,06%
Транснефтепродукт (Транспорт трубопроводный) — 47,88%	Microsoft (Программное обеспечение) — 30,80%
Михайловский ГОК (Горнорудная) — 41,48%	Diedrich Coffee (Сеть кофеен) — 27,80%
Полиметалл МНПО (Золотодобыча) — 40,87%	SAP System Integration AG (Программное обеспечение) — 26,03%
Транснефть (Транспорт трубопроводный) — 40,43%	BAА plc (Управление аэропортами) — 25,77%
Норильский Никель (Металлургия) — 40,31%	Merck & Co (Фармпроизводство) — 25,34%
МТС (Телекоммуникации) — 36,51%	Oracle Corporation (Программное обеспечение) — 24,46%

11,13% западных компаний из рассмотренного списка имеют отрицательную рентабельность за период.
5,13% — число компаний с отрицательной рентабельностью в российском списке.

Мы все еще живем в разных мирах...

Широко шагать - да штаны не порвать!

Кто и как поспекает за взрывным ростом рынка российской розницы? Кто и как выходит в лидеры и задает темпы этого роста? «Широко шагать — штаны не порвать!» - так была обозначена тема очередной бизнес-встречи Консалтинг-Центра «ШАГ» 5 октября 2006 года.

«Ребрендинг: как на него решиться, что он дает бизнесу и чего стоит Компании» - с таким докладом выступил **Алексей Павлык, Директор розничной сети «Старик Хоттабыч»**. Все началось с того, что результаты

исследований рынка поставили Компанию перед фактом: меняется рынок, меняется поведение потребителей. Для сохранения конкурентоспособности в будущем Компании нужно отреагировать на эти изменения. Прогноз рыночной ситуации подсказал и главный вектор обновления: «Старик Хоттабыч» должен более четко определить свое позиционирование на рынке как магазин-специалист. И предложить покупателю гораздо больше, чем просто товары, а именно: решения и сервисы. Магазины должны были стать более удобными, комфортными и красивыми, их облик и технологию работы необходимо было кардинально перестроить под клиента, требования которого растут год от года. Но при этом содержание обновленной сети не должно стать более дорогим, а ее перестройка — должна вестись предельно экономными методами!

Реорганизация технологий и визуальных характеристик сети «Старик Хоттабыч» проводилась под жестким контролем экономических параметров. При разработке нового варианта торгового оборудования удалось не только повысить его удобство и привлекательность, но и семикратно снизить стоимость. Семь столичных магазинов были преобразованы до неузнаваемости, причем ни один из них не был закрыт ни на один день. Впечатляющие контрасты продемонстрировал докладчик на цветных слайдах с интерьерами магазина «до» и «после». Важной составляющей ребрендинга была работа с торговым персоналом: изменение системы оплаты, тренинги, использование «тайных покупателей» для контроля за качеством обслуживания. В результате штат продавцов обновился на 35-40%, люди стали лучше работать и больше зарабатывать. По оценкам докладчика, в «видимую» для клиентов часть проводимых изменений было вложено порядка 30% ресурсов, в то время как 70% сил и средств было отдано «закулисной» работе: совершенствование информационной и логистической систем, механизмам финансового и технологического контроля. Результат? Та часть сети, которую затронула первая волна ребрендинга, дала 15-20% прироста продаж «поверх» общей динамики растущего рынка, при этом уровень выполнения стандартов обслуживания в залах вырос на 25%, а количество жалоб покупателей снизилось в 2,5 раза.

«А как дальше будете поспевать за растущим рынком? - прозвучал вопрос. — Через год снова ребрендинг?» Алексей Павлык ответил отрицательно, обозначив три стратегических вектора дальнейшего

движения: сокращение издержек, работа с ИТ-системой и логистикой, но главное - «открывать новые магазины везде, где только можно».

В завершение первой части встречи завязалась дискуссия о границах понятия «ребрендинг». Так что же это такое? Смена логотипа? Любая система изменений, сопровождаемая сменой логотипа? Рекламный фейерверк вокруг всего этого? Магическое слово, при помощи которого из владельцев и инвесторов изымаются дополнительные деньги на системную перестройку? Или, как прозвучало в парадоксальной формулировке Феликса



Молдавского («Солнце»), удобная форма для кардинальных кадровых изменений? Интересный комментарий дал и сам докладчик: «Для персонала компании серьезные организационные изменения — это всегда дополнительные усилия, стресс, головная боль. Поэтому для нас новый логотип стал своего рода знаменем, под которым мы повели людей на штурм».

Александр Сивогринов, Вице-президент по организационному развитию и работе с персоналом компании «Евросеть», выступил с сообщением **«Управление с человеческим лицом: как сшить «верх» и «низ» в крупной компании»**. Интрига присутствовала здесь с самого начала: шутка ли — управление HR с человеческим лицом в Компании с рекордными для страны показателями и по количеству сотрудников, и по географической распыленности, и по темпам прироста, и по кадровой текучести! Так как же управляется с персоналом «Евросеть» - эти 5 тысяч компактных розничных точек, вездесущих, с невероятной скоростью размножающихся, за 4 года нарастивших численность сотрудников почти в 20 раз? Что поддерживает боевой дух и дисциплину в 30-тысячной армии молодых людей самого «горячего» возраста, работающих в рознице и рассредоточенных группками по 3-5 человек по всей России и СНГ? Что делает этих людей командой, когда половина из них за всю свою карьеру ни разу не открывает дверей Центрального офиса?

Принцип первый. В «Евросети» нет железобетонной менеджерской прослойки между «низами» и «небожителями» из высшего руководства. Как выяснилось из доклада, в Компании нарушен незыблемый, казалось бы, принцип всех управленческих иерархий: прямой либо

7 декабря 2006 года
Консалтинг-Центр «ШАГ»
планирует провести очередную
бизнес-встречу Владельцев и
Генеральных директоров бизнесов

негласный запрет обращаться к вышестоящему начальству через голову нижестоящего. В «Евросети» такого запрета нет, поэтому каждый руководитель заинтересован успеть решить проблему подчиненного настолько быстро, чтобы у того не возникло желания обратиться к руководителю своего руководителя. «Устроенная таким образом вертикаль, – подытожил докладчик, – работает в 10 раз быстрее!» Из рассказа Александра стало понятно: «Евросеть» – один из наиболее впечатляющих примеров реализованного в России принципа «перевернутой пирамиды». Первый человек здесь – продавец, который принимает на себя весь психологический прессинг работы с покупателем, отвечает за его удовлетворенность, а значит – и за успешность продаж. А основная задача офисных надстроек любого уровня – это быстро и качественно обслужить продавца.

Принцип второй. Невозможно управлять 38 тысячами человек, не имея идеологии. Особенно она нужна молодым. Чем гордишься? Во что веришь? К чему стремишься? И много ли вокруг тебя тех, кто разделяет твои взгляды? Природа не терпит пустоты, и когда у молодежи выбили из-под ног ценностный фундамент, из всех щелей поползли фальшивки: сектанты, баркашовцы, сомнительного толка кумиры и проповедники импортного происхождения. Идеология евросетян, образ жизни евросетян – это движок бизнеса, без которого невозможны были бы ни темпы роста, ни командные методы работы, ни скачки в технологическом развитии. На поддержание корпоративных ценностей нацелена система оплаты и других мотиваций, система принятия решений, сложившаяся в Компании культура труда и отношений. Но при этом есть еще пласт собственно воспитательной работы. Молодые люди, которым в среднем по 25 лет, не могут просто вращаться в колесе работа-деньги-работа: их нужно сплотить, и им нужно дать драйв, эмоцию! В Компании проводится огромное количество внутренних акций и конкурсов, шоу и дискотек. «Мы не просто вручаем победителю автомобиль или путевку на отдых, – поделился Александр, – мы организуем это так ярко, чтобы он помнил всю жизнь!» Все яркие события корпоративной жизни проходят на виду у всех, даже если подчас это виртуальное присутствие. Видео и фотоматериалы с церемоний награждения вывешиваются на корпоративном портале; они переписываются на DVD и тысячами расходятся по стране. Если на кого-то заслуженно обрушился роскошный приз – его восторг и изумление увидят и разделят коллеги за тысячи километров.

На просьбу раскрыть содержание корпоративной идеологии Александр Сивогринов сформулировал следующие ключевые тезисы: «Мы – победители. Мы – одна из самых технологичных и быстрых компаний. Мы быстро решаем любые проблемы. У нас модно и престижно быстро работать. Мы включаем мозги. Мы – команда равных, где каждый на «ты» с каждым, и любой из 38 тысяч сотрудников может отправить письмо Владельцу и в тот же день получить ответ. Мы нетерпимы к воровству и обману и выжигаем их каленым железом. Мы видим каждого из «наших», и при необходимости – максимально быстро окажем социальную помощь. Мы готовы «подхватить и продвинуть» любой талант. Мы – хорошая школа жизни, и

любой наш конкурент радуется, когда удастся взять на работу бывшего евросетянина. Да, мы любим публично пошуметь и поскандальить. Но мы не поджигаем салоны конкурентов, мы честно играем на рынке, мы честны перед государством. Приток желающих работать у нас колоссален. Что притягивает – деньги? Нет! У нас, конечно, своеобразная система оплаты, но в целом заработок продавца – средний по рынку. К нам идут за опытом, за культурой, за нашим образом жизни. Система



корпоративных ценностей реально работает, и это не позволяет Компании развалиться!» – закончил ответ докладчик.

«Конечно, нас очень выручает информационная система», – признался Александр. Одна из самых быстрых в стране, она обеспечивает не только управление финансами и логистикой, но и напрямую работает на решение «HR-задач». Мгновенная

обратная связь – вот важнейший принцип работы с персоналом. Уже вечером продавцы салона видят, сколько заработали за день. Уже на следующий день сотрудник, написавший Владельцу Компании, получает от него ответ. Если кто-то обращается со своей проблемой по «Горячей линии HR», то проблема сама находит ответственного за ее решение, а через 24 часа к обратившемуся за помощью следует контрольный звонок: решена проблема или нет?

На вопрос о критическом размере Компании Александр ответил: «60 тысяч человек, но этот максимум упирается не в проблему управляемости, а в демографический потолок: просто не из кого будет набирать новых сотрудников!»

«Прописываете ли вы стратегию развития на 2-3 года вперед?» – поинтересовались участники. «Общее видение того, куда мы движемся, конечно же, есть, – объяснил докладчик, – но рынок меняется настолько быстро, что скрупулезно высчитанные планы тут заведомо не сработают. Три года назад мы и представить себе не могли, что внедрим SAP и выведем логистику в самостоятельный бизнес, работающий не только нас, но и на конкурентов и партнеров. Если же говорить о личных планах... Сейчас мы завершили внедрение HR-блока SAP, и у меня уже руки чешутся распространить чудеса товарной логистики на «логистику персонала». Буду делать внутреннюю ротацию по рознице, введу более гибкий график. Вечерняя работа в «Евросети»! Воскресная работа в «Евросети»! Представляете, сколько можно будет привлечь студентов! Другая задача: всеми силами будем останавливать текучесть в рознице. Сегодня она – 70% в год, средний срок работы сотрудника – полгода. Сначала уходят в основном те, кому трудно вписаться в наш формат и напряженный ритм, а вот после 1,5-2 лет уходят те, кому мы не смогли обеспечить карьерный рост. У нас много быстрых карьер, но Центральный офис, к сожалению, не резиновый. «Офисную» текучесть, наоборот, хочется поднять процента на три. Параллельно будем расширять функции Учебного центра и создавать Центр компетенций, где можно было бы готовить управленческие кадры. Сделаем это – и проблема карьеры будет решена: поработал два года в рознице, набрался опыта, получил образование – и двинулся дальше на повышение!»

Фрагмент интервью с Д. Китченко, Генеральным директором компании РОКСА

Окончание. Начало читайте на 1-й стр.

- Как рискнуть и подвигнуть?

- Директора проектов — самый трудный из взятых нами рубежей. Два с половиной года мы штурмовали его. Потому что для владельца отдать человеку в управление проект — значит отдать свои деньги. Часто очень большие деньги. Размер ошибки, которую могли сделать начинающие директора, измерялся миллионами. Ошибок не избежать. Это как раз то, на чем сломались многие компании в нашем бизнесе. Мы в свое время решили рискнуть, и теперь несколько об этом не жалеем. Хотя не скажу, что мы не садились в лужу, не теряли деньги, не терпели убытки.

Четыре года назад в компанию пришел молодой амбициозный выпускник. Двадцать три года, очень побоевому настроенный. Завалил первый же проект. Не уследил за графиком работ, не сумел удержать субподрядчика на объекте — в результате рухнул бюджет, рухнули отношения, рухнул план... все рухнуло! Я полгода потратил на то, чтобы корректно разорвать контракт. С очень серьезными убытками для себя. Для того, чтобы избежать еще больших убытков. Сумма с немалым количеством нулей была попросту выброшена на ветер. Естественно, у меня было много всяких эмоций, и очень хотелось парня уволить. Но я перетерпел. Я видел, что происходит с ним, видел, что ему тоже тяжело. Сможет ли он подняться или сломается и уже не состоится как управленец? Я решил поддержать. Он

был понижен в должности, полтора года проработал на более низкой позиции, затем попал к серьезному директору проекта в помощники. Я и сам много возился с ним. Сейчас с точки зрения выполнения плана и качества объектов — он абсолютный лидер. Да, он мне стоил серьезных денег. Но зато за четыре года я получил очень серьезного менеджера. Наверное, с этим парнем мне повезло. В том, что он был отзывчив. В том, что мог позволить себе на какое-то время более чем скромный заработок... Ну, и так сошлись звезды, что у меня была возможность потратить на него время. Ничему такому особенному я его не учил. Просто рассказывал. В какие сам попадал передрыги, как выкарабкивался — и внимательно следил за тем, как он все это впитывает, как отзывается, какие делает выводы.

Я думаю, что ошибки начинающих директоров проектов — это не выброшенные на ветер деньги, а инвестиции. Своего рода цена за становление профессионала. Ошибся, слепнулся, поднялся, — и после этого он уже готов отвечать за проект, за деньги, за все. Не каждый, конечно. Кого-то такое испытание минует. А кого-то и не проймет, с него все как с гуся вода. Ну, с таким расстанешься сразу и без сожалений... ✨

Полный текст интервью см. на сайте:
www.stepconsulting.ru

Крохи книг

Зря бегал...

Измученные потоками делового чтения, однообразно объясняющего, как в два счета добиться потрясающих результатов по всем направлениям бизнеса, мы с удовольствием публикуем реально эффективную технологию из давно позабытого прошлого...

«Пришел однажды парень наниматься в приказчики. Хозяин осмотрел его со всех сторон и спрашивает: «Годишься ли ты в приказчики, мил человек? Дело-то нелегкое, хитрое». — «Что ж хитрого, хозяин? Видал я этих приказчиков». Хозяин меж тем в окно поглядел и чем-то вдруг заинтересовался: «Взгляни-ка, голубчик, что там виднеется на дороге?» - «Обоз какой-то ползет». — «Что же это за обоз? Чего же он везет? Ну-ка, сбегай, разузнай!» сбегал парень, вернулся запыхавшись. Докладывает: «Мужики овес везут». Оживился хозяин: «Куда ж они его везут?» - «Этого я не спросил. Сбегать спросить?» - «Конечно, надо бы спросить. Однако поторопись, они уже изрядно отъехали». Опять побежал парень. Вернулся весь мокрый: «Овес везут в деревню Поповку». — «А зачем везут-то узнал?» - «Нет. Узнать?» - «Узнай, пожалуйста. Только их не видно уже, скрылись из виду». — «Ничего, я догоню!» Совсем замучился парень, еле ноги принес: «Продавать везут купцу Сизобрюхову». — «Почем? Почем за пуд просят?» - воскликнул хозяин. «Эх, не спросил!» - жалеет парень, но сам уже узнавать не напрашивается. «Ты бы узнал, однако, почем за пуд». Что поделаешь! Пришлось парню догонять обоз еще раз. Долго он не возвращался. Наконец является, взмыленный, еле дышит. «По рублю за пуд», - говорит и с ног валится. «А не уступят ли мужички этот овес мне, ежели я им по гривеннику на пуд накинута?» - спрашивает хозяин. Но взглянул на парня и видит, что тот уже вышел из игры. Тогда зовет хозяин своего старшего приказчика: «Тут обоз проехал. Не знаешь ли, Тимофей, что это за обоз?» - «Знаю, хозяин, - отвечает приказчик. — Мужики овес везли в Поповку, купцу Сизобрюхову, по рублю за пуд. Однако согласны уступить нам. Я на свой риск надбавил им пятак. Они уже завернули, сейчас к нам подъедут» - «Понял? — спрашивает хозяин парня, — Не годишься ты в приказчики».

P.S. В заключение - маленький тест на бизнес-внимательность. Ответьте, не перечитывая: сколько денег сэкономил хозяину приказчик Тимофей?

(История цитирована по кн.: Н.Н. Зарубина «Бизнес в зеркале русской культуры». М.: «Анкил», 2004) ✨



- о том, как нас обслуживают в магазинах с товарами для беременных...

Объектом очередного сравнительного исследования качества обслуживания в столичной рознице были выбраны сети магазинов с товарами для беременных. **Оцениваемые:** сравнивались сети «БАНАНА-МАМА» и «Кенгуру».

Результаты: средние оценки сетей по относительной шкале: «БАНАНА-МАМА» - 15 баллов, «Кенгуру» - 73 балла.

Среди 13 розничных сетей, обследованных в течение последнего года, «Кенгуру» занимает лидирующее положение по качеству обслуживания, в то время как сеть «БАНАНА-МАМА» оказалась на предпоследнем месте, выиграв лишь у «Ашана». Лучший магазин «Кенгуру» показал максимально возможный для SQI результат, а еще три магазина сети продемонстрировали результаты, близкие к максимальному. Что же касается сети «БАНАНА-МАМА», то здесь уровень обслуживания в лучшем магазине близок к обслуживанию в худшем магазине «Кенгуру». В целом «БАНАНА-МАМА» уступила магазинам «Кенгуру» по всем задействованным в оценке параметрам качества обслуживания. Сама по себе эта разница закономерна и соответствует различию в позиционировании сетей. Цены на товары в «Кенгуру» более высокие, ее целевая группа - люди с достаточно высоким уровнем дохода. Естественно, чтобы привлечь их и оправдать разницу в ценах, необходимо больше вкладывать и во внешний вид магазина, и в мерчандайзинг, и в непосредственную работу с посетителями в торговом зале. «БАНАНА-МАМА» - более «демократичная» сеть, и профиль ее оценок по параметрам качества обслуживания соответствует формату магазина самообслуживания или даже дискаунтера: взаимодействие продавцов с клиентами сведено к минимуму, затраты на оформление помещений и мерчандайзинг также невысокие. Более существенным результатом обследования оказалось то, что в обеих сетях уровень обслуживания нестабилен и сильно варьирует от магазина к магазину. Размах этих различий наталкивает на вывод о том, что целенаправленная работа по поддержанию стандартов работы с клиентами не ведется не только в сети «БАНАНА-МАМА», но и, что более критично для «дорогих» магазинов, в «Кенгуру». Но это указывает и на наличие неиспользованных возможностей: отдельные магазины «Кенгуру» демонстрируют высочайший уровень обслуживания, и всей сети в целом есть на кого равняться, с кого «списывать» стандарты и под чей уровень подтягиваться.

А вот некоторые зарисовки наших «псевдобеременных» таинственных покупателей:

«В примерочной не было занавески, и меня прикрыли передвижной стойкой с детской одеждой, к которой постоянно кто-то подходил».

«Ощущалась заинтересованность и желание помочь. Продавец обслуживала так, что я действительно почувствовала себя беременной».

«У кассира была очень несвежая, откровенно грязная майка с дырой».

«В зале с одеждой продавец была занята с другими покупателями, но когда я зашла, она сразу обратила внимание — поздоровалась. Вообще со мной здоровались почти все сотрудники магазина».

«В магазине душно. Работают кондиционеры, но от них не легче, зато посреди залов стоят ведра, в которые из них капает вода».

«Пока я бродила по залу, рассматривая одежду, на меня никто не обратил внимания. Я подошла и попросила помощи. Девушка с улыбкой отложила свое дело и помогла мне примерить несколько моделей. Она была просто молодец: открыта, вежлива, дружелюбна». ✨



Исследования методом SQI продолжаются...

Из записной книжки консультанта

«Правильнее установить хоть какие-то правила, чем сто лет искать правильные».

«Бизнес кажется прозрачным только тем, кто находится внутри него».

«Надо бороться за клиента, а не против кого-то».

«Человек, не умеющий говорить «Нет», никогда не станет менеджером».

«Проблемы наших клиентов — это наши возможности».

«Владельцам нужен бизнес, а топ-менеджерам нужна бизнес-карьера».

Главный редактор: Ю. Пахомов Выпускающий редактор: Ю. Пахомов Ответственный секретарь: Е. Денисова
Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2006 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 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

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.