

Верхом на лошади в белом мундире

Вот и закончился – не успели и оглянуться – 2001 год. Грешно жаловаться, он был на удивление благополучным для большинства из тех, кто читает это издание. Оно и не удивительно – в этом году, пожалуй, бизнесу меньше, чем когда-либо раньше, мешали. В результате кто-то уже в начале ноября поставил новогоднюю елочку в честь выполнения годового плана, кто-то наконец реализовал свои давние инвестиционные идеи, кто-то просто почувствовал, что можно слегка расслабиться от постоянного напряжения, возникающего в бесконечном потоке дел и проблем.

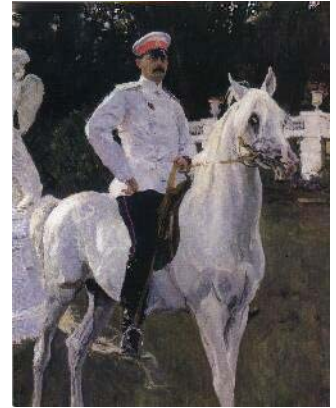
Наступает Новый, 2002 год. По сведениям астрологов – Год Лошади. По традиции на Новый год принято желать всего самого наилучшего с искренней верой, что эти пожелания уж в этом-то году всенепременно сбудутся. Пожелаем и мы нашим читателям всего самого замечательного, чтобы в этом году сбылось даже то, о чем они "сами себе" не догадываются. А в соответствии с нашей специализацией, особо пожелаем новых качественных достижений в бизнесе. Так, чтобы подходя к концу года, фирмы чувствовали себя - подобно известному персонажу - на коне и в белом мундире.

Хотя, скорее всего, вряд ли удастся проскакать этот год парадным маршем. Многие признаки – от быстро прогрессирующей мировой рецессии, до вступающих в действие новых российских законов и аппаратных изобретений, от парадоксального взлета цен "на пустом

месте" до открытых прогнозов наступающего кризиса, - говорят нам о том, что через 2002 год, скорее всего, придется прорываться с тяжелыми боями. Что ж, памятный кризис 98-го многому научил нас всех – научат чему-то и новые сложности. Важно помнить, что тогда, в середине 98-го, часть достаточно незаметных в то время компаний решила не отступать под натиском возникших проблем, а, наоборот, задействовав все мыслимые и немыслимые ресурсы, захватить освобождающийся рынок. Сегодня они – лидеры, они на коне, и их имена известны всем.

Так что с Новым годом нас, дорогие друзья! И, что бы этот год ни принес нам, – наша, и только наша задача извлечь из происходящего все самое хорошее. Чтобы заслуженно почувствовать себя к его завершению верхом на лошади в белом мундире.

Е. Емельянов



Перед Новым годом принято подводить итоги года предыдущего. Мы решили узнать у наших клиентов и партнеров, каких успехов они достигли в году уходящем и обратились к некоторым из них с вопросом: «Что Вы считаете основным достижением минувшего года – своим личным или Вашей компании?»

**Андрей Малышев,
«Инкомстрой-Инжиниринг»,
Генеральный директор:**

Я осознал, что делать деньги и делать бизнес – это не одно и то же. Пожалуй, это и есть основное достижение, как мое личное, так и компании, которую я возглавляю. Многие у нас этого не различают. А я вот убежден, что в самом ближайшем будущем, с ростом экономики и обострением конкуренции, уже нельзя будет сделать деньги, не выстраивая при этом грамотно своего бизнеса.

**Олег Андреев, «КАРО»,
Вице-президент:**

В этом году мы открыли мультиплекс (многозальный кинотеатр) КАРО-2. Второе серьезное событие, произошедшее в этом году, - начало строительства мультиплекса на площади Курского вокзала. А вообще наше главное достижение - то, что мы являемся безусловными лидерами на рынке московского кинопроката.

События Сообщения Свершения

15 декабря 2001 г. состоялось торжественное открытие нового отечественного производства. Компания "Лирика-Керамика" запустила в действие первую автоматизированную линию по производству коллекционной керамической плитки. Проект, в который, как сообщило радио "Эхо Москвы", было вложено \$16 млн., по данным Председателя Совета Директоров компании Григория Кожемякина должен окупиться в течение 3, 5 лет.

1 декабря 2001 г. в Центральном Доме Литераторов состоялась презентация Клуба Элитного Кино. Этот проект, совместно реализуемый ЦДЛ и компанией "Каро-Фильм", предоставил истинным любителям кино уникальную возможность просмотра шедевров Госфильмофонда, среди которых – почти полный список лауреатов премии "ОСКАР" 40-60 гг.

Джекпот – не про казино

Инструментарий руководителя



Эту историю рассказал нам руководитель и совладелец молодой, бурно развивающейся производственной компании, уже сейчас являющейся лидером российского рынка в своей нише.

Первое, что планировали достичь учредители после запуска производства и начала продаж – привлечь оптовиков приемлемой ценой и безупречным качеством изделий. Ядро бизнеса составлял небольшой, оснащенный современным импортным оборудованием цех. Цех обслуживали бригады из четырех рабочих-операторов; каждому платился стабильный оклад за отработанные смены. На этом этапе развития фирмы рабочие легко достигали требуемых стандартов качества. Но объем выпуска был ниже производственных возможностей. Впрочем, на тот момент это было не так уж и важно... Зато выходящие из цеха изделия отличались и респектабельным внешним видом, и высокими потребительскими качествами - не стыдно было показать товар лицом. И процесс пошел. Контакты с оптовиками завязались, спрос на продукцию рос.

Вскоре перед руководством возникла новая задача: начать наращивать обороты и вытеснять с рынка конкурентов, увеличивая объемы выпуска и продаж. Прежде, чем расширять производство, было решено выжать максимум из того, что имеется. А значит – вывести производительность труда рабочих на предельно возможный уровень. Тогда к прежней системе оплаты был добавлен новый компонент: премия от превышения нормы (заранее установленной и не слишком высокой). Для того, чтобы рост выработки не привел к снижению качества изделий, были введены также штрафы за брак.

Чтобы стало яснее, к чему это привело, необходимо остановиться на некоторых технологических особенностях данного производства. Станок-автомат, производящий изделия, практически все делает сам. За оператором остается лишь ручная упаковка продукции, устранение неисправностей и, главное, постоянная подстройка оборудования. Эта задача и являлась здесь ключевой. Работа автомата управляется несколькими десятками кнопок, каждая из которых регулирует свой параметр: длину рабочего хода, температуру охлаждения, давление пара и т.п. Перед претендентами на премию стояла сверхзадача: подобрать на всех этих кнопках такое сочетание режимов, которое обеспечило бы как высокую производительность автомата, так и требуемое качество изделий. Основная же сложность состояла в том, что не существует единственного “правильного” сочетания параметров. По крайней мере, точных рекомендаций здесь не может дать никто, в том числе и сами создатели оборудования.

Тут можно привести аналогию со старинным

**Алексей Кузьмин,
«Процесс Консалтинг»,
Генеральный директор:**

В уходящем году у нас произошло переосмысление стратегических приоритетов. Летом мы приняли решение сконцентрироваться на основной нашей услуге - оценке эффективности проектов и программ. А к декабрю стали очевидны позитивные результаты этого решения.

парусным кораблем. Искусство управления таким судном заключается в том, чтобы постоянно, в каждый момент времени, «нащупывать» такое расположение всех его многочисленных рулей и парусов, чтобы, используя меняющиеся силу и направление ветра, как можно быстрее двигаться в нужную сторону. Точно так же и автомат достигает оптимального режима работы при подстройке всех его управляемых параметров под такие условия, как погода на улице, температура в цехе, качество воды, различия в свойствах сырья и др. При этом, сырье, поступающее в автомат в данный момент – уже не то, что поступало три часа назад. И если оператору удалось добиться оптимального режима работы в семь утра, то к десяти нужно снова подстраивать автомат под произошедшие изменения.

В тот период, когда производительность не имела

**Денис Никулин, «М.видео»,
Первый заместитель Управляющего
розничной торговлей:**

За последний год у нашей компании было несколько достижений. Пожалуй, самые значимые из них, – это выход в регионы, то есть открытие собственных магазинов и открытие в Москве магазинов нового формата - магазинов самообслуживания.

большого значения, операторы научились управлять качеством изделий, манипулируя тремя-пятью кнопками. О назначении остальных регулировок они имели достаточно смутное представление. Картина резко изменилась после введения премий. Рабочие стали экспериментировать с режимами работы станков в поиске нужных сочетаний. В бригадах начали активно обучать друг друга тому, за счет каких регулировок и как можно получить тот или иной эффект, ускорить ту или иную операцию. Чаще стали обращаться с вопросами к Главному инженеру. В результате у операторов появилось более глубокое знание работы оборудования, они стали более самостоятельны в устранении неисправностей. Но, главное, - возник интерес. Прежде работа была простой, но монотонной, скучной, очень изматывающей психологически. Теперь в ней стало обнаруживаться новое содержание, новые стимулы для повышения профессионализма. И люди ожили, загорелись, изменилось даже выражение их лиц.

Довольно скоро при требуемом качестве производительность повысилась на 20-30% и достигла стабильного уровня. Прошел месяц, другой, третий... И всколыхнувшийся было энтузиазм сошел на нет. Между вкладываемыми усилиями и получаемым вознаграждением установилось некое равновесие. То, что было новым, стало привычным. Интерес снизился. Глаза погасли. В работе бригад наметились колебания производительности, в основном – в сторону понижения. А тем временем рыночная ситуация становилась все более благоприятной, заявки от оптовиков шли потоком, продукция успешно расходилась от Москвы до Владивостока. Возможен ли еще один рывок в производительности? За счет чего? Как вдохнуть в людей новую энергию? Тогда-то у Генерального и возникла идея...

Джекпот!!! Да, именно, - это не про казино, это – про производство! В качестве еще одной составляющей в системе оплаты была установлена планка “рекордной” дневной производительности, достигая которую бригада получала специальную премию: “джекпот”. В первый день

месяца сумма премии для первой смены равнялась 200 рублям, по 50 рублей на брата. Если бригада эту премию не выигрывала, то шанс заработать ее переходил к следующей смене. При этом джекпот увеличивался еще на 200 рублей. Для третьей смены - еще на 200... Поскольку бригады работали в 4 смены, отработывая в месяц по 15 смен, джекпот к концу месяца мог составить уже 12 тысяч рублей. Планка необходимого рекорда подбиралась так, что, даже работая на пределе, ее можно было бы достичь не более 3-4 раз в месяц при благоприятном стечении обстоятельств.

В какой ситуации оказались рабочие? - Есть возможность заработать дополнительные деньги прямо сейчас, за эту смену. Это очень трудно. Но если они не возьмут джекпот сегодня, то завтра его могут взять сменщики. Значит, надо выкладываться с первых же минут. Бригады действительно удалось расшевелить, да еще как! "Уже после первых побед, - делился наблюдениями наш собеседник, - у людей появляется гордость. Желание подтвердить достигнутое. Доказать, что их выигрыш не был случайностью, что они - действительно лучшие. У соперников же возникает не менее острое желание доказать, что лучшие - это все-таки они. Одно только это не позволяет людям опуститься на уровень средненьких результатов".

После введения системы джекпота в бригадах начался новый всплеск экспериментирования. Рабочие стали еще более настойчиво терзать Главного инженера

**Александр Стратонович,
«МОВЭКС», Генеральный директор:**

Для меня главным достижением стало то, что удалось «по полочкам» разложить цели в бизнесе на ближайшие несколько лет. Я сейчас знаю, что нужно сделать в следующем году, и какой должна быть фирма года через три.

в поиске оптимальных режимов, еще больше времени уделять изучению технологических премудростей. Вынужденные перерывы стали минимальными, скорость самостоятельного устранения типовых неполадок - фантастической. Начался не только поиск новых решений в искусстве управления автоматами, но и экспериментирование с разными формами взаимообучения и с разными видами организации труда. Люди стали выкладываться ежедневно. У многих возник настоящий азарт: победить, взять джекпот во что бы то ни стало! И вокруг повседневной работы забурились страсти - те самые, что движут болельщиками на стадионе или игроками в казино. Очень быстро производительность цеха повысилась еще на 20%, а ее колебания снизились с 20-30% до 5-10%.

Постоянно шлифуясь и совершенствуясь, система оплаты "джекпот" эффективно работает на предприятии вот уже более восьми месяцев.

Не так давно руководству удалось пригласить на фирму западного инженера. Это был человек, стяжавший славу лучшего в мире специалиста по станкам-авоматам данного типа, один из их создателей. Кульминацией встречи стал момент, когда гостя привели в цех и попросили настроить один из работающих станков на еще более производительный режим. Понаблюдав немного за работой оператора, он поднял обе руки вверх: "Невозможно! Не буду даже и пытаться!"

Комментарий консультантов. Для тех из читателей, в ком описанный случай заронил соблазн внедрить нечто подобное и у себя на предприятии, отметим ряд важных для внедрения условий:

1. Результаты работы соперничающих сторон (к

**Дмитрий Агеев,
«Спортмастер»,**

Директор Коммерческого управления:

Во-первых, по сравнению с прошлым годом мы увеличили наш оборот на 70%. При этом нам удалось избежать каких-либо серьезных организационно-технологических проблем, связанных со столь значительным скачком. Во-вторых, мы разработали и запустили программу развития региональной сети розничных магазинов СПОРТМАСТЕР. И наш региональный розничный бизнес уже в этом году принес существенный оборот. И, в-третьих, мы «раскрутили» марку «Columbia sportswear», и по оборотам и по узнаваемости она встала в один ряд с «мэтрами» брендового спортивного рынка.

примеру, соревнующихся бригад) должны быть измеримы и бесспорны для каждой из них.

2. Средняя величина «джекпота» должна представлять собой ощутимую для претендентов сумму (состязательные мотивы и профессиональные амбиции служат хорошим «топливом» для этой системы оплаты труда, но «запускается» она все-таки желанием заработать деньги).
3. Бизнес компании должен быть стабилен, прибылен и должен обеспечивать бесперебойные поступления денежных средств, что позволяет гарантировать ежемесячное выделение в премиальном фонде сумм, необходимых для выплаты «джекпота».
4. Эффект от мобилизации усилий соперничающих сторон должен превышать потери от сокращения взаимопомощи при разведении их в разные «углы ринга».

Ю. Пахомов

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ЮБИЛЕЕМ!

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

**Сеть «Карпет Хауз» -
с 5-летием!**

**Компанию
«НЭКС»-
с 9-летием!**

**Корпорацию
«Инком-
недвижимость»
с 10-летием!**

**Компанию
«Инкомстрой-
Инжиниринг» -
с 7-летием!**

**Компанию
«Рокса» -
с 9-летием!**

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



Театр начинается с вешалки. Фирма – с секьюрити?

Одна моя знакомая, отправившись в офис некоей фирмы N, долго этот самый офис искала. И, естественно, очень обрадовалась, когда нашла. Впрочем, как выяснилось, обрадовалась преждевременно. Когда дверь открылась, на уровне ее лица оказалась оскаленная собачья морда. Овчарка, хрипя, пыталась добраться до горла незадачливой посетительницы. На поводке, с трудом удерживая псину, висел охранник. На подмогу ему торопились еще двое... Такой вот трагикомический случай. С одной стороны, конечно, безопасность и обороноспособность. С другой – ведь так и до инфаркта недалеко.

История довольно экзотическая. Ну кто, в самом деле, будет посетителей собаками пугать? В общем, анекдот. Не в том смысле, что смешно, а в том, что примечательная история из жизни. И, кстати, если бы не собака, в ней бы вообще ничего такого не было. Ну, встретила человека охрана. Ну, проверила, кто он есть и зачем пришел. Обычное дело, как иначе-то?

И правда, так уж повелось, что встречают-проводят посетителей чаще всего охранники. Берут, так сказать, на себя часть функций reception. Но... попробуйте представить на месте секретаря дядьку, похожего на таможенника из телерекламы про “волосы лазером пересадили”. А на месте охранника?

**Николай Редько,
Межбанковский Финансовый Дом,
Генеральный директор:**

В уходящем году мы разработали и совместно с партнерами реализовали серьезный проект – Элекснет(www.elecsnet.ru). Это система моментальной оплаты услуг связи. В крупных торговых точках установлено 30 терминалов, через которые пользователи сотовой связи и Интернета, пользуясь пластиковыми карточками, могут самостоятельно осуществить оплату услуг.

Юмор

Из записной книжки консультанта

“Сначала мы пахали, с нас семь потов лилось – но мы видели цель. А сейчас мы всего достигли, пот с нас уже не льется, но начал ум за разум заходить.” (История развития фирмы в рассказе директора по производству)

Какую мы у них цену запросили, такую они нам и отказали. (Отчет коммерческого директора по итогам тендера)

Введешь правила игры по оплате труда – а потом смотришь: либо ты дурак, либо тебя проиграли. (Руководитель компании. Реакция на слово “мотивация”).

Ты идешь со всеми, а я иду рядом. (Генеральный директор – менеджеру компании)

Секрет успеха:

“Руководители мне говорят: Ты что предлагаешь? Мы же этого не можем! А я им: Ну и что? Демонстрировать готовность надо всегда!”

Все это сказано не к тому, что охранники – народ невежливый или неприветливый. Часто даже наоборот, милейшие люди работают. Просто обязанность у них такая – отвечать за безопасность. Вот они и отвечают, как умеют.

Один из супермаркетов известной московской сети. В очереди в кассу стоит пара. Чтобы не толкаться, девушка проходит мимо кассира и ждет своего спутника ближе к выходу. Процесс ожидания разнообразит окрик охранника: “Девушка, если вы без покупок, то вернитесь в очередь или выйдите вон в том конце зала!”

А денег все-таки бывает жалко. Имеются в виду деньги, которые уносят недовольные клиенты. Плюс те, которые фирма тратит на обучение своего персонала навыкам делового общения.

Каждая компания пытается найти компромисс между безопасностью и сервисом по-своему. Например, старается донести до сотрудников охраны, что они тоже работают с клиентами и создают имидж фирмы. А кто-то даже обучение соответствующее проводит. Понятно, что и требования к охране предъявляются уже другие, и ее стоимость меняется.

Но иногда встречаются и другие примеры. Первым решением нового руководителя одной из крупных телекоммуникационных компаний, претендующей на лидерство в этой конкурентной области, было указание убрать работников службы охраны с “front”- линии, от входа в здание до кассовых окон, глубоко “back” – в служебные помещения, к мониторам наблюдения. “Когда возникнут беспорядки, Вас позовут”. Место секьюрити заняли менеджеры по работе с клиентами, встречающие посетителей у дверей и помогающие им как можно быстрее найти место, где решается их проблема. Беспорядков до сих пор не было. Популярность компании продолжает расти...

А. Куликова

**Игорь Шехтерман,
«Росэксперт» (подбор менеджеров
высшего звена управления), Партнер:**

Одним из достижений этого года мы считаем то, что абсолютное большинство наших клиентов обратились к нам снова в этом году. Это говорит о том, что клиенты остались довольны нашей работой, у нас сложились партнерские отношения, к чему как консалтинговая компания мы стремимся.

**Константин Мирзаянц,
«Российские торговые сети»,
Генеральный директор:**

Нам пока полгода, все еще впереди, и о результатах говорить весьма преждевременно. За этот год нам удалось собрать команду, которая способна решить достаточно новую для российского рынка задачу – профессионально организовать торговый центр (разработать концепцию, правильно спозиционировать, организовать строительство, внедрить передовые технологии).