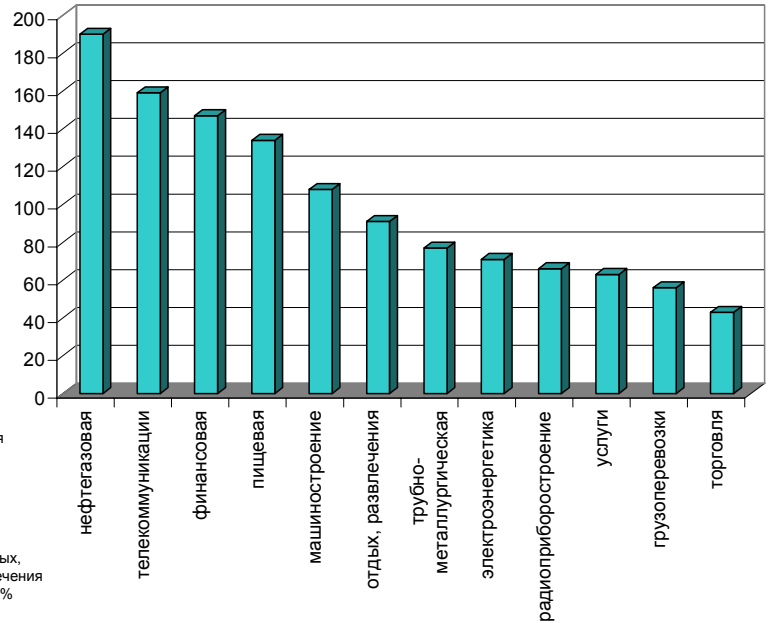
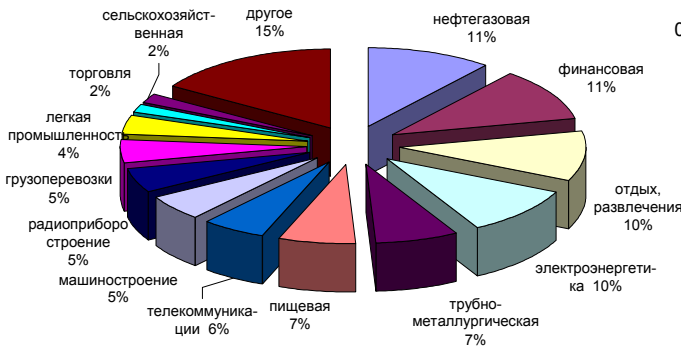


**О чем пишут «большие» деловые издания? На каких направлениях бизнеса сфокусировано их внимание? Различаются ли между собой издания по своим пристрастиям к тем или иным сферам бизнеса?**

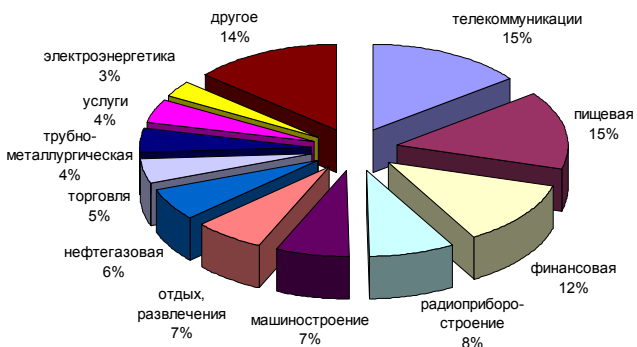
На эти вопросы попробовал ответить Консалтинг-Центр «ШАГ» и проанализировал публикации журналов «Эксперт», «Компания», «Деньги» и газеты «Ведомости» за июнь - август 2001 года. Подсчитывалось число статей, в которых упоминались компании той или иной отрасли. На диаграмме справа представлены результаты по всем четырем изданиям в целом. На круговых диаграммах – по каждому из изданий в отдельности.



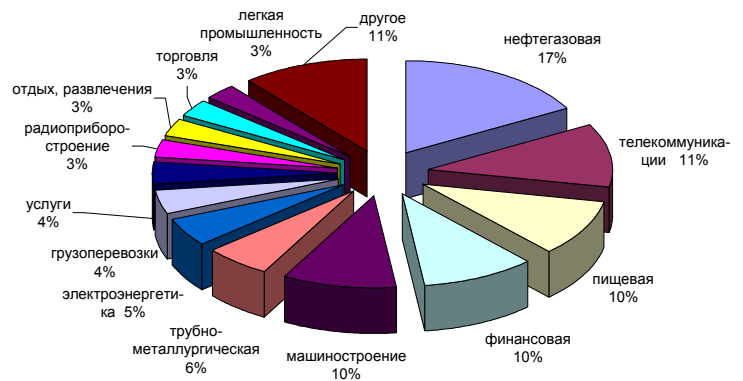
Упоминание отраслей в бизнес-изданиях за июнь-август 2001



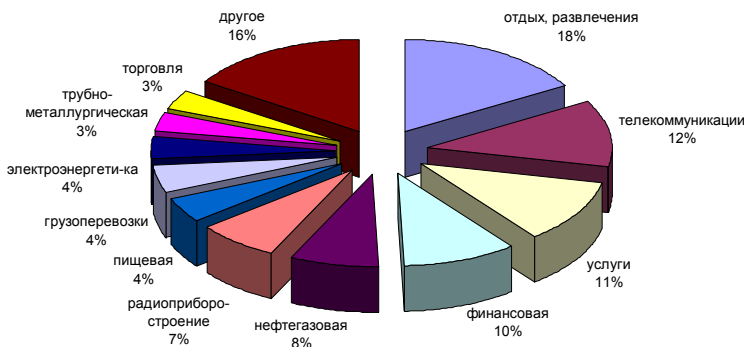
Упоминание отраслей в журнале «Эксперт»



Упоминание отраслей в журнале «Компания»



Упоминание отраслей в газете «Ведомости»



Упоминание отраслей в журнале «Деньги»

**Читайте в номере:**

**Краткий словарь управленческих терминов**

Вертикально интегрированный холдинг (корпорация) стр.2

**Инструментарий руководителя**

Корпоративный тренинг. Казалось бы, что в этом смешного? стр.3

# Вертикально интегрированный холдинг (корпорация)

## Краткий словарь управленческих терминов



**Определение из словаря:** “Комбинация в одном предприятии двух или более вертикально связанных видов деятельности в противоположность ситуации, когда эти виды деятельности выполняются отдельно двумя различными предприятиями, а затем действия синхронизируются через рыночные сделки” (Collins. Большой толковый словарь бизнеса).

**Понимание от “ШАГа”:** Стремление к вертикальной интеграции – ярко выраженная тенденция в развитии современного российского бизнеса. Суть вертикальной интеграции проще всего

пояснить аналогией с построением натурального хозяйства: “Все, что мне нужно, делаю сам”. Так, например, бизнес по торговле обувью в логике вертикальной интеграции должен покупать фабрики для производства собственной обуви, затем – производства по выделке кож и, наконец, фермы для выращивания кондиционного скота. В этом случае замыкается вся вертикальная цепочка от производства исходного сырья до сбыта конечной продукции.

Считается, что вертикальная интеграция помогает в определенной мере снизить издержки корпорации, прежде всего, - на логистических операциях и, если это возможно, на соединении других общих технологических звеньев бизнес-структур. Однако эта экономия редко перекрывает издержки, возникающие в вертикально интегрированных структурах за счет “изъятия” интегрируемых предприятий из конкурентной рыночной среды. Так, например, купив обувную фабрику и начав производить на ней обувь “для себя”, торговцы обувью должны лишиться этой фабрики возможности работать с конкурирующими торговцами обувью, в том числе и на более выгодных условиях. А, прикупив еще и кожевенные производства, они не только таким же образом лишают эти производства свободы в выборе заказчика, но одновременно лишают “своих” производителей обуви свободы в выборе поставщика. В результате создается одна большая фабрика, где самостоятельные прежде предприятия оказываются не более чем цехами. Но, превращаясь из экономически самостоятельного субъекта в цех, предприятие утрачивает и рыночные стимулы для своего развития. Пока жив холдинг, всем его звеньям - кроме конечного - заказы гарантированы, и никакие конкуренты не страшны. Пока жив холдинг, всем его звеньям - кроме начального - поставщики навязаны независимо от качества их услуг и товаров. При больших масштабах интегрируемых бизнесов процесс этот становится как бы обратным процессу разгосударствления экономики. А возникающие в результате холдинговые структуры приобретают черты нерыночной командной экономики - со всей ее неповоротливостью, неспособностью стимулировать интенсивный и качественный труд и другими хорошо известными минусами.

Таким образом, минусы вертикальной интеграции вполне способны перевешивать ее плюсы. Однако реальность бизнеса содержит в себе и другие достаточно серьезные мотивы и поводы для создания вертикально интегрированных холдингов.

По пути вертикальной интеграции пошла, в

частности, российская ветвь “МакДоналдса”. Начав работать на нашем рынке, компания столкнулась с тем, что ни один из наших поставщиков не смог обеспечить ее кондиционным сырьем для приготовления гамбургеров и гарниров. Импорт сырья был бы разорителен. Поэтому после долгих и безуспешных попыток решить вопрос с поставщиками, компания нашла единственно возможный выход: завела собственные картофельные поля и животноводческие хозяйства на российской территории. Только так можно было обеспечить требуемые корпорацией по всему миру стандарты качества на продукцию.

Другой специфически российский пример – вертикальная интеграция в контексте борьбы за передел собственности. Этот феномен достаточно хорошо просматривается, например, в металлургической отрасли. Через скупку акций угледобывающих предприятий активные игроки российского рынка получают монополию на поставки для производителей кокса. А значит, – могут диктовать им свои условия, навязывать решения и, в конце концов, сравнительно легко интегрировать их в свои владения. Это, в свою очередь, открывает доступ к рычагам давления на металлургические заводы с дальнейшим прицелом на поглощение и их. Такого рода попыткам интеграции “снизу”, при которой металлургические предприятия захватываются собственниками предшествующих металлургии звеньев, противостоит встречная интеграция “сверху”. Владельцы металлургических предприятий, стремясь обезопасить свой бизнес от конкурентов, принимают ответные меры, и сами начинают интегрировать в свои структуры технологически предшествующие и обеспечивающие производства. В данном случае интеграция выступает орудием в борьбе конкурирующих групп, пытающихся “перекрыть друг другу кислород” через захват и монополизацию производства сырья или ключевых технологических компонентов.

Таким образом, при всех недостатках вертикально интегрированных холдингов, в российской действительности существует немало ситуаций, когда выбор такой системы организации бизнеса выступает единственной возможностью его развития и сохранения.

**ПОЗДРАВЛЯЕМ С ЮБИЛЕЕМ!**

Консалтинг-Центр «ШАГ» от всей души  
поздравляет с днем рождения:



Учебный  
Центр МФД  
с 7-летием!

Компанию  
«КИТ»  
с 9-летием!

# Корпоративный тренинг. Казалось бы, что в этом смешного?

## Инструментарий руководителя

**Это случается практически с каждым ...**

генеральным директором компании, в которой больше 40 – 50 человек. Рано или поздно он решает обучить большую группу своих сотрудников чему-либо. В среднем день корпоративного тренинга, разрабатываемого и проводимого для компании “на заказ” стоит \$1200 - \$ 1600. Открытый тренинг, в котором участвуют люди из разных компаний, стоит около \$ 200 в день с человека. Таким образом, если группа больше 6 – 8 человек, то дешевле заказать для своей компании “персонального” тренера. Выгода налицо. Это будоражит, и руководитель упускает важный вопрос:

**“А за что, собственно говоря, я плачу?”**

Если генерального директора остановить и начать пытаться этим вопросом, то довольно быстро мы получим одну из вариаций на общую тему: “Они должны освоить нужные мне навыки”. Чтобы оградить себя от обвинений в некорректности выводов, уточняем:

- Сколько будет идти тренинг?

- Как обычно, два дня.

А теперь – разминка для математиков. Два дня тренинга – это 16 часов. Из них каждый день будет один большой перерыв на обед (1 час) и 2 коротких на кофе (по 30 минут). То есть, минус два часа в день; всего минус 4 часа. Остается 12 часов. В начале каждого дня не менее часа будет потрачено на “разогрев” участников (специальный тренерский термин). Итого: минус 2 часа за тренинг. Остается 10 часов. Из них не менее 20 % пойдет на теорию. Остается 8 часов на получение и отработку практических навыков. Если Вы решили обучать 8 человек, то за весь тренинг *одному сотруднику будет уделен 1 час внимания тренера*. Или 30 минут в день. Скольким новым приемам можно научиться за 1 час? Подсказываем: одному. При условии, что “ученик” этого хочет, и у него есть необходимые способности. Да и то, если навык будет достаточно простым: принять от клиента правильно заполненный бланк заказа, научиться правильно говорить “Алло” в трубку и т.д. Надеемся, мы убедили Вас, что “Они получают нужные мне навыки” – это *неправильный* ответ на вопрос “Что я получу, уплатив за двухдневный тренинг для своих сотрудников”.

**На что можно надеяться после проведения двухдневного тренинга?**

- Сотрудники ближе познакомятся между собой и, скорее всего, завяжут неформальные отношения.
- Они приобретут практический навык по 1 – 2 операциям (ситуациям).
- Люди узнают о чужом опыте (особенно если тренер – в прошлом практик).
- Кто-то систематизирует уже имеющиеся у него практические навыки.
- У людей появится понимание, в чем их собственные реальные проблемы.



- Сотрудники захотят изменить кое-что в своей повседневной работе (а часто и в личной жизни).
- У людей появится эмоциональный подъем, который еще надо будет направить в нужное Вам русло.

**А чего следует опасаться?**

- Познакомившись поближе, сотрудники, возможно, станут дружить против Вас, особенно если Вас самих на тренинге не было.

• Люди «поймут», что в Вашей компании все никуда не годится, а руководству на все наплевать, и оно ни на что не способно.

**О деньгах никогда не поздно**

Ищите дешевле, – Вы их обязательно найдете. А когда найдете – торгуйтесь. При этом даже не надо вымалывать дисконт. Просто скажите, что Ваш бюджет гораздо ниже и тихо удалитесь. Вам спешить некуда – ведь Вы уже прожили без тренинга 2 (3, 5, 9) лет. А им кушать хочется. Но здесь не стоит

перегибать. Уважайте тренеров, вызвавших у Вас доверие! Ведь потом они будут работать с Вашими сотрудниками... Пожалуй, падение на 50 – 75 процентов от первоначальной цены должно Вас насторожить. Если у тренеров такая заниженная самооценка, то чему они могут обучить? Или они изначально приняли Вас за простаков, которые не считают денег?

**Осторожно, диверсия!**

Нами был разработан перечень мероприятий, которые позволяют **многократно снижать эффективность тренинга**:

- Назначьте участников тренинга приказом по организации.
  - Проводите тренинги продолжительностью по 2 – 4 часа после окончания рабочего дня.
  - Сделайте перерыв между двумя последовательными занятиями больше одной недели.
  - Выделите для тренинга помещение площадью менее 3-х квадратных метров на одного участника, без кондиционеров, отопления, в коридоре рядом со входом.
  - Проводите тренинг в непосредственной близости от рабочих мест сотрудников.
  - Возложите на участников обязанность самостоятельно организовывать свое питание.
- Мы будем благодарны за развитие Вами этого списка. Обещаем уважать авторские права.

**“Но я хотел, чтобы они повысили свой профессиональный уровень!”**

Прежде, чем принимать для этого такое сильнодействующее средство, как тренинг,

- Выясните, что думают о своем профессионализме Ваши сотрудники (возможно, после этого Вы обнаружите, что Вам нужен не тренинг, а что-то другое, например, стратегическое планирование или оценка персонала);

Окончание читайте на 4-й стр.

## Корпоративный тренинг. Кажется бы, что в этом смешного?

*Окончание. Начало читайте на 3-й стр.*

- Разработайте с выбранным Вами тренером программу обучения сотрудников (*оптимальный график: 2 тренинговые "пилюли" в неделю в течение 2-4 недель; через полгода – повторный профилактический прием*);
- Подготовьте систему оценки результатов обучения (*иногда в этом могут помочь тренеры*);
- Тактично, но твердо поговорите с теми, кто, по Вашему мнению, переоценивает свой профессиональный уровень;
- Благословите всех перед дальней дорогой.

*В добрый путь!*

*В.Хомутов, Заместитель  
Генерального директора МФДи  
Д.Тарантин, консультант КЦ «ШАГ»*

**Статью о корпоративных тренингах согласился прокомментировать Генеральный Директор компании "Спортмастер" Д.М. Шаньгин.**

В основном я согласен с тем, что говорится в этой статье. Особенно стоит, на мой взгляд, подчеркнуть следующие преимущества корпоративного, внутреннего тренинга перед обучением где-то вне компании. Как обычно получается? Один сотрудник, два или три сходили куда-то на тренинг... Возвращаются, глаза горят, а их никто не понимает. В результате ничего внедрить не могут. Была у нас такая ситуация с одним семинаром. Пришли наши двое высокопоставленных менеджеров с семинара с горящими глазами, все на них смотрели с некоторым удивлением, никто не понимал, а через две недели глаза у них как-то потухли – вот и весь результат.

Ведь менеджмент – это управление решением задач людьми и через людей. Соответственно, знание как таковое, если им владеет только один человек, смысла никакого не имеет, а вот внедрить это знание в работу коллектива, – это особая, не менее важная и очень непростая задача. Поэтому, когда встал вопрос об очередном важном семинаре, мы приняли решение организовать его проведение для всего высшего и среднего звена управления Компанией вместе.

Два полных дня мы в гостинице "Космос" проводили семинар. Ну и, собственно, цель была такая: чтобы все вместе принимали участие, наладить лишней раз взаимопонимание между собой, и соответственно, чтобы потом практический отголосок был. После завершения обучения эффект "затухания" тоже, конечно, был, но он возник позже и происходил одновременно у всех участников семинара, а глаза одновременно горели у гораздо большего количества людей. Поэтому мы что-то успели внедрить из того, о чем шла речь.

Наверное, конкретный практический результат в освоении полученных знаний и навыков может быть, если

на систематической основе участвует какое-то количество сотрудников, в результате чего они будут способны вместе начать работать по-другому, "переломить" старую ситуацию. Для того, чтобы новое знание стало умением коллектива, важно, чтобы этого захотело большинство.

А внешние тренинги или семинары, куда обычно отправляют одного-двух сотрудников, в большей мере имеют смысл для специалистов, например, для юристов, если им нужны какие-то последние изменения в законодательстве или какие-то принципиальные, базисные знания. А, условно говоря, для менеджеров, для "продавцов" такие тренинги должны носить, как правило, коллективный характер и, следовательно, проводиться в форме внутрикorporативных занятий.

Важно также добавить к статье тему участия руководителя в усвоении того нового, что было получено сотрудником на тренинге. Преподаватель тренинга проводит, задача же руководителя после тренинга не дать этому процессу затухнуть, потом к этой теме нужно будет вернуться. В каком виде? То ли предметно обсудить, то ли какие-нибудь конкретные задания дать на развитие, то ли программу составить, – но эта задача обязательно должна быть выполнена руководителем, если он хочет получить **реальный** результат.

## Юмор

*Из записной книжки консультанта*

**Руководитель:** У них командность проявляется в общем равнодушии ко всему.

\*\*\*

**Консультант:** Какие обязанности Вы хотите делегировать подчиненным?

**Руководитель отдела:** Закрывать форточку.

\*\*\*

**Менеджер:** Нашей компании нужно определиться, в каком пруду купаться. Нельзя купаться везде, там тоже люди плавают.

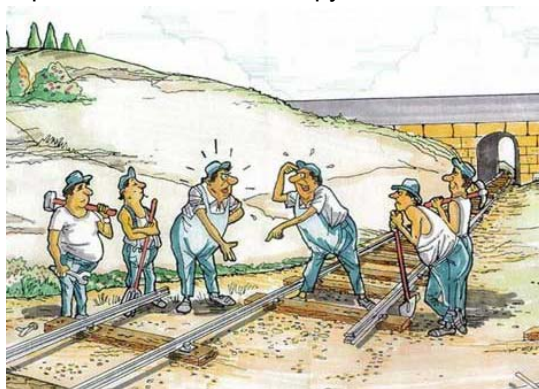
\*\*\*

Маляр покрасил забор с одной стороны и просит заплатить за работу. Ему говорят:

- Но Вы же покрасили только с одной стороны.

Он отвечает:

- А в договоре так и записано: "Заказчик – с одной стороны, исполнитель – с другой".



**Выпускающий редактор:** Ольга Сидельникова **Ответственный секретарь:** Елена Трофимова

**Редакционный совет:** Евгений Емельянов, Юрий Пахомов, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2001 website: <http://www.stepconsulting.ru>

103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095)203-51-26, 203-51-27 E-mail: [stepcons@online.ru](mailto:stepcons@online.ru)

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