



## Активный фронт - 5

(Продолжение. Начало см. в № 3(39) 2007)

**Практикум**

Предыдущие статьи серии «Активный фронт» были посвящены тому, как замотивировать начинающего продавца, и какой инструментарий нужен для того, чтобы в максимально короткие сроки добиться отдачи в работе с клиентом. В данной статье мы продолжим тему мотивации и инструментария для сотрудников магазина, но перейдем от исполнительского уровня к уровню менеджмента.

Хороший директор магазина должен быть не только управленцем, но и немногом предпринимателем. И остро чувствовать ответственность за свой магазин. Но, как показывает практика, чем дальше, тем ниже менеджерская подготовка директоров магазинов. Количество розничных точек все увеличивается, и подготовка настоящих профессионалов отстает от роста потребности в них. Хороший менеджер всегда стоит перед выбором — двигаться дальше по карьерной лестнице, открыть своё дело или остаться директором магазина. Не секрет, что большая часть ключевых сотрудников центрального офиса в розничных сетях — это бывшие директора магазинов. Пройдя в своё время через розничный «фронт», нынешние коммерческие

директора, логисты, аналитики хорошо понимают его специфику. Однако для самой розничной сети это означает, что директорский корпус должен постоянно обновляться. И хотя текучка среди директоров значительно ниже, чем среди продавцов, проблемы у компаний возникают аналогичные: новым директорам необходимо в короткие сроки дать управленческий инструмент и заинтересовать их в достижении результатов. Давайте посмотрим, как же работают сегодняшние директора и что нужно сделать, чтобы они работали еще лучше.

### Мотивация директора

От того, насколько директор заинтересован в достижении коммерческих результатов, процентов на 80 зависит и работа всего остального персонала магазина. Очень показательным оказался конкурс на лучший магазин, проводимый в сети одного из наших клиентов. Магазины соревновались между собой по темпу прироста к своим собственным продажам. Продавцы победившего магазина поощрялись, но главным победителем конкурса стал директор, который получал действительно дорогой и престижный приз. В ходе проведения конкурса выяснилось: если директор магазина стремится и имеет реальный шанс получить приз, этого достаточно, чтобы «завести» весь персонал. Если директор действительно хочет добиться победы, то к победе начинают стремиться и продавцы.

Потому что, если директор магазина действительно заинтересован, чтобы его розничная точка показала хорошие результаты, то он найдет способ замотивировать персонал. В одних случаях директора добиваются большей отдачи административным давлением и железной дисциплиной. В других - самостоятельно создают систему экономических показателей, на основе которых рассчитывают премиальные вознаграждения, принимают те или иные кадровые решения.

### Аналитические показатели работы продавцов

Хорошие директора, как и хорошие предприниматели, хотя и понимают: какими ресурсами они располагают, и какую выгоду от их использования они могут получить. Полноценный, самостоятельный директор зачастую создает собственную систему показателей для отслеживания эффективности работы магазина. Полезным инструментом анализа и оптимизации работы продавцов является, например, хронометраж их работы. Если выйти в торговый зал и посчитать, сколько минут тратят разные продавцы на обслуживание одного покупателя, то по итогам таких замеров можно провести объективное сравнение их работы. На основании данных, полученных с помощью этих и других, иногда очень специальных инструментов, директор может принимать кадровые решения - кого наградить, кого оштрафовать, а кого и уволить.



Другим способом анализа факторов, определяющих уровень продаж, является регулярное посещение директором торгового зала. Один из наших клиентов рассказал такую историю. В

торговый зал заходят две покупательницы, а за ними - директор магазина. «Здравствуйте, Марья Ивановна», - с энтузиазмом восклицают продавцы. А впереди идущие клиентки радостно вздыхают, услышав приветствие. И горестно выдыхают, поняв, что обращаются не к ним. В конце рабочего дня директору пришлось собрать всех продавцов и серьезно поговорить с ними о том, кто главный в торговом зале.

### Читайте в номере:

«Штучная» экономика: финансовое планирование в бизнесах проектного типа	стр.3
<b>Менеджерская встреча</b>	
Каждый может, если хочет...	стр.5
Однажды мы строили дом...	стр.7
Что ест крокодил на обед?	стр.8

Но директор должен уметь работать не только с собственными показателями. Ему важно уметь читать и использовать в управлении также показатели центрального офиса: производительность на человека, отдача с квадратного метра, средний чек на одного посетителя. Информацию для расчета таких показателей имеет большинство центральных офисов розницы. На основании статистики можно произвести сравнение различных магазинов. Директору магазина сам по себе показатель его магазина не так интересен. А вот сравнение магазинов сразу ставит множество вопросов, на которые директор должен найти ответ.

Чтение такой отчетности может помочь директору и с оценкой работы продавцов, и с оценкой текущего ассортимента. Одним из самых популярных на сегодняшний день показателей является производительность одного сотрудника магазина. Сравнение проводится как среди сотрудников одного магазина, так и между сотрудниками разных магазинов сети, а иногда и между магазинами разных сетей.

Анализируя оборот на одного сотрудника, директор магазина может оценить, например, достаточность персонала своего магазина. Ведь низкий показатель производительности может означать, что руководитель «перезаложился» с количеством продавцов, и теперь нужно либо сокращать их штат, либо придумывать новые ходы для привлечения клиентов и увеличения производимых ими покупок.

Конечно, низкие показатели всегда можно объяснить неудачным местоположением магазина. Бедный район, слабый трафик, слишком много конкурентов расположилось поблизости, рядом находится дискаунтер и проч. Возможностей найти объяснение, почему нет продаж, у директора всегда больше, чем у центрального офиса. И из центрального офиса опровергать эти аргументы очень тяжело. Но эффективный директор начинается с того, что не ссылается на внешние причины, а ищет возможности их изменить.

Поэтому, говоря о том, с чего начинать оптимизацию работы магазина, стоит подчеркнуть, что самый важный

момент — воспитание самого директора. Как показывает практика, для того, чтобы мотивировать нижестоящих сотрудников, директор магазина должен разделять цели, поставленные центральным офисом, и чувствовать свою ответственность за результаты. Если он принимает ответственность, то все дальнейшее упрощается. Каждый из директоров имеет возможность повлиять на ситуацию через оптимизацию управления в самом магазине.

### **Механизмы стимулирования продавцов - инструменты директора**

Все аналитические показатели должны иметь управленческий «выхлоп». Способов управлять линейным персоналом магазина несколько. Это могут быть и жесткие методы, основанные на различных экономических и административных показателях. На основании объективных результатов, которые видит директор, он принимает кадровые решения. Соответственно, у директора должны быть полномочия наказать рублем или уволить нерадивого продавца. Возникает законный вопрос: стоит ли все кадровые решения отдавать на откуп директора? Практика показала, что лучше всего обычно работает следующий принцип: принимает на работу, увольняет, поощряет и наказывает непосредственный руководитель, но по согласованию со своим собственным начальником.

С другой стороны, у директора есть и нематериальные рычаги воздействия. За последние несколько лет, например, в большинстве розничных сетей стало традиционным проведение shift meeting`ов: перед началом рабочего дня директор магазина собирает всю смену и доводит до сотрудников важную информацию от центрального офиса, ставит задачи по работе, напоминает правила поведения и т.д. Как показывает опыт, если практика shift meeting`ов приживается, и встречи проводятся регулярно, то это дает очень хороший эффект. Используя регулярные встречи, директор может не только ставить задачи, но и управлять обучением и продвижением новичков. Подобные «разминки» помогают новым сотрудникам войти в ритм, усвоить правила. Да и у старых продавцов появляется возможность что-то вспомнить. ✨

*Л. Горбунова*

## **ПОЗДРАВЛЯЕМ!**

**В номинации «Сотрудник года - 2007»  
победителем КЦ «ШАГ» стала**

*ведущий консультант  
Елена Кисель*



**PR-менеджера КЦ «ШАГ»  
Инну Шкиперову**

**с победой в ежегодной премии  
журнала «Маркетинг Менеджмент»**



# «Штучная» экономика: финансовое планирование в бизнесах проектного типа

В многообразии различных видов бизнес-организаций можно выделить бизнесы проектного типа. Такие бизнесы основаны не на потоках большого количества одинаковых и относительно мелких «штук» (массовое производство или продажа товаров, массовое оказание коротких и стандартных, из раза в раз повторяющихся услуг), а на продаже услуг или изделий, обладающих следующими чертами:

- Продаваемые «штуки» (изделия, услуги), как правило, уникальны и не повторяются от заказа к заказу;
- Каждая «штука» производится в течение длительного (до нескольких месяцев) времени и обладает высокой стоимостью (тысячи, сотни тысяч, миллионы долларов).



Одна из важных особенностей бизнесов проектного типа — в том, что они имеют свою специфику финансового планирования. В своей практике мы сталкивались с такими бизнесами прежде всего в области строительства, а также в сфере оборудования зданий и сооружений сложными инженерными системами. Отметим те особенности финансового планирования бизнесов проектного типа, с которыми не приходится сталкиваться менеджерам «массово-поточных» отраслей наподобие розничной торговли или серийного производства.

1. Поскольку бизнес строится не на массовых потоках продаж, а на единичных случаях, приходится отказываться от статистических методов построения планов. Объемы будущих продаж плохо поддаются прогнозам, и здесь мало помогает статистика прошлых лет. Вместе с тем, в бизнесах проектного типа редко, но все же имеют место случаи абсолютной прогнозируемости продаж: это случается тогда, когда компании удается заблаговременно набрать портфель заказов на весь период финансового планирования. Но как планировать продажи, если к началу периода набирается лишь небольшая часть нужных для загрузки компании заказов? Во-первых, используются укрупненные периоды планирования: планы продаж редко формируются на месяцы, не говоря уже о неделях или днях. Гораздо более распространена практика постановки задач перед продающими подразделениями на квартал или даже на полугодие. Во-вторых, планируется обычно лишь нижняя граница объемов продаж: кровь из носу нужно продать столько, чтобы исключить простои собственных подразделений компании. А если заказов появляется вдруг столько, что своими силами компании их не переварить? Для этого существуют субподрядчики! Именно использование субподрядных организаций дает проектным бизнесам необходимую маневренность в условиях неравномерного, с перепадами как по стоимости, так и по требуемым ресурсам, потока заказов. Так что, если компания перевыполнила план, скажем, в полтора или два раза, то это вовсе не говорит о том, что менеджеры не умеют планировать: просто удача подвернулась! Отсюда мораль: чем шире и надежнее база

субподрядчиков — тем больше возможностей не упустить свой шанс перевыполнить план за счет крупных выгодных заказов.

2. У компаний, бизнес которых характеризуется «проектностью», каждая продажа может достаточно долго готовиться, переговоры с заказчиками требуют значительного времени. Поэтому в таких компаниях часто планируются не только объемы продаж, но и «объемы контрактинга», т.е. объемы тех потенциальных продаж, по которым в планируемый период уже должны начаться переговоры с заинтересованными заказчиками.

3. В силу уникальности выполняемых проектными бизнесами заказов, себестоимость каждого такого заказа заранее неизвестна. Чтобы оценить ее, необходимо тщательное и трудоемкое изучение большого количества деталей и факторов. В бизнесах проектного типа расчет себестоимости предшествует ценовому торгу и принятию решения о том, возьмется компания за выполнение заказа по приемлемой для заказчика цене или вынуждена будет отказаться от него из-за слишком низкой маржи. Нередко в компаниях устанавливается нижний предел маржинальности, и если «предельная» цена оказывается для заказчика слишком высокой, то от заказа придется отказаться.

4. Можно ли выделить центры прибыли в организациях, бизнес которых построен по проектному типу? На первый взгляд, естественными центрами прибыли в таких компаниях могли бы быть отдельные заказы (проекты). И большинство владельцев, генеральных директоров — мечтают об этом. К сожалению, лишь немногим удастся организовать дело так, чтобы каждый менеджер, отвечающий за ведение того или иного проекта, являлся генеральным директором этого «временного бизнеса», имел соответствующие полномочия и полностью отвечал за финансовый результат проекта. В большинстве же компаний ответственные за проект несут «ограниченную ответственность» за финансовый результат или не несут никакой ответственности: за все отвечает генеральный директор, причем по компании в целом. Главная проблема, образующая водораздел между компаниями первого и второго типа — кадровая: ведь для принятия на себя ответственности за финансовый результат проекта его руководитель по своим компетенциям и личным качествам должен иметь уровень, близкий к уровню управляющего бизнесом. К сожалению, таких специалистов гораздо меньше, чем выполняемых компаниями проектов.

5. Полноценное управление проектом как «микробизнесом» предполагает формирование не только бюджета доходов и расходов, но и составление бюджета движения денежных средств. Дело в том, что выполнение каждого проекта сопровождается не только получением доходов, но и серьезными расходами и выплатами, которые надо заранее планировать. Но идеальным для генерального

директора является такое положение вещей, при котором каждый проект существует «на свои собственные деньги» и не ставит первое лицо компании перед необходимостью искать деньги, чтобы кредитовать проект на том или ином этапе его выполнения. А это значит, что руководитель проекта должен планировать бюджет движения денежных средств по проекту, обеспечивающий отсутствие «кассовых разрывов» на всем протяжении проекта. Получается, что руководитель проекта — это не только генеральный, но и финансовый директор «микробизнеса».

6. Важной составляющей планирования и управления финансами проекта является поиск путей снижения издержек. В своей практике мы столкнулись с неожиданным фактом: одним из значимых моментов снижения издержек является... налоговое планирование по

проекту. Речь идет о том, что руководитель проекта должен маневрировать сроками выплат сторонним организациям и сроками получения денег от клиентов, сроками подписания актов выполненных работ с заказчиками и сроками их подписания с субподрядчиками. И делать это таким образом, чтобы поступлений от клиентов всегда хватало для расчетов с бюджетом по НДС за истекший месяц, и не приходилось бы «покупать» деньги на стороне.

В силу перечисленных особенностей «штучная» экономика значительно сложнее «поточной» в вопросах финансового планирования и учета. И требует не только более высокой квалификации от сотрудников финансовых служб, но и более серьезных финансовых компетенций от менеджеров, отвечающих за результаты проектов. ✨

Ю. Пахомов

## ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!

**НКО ЮРРЦ**  
- с 11-летием!

**КЦ «ШАГ»**  
- с 14-летием!

**Компанию «АЛЬТ»**  
- с 16-летием!



**Дорогие Андрей Валерьевич  
и Тенгиз Гурамович!**

**Поздравляем Вас с 15-летним юбилеем  
Группы Компаний «Сатори»!**

**Желаем интересных проектов, сложных  
работ, новых покоренных высот!**

**Удачи и процветания!**

**Все только начинается...**

### Крохи книг

**Сегодня термин «Ресурсное проклятие» все шире употребляется в СМИ и уже успел прижиться. А знаете ли Вы, кто впервые пустил его в оборот?**

Термин «ресурсное проклятие» в 1993 году ввел в оборот географ-экономист Ричард М. Аути из Университета Ланкастера. Он обратил внимание на то, что во время ценового пика на нефть 70-х годов и в последующие годы валовой внутренний продукт на душу населения в странах ОПЕК снижался на 1,3% в год, тогда как остальные развивающиеся страны росли более чем на 2% в год.

А вот что по этому поводу писал Дж. Сорос: «...Во многих странах, живущих за счет эксплуатации

природных ресурсов, существуют авторитарные и репрессивные режимы, многие вооруженные конфликты обусловлены борьбой за контроль над природными ресурсами... Если взглянуть на Африку, нетрудно заметить, что страны, богатые ресурсами, почти также бедны, как и те, которые обделены ими, однако в последних - более демократические и менее коррумпированные правительства... Многие богатые ресурсами страны... опустошены гражданскими войнами. Обладание природными ресурсами, похоже, несовместимо с мирным развитием. Закрадывается даже мысль о существовании некоего «ресурсного проклятия»».

Дж. Сорос «Мыльный пузырь американского превосходства». М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004, с. 140-142. ✨

**В 2008 году «ШАГом» будет заключен**

**500-ый контракт на консалтинговые услуги!**

## Каждый может, если хочет...

*В последний январский день Консалтинг-Центр «ШАГ» провел первую в 2008 году менеджерскую встречу. По роду своей деятельности нам постоянно приходится сталкиваться с темой кадрового дефицита. Именно поэтому на встречу мы пригласили тех, кто ежедневно решает эту проблему - HR директоров и руководителей розничных сетей. Обсуждали самую острую проблему — мотивацию исполнительского персонала. В этот раз формат менеджерской встречи был немного изменен. Поднятый вопрос был интересен, и у каждого из участников имелся уникальный опыт, которым можно было поделиться с коллегами. Обсуждалось огромное количество проблем, и в своем репортаже мы попытались выделить самые интересные примеры и самые обсуждаемые темы.*

### **Бенчмаркинговые сравнения**

Все участники смогли сравнить себя с другими игроками рынка. Были названы цифры окладов продавцов в разных сферах ритейла, рассказаны разные схемы оплаты труда, разные способы страховки в сезон продаж. Также не обошли гости и вопрос удержания сотрудника на рабочем месте. Однако больших открытий никто не сделал: большинство методов очень схожи. Но зато концентрированно узнали много существенных деталей!

### **Обеспечение потока на вакансию «продавец-консультант»**

Не менее острым оказался и вопрос привлечения персонала. Так, например, в качестве одного из инструментов был назван «внутренний рекрутинг». Это модель, когда уже работающий сотрудник магазина приводит друга или знакомого в свой или другой магазин сети. Механизмы поощрения приведшего были озвучены разные. От 1000-3000 рублей единовременного платежа до многоуровневой системы оплаты по мере прохождения новичком адаптационного периода. И конечно, у этого метода явное преимущество: с одной стороны, приходят люди, о которых уже заранее что-то известно, с другой стороны, эти люди уже знакомы с компанией (со слов уже работающего знакомого) и представляют, на какие условия они идут. Как показал опыт, такие сотрудники удачнее вливаются в коллектив и по сравнению с теми, кто пришел с внешнего рынка, дольше остаются в компании.

Также представители многих компаний заявили, что одним из способов привлечения является график работы. Например, продавцы компании «Мама Market» (одежда для беременных) привлекают своих будущих работниц графиком «неделя через неделю». Этот график особенно удобен для иногородних работниц, т.к. выходную неделю они проводят дома, по месту прописки или устраиваются на вторую работу, если цель - заработать как можно больше денег. С другой стороны, компании «Carlo Pazoni» и «Энроф» (бренды MEXX, Calvin Klein, TOPSHOP) привлекают студентов возможностью самостоятельно выбирать график работы и предлагают различные возможности частичной занятости (part-time). В регионах же «Энроф» предлагает соискателям на должности продавцов-консультантов помощь по смене имиджа и частично оплачивает услуги парикмахеров и стилистов. Компания «Arts Group» говорит, о том, что для девушек интересна возможность работы в модном магазине, и бренды сами собой являются способом привлечения соискателей. Кроме этого они используют специальные открытки с предложениями работы, которые стоят около кассы.

### **Hunting продавцов**

Это особенная тема обсуждалась в гораздо более спокойной обстановке, по сравнению с описанными выше. И если, например, представители одежного масс-маркета спокойно признавались, что «хантинг» является одним из методов набора, то представитель компании «Линзмастер» рассказала о договоренности между основными игроками рынка о «непереманивании» сотрудников друг у друга. Возможность взять человека с опытом работы в этой отрасли появляется, если только сотрудник уже покинул компанию конкурента и находится на свободном рынке труда. Представители одежного ритейла, наверное, тоже были бы рады «договориться», однако скорость открытия магазинов и высокое число игроков еще не скоро позволят осуществиться этой мечте.

### **Региональный набор**

Конечно, участники не могли обойти стороной и такой сложный вопрос, как набор специалистов в регионах. Хотя в большинстве случаев при открытии нового магазина главной задачей центрального офиса является поиск директора или управляющего этой торговой точкой, красота «деталей» процесса в различных компаниях надолго увлекла гостей в дискуссию.

### **Поколение «Next»**

Еще одной тенденцией, озвученной на менеджерской встрече, оказалось нежелание молодых людей занимать управленческие позиции в магазинах и расти в своей карьере. Большинство представителей компаний отметили, что молодые люди и девушки предпочитают работать продавцами или занять «непыльную» должность в центральном офисе, с минимумом ответственности. А от должности администратора или директора магазина «отмахиваются всеми руками». В то же время есть компании, которые успешно находят кандидатов на менеджерские позиции из низового персонала.



## Нематериальная мотивация линейного персонала

Особым вопросом стало обсуждение проблемы нематериальной мотивации линейного персонала: устраивать или не устраивать корпоративные конкурсы и праздники, нужно ли внутреннее издание для линейного персонала, и насколько эффективны эти методы. Представители разных компаний поделились своим опытом проведения такого рода мероприятий: как, когда и кого собирать, как минимизировать издержки, какого эффекта можно или нужно ожидать. Все это вылилось в интересную дискуссию между теми, кто считает этот метод очень эффективным, и теми, кто придерживается противоположного взгляда.

### «Добыча» редких специалистов

Пожалуй, это было самое частное, но очень яркое обсуждение: где взять редких специалистов. Компании с опытом такого поиска рассказали участникам об обнаруженных «лазейках». Например, компания «Линзмастер» остро нуждалась в профессионалах офтальмолога. Количество выпускников профильного отделения ВУЗов крайне мало и, как правило, их уже ждут в медицинских учреждениях. Чтобы закрыть необходимую вакансию, руководство компании приняло решение на собственные деньги обучать профильных специалистов в одном из специализированных колледжей. Другие компании также ищут «особых» работников, но на данном этапе развития обучают их силами собственных тренинговых центров.

Завершило встречу выступление **Директора Департамента управления персоналом розничной сети «Л'Этуаль» Любови Бадренковой** на тему «Разработка и внедрение системы оплаты труда продавцов розничной сети «Л'Этуаль». Цели и результаты». Основная цель действующей системы мотивации — увеличение товарооборота компании и повышение эффективности работы каждого продавца. У большинства кандидатов в продавцы-консультанты работа в магазинах «Л'Этуаль» ассоциируется с миром красоты, чем-то феерическим, волшебным, красивым, но это только внешняя сторона работы. Ежедневно это — тяжелый труд, требующий знаний, выдержки, выносливости и концентрации внимания. Существующая система мотивации помогает отсеять тех, кто пришел только для того, чтобы прикоснуться к миру красоты, но не готов к ежедневному труду продавца-консультанта.

Особенность системы мотивации продавцов в розничной сети «Л'Этуаль» состоит в зависимости дохода каждого продавца от объема продаж магазина. Основной принцип — каждый продавец имеет возможность заработать столько, сколько он хочет, — в зависимости от личных продаж. Система подсчета заработной платы очень прозрачная: каждый продавец в конце дня может посчитать, сколько он заработал. Основная задача всего магазина — выполнить план. На этом основана мотивация всех

сотрудников, включая директора магазина.

Другой важный инструмент мотивации — рейтинг. В конце каждого месяца в каждом магазине определяется место каждого продавца в рейтинге по результатам продаж. Первый в рейтинге получает существенную прибавку к зарплате. Последний же теряет часть своих



премиальных. Система жесткая, однако очень эффективная. Продавцом в компании остаётся только тот, кто готов «сражаться» за каждую продажу. После введения этой системы оборот магазинов сети значительно увеличился.

Но в работе продавцов помимо продаж есть еще и прочие функции — мерчендайзинговые и хозяйственные. При введении системы мотивации, ориентированной на достижение коммерческих результатов, регламентные работы пострадали в первую очередь. Однако, рассказывает Л. Бадренкова, «мы всеми силами объясняем, как это важно, и почему». И, конечно, компания контролирует выполнение стандартов. Невыполнение этих функций может привести к уменьшению премиального фонда, хотя к этим мерам прибегают очень редко и стараются действовать методом убеждения. «На уровне идеологии мы преподносим это как предпродажную подготовку. Чистый магазин, дорогая продукция, которая связана с лицом, с уходом, должна выглядеть чисто и красиво, все должно быть аккуратно. Продать продукцию на грязном тестер-стенде почти нереально. Неопрятность магазина снижает количество продаж и, соответственно, заработанных денег, и может грозить невыполнением плана».

Несмотря на такую жесткую систему мотивации, количество желающих работать продавцами в магазине не становится меньше. Поток достигается благодаря четко отлаженному механизму привлечения кандидатов. В специализированных СМИ размещается объявление о времени собеседования с будущими продавцами, по указанным телефонам работает автоответчик, который подробно описывает, как пройти до места собеседования. Собеседование проходит коллективно и состоит из 3-х этапов. На первом этапе всем желающим рассказывают о компании и условиях работы в ней. Кандидаты, которые не готовы к напряженной работе, обычно сами уходят с собеседования. Затем наступает второй этап, когда оставшиеся соискатели должны рассказать о себе. За это время оценивается минимально необходимый набор компетенций: как говорит, как выглядит, как презентует себя. Обычно на этом этапе еще кто-то «отпадает». В итоге с той частью, которая остается, в этот же день проводится индивидуальное углубленное собеседование.

Участников менеджерской встречи очень заинтересовала разработанная в «Л'Этуаль» система мотивации. Они конструировали различные гипотетические ситуации, которые могут происходить в магазине, и Любовь отвечала на их дополнительные вопросы. ✨

**В марте 2008 года  
Консалтинг-Центр «ШАГ»  
планирует провести очередную  
менеджерскую встречу**

## Однажды мы строили дом...

Однажды мы решили построить загородный дом. Посоветовались со знакомыми. Поняли: уж если делать все с самого начала по порядку и правильно, то перво-наперво нужно заказать проект. Пошли к профессиональному архитектору, заказали проект дома. С проектом пришлось помучиться, но в какой-то момент он получился. Нам выдали красивый альбом, в котором был изображен наш будущий дом в разных видах и разрезах. Мы понесли альбом к строителю. А он нам: «Это вы что такое нарисовали?! Между этим окном и этим окном никакой брус держать не будет. А здесь слишком много места оставлено. А здесь у вас не поместится эркер. А здесь не проходит под балками. А здесь окно не того размера». Ну, и так далее... Получилось, что человек, взявшийся воплотить в дереве нарисованный кем-то проект, не мог воплотить его в том виде, в котором он был нарисован. Все пришлось перекраивать.

Эта история очень напоминает мне то, что происходит сейчас с управленческим консалтингом, к которому, к нашей радости, все чаще стали обращаться менеджеры и владельцы бизнеса. Десять лет назад мы впервые столкнулись с ситуацией, когда толстые папки, подготовленные кем-то из «большой пятерки» мирового консалтинга, пылились безо всякого применения. И вот сейчас мы видим нечто подобное. Тогда была первая волна спроса на консалтинг. У предприятий, поддержанных программой TACIS, впервые появилась возможность оплатить эти услуги. И тогда многим казалось: стоит нарисовать картинку - и проблема решится! Картинки рисовались, но ничего не решалось. Сегодня происходит что-то похожее. Но есть и одно важное различие. Раньше тех, кто заказывал эти картинки, устраивало, что они потом пылились. А сегодня это категорически не устраивает. Люди, которые заказывают стратегию развития компании, организационную структуру, бизнес-процессы, KPI или любой другой организационный механизм, хотят потом видеть эти механизмы внедренными. Никто не хочет видеть бумажки. И, тем не менее, только за последний год мы несколько раз сталкивались с одной и той же ситуацией.



Приходит заказчик с толстым талмудом и говорит: а сделайте теперь так, чтобы оно работало!

Сегодняшние владельцы и менеджеры, как когда-то и мы со своим загородным домом, хотят делать все по науке и сначала заказывают проект, чтобы потом все спроектированное внедрить. Но потом оказывается, что внедрить — руки не доходят. Получается так, что людей, которые могут что-то спроектировать, — очень много. А тех, кто может что-то внедрить, — очень мало. Мы крайне редко видим таких людей среди менеджеров или среди HR-ов внутри компаний.

По-хорошему, внедрением организационных механизмов должны были бы заниматься менеджеры компании. Но не делают этого. Не могут или не хотят выдергивать из сложившихся организационных привычек ни своих подчиненных, ни самих себя. Часто нам приходится собственноручно вести внедренческую работу вплоть до самых низовых исполнительных звеньев. При внедрении новых технологий продаж — работать, скажем, с персоналом конкретных магазинов. Эта работа — работа менеджеров, а не консультантов. Фактически, нас зовут поработать менеджерами по организационным изменениям. Для кого-то мы соглашаемся выполнять внедренческие работы, кому-то отказываем. А кому-то бывает жалко денег на внедрение. Парадоксальная вещь: люди платят большие деньги за проект и не понимают, что основная цена — это цена внедрения. Достает заказчик из сейфа разработанный кем-то документ под названием «Стратегия», мы называем цену, — и он, тяжело вздохнув, запирает его в сейф снова. Многие готовы платить 100 долларов в час репетитору по английскому языку за занятия с ребенком и боятся взять репетитора для своей организации, чтобы с его помощью поменять организационные привычки людей. А ведь сегодня внедрение изменений — это ключевая тема. Сегодня возможность иметь гибкие, перенастраиваемые бизнес-технологии — одно из основных преимуществ на динамичном и все более конкурентном рынке. ✨

*С. Емельянова, Ю. Пахомов*

### Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

#### **Торговля по каталогам и Интернет-торговля в США**

Торговлей по каталогам и Интернет-продажами в США занимаются около 16 тысяч компаний с совокупным оборотом свыше \$ 160 млрд. Несмотря на относительно низкий порог входа, особенно в сферу Интернет торговли, отрасль высоко концентрирована: 50 ведущих компаний получают здесь свыше 60% совокупного оборота отрасли. В числе главных лидеров отрасли компании Land's End, LL Bean, Amazon, Overstock & Hanover Direct.

Средняя годовая выручка на работника в отрасли - \$ 400 000.

При всем разнообразии предлагаемых в отрасли товаров (многие малые компании позиционируют себя здесь как узкоспециализированные) лидирующими продуктами каталоговых и Интернет-продаж выступают лекарственные препараты, косметика, компьютерное оборудование и программное обеспечение, одежда.

Большинство распространителей каталогов практикуют политику безусловного возврата неподходящей продукции и стремятся к высшим стандартам качества обслуживания в качестве своего главного конкурентного преимущества.



## Что ест крокодил на обед?

Исследование Консалтинг-Центра «ШАГ»

В первом номере 2008 года мы, проникнувшись философско-итоженным настроением посленового года, задали владельцам сослагательный вопрос: «Если бы сегодня Вы стояли перед выбором жизненного пути, выбрали бы Вы путь бизнесмена или нет?»<sup>1</sup>

Ответы разделились на три группы:

### По собственному желанию

50% опрошенных ответили на вопрос утвердительно. Они не только довольны сегодняшним социальным и экономическим статусом, но и с готовностью наступили бы на нелегкие грабли владения бизнесом еще раз. Вот как комментировались эти ответы: «Однозначно. Была бы возможность начать раньше — я бы еще раньше начал. Это абсолютно точно мое», «Если свободный выбор — то только этот путь!», «Если перефразировать Черчилля, то предпринимательство — гадость ужасная, но ничего лучше не придумано», «С тем, с чем я вышел в самостоятельную жизнь из семьи, с тем набором качеств — конечно, да!»

### Возможно

Еще 30% опрошенных ответили, что, возможно, выбрали бы предпринимательство, как жизненный путь. «Я считаю, что путь, который я выбрал при наличии тех же условий, скорее всего, повторился бы», «Возможно, выбрал бы», «Ни в коем случае не выбрал бы этот же путь. А если бы выбрал, то, скорее всего, — свое дело в другой области. Может быть, работал бы в бизнесе, но точно в другой области».

### Не на своем месте

Но не все владельцы считают, что создание бизнеса было их жизненным призванием. 20% опрошенных ответили, что если бы была возможность изменить условия того времени, то сегодня они проявили бы себя в других областях. «Если бы изменились условия, то я бы ушел в теоретическую науку», «Я бы, скорее всего, был бы просто менеджером. Во мне и сегодня не очень много от предпринимателя». Что ж, не только сегодняшние владельцы, но и некоторые менеджеры считают, что они не на своем месте: вместо того, чтобы работать «на дядю», им стоило бы создать бизнес, но... семья, кредит, времени нет, места на рынке нет, идеи нет, страшно (нужное подчеркнуть). В этом смысле линия судьбы и тех, и других похожа: люди нашли для себя лучший, а возможно и единственный выход

<sup>1</sup> На эту идею нас сподвигли опубликованные в конце 2007 года результаты опроса «Левада Центр». Социологи выяснили, что 69% опрошенных жителей России в настоящее время не занимаются бизнесом и не имеют желания начинать им заниматься. К реальным или будущим предпринимателям отнесли себя лишь 5% респондентов по всей России.

в предложенных жизненных обстоятельствах, пусть даже путь их и прошел мимо несбывшейся мечты.

Как бы то ни было, история не знает сослагательных наклонений. 100% опрошенных имеют успешный бизнес и являются представителями нового класса, который мы называем бизнес-дворянством. И, хотя того владельца или нет, но они — практически единственные, кто в состоянии изменить мир, в котором мы живем. Вне зависимости от того, по своему желанию стали они представителем этого сословия, или повинувшись власти обстоятельств. ✨

И. Шкиперова



В. Васнецов «Витязь на распутье»

### Из записной книжки консультанта

Директор розничной сети: «Непрозрачность наших филиалов приближается к абсолютной черноте...»

\*\*\*

Менеджер: «В нашей компании каждый делает то, что ему нужно».

\*\*\*

Директор о финансовом аналитике: «А с Вадимом вообще разговаривать невозможно: чтобы обсудить что-то с Вадимом, нужен еще один Вадим в качестве переводчика».

\*\*\*

Генеральный директор: «В нашей компании зарплата начисляется регулярно, а выдается по запросам».

\*\*\*

Менеджер: «Вчера я на эту тему думал, но к единому мнению так и не пришел».

Главный редактор: Ю. Пахомов Выпускающий редактор: И. Шкиперова Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2008 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 629-15-74, 629-15-86 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.