

Сим победим!

Дракон сделал свое дело, Дракон может уходить... Честь и хвала уходящему году, он и вправду как Дракон, при взгляде со стороны кажется невероятно сказочным. Хотя бы уже потому, что в условиях всемирного вялотекущего кризиса большинство известных нам компаний продолжали активно развиваться. Строили, как в сказке, планы на перспективу, в которые упорно закладывали высокие темпы дальнейшего роста. Бились за эффективность и на деле повышали ее. Отрабатывали новые возможности, появившиеся на динамично меняющемся рынке. Не обращали внимания на происходящее в окружающей реальности, как будто бы это их и не касалось — ведь сказка и жизнь не пересекаются...

В результате неустанных трудов за год Дракон слегка пообветшал, потерял за ненадобностью крылья, пару лишних голов, чешую и прочие мелочи. И приготовился к перерождению в своего ближайшего родственника, Змея. Существо уже не такое сказочное, но гораздо более приземленное. Которое кроме физиологии роднит с Драконом, пожалуй, лишь то, что он тоже вызывает у людей безотчетный страх.

Как это ни странно, у Змея с бизнесом оказывается гораздо больше сходных черт в сравнении с другими зодиакальными символами. И прежде всего это, конечно, характер отношения — что к Змею, что к бизнесу — нормального среднего человека. Отношение, содержащее в себе смесь гадливости (да ведь Змей — он и есть Гад) и страха. Нечистое это дело — заниматься бизнесом, считает средний наш человек. И готов с легкостью приписать бизнесу любые гадости, невзирая ни на бревна в своем глазу, ни на то, что происходит в действительности. Да, конечно, прижатый к стенке фактами средний человек не будет в конечном счете отрицать пользу, приносимую бизнесом. Хоть кто-то и хоть как-то ловит мышей в этой стране. Но все же... Что-то в этом деле не так... Лучше уж, как от Змея, держаться от бизнеса подальше... А еще лучше — поближе к тем местам, где нет мышей, но бывают приятные подарки и подношения за в общем-то необременительные услуги...

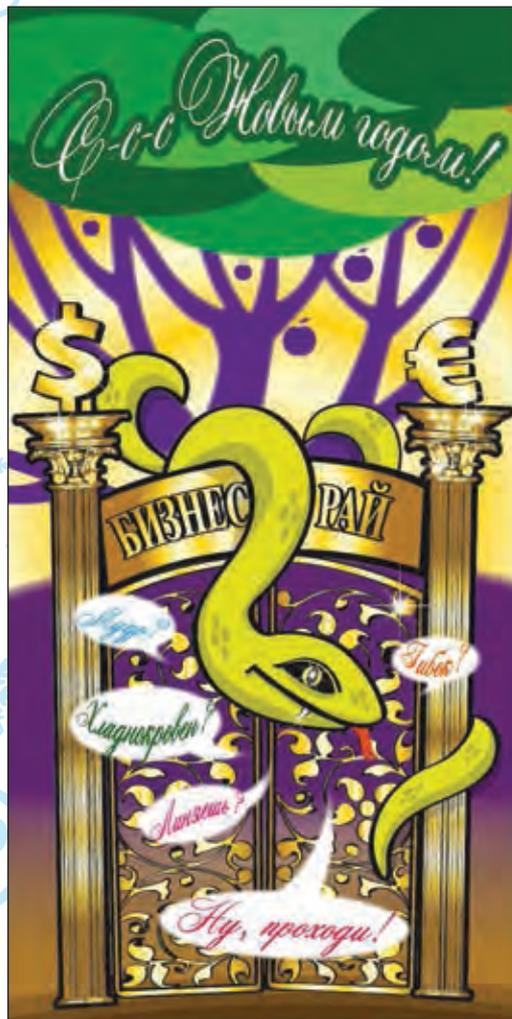
А вот процесс «ловли мышей» дается человеку бизнеса весьма непросто. И для того, чтобы он удавался, нужно обладать значительным количеством чисто Змеиных компетенций. Ключевые из которых, традиционно приписываемых Змею, таковы.

Хладнокровие. Конечно, без эмоций и без страсти бизнес не сварить. Но в критических ситуациях — а им в бизнесе нет числа — без хладнокровия пропадешь. Умение сохранять трезвую голову, способность к анализу и просчету только и спасает настоящих предпринимателей в острых ситуациях. А поскольку регулярное повторение — мать учения, трудно встретить истинного предпринимателя, не отличающегося хладнокровием, когда вокруг начинает реально припекать.

Гибкость. Змею никак не назовешь бесхребетным существом. Жизнь заставила ее нарастить столько позвонков, что мало не покажется. И действительно, те, кто прожил в бизнесе хотя бы два-три года, не говоря о десятилетиях, быстро начинают понимать, что без навыка «извиваться ужом» вряд ли можно добиться хоть какого-то успеха. При непрерывном изменении правил игры в окружающей среде, взлетах и падениях рынка, кризисах и постоянных дефицитах — то рабочей силы, то финансов — попробуй не покрутись. «Бизнес не ценит прошлых заслуг» — поэтому некогда здесь почивать на лаврах: каждый следующий день способен внезапно

обнулить все предыдущие достижения...

Мудрость. Не очень понятно, почему все в один голос говорят о Змеиной мудрости. Возможно, потому что Змея, в отличие от гордого Сокола, все-таки предпочитает лишний раз убраться в сторону от опасной ситуации, туда, где тепло и сыро, вместо того чтобы разбивать в бессильном гневе свою грудь о скалы. Примечательно, что еще недавно нам приходилось время от времени поминать на различных бизнес-совещаниях известную молитву: «Господи, дай мне терпение принять то, что я не в силах изменить, дай мне силы изменить то, что возможно, и дай мудрость научиться отличать





первое от второго». Зато теперь мы уже сами все чаще и чаще слышим от людей бизнеса: «Давайте думать о том, что зависит от нас. А то, что от нас не зависит, — оно все равно одинаково для всех...»

Линька. Сразу оговоримся, что первая ассоциация, которая может прийти в голову на вопрос: «Линьешь?» — не та, которую мы имели в виду. Хотя относительно именно этого значения высказался наш премьер-министр в ответе на вопрос, не боится ли он активно идущего процесса утечки мозгов и эмиграции людей бизнеса. Ответ был лаконичен и выразителен: «До свидания!», в том смысле, что: «Мы и без вас обойдемся»...

Но мы имеем в виду другое. Хорошо растущий бизнес подобно Змее вынужден постоянно скидывать старую кожу, чтобы вырасти до нового размера. Периодическая «линька» в виде кардинальных организационных перемен, реструктуризации, изменения ключевых бизнес-процессов и вовлечения новых менеджеров с качественно иными компетенциями — характерная черта интенсивно растущих бизнесов. Навык осуществления подобной «линьки» невозможно переоценить, а непреодолимая привычка к «исторически сложилось», прирастание к привычной «шкуре» — выступает явным признаком застойной организации.

Вот такое гораздо более земное, практичное и приземленное существо будет покровительствовать всем нам в течение года. Возможно, именно в силу своей практичности Змей уже позаботился о том, чтобы заблаговременно принести всем нам чрезвычайно важный и значимый подарок. Порадуемся и мы этому подарку судьбы.

Сознательная жизнь многих из нас прошла под влиянием лозунга «Догоним и перегоним Америку». Зародившись в эпоху кукурузного соревнования, этот лозунг воплощался то в гонках на Луну, то в ядерных бегах, а ныне все больше — в рейтингах, сравнивающих предпринимательский климат, качество образования, уровень демократии и многое другое. Результаты соревнования до сих пор не очень радовали — в конечном

счете всегда оказывалось, что руками у нас получается как-то хуже...

Но тут громом среди ясного неба прозвучало сообщение о нашей Главной Победе. Победа была убедительно доказана в очередном исследовании неизвестных ученых, а информация о ней распространена Антоном Орехом по «Эху Москвы» в передаче «Радиодетали» от 05.10.2012 г. На этот раз ученые действительно изменили то, что имеет принципиальное значение — длину



Одноглазого Змея (г-н Орех почему-то пренебрежительно называет этого зверя «пиписом») у мужчин разных стран. Наши мужчины (а за них и наши женщины) наконец-то могут гордиться. Наш российский Одноглазый Змей оказался на целый миллиметр длиннее американского! Очевидно, что это снимает все вопросы о необходимости дальнейшего соревнования с Америкой. Теперь они побеждены по всем статьям однозначно, что бы они после этого ни изобретали и ни выдумывали. О чем

можно спорить с людьми, у которых Змей короче?! Их можно только снисходительно жалеть и сочувствовать.

Разумеется, этот потрясающий результат не снимает всех проблем и отнюдь не лишает бизнес энергетика для дальнейшего развития. Хотя есть и абсолютные чемпионы по этому показателю, они нас не сильно интересуют, поскольку живут где-то в джунглях Африки. А зачем нам тусоваться с африканцами? — тут нам и так все ясно, каким бы Змеем они ни обладали.

Но ведь не решена другая главная задача, сугубо внутреннего свойства — а у нас-то самих между собой — чей Змей длиннее? Ведь именно энергетика этого соревнования во многом поддерживала и подпитывала всю нашу сознательную жизнь, начиная со школы, а в бизнесе — от стартапов и вплоть до той поры, когда начинаешь тусоваться с международными корпорациями. И здесь, на внутреннем рынке, у нас остаются немереные ресурсы для дальнейшего роста и развития. И пусть Змей будет нам покровителем.

С Новым годом! ✨

Е. Емельянов



Новости наших клиентов и партнеров

- Национальное Рейтинговое Агентство подтвердило индивидуальный рейтинг надежности **ОСАО «Россия»** на уровне «А» (высокая надежность — второй уровень).
- С 15 октября по 17 декабря 2012 г. **ЮниКредит Банк** провел 2-й этап конкурса «Взлеты и падения. Уникальные истории». Главный приз — дайвинг-тур в Мексике.
- Сеть магазинов интерьерных решений и декора «Старик Хоттабыч» совместно с производителями проводит в своих магазинах для любимых покупателей Дни Италии и Дни Испании.
- 10 ноября открылся рождественский базар «Royal-сказка» в **Dream House**. Датский мастер елочных игрушек Хелле Бринк — официальный поставщик королевских дворов Великобритании и Дании (его игрушки ежегодно украшают рождественские ели королевы Елизаветы и королевы Маргреты II) — впервые в России представил свои лучшие ручные работы, которые в королевских семьях передаются по наследству.





может себе позволить прийти к нам на обед. Особенно приятно, что ко мне уже начинают приходить по рекомендациям друзей и знакомых. Для ресторана это высшая похвала!»

— Как начиналась твоя зарубежная жизнь? Когда уезжала из России — знала французский?

— Нет, я приехала без языка — пришлось осваивать. Довольно долго я работала продавцом в магазине. Для этого тоже пришлось понапрягаться: чтобы устроиться в Париже продавцом, нужно знать как минимум три языка. Французский и английский — обязательно. И еще какой-нибудь «экзотический» — китайский например или русский. Всякие же туристы в магазины заходят.

— А за дочкой кто присматривает, пока ты бизнесменствуешь?

— Я же и присматриваю. Я была беременна, когда занималась открытием кафе. И все время ездила по делам в Париж из пригорода. Потом родилась Маша, и мне приходилось брать ее с собой. Она как будто понимала, в какой непростой ситуации я нахожусь, — и была и теперь остается на удивление покладистым ребенком. Едем в электричке — сидит тихо, не капризничает, не устраивает мне фейерверков. Приехали на работу — тихонько сама с собой играет, меня не дергает. Она сразу стала мне как подруга, как человек, который понимает, принимает участие, поддерживает меня. Я так благодарна ей за это!

— В чужой стране, с младенцем на руках — и с нуля бизнес раскручивать... Где ты черпала силы и поддержку, чтобы повернуть такое?



— Я довольно скоро поняла: чтобы выжить, нужно создавать вокруг себя определенный круг дружеских связей. Что я и делала.

— Бизнес-партнеры? Единомышленники?

— Нет, не бизнес-партнеры и даже не люди, решающие сходные проблемы. Просто друзья. Но это обязательно позитивные люди, общение с которыми делает тебя сильнее. Вот это, пожалуй, главное. Я приехала в Москву — мне все здесь близко, все понятно. Я понимаю, что здесь происходит, чем живут люди, я носом чую эту атмосферу. Все родное, я ничего не забыла. И все же у меня сейчас друзей во Франции больше, чем в России. Знаете, я с детства мечтала и верила, что буду жить во Франции. И что у меня будет собственное кафе.

— Откуда это пришло?

— Не знаю, просто было, сколько я себя помню... Еще из приятных сюрпризов — ко мне неожиданно стали ходить японцы... Оказывается, в японской газете вышла заметка про мое кафе на японском языке. А из совсем приятных новостей — мы делаем фуршет для церемонии открытия самого известного русского кинофестиваля в Париже. И еще там будет наше Русское кафе работать.

Мы поинтересовались отзывами в Интернете — как выглядит детище Татьяны в глазах ее гостей — и еще раз порадовались за нее: *«Необычайно теплая, домашняя атмосфера. Пельмени здесь шикарные, ела не раз. В России такие только дома у мамы на старый Новый год. Еще рекомендую «шубу», мой муж-француз от нее тащится, теперь просит дома такую же, а где ж мне селедку искать? А самое вкусное в ресторане — это хозяйка!»* ✨

Беседовал Ю. Пахомов

Создание центра прибыли: складываем или вычитаем?

Сегодня уже мало кто помнит затерянный в старых учебниках закон «перехода количества в качество». А напрасно: закон этот вовсю работает в нашей рыночной экономике. Компании, которые успешно развиваются и постоянно наращивают объемы продаж и численность персонала, рано или поздно сталкиваются с необходимостью радикально менять свое организационное устройство и систему управления¹.

Один из наиболее распространенных механизмов организационной эволюции — выделение некоторых структурных подразделений компании в более или менее самостоятельные бизнес-единицы. Эти единицы, так называемые «центры прибыли», имеют собственные доходы, собственные расходы, собственную рентабельность. То есть обладают всеми атрибутами отдельного самостоятельного бизнеса. При формировании центров прибыли подразделения нередко усиливают дополнительными ресурсами: собственный юрист, собственный экономист, собственный менеджер по персоналу. Это, с одной стороны, дает

руководителю новой бизнес-единицы возможность более гибко и оперативно работать с рыночной ситуацией. С другой стороны — не позволяет «халявить», перекладывая часть функций и расходов на материнский бизнес. Таким образом, чтобы сделать подразделение боевой единицей со своей собственной экономикой, руководству компании обычно приходится решать вопрос об усилении этого подразделения, о «прибавлении» к нему того или иного ресурса. Однако мало кто задает себе обратный вопрос: а что нужно «отнять» от подразделения, чтобы оно стало полноценным центром прибыли? Не задавались этим вопросом и мы. До тех пор, пока не столкнулись с ситуацией.

К нам обратился директор строительного холдинга с просьбой разобраться в причинах неудовлетворительных финансовых результатов одного из центров прибыли. Это направление («Техническая Служба») занималось сдачей в аренду строительной техники вместе с обслуживающим ее персоналом, причем потребителями услуг были как другие бизнесы холдинга, так и заказчики с внешнего рынка.

Изучив ситуацию в «проблемной» ветви холдинга, консультанты выяснили: в структуре Технической Служ-

¹ См.: Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е.. Психология бизнеса. М.: Армада, 1998.



бы находится подразделение, занимающееся привлечением техники для холдинга от сторонних арендодателей (в тех случаях, когда собственных машин Службы не хватает). При этом Техническая Служба не получала никакого комиссионного вознаграждения за эту услугу от обслуживаемых ею бизнесов.

С точки зрения управления включение арендаторов сторонней техники в структуру Технической Службы было оправдано и логично: кому как не компетентному в данной области директору должны подчиняться коммерсанты, закупающие услуги на том же рынке, на котором их продает сама Служба? Кроме того, арендуемое технику подразделение должно было работать буквально в онлайн-контакте с диспетчерами Технической Службы, обрабатывающими и распределяющими заявки на технику. Однако с точки зрения экономики Технической Службы как обособленной бизнес-единицы со своей собственной прибылью подразделение-арендатор



в его составе было абсолютно ненужной обузой. Оно не имело никакого, даже косвенного отношения к процессам получения Службой доходов.

В то же время его содержание тяжелым грузом ложилось на расходную часть бизнес-единицы, сводя на нет все усилия заработать приемлемую прибыль. Заказчику было рекомендовано оставить подразделение аренды техники в контуре управления Технической Службы, но затраты на его содержание относить к общекорпоративным расходам холдинга.

С тех пор, работая с темой выделения центров прибыли, мы призываем себя и своих заказчиков быть аккуратными вдвойне. И, выкраивая границы бизнес-единицы из месива процессов и функций, заботиться не только о том, чтобы внутри этих границ оказалось все необходимое, но и о том, чтобы не «прирезать» чего-нибудь лишнего и ненужного. ✨

Ю. Пахомов

Мировые советы В этой рубрике мы будем размещать лучшие материалы (переводные и отечественные) с профессиональных интернет-ресурсов, посвященных развитию бизнеса.

5 вредных убеждений, разрушающих карьеру

Подверженные этим убеждениям люди теряют энергию, которую стоило бы использовать для достижения успеха. Не становитесь одним из таких людей.

Книга Притчей в Ветхом Завете — на мой взгляд, одна из лучших когда-либо изданных книг по бизнесу — среди прочего говорит нам: «Во что человек верит, то он и есть» (23: 7). В этом изречении заключается целый мир деловой мудрости.

Когда-то я писал про установки, которые могут сделать вас *более* успешными; однако впоследствии я выяснил, что существует пять принципов, из-за которых люди становятся *менее* успешными. Убедитесь, что вы ни одного из них не придерживаетесь.

1. Моя самооценка основывается на том, что думают обо мне другие

Некоторые люди оценивают себя в зависимости от того, кем, по их мнению, считают их начальники, коллеги, друзья и родственники. И если они убеждены в пренебрежительном отношении к ним, то теряют уверенность в себе, необходимую для активных действий.

2. Что случилось в прошлом, произойдет и в будущем

Переживая одно поражение за другим, люди в конце концов приходят к выводу, что цели достичь невозможно. Со временем они теряют смелость и вдохновение, избегая ситуаций, где возможен провал. А поскольку любое значительное усилие так или иначе связано с риском, они оказываются неспособны достичь выдающихся результатов.

3. Моя судьба под контролем сверхъестественного

Некоторые уверены, что положение в жизни — и даже их человеческий потенциал — полностью зависит от удачи, судьбы или божественного вмешательства. Эта

общая (и в конечном счете неоправданная) вера убивает всю инициативу, заставляя людей пассивно ждать, когда им улыбнется удача.

4. Объективная реальность — это то, как я ее воспринимаю

Люди думают, что их эмоции вызваны внешними событиями, однако на самом деле эмоции определяются *восприятием* происходящего в сочетании с предубеждениями, что оно может означать. Таким людям сложно или вообще невозможно «вылезти из своей скорлупы» и посмотреть на ситуацию с другой стороны.

5. Моя задача — быть совершенным или сделать что-нибудь идеально

Поскольку совершенство недостижимо, то ищущие его люди попросту обречены на разочарование. Перфекционисты обвиняют мир со всеми его составляющими, вместо того чтобы сделать все необходимое для достижения выдающихся результатов. Поэтому словосочетание «успешный перфекционист» — оксюморон.

Если вы верите в какие-нибудь из этих принципов, я вам настоятельно советую заменить их убеждениями по-лучше. В заметке «Как быть счастливым на работе» объясняется, как это сделать (там я называю принципы «правилами», но это то же самое, что «убеждения»). ✨

Geoffrey James, регулярный автор колонки «Sales Source» интернет-ресурса Inc.com.



Перевод В. Денисовой

Источник: <http://www.inc.com/geoffrey-james/5-toxic-beliefs-that-ruin-careers.html?nav=next>

ПОЗДРАВЛЯЕМ

С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию «Альпиндустрия»
с 24-летием!

Компанию «Муви»
с 20-летием!

Компанию
«Ниола-Пресс»
с 14-летием!



Группу компаний «НЭК»
с 20-летием!

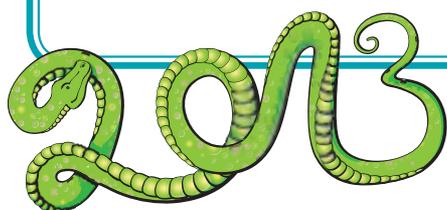
Компанию «Рокса»
с 20-летием!

САО «Гефест»
с 19-летием!

DVI GROUP
с 10-летием!

Группу компаний
«Ведис»
с 15-летием!

Компанию «Инкомстрой-Инжиниринг» с 17-летием!



Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Как закаляется бизнес

В рубрике «Бенчмаркинг» мы часто сравниваем производительность компаний разных стран в различных отраслях деятельности. И часто наблюдаем не самую радостную для российских компаний картину: в большинстве случаев зарубежные коллеги демонстрируют более эффективное ведение бизнеса.

Все последние годы, которые вошли в новейшую историю как «кризисные», мы не устали повторять, что, оставив позади «жирный» период роста, бизнесу важно сфокусироваться на собственной продуктивности. Сегодня, когда экстенсивный рост многих компаний заметно снизился (а иногда и полностью остановился), вопрос эффективного использования «того, что есть» все

острее встает перед управляющими и владельцами. И мы снова обратились к TP-index (выручка на одного сотрудника), как к одному из универсальных показателей.

На этот раз нам было интересно проанализировать — какова динамика продуктивности бизнеса крупнейших частных компаний России, изменилась ли она за последние годы, удалось ли компаниям закалиться, пройдя через все трудности последних лет. Мы обратились к спискам Forbes (ТОП-100 российских компаний), составленным по итогам деятельности 2010 и 2011 годов и выбрали 30 компаний из 17-ти отраслей бизнеса. ➔



Компания	2010 год			2011 год			Рост TP-Index (%)
	Выручка (млрд. \$)	Персонал (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.) ¹	Выручка (млрд. \$)	Персонал (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.) ¹	
ДОБЫЧА УГЛЯ							
СУЭК	5,51	50 842	108,31	5,57	30 760	180,97	67,09
ДОБЫЧА И ПЕРЕРАБОТКА НЕФТИ, НЕФТЕХИМИЯ							
Группа ТАИФ	11,33	46 796	242,19	14,45	45 800	315,50	30,27
Русснефть	6,94	20 000	346,83	8,14	17 000	479,02	38,11

¹ Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».



МЕТАЛЛУРГИЯ, ГОРНОРУДНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ							
Металлоинвест	7,32	62 213	117,71	9,72	62 276	156,08	32,59
УГМК	6,89	80 000	86,13	8,01	80 000	100,08	16,21
ПРОИЗВОДСТВО УДОБРЕНИЙ							
Еврохим	3,26	19 614	166,21	4,38	20 800	210,42	26,60
Уралхим	1,41	12 300	114,36	2,04	11 300	180,53	57,86
ТОРГОВЛЯ АВТОМОБИЛЯМИ							
Рольф	2,49	5371	463,60	3,99	5703	699,63	50,91
Автомир	1,64	6521	250,98	2,33	7000	332,86	32,62
Авилон	0,94	1371	685,63	1,23	1400	876,19	27,79
РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ							
Эльдорадо	2,76	15 442	178,95	2,76	15 400	179,00	0,03
Спортмастер	1,18	15 000	78,67	1,49	10 000	149,00	89,41
Евросеть	2,06	26 997	76,43	2,51	27 000	92,96	21,63
ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ЛЕКАРСТВ							
СИА Интернейшнл	2,90	3343	867,48	3,39	3000	1131,11	30,39
ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА							
Комплексные энергетические системы	9,18	60 000	153,00	10,10	57 535	175,55	14,74
Евросибэнерго	2,90	27 000	107,53	3,31	27 100	122,02	13,47
ПРОИЗВОДСТВО ТРУБ							
ОМК	3,95	20 089	196,46	3,97	19 500	203,42	3,54
Группа ЧТПЗ	2,85	25 879	110,00	3,80	28 800	131,94	19,95
ТВ, РАДИО, ИНТЕРНЕТ							
ПрофМедиа	0,62	3500	176,19	0,72	3500	204,76	16,22
ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ							
Мегаполис	8,80	13 152	669,10	10,53	13 843	760,91	13,72
СНС	3,07	5075	604,27	3,35	5100	656,21	8,60
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ							
Национальная компьютерная корпорация	2,31	2609	884,12	2,93	3100	946,24	7,03
ПРОИЗВОДСТВО КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ							
Объединенные кондитеры	1,22	17 935	68,02	1,43	20 208	70,60	3,79
СТРОИТЕЛЬСТВО, НЕДВИЖИМОСТЬ							
Стройгазконсалтинг	5,77	30 726	187,90	11,10	60 000	185,00	-1,54
Ташир	2,14	31 012	69,01	2,57	35 700	71,90	4,19
Crocus Group	1,50	9094	164,94	1,58	10 300	153,07	-7,20
ПРОИЗВОДСТВО АВТОМОБИЛЕЙ							
Автотор	2,73	2071	1319,81	4,24	3300	1 283,84	-2,73
ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ ЛЕКАРСТВАМИ							
Роста	2,15	1800	1194,44	1,78	1800	987,04	-17,36
Р-Фарм	1,04	1400	745,24	1,32	1400	942,86	26,52
ТОРГОВЛЯ КОМПЬЮТЕРАМИ И КОМПЛЕКТУЮЩИМИ							
Merlion	2,22	2650	838,99	2,96	4300	689,15	-17,86
В среднем							20,22

25 компаний из 30-ти показали рост производительности(!), а большинство из них — впечатляющий рост (см. таблицу). В среднем по этим 30-ти компаниям рост продуктивности составил **20,2%**. Это существенно. Тройка лидеров по росту производительности: Спортмастер — **89,4%**, СУЭК — **67,1%**, Уралхим — **57,9%**.

Отличные результаты у компаний сырьевого сектора — в угольной, нефтяной и горнорудной промышленности. У всех без исключения крупнейших компаний производительность выросла на несколько десятков процентов. Этот вывод развенчивает миф о том, что «сидящие на трубе» компании не способствуют прогрессу в менеджменте. Такая же картина в компаниях, занимающихся производством удобрений и лекарств, и в секторах сталепроката и электроэнергетики.

Высоки показатели динамики продуктивности и в торговом секторе — оптовые компании, розничные сети различной специализации, автосалоны — все продемонстрировали внушительный рост TP-index. Заметен рост продуктивности и в медийном бизнесе, и в бизнесе информационных технологий, и в кондитерском производстве.

Неровная картина в стане фармдистрибьюторов: у одной компании — рост, у другой — снижение. Сложнее удается наращивать продуктивность строителям и девелоперам. Похоже, слишком велико давление рыночной ситуации, сложившейся в отрасли. Немного снизилась эффективность у производителя автомобилей и оптового продавца компьютеров и комплектующих.

25 из 30-ти — это уже тенденция. Мы уверены, что и в следующем году рост продуктивности продолжится. Почему мы в этом уверены? Потому что количество всегда переходит в качество. Мы видим это повсюду и не-

редко сами участвуем в тех процессах, которые сегодня происходят в российских компаниях. Мы видим, как серьезно руководители подходят к совершенствованию технологий по всем направлениям — и в производстве, и в продажах, и в инфраструктуре. Мы видим, как оптимизация бизнес-процессов заметно повышает производительность, как меняется кадровая политика в компаниях — это касается и подбора, и оценки, и обучения сотрудников, а также исполнительской дисциплины. Кроме того, многие руководители изменили систему мотивации в компаниях, сфокусировав усилия сотрудников на достижении бизнес-целей. Мы видим, как внедряются элементы автоматизации, которые приводят к значительной экономии ресурсов. А главное — что если в прошлые времена мы часто слышали от владельцев: «Хочу быть самым большим», то сейчас мы чаще слышим: «Хочу быть самым эффективным». А если есть на то воля владельца, то рост эффективности становится не проблемой, а решаемой управленческой задачей. ✨



В. Сметанников

Из записной книжки консультанта

Бренд-директор Генеральному директору: *«Мне нужен специалист по закупкам — лучшая закупщица моего направления уходит в декретный отпуск, ей через 3 месяца рожать». Генеральный директор: «Нет, ну здорово! А с кем мы-то останемся?! Как так получилось?! Нельзя это как-то предотвратить?»*

Менеджер: *«Трудовой кодекс — он для кого? — для детей написан!»*

Учредитель: *«Хочется лежать дома и чтобы работа сама себя работала».*

Менеджер: *«Пока мы подписывали документ, он уже устарел. Теперь нужно делать новый!»*

Владелец о запуске нового бизнеса: *«Нужно посмотреть — как есть, прописать — как надо, а потом слепить — как получится».*



Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** В. Хомутов **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2012 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258-25-02. 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.