



14 ФЕВРАЛЯ 2013 г.
Консалтинг-Центру «ШАГ»
исполнилось 19 лет!
Поздравления принимаются...

Плата за «чувство хозяина»

Тема опционов, т.е. предоставления менеджерам права выкупа доли собственности, традиционно относится к корпоративному управлению публичными компаниями, акции которых обращаются на фондовых рынках. Однако в последнее время вопрос все чаще всплывает и в среднем бизнесе, представленном частными непубличными компаниями. В этом сегменте менеджеры также начинают озадачивать владельцев настойчивым желанием получить свою долю.

Задумавшись сначала над тем, для чего все это нужно менеджерам? Что реально приобретает менеджер, выкупив или получив за услуги долю в бизнесе?

Типичная ситуация: компания частная, масштаб бизнеса невелик, передаваемая менеджеру доля незначительна. Менеджер получает формальный статус совладельца, которым можно потешить самолюбие. И доступ к конфиденциальной информации. Обычно на этом его

приобретения и заканчиваются. Доля в бизнесе обеспечивает пропорциональное участие в принятии стратегических решений, в прибыли и в капитале. Что это означает на практике?

Если доля невелика, то и дополнительных возможностей влиять на стратегические решения у менеджера не появится: слишком мал его «вес» в общем голосовании. Если владельцы-«тяжеловесы» ценят мнение и опыт сотрудников в стратегических вопросах, то они в любом случае посоветуются, выслушают, примут к сведению. Если же нет, то все усилия миноритарных совладельцев провести через голосование что-то альтернативное будут безуспешными.

А как насчет участия в прибыли? Да, это мотивирует на эффективную работу и на конечный результат. Но есть и другой механизм: уже давно сложилась и зарекомендовала себя практика выплаты бонусов по



Новости наших клиентов и партнеров

- **Международный аэропорт Шереметьево** установил для тестовой эксплуатации современные аппараты по оценке уровня качества обслуживания пассажиров Qmeter, которые позволяют самому пассажиру оценить качество обслуживания в момент оказания ему услуги на территории аэропорта.
- Компания **«ГОЛЬФСТРИМ охранные системы»** подвела итоги 2012 года. Этот год можно назвать знаковым для развития региональной политики компании. Начав свою региональную экспансию с Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода, за год динамичной работы в этом направлении ГОЛЬФСТРИМ освоил еще шесть городов. В ближайшей перспективе планируется прийти во все города-миллионники России.
- За последние 2 месяца на территории России и Украины в сети O'STIN открылось еще 25 новых магазинов!
- В этом году уже дважды ассортимент энергосберегающих ламп Camelion ECO компании **«Энергосистемы и Технологии»** пополнился новыми моделями.
- В феврале в ТРК КомсоМОЛЛ Волгоград (компания **DVI Group**) состоялось открытие единственного в городе и на всей Нижней Волге ОКЕАНАРИУМА! Первые обитатели — крокодилы, мадагаскарские черепахи, акулы и красочные рыбки — обживают свой новый дом.

Двадцатый год ШАГаем с Вами

результатам года. Если менеджер считает, что достоин более щедрых наград — можно обсуждать увеличение бонуса, изменение формулы расчета. Но почему обязательно вознаграждение в виде дивидендов? Ведь для владельца небольшой доли дивиденды даже не гарантированы: ничто не мешает мажоритариям своим решением направить львиную долю прибыли на инвестиции.

Привлекательным может показаться владение долей как личным активом, который можно продать при выходе из состава собственников. Но, присмотревшись пристальнее, мы упираемся в вопрос: а сколько же стоит доля? И через полшага: сколько стоит бизнес? Цена актива формируется в процессе сделок купли-продажи. А большинство наших частных бизнесов не продавалось ни разу. Если акции компании не обращаются на фондовом рынке, то все разговоры о том, что бизнес стоит столько-то или он стоит столько-то, лишены надежного основания. Часто на рынке просто нет покупателя, готового предложить не оскорбительную для владельцев цену. Ведь когда владелец участвует в оперативном управлении, то бизнес — если только он не продается в комплекте с самим владельцем — может стоить не намного больше, чем юридическое лицо по объявлению: «продается готовая фирма». Потому что основной актив компании — это и есть сам владелец. Тот, кто создал бизнес, кто бесценно стоит у руля, своими личными качествами и связями обеспечивая финансовое благополучие. Что останется от числа 1 000 000, если от него отбросить единичку? Не помогут здесь и профессиональные оценщики: их задача — спрогнозировать порядок возможной цены на рынке. Использовать такой прогноз в качестве аргумента в торге покупателя и продавца — значит ставить телегу впереди лошади. Ни алхимия, ни математика не могут наколдовать стоимость того, что ни разу не продано и не купилось.

Мы неоднократно наблюдали попытки натерпевшихся друг от друга владельцев мирно разойтись. Договориться о стоимости компании, чтобы один смог выйти, продав свою долю оставшимся. Итог наблюдений: договориться не удавалось почти никогда.

Отсюда наша рекомендация: учитывая «трехсторонний» характер участия в собственности, для начала обсудить нужно с менеджерами суть их чаяний. Чего они хотят, когда они говорят о доле в собственности? Какая составляющая для них действительно важна? И можно

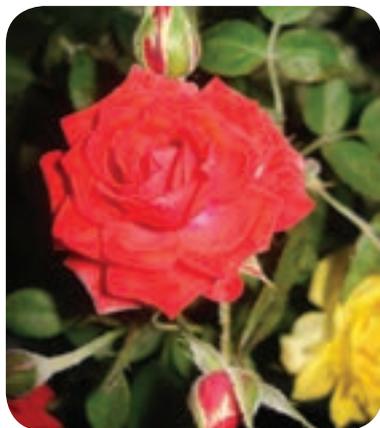
ли реализовать ее другим, менее рискованным и громоздким путем?

Теперь — о том, чем рискуют владельцы, взяв в долю менеджера. Во-первых, появится масса дополнительных хлопот и потерь времени на сбор многолюдных учредительских собраний, а главное — на их проведение. Хорошо, если соберется команда, сплоченная едиными принципами жизни и работы, единым пониманием сверхзадач и моральных ценностей. Не на уровне слов — на уровне поступков. А если вдруг завелось инакомыслие? Активность участников на собраниях определяется не размером доли, а их напором, эмоциональностью, темпераментом. На свете не так много людей, настолько хладнокровных, дисциплинированных и жестких, чтобы при решении вопросов ограничиться механической процедурой голосования. Многих мажоритариев чувство солидарности, необходимость сохранять хорошие отношения и соблюдать приличия заставляет бесконечно убеждать и уговаривать оппонентов, уговаривать и убеждать, убеждать и уговаривать. Это очень тяжело, и чем больше участников, тем более долгими и менее результативными оказываются подобные собрания. Они могут длиться буквально с утра до вечера. Выматывать людей морально и физически. И при этом постоянно пробуксовывать в принятии важных решений.

Еще один риск — необходимость постоянно общаться с человеком, делиться с ним конфиденциальной информацией и пожизненно выплачивать ему или утаивать от него дивиденды. Независимо от того, эффективен ли он, добросовестно ли работает и работает ли вообще. В законодательство достаточно сложно вписать формулу «владеешь долей лишь до тех пор, пока работаешь в компании», поэтому совладелец — звание нередко пожизненное.

И наконец, третья неприятность может подстеречь владельцев, если кто-то из миноритариев пожелает выйти из бизнеса. Либо если владельцы сами захотят избавиться от него. В любом случае остро встает сложный вопрос о цене. Что тогда? Пожертвовать чувством справедливости и деньгами, лишь бы «откупиться»? Или навсегда увязнуть в затяжном, нескончаемом споре о том, сколько же это стоит?

Так может ли участие менеджеров в собственности нести в себе нечто такое, ради чего стоит идти на все эти риски? Очень даже может. Завершить этот длинный



ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДЧЕМ РОЖДЕЧНЯ!

**НКО ЮРПЦ
с 16-летием!**

**Группу компаний «Сатори»
с 20-летием!**

**Компанию «Альт»
с 21 годовщиной!**

**Компанию ОМС
с 16-летием!**

Двадцатый год ШАГаем с Вами

перечень предостережений хочется позитивным примером.

Будучи генеральным директором, владелец одной из успешно растущих компаний в какой-то момент понял, что не справляется с управлением. Будучи талантливым предпринимателем, он был далеко не так силен в менеджменте. И когда численность сотрудников перевалила за несколько сотен, честно признался себе: все, дальше не могу! Нужно брать кого-то на должность управляющего! Взял давнишнего знакомого, которого хорошо знал и по жизни, и по работе. Когда-то тот работал у него коммерческим директором. Потом ушел, начал свое собственное дело, но широко не развернулся. Отношения были такие, что владелец доверял этому человеку как самому себе. И хотел, чтобы тот работал с той же отдачей, с какой сам привык работать. Интуиция подсказывала: единственно верное решение — это партнерство, равенство в отношениях. Это было неожиданно, но помимо зарплаты и бонусов по результатам он предложил напарнику долю, составлявшую чуть меньше половины. Более того, по всем стратегическим решениям — участие равное, на основе консенсуса. Прошло несколько лет. Что мы видим сегодня? Да, им нелегко вести дело совместно. И далеко не по всем вопросам они приходят к согласию. Приходится идти на ущемляющие интересы обоих компромиссы, чтобы обойти острые углы и договориться. Но при всем при этом — редкая удача: партнер действительно достойно подхватил эстафету. На протяжении нескольких лет компания продолжала уверенно расти. Просев вместе со всеми в 2008 году, она достигла предкризисного уровня уже в 2010-м, а дальше —



пустилась в дальнейший рост.

Такой вот конкретный пример. Если же переходить к обобщениям, то мы знаем как минимум один тип ситуаций, когда затея с долей в собственности часто оказыва-

ется уместной и оправданной. Это если владельцы готовят компанию к продаже. Такая подготовка может идти не один год, но ей предшествует твердое решение и наличие реальных покупателей. Это значит, что к компании уже приценивались, прицениваются и будут прицениваться. И цена возможной сделки так или иначе обозначена, ее можно отслеживать через переговоры с покупателями. Задача владельцев перед

продажей — максимально увеличить стоимость, нарастив те параметры бизнеса, на которые ориентируются потенциальные покупатели. Тогда владельцы обращаются к менеджерам: а давайте-ка вместе поработаем на эту задачу и вместе заработаем! Удобным правовым инструментом для оформления таких отношений является опционный договор — соглашение, по которому менеджер получает право выкупить некую долю собственности с тем, чтобы после продажи бизнеса вернуть ее себе с приростом, соразмерным приросту стоимости компании. В данном случае вовлечение в собственность осуществляется на сравнительно короткий период. Менеджеры мобилизуются на конкретную задачу и программу действий. В бизнес вливаются внесенные ими дополнительные средства на «предпродажную подготовку». А в результате удачной продажи — выигрывают все. ✨

С. Емельянова,
Ю. Пахомов

Крохи книг



*«Мы сами могилу копали свою,
Готова глубокая яма;
Пред нею мы все в ряд стоим на краю...»*

Сл. В. Г. Тана-Богораза,
август или сентябрь 1906

Этот факт мы наблюдаем своими глазами. То ли позволив себе наконец реализовать извечную тягу к прекрасному, то ли просто утомившись от бесконечных будней бизнеса, то ли по каким иным причинам — все большее и большее количество предпринимателей начинает инвестировать в искусство. В первую очередь конечно же в наиважнейший его, по определению В.И. Ульянова-Ленина, жанр — кино и телевидение.

Но вот ошеломляющая статистика относительно того, какой странный результат из этого получается. Выводы, как говорится, пусть каждый делает сам...

«Огромная часть нашего населения живет в мире предрассудков и неадекватных представлений о смысле происходящего в стране. Свою долю в эту неадекватность добавляет и современное телевидение. Удивителен тот факт, что наши бизнесмены не только не препятствуют созданию негативного образа предпринимателя, но и с готовностью за последние пятнадцать лет профинансировали более тысячи игровых фильмов и около двадцати тысяч телесериалов, где они показаны моральными уродами и бездельниками, заказчиками и жертвами разного рода преступлений»¹. ✨

¹ Шаранов Сергей, Улыбышева Марина. Бедность и богатство. Православная этика предпринимательства. М.: Ковчег, 2011. С. 21.

Видеоинструкция для персонала: лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать

Если кратко описать суть работы любого руководителя (менеджера), то она заключается в том, чтобы правильно поставить задачи перед подчиненными и затем добиться четкого их выполнения — качественно и в срок. В свою очередь качество работы подчиненных находится в прямой зависимости от того, насколько точно они поняли поставленные задачи, а также критерии их выполнения.

Инструкции, регламенты, стандарты, положения, распоряжения... — как же часто мы работаем с этими документами в компаниях и насколько же редко видим среди них качественно составленные и понятные в исполнении. Сегодня ситуация осложняется и тем обстоятельством, что, например, среди линейного персонала в сетевой торговле много недостаточно образованных, да и просто хорошо знающих русский язык людей.

Видеоинструкция — быстро, просто, понятно

В одном из последних проектов Консалтинг-Центра «ШАГ» консультантам пришлось решать следующую задачу: организовать аудит мерчандайзинга (оформления маркетинговых акций) в крупной федеральной сети магазинов одежды (далее — Сеть) силами внешних аудиторов. Применительно к этой задаче нужно было донести до большого числа аудиторов (а это порядка 100 человек) необходимые требования/стандарты, которые центральный офис Сети предъявляет к оформлению различных акций в торговых залах.

Очевидной сложностью для эффективной передачи и усвоения информации стал значительный объем и сложность внутренней инструкции Сети, где были зафиксированы эти стандарты. Такая инструкция насчитывала 19(!) страниц (формата А4) убогистого текста с нарушенной структурой, а также с мелкими фотографиями и специфичной внутрифирменной терминологией, при этом сами акции могли меняться каждую неделю! Даже консультанты не с первого прочтения сумели разобраться в такой инструкции, что уж говорить о внешних сотрудниках! Поэтому не удивительно, что при выполнении данных требований персонал магазинов регулярно совершал ошибки. А ведь необходимо было добиться того, чтобы аудиторы уяснили все детали требований к оформлению акций, а также знали допустимые отклонения и смогли объективно оценить работу администрации магазина.

Для решения возникшей проблемы мы прибегли к проверенному способу — представлению инструкции в формате видеоролика. Из практического опыта известно, что видеоформат способен донести информацию более концентрированно, комплексно, точно, наглядно и просто. В короткий срок был профессионально снят и смонтирован ролик, который благодаря современным технологиям без задержки попал на компьютеры и планшеты адресатов (аудиторов). После изучения инструкции

в видеоформате все без исключения аудиторы отметили, что она составлена понятно, также понятны все требования и расставлены нужные акценты. А видеословарь помог легко разобраться со всеми принятыми в Сети терминами и избежать ошибок.

Когда руководители Сети ознакомились с этой видеоинструкцией, их реакцией был закономерный вопрос: «Почему же мы не делаем таких инструкций для самих магазинов? Ведь это же быстро, просто и понятно!»

Вспоминается легенда (может быть, это и правда) о том, что Генри Форд, создавая инструкции для своих сотрудников, прежде чем запустить документы в работу, давал прочитать их (как бы помягче выразиться) людям с низким уровнем умственного развития. Формулировки инструкций сокращали и упрощали

до тех пор, пока эти граждане не говорили: «Понятно!» В итоге инструкции Форда — образец управленческого гения:

- простые, однозначно толкуемые слова;
- короткие и простые предложения, лишённые причастных оборотов;
- короткие, четко структурированные тексты.

Как результат — высокая исполнительская дисциплина.

Инструкции и регламенты — неотъемлемая часть управленческого процесса. Насколько понятно и содержательно они составлены, настолько качественно результата приходится ожидать от исполнителя. Со времен деятельности Форда прошло немало времени, и технический прогресс подарил нам много новых возможностей.

Новые возможности для ритейла

Далеко не всегда достаточно составить инструкцию в текстовом виде и снабдить текст иллюстрациями. Есть процессы, где видеоинструкция работает намного эффективнее, чем обычный текст и картинка, — как говорится, «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Кстати сказать, «спрос» на видео подтверждают и приоритеты современных интернет-пользователей: на первом месте — видео, на втором — картинка, на третьем — текст.

В настоящее время в ритейле есть множество процессов и объектов, которые проще показать на видео, чем описывать словами. Приведем несколько типичных примеров:



1. Информация о товаре и его свойствах — видеоролик позволяет представить ее достаточно полно и наглядно. Конечно, в каждой компании проводят тренинги, на которых сотрудников знакомят с продуктом. Но использование видео значительно улучшит качество этого обучения (лучшая запоминаемость, наглядность, внимание к деталям и т.д.). Кроме того, видеоролик может быть всегда под рукой — и на внутреннем корпоративном портале, и на мобильном устройстве пользователя (ноутбук, планшет, смартфон). Просмотр такой инструкции быстро восстановит в памяти необходимые детали. Особенно полезно снимать видеoinструкцию по работе со сложным товаром. В нашей практике есть пример, когда был создан демонстрационный видеоролик, рассказывающий и о медицинской технике, что существенно помогло продавцам прояснить многие детали и особенности работы этих изделий.

2. Инструкции с описанием требований к мерчендайзингу, к оформлению торгового зала и выкладке товаров в видеоформате гораздо более практичны при использовании их персоналом. Частный случай мерчендайзинга — оформление маркетинговых акций. Если же описать все эти требования словами, то в результате имеют место многостраничный том с трудно запоминаемой информацией и постоянные ошибки исполнителей с критикой в их адрес за неправильно поставленный холодильничек/утюг/монитор, неудачно развешенные шубы/пальто/сорочки, не так оформленные витрины/ценники/примечания... — список можно продолжать. Очевидно, что расположение множества предметов в пространстве намного нагляднее и понятнее выглядит на видео. Помимо наглядности, видеoinструкция обеспечивает ясность и однозначность. Ведь в текстовых инструкциях всегда есть масса слов, которые каждый человек может трактовать по-разному (например, «витрина должна выглядеть аккуратной»). Кроме того, часто и в самой фирме, и в отрасли принята своя терминология, которая больше походит на сленг и нередко не имеет ничего общего с первоначальным смыслом таких слов: «менюшница», «гондола», «облачко», «галстук», «шайба», «свежак» и т.п. В таком случае подготовленный видеословарь помогает привести понимание смыслов к общему знаменателю.

3. Инструкции для различных категорий персонала по выполнению множества операций или определенной их последовательности — от работы кассира на кассе, процесса штрих-кодирования и оснащения товара противокражными метками до формирования заказа или отчета.

4. Стандарты обслуживания покупателей/клиентов, описывающих процесс, когда человек общается с человеком. В данном случае следует учитывать еще одну отличительную особенность видеoinструкций, касающуюся качества обслуживания покупателей: важно не только то, что говорит продавец, но и как он это

говорит. Недостаточно в инструкции написать про приветствия и улыбки — бумага не передаст творческий характер и теплоту этого процесса, важно наглядно показать все детали взаимодействия в различных ситуациях от приветствия до прощания, от продажи до возврата товара.

Для всех уровней и дистанций

Видеoinструкции одинаково хорошо работают на всех уровнях иерархии компании. Так, например, инструкция по оформлению маркетинговых акций создается в центральном офисе Сети и адресована директорам магазинов и заведующим секциями, а инструкция по стандартам обслуживания — непосредственно линейному торговому персоналу.

Нет ограничений и по масштабу объектов — видеoinструкция демонстрирует и детали оформления ценника, и планограмму магазина в реальном торговом зале.

Во многих компаниях работают свои отделы обучения. В случае, когда мы имеем дело с Сетью, в состав которой входят магазины в разных городах, отдел обучения сталкивается с задачей дистанционного обучения. Для решения этой задачи есть такой инструмент, как e-learning — использование удаленного обучения и тестирования посредством Интернета и специальных программ.

Важная составная часть удаленного обучения — это обучающие видеоролики. Дистанционное обучение может проходить в самостоятельном индивидуальном режиме, а может — в групповом, когда учащиеся знакомятся с материалом в формате вебинара или телеконференции. В этом случае возможен совместный просмотр видеокурсов с их обсуждением, вопросами, уточнениями и обратной связью.

Технологии e-learning позволяют контролировать качество восприятия и обучения с помощью специальных тестов. Как раз в данное время мы работаем над проектом по разработке программы дистанционного обучения для сотрудников крупной федеральной сети магазинов, в которой будут использованы данные современные технологии.

В заключение хочу подчеркнуть, что новые видеотехнологии, которые мы используем при инструктаже или в обучении — это не повод блеснуть модным девайсом. Нет, это способ донести информацию до адресата без искажений и с максимальным эффектом усвоения, добиться одинакового понимания значений слов. Ведь еще в XVII веке Рене Декарт сказал: «Люди избавились бы от половины своих неприятностей, если бы смогли договориться о значении слов». И видеоформат служит хорошим инструментом для этого. ✨



Мировые советы

12 советов для бизнеса, позаимствованные у Санта-Клауса

Не правда ли, Санта-Клаус может показаться странным поводом для советов? Однако подумайте: он распространяет вокруг себя доброе тепло, всегда делает свою работу вовремя, и он великолепно разбирается в людях и в их состояниях.

А вы верите в Санта-Клауса?

Если вы когда-то верили в него или все еще продолжаете это делать, сегодня я хочу предоставить несколько соображений о том, почему этот старый волшебник может выступать образцом для бизнеса. Во-первых, этот персонаж излучает доброжелательность. Его приветствуют везде, где бы он ни появился. И у него есть целый набор свойств, которые хорошо иметь каждому предпринимателю. Вот они:



всерьез и что то, что они говорили, было значимым для окружающих.

Чудесная улыбка

Окладистая борода Санта-Клауса многое скрывает на его лице, но только не его улыбку. Много лет тому назад я понял, что один из наиболее

сильных способов оказывать влияние на других людей — это улыбаться им. Никогда не стоит недооценивать роль улыбки. Она должна входить в стандартное снаряжение всех людей — как на работе, так и вне ее.

Хорошая репутация

Вы не можете купить хорошую репутацию, ее можно только заработать. У Санта-Клауса столь добрая репутация, потому что у него благородная душа, опирающаяся на доброту и щедрость. Нет ничего более важного, чем хорошая репутация при построении успешного бизнеса. Стойте на том, что вы считаете правильным, и ваша репутация никогда не будет разрушена.

Энтузиазм

Как может Санта-Клаус год за годом делать одну и ту же работу? — Потому что он — профессионал. Он отдает своему делу все, что может. Его фокусированность на своем деле и его энтузиазм очевидны. Он любит то, что делает. Если вы не испытываете подъема, когда чистите тротуары, они обледенеют. Энтузиазм в свою очередь заразителен и легко становится эпидемией.

Великолепная память на имена

Санта-Клаус никогда не забывает и не путает имена. Если вы хотите, чтобы люди чувствовали, что вы заботитесь о них, покажите, как многое вы о них помните. Выучите их имена и почаще их используйте. Этот великолепный навык постоянно надо развивать в себе.

Позитивность

Санта проявляет доброжелательность и сеет добрые поступки везде, где бы он ни появился. Он вдохновляет детей быть добрыми во славу самой доброты. В позитивном мышлении нет ничего негативного. Позитивный разум привлекает счастье, веселье, здоровье и успех. Если вы действуете позитивным образом, то формируете хорошие привычки. А ваши привычки формируют тот образ, который складывается относительно вас у окружающих.

Креативный даритель подарков

Подарки Санта-Клауса всегда ориентированы на тех, кто их получает, а не на того, кто их дарит. Чтобы делать что-то похожее, вам необходимо чувствовать своего потребителя как реальное, живое, дышащее существо со своими особыми пристрастиями и интересами. Удачный «подарок из носочка» вовсе не обязан быть дорогим. Подарок, который показывает, что вы внимательны к человеку и уловили его подлинные интересы в жизни, значит гораздо больше, чем знаки потраченных на этот подарок денежных купюр. К тому же Санта хорошо понимает связь между достижениями и наградами.

Верность

Санта-Клауса всегда сопровождают верные эльфы, так же, как верная Снегурочка — Деда Мороза (like the Lone Ranger had Tonto). Одно из самых главных качеств, которые я всегда ищу и у своих сотрудников, и у своих друзей, — это лояльность.

Хороший слушатель

Если вы еще помните, как сидели у Санта-Клауса на коленях, то, может быть, вспомните, как внимательно он выслушивал ваши расспросы. Вы также можете получить гораздо больше друзей, полагаясь на свои уши больше, чем на свой рот. Люди, которые чувствуют, что их выслушали, гораздо более внимательны и благожелательны. Они чувствуют, что их восприняли

Уважение к срокам

Если где-то и есть работы, не допускающие ни секунды просрочки, то у Санта-Клауса в первую очередь. Способность делать свою работу вовремя — это фундамент построения доверия и лояльности.

Способность распознавать характеры

Перечень фамилий клиентов в базах данных не всегда необходим для многих бизнесов. Но требование, чтобы люди в вашей компании действовали с полным профессионализмом и уважением по отношению к ва-

шим клиентам, находя подход к каждому из них, — даже не допускает дискуссий.

Хорошая одежда

Говорите что хотите, но стиль одежды Санта-Клауса — это составная часть его успеха!

Автор — Harvey Mackay, основатель компании «MackayMitchell Envelope Co», написавший шесть книг-бестселлеров.



Источник: http://www.inc.com/harvey-mackay/12-business-tips-steal-from-santa.html?goback=%2Egde_26417_member_199077406 ✨

© Перевод КЦ «ШАГ»

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

«Не учи ученого», или Как зарабатывают те, кто знает, как это делать

С середины XX столетия тренинги — востребованная услуга на рынке краткосрочного образования. Уже более полувека самые разные обучающие мероприятия, начиная от тренингов продаж и заканчивая тренингами взаимодействия с проверяющими инспекциями, пользуются спросом как у массового потребителя, так и у компаний и госучреждений.

Тренинги обучают нас, как строить бизнес, как повышать свою личную и профессиональную эффективность, вообще обучают нас, как лучше жить. И сегодня, когда рынок краткосрочного обучения стал достаточно конкурентен, интересно посмотреть, как добывают свой хлеб тренинговые компании, ведь они же должны показывать пример тем, кого обучают.

Целью покупки тренинга в большинстве случаев является приобретение его участниками определенных навыков или изменение их психологического состояния. С течением времени крупные организации все больше приходят к необходимости регулярного достижения таких целей.

Из соображений экономии ресурсов, особенно в ситуации финансового кризиса, организации начинают создавать свои собственные корпоративные университеты, так как это оказывается выгоднее по сравнению с регулярной покупкой тренингов. Другие предприятия при заказе тренинга, в основном из тех же соображений экономии, руководствуются лучшим сочетанием цены и качества, причем больше ориентируются на цену. Поэтому отдают предпочтение тренерам-фрилансерам, которые в большинстве своем не обременены оплатой аренды офисного помещения и фондом оплаты труда и не закладывают средства на эти расходы в стоимость тренингов.

В силу этих тенденций тренинговыми компаниям становится все тяжелее добиваться заказов и зарабатывать деньги. Каким образом в современной мировой рыночной ситуации вообще выживают тренинговые компании? Как они организуют свой бизнес?

В поисках ответа нами была составлена таблица-рейтинг тренинговых компаний на основе показателей их **TP-Index**-ов. Анализ успешных представителей рынка позволяет нам выявить современные пути выживания тренинговой компании.

Фактор, определяющий место тренинговой компании в рейтинге, — размер годовой выручки в перерасчете

на одного работающего сотрудника. Такие данные предоставляют далеко не все организации, поэтому рейтинг составлен из тех компаний, показатели годовой выручки и количества персонала которых можно найти в открытых источниках.

Как мы можем видеть, в таблице наблюдается большой разброс в показателях (выручка, количество персонала, **TP-Index**). Это отражает тот факт, что рынок не унифицирован, каждая компания организует свой бизнес по-своему, а это означает, что на рынке тренинговых услуг существует множество путей выживания и достижения успеха.

Из таблицы видно, что наиболее эффективной тренинговой компанией по результатам 2011 года стал бельгийский институт тренинга Карла Ван де Вельде (**TP-Index** 1029 тыс. \$/чел.). Годовая выручка компании составила чуть более 3,1 млн \$ — далеко не самый высокий показатель среди тренингов. Однако и количество сотрудников минимальное — всего трое, включая самого Карла Ван де Вельде.

В первой пятёрке мы видим компании с совсем небольшим количеством персонала. Такие организации строят свой бизнес либо на основе персонального бренда главного тренингиста (чаще всего основателя компании), либо благодаря высокой активности и стабильно

высокого качества услуг каждого из тренеров-партнеров организации. При получении крупных заказов такие «компании-лилипуть», когда это необходимо, временно нанимают под проекты сторонних тренеров.

В нашей таблице также представлены компании, имеющие очень именитых авторов тренингов, которые также когда-то начинали как «компании-лилипуть» (Gustav K ser Training International, Dale Carnegie & Associates, Inc.). Однако в своем

развитии они пошли по пути территориальной экспансии и наращивания масштаба. Вместе с открытием филиалов по всему миру и ростом выручки увеличилось и количество персонала. При этом, как правило, численность персонала росла быстрее выручки, поэтому крупные тренинговые компании значительно отстают от лидеров рейтинга по **TP-Index**.

Некоторые компании, понимая, что своим статусом (по сравнению с фрилансерами) вызывают некий кредит



Двадцатый год ШАГам с Вами

Компания / Сеть	Страна	Выручка, 2011 (млн. \$) ¹	Персонал (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.)
Carl Van de Velde Training Instituut CVBA	Бельгия	3,1	3	1029,0
Training META SRL	Италия	2,3	3	761,4
Value Training & Solutions SRL	Италия	0,5	2	250,8
London Corporate Training LTD	Великобритания	1,5	6	247,8
Training Company Inc.	Япония	3,4	17	197,2
ACT Education & Training Directorate Departmental	Австралия	480,0	4000	120,0
Wizard Corporate Training PTY LTD	Австралия	4,2	35	119,6
GUSTAV KÄSER Training Int.	Германия	3,9	43	90,6
Management & Training Corporation	США	687,1	7800	88,1
Dale Carnegie & Associates, Inc.	США	7,7	100	77,0
Community Education Centers, Inc.	США	227,2	3234	70,3
УМЦ Арсенал образования	Россия	1,5	23	66,8
Training For Life	Великобритания	5,2	91	57,6
Shanghai Kingfisher HR Information Consulting Co., Ltd	Китай	1,0	35	29,4
Учебный центр «Специалист»	Россия	11,9	772	15,4
Русская школа управления	Россия	2,1	272	7,5

доверия у заказчиков, пользуются этим и делают ставку на долгосрочные проекты по обучению, на участие в тендерах. Самые успешные из них представлены в нашей таблице.

В США рынок тренинговых услуг крайне конкурентен, и спасительным для тренингов выходом стало получение государственных заказов на обучение и адаптацию заключенных, а также так называемых представителей группы риска (алкоголиков, наркоманов и безработных) по всей стране. Этим путем пошли Management & Training Corporation и Community Education Centers, Inc. Как мы можем видеть, их выручки колоссальны, как, однако, и количество задействованного персонала.

Отметим, что многие из участников таблицы успешно реализуют тенденцию перехода обучения в мировую сеть. Вебинары, видеолекции и системы дистанционного обучения сегодня начинают пользоваться все большей популярностью, а их создание и проведение становится востребованной услугой по всему миру.

Что же касается российских компаний, то их, к сожалению, мы можем видеть только внизу рейтинга. Наиболее успешные из них все же скорее являются проводниками западных технологий на рынок.

Основным спросом у нас по-прежнему пользуются тренинги продаж, командообразования и делового общения. И в борьбе за заказ на них чаще всего выигрывают те компании, чей список именитых клиентов длиннее и значимее.

Кроме того, в России по-прежнему сильна тенденция заказа тренинговых услуг у одного и того же тренера. Если специалист успешно провел тренинг, то его же в следующий раз и позовут. Причем, если он перейдет работать в другую компанию или выступит учредителем своей собственной, то, скорее всего, уведет с собой и клиента.

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

Итак, сегодня тренинговые компании находятся в ситуации острой конкуренции, они испытывают сильнейшее конкурентное давление со стороны корпоративных университетов и фрилансеров. Для достижения успеха в такой ситуации тренинги приходится изобретать новые виды услуг, находить новые ниши, специализироваться на них. Спрос на новые тренинг-услуги позволяет своим первооткрывателям добиваться значительного успеха. Поэтому, выходя на тренинговый рынок, лучше всего попытаться найти собственную нишу. И что-то подсказывает нам, что многие сферы деятельности тренингиста еще ждут своих первооткрывателей. ✨

Д. Зверев

Из записной книжки консультанта

Генеральный директор о совместной работе с консультантами: «С одной стороны, это была работа, а с другой — тяжкий труд».

Руководитель Отдела продаж: «Маркетинг — это когда все красиво, когда изучают спрос, изучают предложение. А маркетинг — это когда у людей сначала создают потребность, а потом впаривают под нее все, что угодно».

Любимая поговорка менеджеров компании: «Есть два вида результатов: хорошие и объяснимые».

Генеральный директор о неуправляемом сотруднике: «Я мотивирую ее просто. Спрашиваю: Ты пенсионер? — И она сразу все понимает».

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

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2013 <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.