

РЕАЛЬНАЯ
ИСТОРИЯ
ЕВРОСЕТИ

СЕРГЕЙ ФОМЕНКОВ



ПОРВАТЬ ВСЕХ

КАК ПОСТРОИТЬ БОЛЬШОЙ БИЗНЕС В РОССИИ



РЕАЛЬНАЯ
ИСТОРИЯ
ЕВРОСЕТИ

СЕРГЕЙ ФОМЕНКОВ



ПОРВАТЬ ВСЕХ

КАК ПОСТРОИТЬ БОЛЬШОЙ БИЗНЕС В РОССИИ



РЕАЛЬНАЯ
ИСТОРИЯ
ЕВРОСЕТИ

СЕРГЕЙ ФОМЕНКОВ



ПОРВАТЬ ВСЕХ

КАК ПОСТРОИТЬ БОЛЬШОЙ БИЗНЕС В РОССИИ



Сергей Фоменков

**ПОРВАТЬ ВСЕХ
КАК ПОСТРОИТЬ
БОЛЬШОЙ БИЗНЕС В РОССИИ**



МОСКВА
2015

ВВЕДЕНИЕ

Мы порой делаем то, что не нравится, мы порой занимаемся тем, что неинтересно, но в любом случае, как бы там ни было и что бы с нами ни происходило, делать надо все на совесть и с полной отдачей — даже если кажется, что мы не любим свою работу или идем неверным путем. Ведь кто знает в данный момент, та ли эта работа или не та? И почему провидение именно теперь «нагружает» нас этим занятием? Кто знает, в чем призвание человека? Может быть, как раз в том, что мы совершаем сейчас...

Скажи мне кто-нибудь много лет назад, что я буду торговать, я бы в это не поверил. Торгаши в моем сформированном пропагандой представлении были все сплошь спекулянтами, паразитами на теле здорового общества. Поэтому я в мечтах рвался в космос, к звездам, созидал что-то новое, что поможет человечеству решить те или иные неразрешимые вопросы, и никак не видел себя за прилавком.

Однако жизнь распорядилась иначе. Весь свой потенциал, призванный покорять галактики и космические дали, я направил на борьбу за создание передовых торговых сетей в новейшей России. И нисколько об этом не жалею. Потому что работа, которую мы делаем с душой и которая наполнена смыслом, дарит нам счастливое удовлетворение от сознания честно исполненного долга и труда на благо людей. Моим девизом всегда была фраза: «Делай что должно — и будь что будет».

В начале 1990-х, в разгар гайдаровско-чубайсовских реформ и всеобщей приватизации, все выживали как могли. Именно выживали. Вчерашний ученый — разработчик новейших авиационных систем, мой хороший приятель, торговал на рынке китайскими тряпками, другой мой знакомый, перспективный врач, после работы несся в свой видеосалон и крутил западное кино, третий, известный спортсмен, охранял и первого, и второго — и так по всей стране. Не избежал этой участи и я: чтобы прокормить семью, «таксовал» по ночам на своей выдавшей виды праворульной «Мазде». По пятницам я закупал на московских барахолках незамысловатый товар народного потребления и вез его для продажи в Рязань, Тамбов, потому что там было спокойнее, так как суровые парни — спортсмены с нахмуренными бровями, контролировавшие всю местную коммерцию, — были мои вчерашние однокашники или приятели по занятиям спортом. В конце 1994 г. Вооруженные силы отказались от моих услуг, я был уже не

нужен родине в качестве защитника. Видимо, защищать стало нечего. Меня увольняли полгода.

В это время — без паспорта, поскольку формально я еще служил, — я пытался трудоустроиться. Человек без паспорта, впрямь как Паниковский, я был никому не нужен. Тем не менее мои усилия и активность все равно давали мне какой-то случайный, вполне достойный месячный заработок. Я брался за все, что было в рамках приличия и что могло принести деньги. Я бился до последнего снаряда и не сдавался в ситуациях, когда впору опустить руки и пойти работать охранником-сторожем или вовсе лечь на диван. В то время я проходил по четыре собеседования в день, понимая, что без паспорта устроиться не получится. Но я с завидной упертостью ездил на встречи, в ходе которых получал колоссальные знания о бизнесе, коммерции, о тех или иных компаниях. И вот я обладатель паспорта. Но еще три месяца я безрезультатно мотался по собеседованиям, и наконец удача улыбнулась мне. Меня приняли в службу безопасности совместного российско-американского СП «Юнилэнд». С этого момента началась новая глава в моей биографии.

Довольно быстро я разобрался в технологиях функционирования компании, что оказалось крайне необходимо для ловли образованных воров, использовавших для хищений изъяны в системе учета и контроля, в компьютерном управлении процессами на предприятии. Прошло полгода, и президент компании предложил мне возглавить оптовые продажи и региональное развитие — самое ключевое направление. Для меня это было как снег на голову. «Почему именно я? Справлюсь ли? Соглашаться или нет? — терзали меня сомнения. — А, будь что будет!» И я согласился. Осталось набраться теоретических знаний по новому направлению.

В те годы предметная литература по бизнесу практически отсутствовала. Все действовали по наитию и учились на своих ошибках. Появились первые тренеры по продажам, которые пересказывали, как и многие сейчас, умные книжки неизвестных западных авторов. В «Юнилэнде» нашли выход: команда специалистов работала в Америке над подбором нужной литературы и переводила ее на русский язык для корпоративного всеобуча. Но адаптировать эти знания к суровой российской действительности было крайне сложно. Тем не менее мы, как исполинская топка прожорливой печи,

проглатывали все новые и новые килограммы макулатуры. Для меня же основным пособием стала книга Филипа Котлера «Основы маркетинга». Ее я зачитал до дыр, а главное — все, о чем писал автор, я попробовал воплотить в реальность, и это давало плоды. Еще одним излюбленным пособием по управлению стал для меня Боевой устав Сухопутных войск Вооруженных сил — тот, что для служебного пользования. Все действия руководителя там расписаны исчерпывающе. Бери и действуй. Только вместо противника — конкуренты, вместо театра военных действий — рынок, вместо солдат — продавцы, вместо взаимодействия обеспечивающих бой подразделений — взаимодействие отделов и служб компании. Очень умная книга, написанная кровью и потом солдат и вековой военной мудростью. Я и сейчас ее рекомендую управленцам.

Карьерный рост человека немислим без самообразования. Но как найти то, что нужно? Как избежать чтения пустых рекомендаций в красивой обложке? Совет первый: выбирайте практиков. Какое удовольствие читать воспоминания Сэма Уолтона, или чудаковатого старика Джека Уэлча, или эксцентричного Ричарда Брэнсона, или Олега Тинькова — да их, интересных авторов, множество! Если человек хоть что-то сделал в какой-либо области и поделился этим опытом — уже полезно: вы заражаетесь стремлением действовать. Вы начинаете верить в невозможное и в себя. Совет второй: избегайте посещать тренинги, которые проводят специалисты, просто пересказывающие «умные» книги. Это напрасная трата и времени, и ресурсов. Совет третий: то, что вы узнали и освоили, обязательно применяйте в жизни, иначе обучение теряет всякий смысл.

Эта книга не просто размышления о том, как формировался ретейл в новейшей России, как ваялась великая компания «Евросеть». Я раскрываю в ней секреты успеха, рассказываю о том, что давало результат. Эта книга — наставление для тех, кто верит в свои силы и стремится сделать свой бизнес успешным. Эта книга для победоголиков! Берите, читайте и действуйте — и будет вам результат, и будет вам победа!

СТАНОВЛЕНИЕ СОТОВОГО РЫНКА В РОССИИ. МОЙ ОПЫТ В «ТЕХНОСИЛЕ»

Всегда выбирайте самый трудный путь — на нем вы не встретите конкурентов.

Шарль де Голль

С Евгением Чичваркиным я познакомился задолго до своего прихода в «Евросеть». Период конца 1999-х — начала 2000-х гг. выдался жарким для популярной в то время сети магазинов электроники и бытовой техники «Техносила», где я работал директором департамента торговли и регионального развития. После августовского кризиса 1998-го «Техносила» приобрела компанию-конкурента «ДИАЛ Электроникс». Тем самым предполагалось в первую очередь получить долю московского рынка в 5–7%, сократить расходы на наем персонала и подбор мест для торговли и сразу получить внушительную товаропроводящую сеть, увеличив закупки, — и соответственно снизить наши входные цены, добившись более значительных преференций от поставщиков.

Надо сказать, в то время «ДИАЛ Электроникс» была весьма технологичной компанией. Система управления товарным запасом, открытая выкладка, грамотный менеджмент выделял ее магазины из общей массы торговцев. Проблема сети была в рискованно высокой кредитной нагрузке. В обычное время это не проблема: всегда кредиты можно реструктуризировать и потихоньку выполнять свои обязательства. В условиях же кризиса эта нагрузка — как постоянно расширяющаяся пробоина в борту корабля. Ни ведерки, ни помпа уже не помогают откачать забортную воду. Корабль тонет. Менеджмент не мог просчитать макроэкономическую ситуацию, складывавшуюся в 1998 г., и не прогнозировал кризис, как и многие в то время в стране. А как иначе? Гарант конституции Борис Ельцин тогда обещал лечь на рельсы, если кризис случится. Все верили, что ляжет. А потому пребывали в беспечном спокойствии.

Кризис грянул, но на рельсы никто не собирался. Тысячи компаний закрывались или оказались на грани краха. Поначалу менеджмент «ДИАЛа» сопротивлялся разрушительной волне кризиса, но долговая нагрузка и бесконечные кассовые разрывы медленно и верно тянули ко дну некогда успешное предприятие. Год безуспешной борьбы привел их к пониманию того, что надо продаваться за долги или потерять все. «М.Видео» — всегда осторожная и самодостаточная компания — по какой-то причине не захотела участвовать в торгах. Оставалась еще «Партия», в то время лидер в торговле электроникой и бытовой техникой, но там шла во всю диверсификация бизнеса и владелец, Александр Минеев, открывал новые проекты, никак не связанные с самой сетью магазинов, выводя деньги из операционного потока. Вдобавок ко всему «Партию» раздирали внутренние конфликты. К сожалению, все это и кризис 1998-го разрушили некогда передовую и успешную компанию.

Таким образом, единственно возможным покупателем «ДИАЛа» была «Техносила» братьев Виктора и Вячеслава Зайцевых. Они быстро оценили перспективу — приобретение сети бывшего конкурента сделает их безусловными лидерами на рынке — и оперативно приняли решение. И все бы было прекрасно, если бы не проблемы интеграции разнородных культур управления, менталитетов и собственников двух компаний. У владельцев «ДИАЛа» — Александра Пляцевого и Дмитрия Певчука (их имена, Дима и Александр, и дали название компании) — еще оставалась в бизнесе доля 20%, и они косвенно принимали участие в управлении. Кроме того, вся команда менеджеров «ДИАЛа» осталась в сети, конкурируя за лидерство с менеджерами «Техносилы».

К середине 1999 г. внутренняя энтропия в объединенной компании зашкаливала. Мелкие позиционные войны внутри коллективов и взаимные колкости вылились в явное противостояние. Например, при наличии дефицита на некоторые ходовые группы товара закупщики из армии «Техносилы» на остаточном принципе распределяли его в магазины «ДИАЛа», как следствие его магазины не выполняли план и едва сводили концы с концами, а собственники со своими 20% были в глубоком ауте. Их попытки вмешаться в процесс управления приводили к конфликтам среди акционеров. В результате всеми правдами и неправдами их выдавили из бизнеса, споры в верхах о том,

как надо эффективно управлять бизнесом, прекратились, и только после этого удалось добиться концентрированного управления объединенной сетью. На низших уровнях управления сотрудники сразу почувствовали перемены в верхах и прекратили конфронтацию, а некоторые и вообще покинули компанию.

Началась работа по повышению производительности труда и увеличению капиталоотдачи с квадратного метра торговой площади: построение систем управления процессами планирования, закупок, внедрение системы учета и управления товарным запасом. Коренные изменения претерпела и система мотивации. Она стала ориентированной на результат, от руководителей и до продавца. Отныне последний имел возможность посчитать свою дневную и месячную зарплату — и понимал, за что работает. На ценниках в строке «копейки» появились кодовые маркеры, обозначающие приоритетность позиции или размер бонуса, причитающегося продавцу за реализацию той или иной товарной единицы. Продажи были теперь предсказуемыми и управляемыми. В то же время, дабы не замораживать активы в товарах-неликвидах, закупщики получали в управление виртуальный капитал и отвечали за его оборачиваемость. «Зависает» товар, не продается, а тебе надо сделать закупку нового товара — стимулируй и продавай неликвид, а за эти деньги покупай новый товар. Нужны срочно ресурсы, как в банке, — защищай бизнес-план. Один раз получишь деньги, но если опять товар уйдет в неликвид, то это сигнал того, что менеджер-закупщик не профессионал и должен покинуть компанию. Такая борьба за ресурсы внутри компании только оздоравливает бизнес.

В то время в «Техносиле» впервые был создан учебный центр и внедрена система обучения продавцов активным продажам. Обучались директора магазинов, менеджеры среднего звена. В мерчандайзинге и продвижении товара стали активно использовать элементы нейромаркетинга, органолептики. Рекламировали хлебопечки, выпекая в них хлеб и заполняя ароматом все пространство торгового зала. Жарили, парили, показывали работу сковородок с антипригарным покрытием, включали вытяжки, стиралки — словом, наполняли жизнью магазины. И постоянно экспериментировали с выкладкой, полками, товаром. Отслеживали реакцию покупателей, фиксировали положительные моменты и активно их развивали. Например, мы

обратили внимание, что покупатель при движении по залу чуть дольше задерживает внимание на угловых витринах, а также на товаре, который не вписывается в логику восприятия. Все стоит ровно, а нужная для продажи модель перевернута вверх ногами или стоит перпендикулярно общему ряду или на постаменте, либо как-то иначе, как подскажет фантазия. Покупатель замечает это несоответствие, останавливается и внимательно рассматривает. Он размышляет так: товар интересный, уже кем-то просмотренный, значит, кроме меня кто-то обратил на него внимание, надо брать, дабы не оказаться последним, или надо быть «на волне». Таким образом мы активно продавали нужные нам изделия. На угловых витринах товар продавался интенсивнее, на 40–50%. Также мы широко использовали так называемые энды, торцевые, боковые витрины в стеллажах. Это тоже позволило активнее работать с товарами, участвующими в акциях, с импульсными продажами и сопутствующим ассортиментом.

В 1999 г. на смену пейджером все активнее приходили мобильные телефоны. Следуя велениям времени, «Техносила» на волне технологических перемен шла в авангарде. И одной из первых вышла в сегмент продажи мобильных трубок. Но, к сожалению, мы на тот момент высокими продажами мобильных устройств похвастаться не могли. Причина крылась в нашей нерасторопности и неповоротливости.

Формат магазина был таков, что отгрузка купленного товара покупателю производилась через склад, с выпиской отгрузочной накладной, оплатой через единственную кассу, что усложняло покупку простого прибора. Да и продавцы неохотно осваивали мобильные устройства. Куда проще изучить функциональные характеристики бытовой техники и электроники, которые были знакомы на бытовательском уровне. А здесь совершенно новый продукт, который даже тренеры в учебном центре и то знали поверхностно. Вот продавцы и стремились работать со стиралками и телевизорами. Модели устаревали быстро, и маржа падала пропорционально моральному старению продукта. Привлечь небывалой мотивацией продавцов к продажам сотовых устройств было нереально.

Более того, сотовые операторы по разным причинам не обеспечивали нам — и не только нам, но и нашим конкурентам, работающим в схожих форматах, — прямого дилерства. Почему?

Просто менеджеры по продажам сотовых операторов плодили свои аффилированные компании-дилеры, через которые «отжимали» для себя 3, 5, 7%, а в некоторых случаях все десять, и жили себе преспокойно. Стоит отметить, что при всем при том умудрялись плодить невероятные фроды¹ по подключенным пустым контрактам.

Становиться субдилерами при реальных корпоративных ворах с мизерным процентом, притом что на заполнение контракта уходила уйма времени, за которое можно было продать пару стиральных машин или телевизор, мы не хотели. Так и повелось: мы продавали мобильный телефон, а покупатель шел в офис сотового оператора и подключался к сети. Это было крайне неудобно нашим клиентам. Продажи мобильных телефонов объемами никого не радовали. Ни нас, не поставщиков, не покупателей. Устаревшие модели очень быстро пополняли ряды неликвидного товара. Площадь, которую в одном магазине занимал отдел мобильных телефонов, была в пределах 50 кв. м, отдача по чистой прибыли с нее — не более \$900 в месяц. Если умножить на количество магазинов — с точки зрения экономической целесообразности результат оказывался плачевным, и это не лезло ни в какие ворота. Надо было что-то делать.

Выходов мы видели несколько: или сократить площадь до 20 кв. м и соответственно ассортимент, оставив его как дополнительную опцию для клиентов, или же пригласить на эту территорию субарендатора с мобильными устройствами и возможностью подключения к операторам сотовой связи. Сделать по модели некоторых западных компаний shop in shop. Мы сформулировали условия и направили их потенциальным заинтересованным сторонам.

Кроме «Евросети», никто не откликнулся на наше предложение. Однако собственники «Техносила» по неясным причинам были категорически против «Евросети». Тем не менее аргументы за «Евросеть» были неоспоримы. А как иначе? Арендуя у нас под свой пилотный магазинчик площадь чуть больше 10 кв. м, они только за аренду платили \$10 000 против \$900 с 50 кв. м! Плюс к этому полная линейка модных телефонов и контракты со всеми сотовыми операторами.

Поскольку я отвечал за экономические показатели торговой сети, я принял решение и убедил владельцев «Техносила» в том, чтобы заключить договор с «Евросетью» на пилотный проект и пустить их на

нашу торговую территорию во флагманский магазин. В случае положительного опыта такие магазины можно будет мультиплицировать во всей нашей сети.

Переговоры с «Евросетью» вел мой заместитель Игорь Ульянов. Крайне эмоциональный человек, он, видимо, передавал градус напряженности сотрудникам «Евросети», участвовавшим в переговорах. Для усиления своих позиций на переговоры со мной, как мне доложили, рвался директор «Евросети» некто Перевозчиков. В то время «Техносиле», имевшей в активе свыше 30 цивилизованных магазинов площадью более 1500 кв. м каждый, «Евросеть» с ее полутора десятками ларьков площадью 30 кв. м на радиорынках казалась недоразумением, разрешить которое мог бы и заместитель. Тем не менее я согласился на встречу. Она состоялась в магазине-флагмане на Монтажной, на территорию которого и заключался пилотный договор.

Приехавший на переговоры руководитель «Евросети» решил брать быка за рога, с ходу запустил пластинку о том, как нам будет хорошо и уютно с ними, какие они-де клиентоориентированные, какие у них потрясающие результаты на радиорынках, как они увеличат наш клиентский трафик и как они могут составить нам протекцию, если мы вдруг соберемся торговать на радиорынках, где у них все «схвачено». Невысокого роста, по виду мешковатый, но довольно подвижный, с зализанными назад сальными волосиками-сосульками и непрерывно бегаящими глазками-пуговками, Артем Перевозчиков вызывал противоречивые чувства. В его словах и действиях, как рис из фаршированного перца, проглядывала какая-то скрытая фальшь. Он всячески демонстрировал свое расположение, но чувствовалось, что все это неискренне и лживо. Я испытывал непреодолимое желание быстрее закончить диалог и расстаться с этим типом. И невольно начинал понимать нелюбовь Зайцевых к «Евросети».

Апофеозом беседы явилось предложение моего визави купить в буквальном смысле слова мою лояльность — лично отблагодарить меня в любой форме, будь то деньги, оплата отдыха ли еще что-то. На глазах у моего изумленного зама, стоявшего поодаль и не слышавшего наш диалог, директор «Евросети» был послан емко, громко и конкретно на три могучие буквы русского языка. Заму было дано

поручение прекратить дальнейшие контакты и с этим человеком, и с компанией. Мы начали искать других претендентов.

Месяц поисков и разного рода встреч показал, что альтернативы «Евросети» не было. Она придерживалась клиентоориентированного подхода, основанного прежде всего на правильно подобранных продавцах, добродушных, внимательных и активных, — все же другие аналогичные компании были стихийно рыночные и безликие.

После нашего конфликта с Перевозчиковым моего зама все время торпедировали разные люди из «Евросети», уговаривая вернуться к изначальным договоренностям. Дескать, их руководителя поняли не правильно, у них произошла смена руководства, и со мной хочет встретиться коммерческий директор Чичваркин, который собственно теперь и управляет компанией.

Надо было либо принимать окончательное решение, либо сокращать площадь и ассортимент, что не совсем экономически выгодно, либо запускать «Евросеть».

Соглашаясь на встречу с новым руководителем Евгением Чичваркиным, я не знал, что он является владельцем сети, и предполагал увидеть кого-то похожего на прежнего директора и внешне и внутренне. Человек, которого я увидел, разрушил устоявшийся стереотип. В деловом мире того времени никого подобного я не встречал.

Коммерческий директор «Евросети», будто артист оригинального жанра, предстал передо мной в желто-зелено-коричневом шерстяном свитере, в каких холодными зимними вечерами коротают время у камина, в необычных штанах оливкового цвета и стильных ботинках, через плечо чехол для мобилы в виде игрушки медвежонка. Такая смелость в одежде на рубеже веков было сродни геройству. Сказать, что я на мгновение потерял дар речи, значит ничего не сказать. Чего я только в это мгновение не подумал! Основная мысль, конечно же, крутилась вокруг ориентации этого человека. «Евросеть» — компания контрастов. Однако Чичваркин, в отличие от Перевозчикова, оказался весьма интересной и искренней личностью. Он великолепно ориентировался в рынке не только мобильных устройств, но и электроники в целом, хорошо разбирался в тенденциях развития электронного рынка, обладал прекрасным чутьем продавца. На встречу он приехал заранее, около часа провел в магазине и теперь делился

своими советами и видением. С ним реально было интересно вести диалог на профессиональные темы. Эта встреча преопределила наше дальнейшее взаимодействие.

Через неделю первый салон-магазин «Евросети» появился в нашем магазине-флагмане на улице Монтажной. А через два месяца еще в семи магазинах «Техносилы» открылась «Евросеть». Так началось наше сотрудничество, которое продолжалось в течение четырех лет. Для «Евросети» это был первый шаг на пути в цивилизованную торговлю. Я тогда и подумать не мог, что через каких-то там два года после ухода из «Техносилы» окажусь в «Евросети». Это было за гранью реальности. Управлять 30-метровыми ларьками не входило в мои планы. Но жизнь распорядилась иначе.

В начале 2002 г. я покинул «Техносилу» и занялся созданием своего бизнеса — компании по продаже расходных материалов для медицины и для индустрии красоты. Я строил этот бизнес скорее как семейный, предполагая, что впоследствии им будет управлять моя супруга. Но проект меня настолько увлек, что по прошествии полугода компания уже являлась успешным продавцом не только одноразовых комплектов для хирургических операций, зеркал по Куско, инфузионных систем, но и лазеров для косметологии и ЛОР-хирургии, причем лазеров отечественного производства, которые чуть ли не на «коленке» мастрячил мастер инженер Исаев со своим коллективом из шести человек. Эти люди — ученые, герои своей профессии, жертвы перестройки. Они были настолько преданы своему делу, что ходили на работу и продолжали вести свои темы, даже когда их институт расформировали и прекратилась выплата денег. И вот эти мастера делали изумительные по простоте и надежности устройства. Позже я был приятно удивлен, когда директор одной из клиник эстетической хирургии, купивший 11 лет назад первый наш лазер, восторженно отозвался о его надежности и простоте. Они в своей клинике успели дважды поменять парк корейской лазерной техники, а наш все еще работает и делает свое дело безукоризненно. Более того, является любимцем всех специалистов за свою простоту и надежность.

Мое увольнение из «Техносилы» объяснялось скорее амбициозными целями, чем рациональными соображениями. На тот момент мы были бесспорными лидерами в Москве, в 2001 г. приобрели компанию «Электронный мир», успешно вышли в регионы

и открыли семь магазинов: в Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Самаре, Екатеринбурге, Новосибирске, два в Перми. В работе находилось еще три региональных магазина, мы запустили на Нижегородской улице первый магазин самообслуживания в России. И тут, как классика жанра, окрыленные успехом братья Зайцевы решили пригласить экспата. Им почему-то казалось, что развиваться можно еще интенсивнее и увереннее. Но регионального развития они боялись, как черт ладана. У них уже был отрицательный опыт управления региональными проектами, преодолеть который психологически они не могли. Специалистов по управлению удаленными проектами в их понимании в России просто не было. Своим менеджерам они не доверяли. Куда тем! «У нас вот не получилось, а почему у других должно получиться?» — задавали они резонный вопрос.

Экспата нашли быстро. Помогло какое-то малоизвестное, но пронырливое и настойчивое агентство по подбору иностранных специалистов, которому было обещано фантастическое вознаграждение в \$180 000. Команде представили пришельца из Великобритании по имени Стив. Высокий, импозантный, на первый взгляд представительный, средних лет мужчина. Овальное лицо, глубоко посаженные голубые глаза, русые волосы с рыжеватым оттенком и отрешенная улыбчивая задумчивость выдавала в нем потомка бриттов. Стив решил взять с места в карьер и на первой встрече произнес многозначительную речь о своем блестящем прошлом, о том, что все мы здесь бездельники и дураки, что у нас низкая производительность, так как русские много пьют, и что теперь всем нам крупно повезло, поскольку он приехал нам помочь стать первыми. Речь свою он закончил недавно выученным словом «здравствуйте» — продемонстрировав тем самым серьезные намерения. Все были в легком недоумении.

На другой день Стив решил сразу же отправиться в регион. Чем просто умилил Зайцевых. Это ведь надо же! Едва устроился, а уже в бой. Вот как надо работать, не чета нашим.

Мы летели в Самару на Ту-154 в салоне экономического класса. Стив негодовал. Как так? В эконом-классе? Почему? Он крутой специалист и должен лететь в бизнес-классе. Я его всячески успокаивал: лететь-то чуть больше часа, да и экономия для компании

опять же. Мои аргументы не действовали. Окончательно Стива добило кресло с плохо работающей спинкой и якобы ненадежный ремень безопасности. Он возмутился. Самарские стюардессы, не знавшие английского языка, пребывали в легком ступоре от взыскательного иностранца. Я перевел им все претензии заморского пассажира, однако помочь ему они не могли. Тогда я предложил Стиву поменяться местами — он охотно согласился и, поблагодарив меня с искренней улыбкой, уступил свое «раздолбанное» кресло. В этом поступке проявилась вся сущность «варяга».

Мы готовились к взлету, и тут подошла стюардесса и предложила мне перейти в салон бизнес-класса. Я объяснил сослуживцу, в чем дело, и невозмутимо отправился на исправное кресло в бизнес-класс. Надо было видеть лицо Стива! Оно перекошилось, напряглось, что-то хотело изречь, но гул моторов готовящегося к взлету самолета и суровый вид стюардессы охладили в нем все порывы.

По прилете мой спутник выглядел обиженным и недовольным. Негодование он объяснил тем, что в бизнес-классе должен был лететь он, а не я. Мол, я поступил непорядочно и не предложил ему это, воспользовавшись его незнанием языка. Вдобавок, по выводам Стива как эксперта, русские летчики не умеют летать, и он весь полет очень волновался. А впредь он будет летать только немецкими, английскими или американскими авиалиниями.

До вечера Стив оставался хмур и неразговорчив. Вечером его ожидала культурная программа — посещение местной пивоварни. После четырех кружек пива в аккомпанементе с виски Стив показал свое истинное лицо. Ему захотелось куража. Каким-то неведомым образом в русской глубинке в душе у заморского гостя проснулся русский характер. Благо, очередная порция виски подкосила горе-гуляку, и его безжизненное тело было заботливо доставлено в гостиницу. На другой день мы уже ползли по просторам России на поезде, поскольку из Самары самолеты перечисленных им компаний не летали.

Вернувшись в Москву, Стив рационально прикинул, что региональное развитие подразумевает сопряженные с риском командировки в недружественные и загадочные провинциальные дали, и вмиг скорректировал стратегию развития компании. Развиваться только в столице! А столица в то время разрывалась от конкуренции. В

регионах было непаханое поле: из федеральных сетей там находилась только «Эльдорадо», работавшая в сегменте дискаунтера с серой техникой — не предназначенной производителем для российского рынка, не сертифицированной и не обеспеченной сервисной поддержкой. По сути «Техносила» с этой сетью за целевого покупателя не конкурировала. Региональных же сетей под стать нашей практически не было, а местные не составляли нам серьезной конкуренции.

Так вот, экспат все рассчитал по-своему, а братья Зайцевы ему верили как великому и могучему стратегу. Впоследствии выяснилось, что этот гуру был типичным проходимцем, менеджером среднего звена регионального уровня, уволенным когда-то из немецкой компании-аналога Media-Saturn-Holding за нелояльное отношение к компании. Что под этим кроется у корректных немцев, можно только догадываться.

Стив пытался рассказать нашим менеджерам о западных новшествах в торговле, но, к его удивлению, они у нас уже были внедрены: и управление товарным запасом, и каскадное управление мотивацией и передовые маркетинговые технологии. Немного адаптировавшись, иностранец сосредоточился на российском хлебосольстве и разгуле. Окружил себя молоденькими переводчицами, которых менял раз в месяц, секретарями и помощниками, ежедневно подбиравшими ему новых жриц любви и устраивавшими его быт. В такой обстановке работать было противно. Постепенно из компании ушли все профессиональные менеджеры, которые стояли у истоков послекризисных преобразований. Вера же акционеров «Техносила» в экспатов не угасала, те периодически менялись, приходили новые реформаторы — и с их появлением становилось все хуже и хуже. А что стало дальше с «Техносилой», все прекрасно знают.

Классический положительный пример — «М.Видео». Тогда эта компания была нашим конкурентом номер один; вызывала уважение как в плане своего стратегического положения на рынке, так и в отношении менеджмента компании; более того, владелец Александр Тынкован сам являл собой пример последовательности, осторожности, скромности и порядочности. К слову сказать, экспаты в «М.Видео» появились, когда нужда в них действительно возникла — компания становилась публичной и выходила на биржу. В таких условиях

зарубежные покупатели акций должны знать, что бизнесом управляет человек западного типа — с соответствующей ментальностью, с подтвержденным опытом. Или когда компания готовится к продаже своих активов за рубежом, полезно пригласить эксперта для адаптации технологий, процедур, механизмов функционирования компании к ментальности покупателя акций или доли бизнеса. Это только повысит ее капитализированную стоимость. Кроме того, к тому времени на российском рынке в сегменте бытовой техники и электроники активную конкуренцию «М.Видео» уже составляли мировые лидеры Media Markt, Saturn, и, конечно, при таких обстоятельствах правильнее иметь менеджмент, знающий стиль работы конкурентов.

II

РАБОТА В «ЕВРОСЕТИ»: ИСПЫТАНИЕ ИЛИ ПОДАРОК СУДЬБЫ?

Судьба судьбой, но выбор за тобой!

Народная мудрость

Сразу после того, как я ушел из «Техносилы», Чичваркин предложил мне поработать в его компании. Но я был поглощен своим проектом, да и предложение не показалось мне привлекательным, хотя финансовые условия были вполне приемлемы. У нас состоялось несколько встреч, в ходе которых я узнал, что у бизнеса два владельца: коммерческий директор Евгений Чичваркин и его партнер, отвечающий за операционное управление, Тимур Артемьев. И что Перевозчиков всего лишь директор по развитию и юрист компании, а представляется директором для пущей важности и статуса на переговорах.

В то время «Евросеть» была по духу семейной компанией. Ее офис располагался в Георгиевском переулке в помещении, давно требующем капитального ремонта. Тем не менее в старом, выдавшем виды здании царил деловая атмосфера, «семья» трудилась в поте лица. Люди радовались победам и рассуждали о поражениях, чудили, творили и обедали на своих рабочих местах. Праздники дружно отмечали все вместе — и Чичваркин с Артемьевым, и дружная команда «Евросети» — и тогда еще по-скромному: с перцовочкой да наливочкой, с жареной курицей из палатки на Тверской да с солеными огурчиками, заботливо приготовленными кем-то из домочадцев сотрудников. Никто не мог даже и предположить, что пройдет три года и эти же самые люди будут так же праздновать победы и головокружительный рост, но уже в комфортной переговорной в Бумажном переулке, где пол устлан линолеумом с изображением 100-евровых купюр, под изысканные французские сыры и закуски, дорогое вино и шампанское, рассуждая с важностью о вкусовых и органолептических свойствах напитка.

Тогда, в 2002-м, я так и не принял предложение Чичваркина и полностью погрузился в свои проекты, развивал свой бизнес и охотно брался за управленческое консультирование. В то время мне довелось повышать эффективность розничного бизнеса компании «Марко Треви», проводить региональную санацию в бизнесе компании «Торговая площадь», принимать участие в выводе на российский рынок по франчайзингу сети продуктовых магазинов SPAR. В собственном бизнесе помимо дистрибуции расходных материалов появилось производство. Словом, я чувствовал себя вполне комфортно и в какой-то степени расслаблено. Что еще нужно человеку? Тем не менее всякий раз не хватало чего-то, какого-то движения, драйва. Стабильность стала привычной и начала наскучивать. Не хватало масштабных действий. Некого хаоса, способного пробуждать к великим свершениям, не побоюсь этих слов.

Если ты не ищешь покоя, судьба всегда сведет тебя с нужным человеком, который изменит твой уклад. Такая вот неслучайная встреча произошла и у меня в мае 2003-го в Самаре. В этом городе я был по делам оптимизации региональной сети одной из компаний, и там же находился Чичваркин, который приглядывал филиал под открытие. Мы встретились невзначай в аэропорте, обмолвились несколькими фразами и разошлись каждый по своим делам, обменявшись новыми контактами.

Эта нечаянная встреча оказалось судьбоносной. В августе мы вновь сели за стол переговоров. Чичваркин вновь сделал мне предложение влиться к ним в компанию, но в этом случае более настойчивое и конкретное. Быстрое развитие и высокая энтропия уничтожали компанию изнутри. «Связной», тогда основной конкурент, выглядел вполне прилично и респектабельно с точки зрения как визуализации, так и внутренних технологий. В компании на тот момент выработали стратегию развития, сверстали стратегический бюджет, провели ребрендинг и начали медленно, но устойчиво и уверенно развиваться, расчищая все проблемные места в функционировании бизнеса.

В «Евросети» же семейственность и теплые отношения постепенно уходили и им на смену приходила коммуна. В эту коммуналку влились сотрудники извне — из компаний «Анарион», «Техмаркет» — со своими менталитетами. В семью их не принимали, а вот коммуна — то, что надо. Все за всё болеют душой, но никто ни за что не отвечает и

весь груз проблем лежит на собственниках бизнеса. В фаворе тот, кто хорошо знает психоэмоциональные особенности руководителя, в частности Чичваркина, и может грамотно им манипулировать. При наличии полиграфа, кадровой службы и карательных органов вроде службы безопасности и контрольно-ревизионного отдела объемы воровства в компании поражали своими масштабами. Необходима была полная реструктуризация бизнеса, выработка и внедрение управленческих и производственных технологий. Именно в то время почва, удобренная для воровства, породила скандальных персонажей, таких как экспедитор Власкин и ему подобные. Страшно то, что воровали — кто в меньшей степени, а кто и в большей — люди, причислявшие себя к «семье», к старожилам «Евросети».

Когда я принимал предложение, мог ли я знать обо всех проблемах компании? Конечно же нет. Я с головой окунулся в бизнес «Евросети», притом что Чичваркин как-то неконкретно обозначил мою роль и функции, что меня удивило на первой встрече с коллективом. Народ насторожился и занял круговую оборону. Добиться конструктива было практически невозможно. С первого дня доверенные люди понесли Чичваркину сплетни всякого рода, припомнили даже, как я, будучи в «Техносиле», якобы глумился над сотрудниками «Евросети» и не заключал с ними договор. Наши каждодневные встречи с Женей вместо решения проблем превратились в разбор сплетен.

В течение недели я проводил диагностику, и у меня созрел план действий. Я его изложил акционерам начистоту. Вопрос стоял так: либо я получаю управленческие полномочия первого лица в любом статусе, будь то исполнительный директор, или вице-президент, или генеральный директор, и приступаю к преобразованиям в компании — либо ухожу, поскольку закулисные интриги — это не мое.

Чичваркин согласился на мои условия, и коллективу было объявлено приблизительно следующее: ко мне переходит весь управленческий функционал в компании, который выполнял Чичваркин, а за ним самим остается лишь реклама и креатив. Начались нелегкие трудовые будни от зари и до заката.

У многих еще теплилась надежда на то, что все останется как было. В таких случаях быстрота выполнения принятых решений — залог успеха. Сотрудников надо лишить времени на сплетни, слухи, загрузив их работой и конкретными измеряемыми целями. Кто в

команде, тот будет работать и приносить результат, кто вне — тот свое бездействие станет прикрывать эмоциями, неконкретными отговорками и вину за отсутствие результата перекладывать на других. Этих людей, не задумываясь, надо немедленно увольнять. Ленивые лидеры мнений, пока свежа память о выданных полномочиях, должны покинуть компанию как можно скорее, иначе они погубят и ее, и реформатора. Эти сотрудники не созидатели, они разрушители. Это я знал тогда, это подтверждает и весь мой последующий опыт работы.

К счастью, в компании оказалось довольно много грамотных специалистов. Другое дело, что они не имели конкретных полномочий да и в интригах не участвовали, поэтому не могли себя реализовать. Для меня эти люди стали точкой опоры для осуществления реформы. Они не хуже меня понимали ситуацию, сложившуюся в компании. Нужны были структурные изменения, в первую очередь потому, что до того момента полномочия не распределялись, а захватывались или же навешивались на, как казалось, лояльных членов семьи-коммуны. В итоге получалось, например, что «старожил» офис-менеджер отвечал за работу офиса, бухгалтерии и розничные продажи в Москве! И так по всему управленческому контуру.

Это нормальное явление для молодого бизнеса — когда компания прошла первый критический год, приобрела опыт, рыночные компетенции и вступила в фазу бурного развития. Конечно же, руководящие посты в компании занимают те, кто стоял у ее истоков и вместе с собственниками бизнеса пережил тяжелые времена. Однако, увы, не все мастодонты-старожилы наделены управленческими компетенциями и опытом. Так вчерашний лейтенант начинает в бою управлять полком. В большинстве случаев это не вызывает деструктивных изменений, напротив, наличие поводыря упорядочивает систему, снижает хаотическое воздействие, но не надолго, а, как правило, в горизонте одного года. Далее энтропия внутри системы нарастает и к третьему году жизни компании входит в пиковое значение. Нужны срочные преобразования. Такие как привлечение специалистов со стороны, обучение топов, либо же органическое обучение назначенцев в течение второго и третьего года жизни — и все равно не обойтись без привлечения топ-менеджеров извне. Это важно для преодоления тоннельного мышления доморощенных спецов, для перекрестного обмена опытом. В

«Евросети» новые люди пытались упорядочить систему, полагая, что наличие идеальной технологии позволит решить все проблемы. Приглашались специалисты, которые пытались, фигурально выражаясь, лечить ногу при больном организме. Новые технологические механизмы управления сразу же ударяли по интересам «правлящего класса», заставляя их перестраиваться и увеличивать рабочую нагрузку. И возникало массовое противодействие изменениям. Медленно, но верно Чичваркина убеждали, что он нанял бюрократа и непрофессионала, и тот увольнял реформатора, считая, что ошибся в человеке. И так повторялось с любым преобразователем, попадающим в компанию. На моей памяти участь сия постигла вполне грамотного специалиста Носова, он при входе в компанию не решил главный вопрос — своих полномочий, и в ответ могучая и отлаженная система интриг проглотила за короткий срок и его самого, и начатые было им реформы. Осуществляя преобразования, важно понимать, на кого можно опереться; также нужно оперативно пригласить на слабые ключевые места профессионалов, про которых точно знаешь: они выполняют поставленную задачу на 100%. Накануне моего прихода Женя пригласил на финансовый блок Руслана Гареева, но опять-таки без четких полномочий — просто наладить управленческий и финансовый учет. Руслан реально утопал в противодействии со стороны системы. Все его инициативы принимались с боем. Закулисно ему перемывали косточки, как только могли. Да и статусно он был толком не определен. Финансовый директор у нас уже имелся — Александр Папин, но он больше действовал как главный бухгалтер, а вот кем являлся Гареев? Скорее, финансовым менеджером, которого всерьез никто толком не воспринимал. Пожалуй, руководитель контрольно-ревизионного отдела Пипкина, которая была в компании чуть ли не с ее зарождения, пользовалась даже большим авторитетом, нежели Гареев, который, подумаешь, учился когда-то в университете управления с Чичваркиным...

Дабы избежать участи предыдущих реформаторов, для меня крайне важно было остаться над схваткой старой ментальности с новой (тем более что полномочия мне это позволяли). В компании должен быть специалист, который возьмет на себя все неприятные шаги по реструктуризации, моя же задача — его поддержать. Такого человека в компании не было, его следовало найти на стороне. Проблема

заклучалась в том, чтобы отыскать бескомпромиссного и в меру циничного менеджера по организационному развитию, который бы понимал, что он идет в самое горнило борьбы и что довольно сложно гарантировать его долголетие в компании. Более того, он должен импонировать Евгению. Пара претендентов была под рукой, но идеально для этой работы подходил Орест Ковтун, осталось только замотивировать его. После длительных уговоров Орест согласился, а на Чичваркина он произвел хорошее впечатление.

Оставался проблемный блок логистики — именно в нем отмечались основные потери компании. Формально все ревизии проходили без существенных потерь, и начальник склада чувствовал себя вполне комфортно. Но это только формально — реально до меня доходила информация, что, как правило, недостающий товар на время проверки доставляли на склад из лояльных салонов-магазинов, а после ревизии и пересчета возвращали обратно. За эту помощь руководители салонов-магазинов всегда имели преференции от склада при распределении дефицитного товара.

Складской учет был из ряда вон никудышный, технологически склад представлял собой помещение площадью чуть более 1500 кв. м, скорее похожее на перевалочную базу, нежели склад розничной компании. Вечные заторы в отгрузке, сбои в комплектовании, пересортица и, как следствие, перекладывание ответственности на кого угодно: на транспорт, на службу распределения товара, на розничные магазины. Склад требовал немедленной модернизации, так как не готов был к мультипликации бизнеса, а люди, работающие на складе, противились модернизации. Во-первых, они не понимали, что и как надо делать; во-вторых, отсутствие адресного хранения и порядка обработки товара делало весь персонал склада незаменимым. КПД не превышал уровня 40%. Это значит, что для формирования заказа кладовщик-комплектовщик в поисках товара ходил по складу 60% своего полезного времени, и лишь 40% у него уходило на производительную работу. Тогда как полезная работа должна занимать около 65–75% времени. В результате на складе создавалась избыточная рабочая сила, имели место вечные переработки и надуманные подвиги, пересортица товара, неконтролируемые расходы на складские операции.

Транспортный отдел работал так же, как и складская служба. Отсутствие четкой временной привязки к формированию заказов и каждодневная неопределенность заставляли руководителя транспортного отдела держать резервы как по времени, так и по количеству транспортных единиц. Одно следовало из другого. Поскольку эффективность расходов не измерялась и не являлась оценочным критерием, для руководителя транспортного отдела проще было всегда иметь под рукой дополнительный избыточный транспорт. За высокие затраты его никто не накажет, а вот за отсутствие в нужный момент транспорта — точно депремируют или даже уволят. Вот он и перестраховывался.

Предстояла серьезная работа по налаживанию складского учета, технологических процедур функционирования склада, посерийного и партионного учета, внедрения ERP-системы² и многое другое. Менеджеры-логисты с подобными компетенциями в 2003 г. были штучным товаром.

После месячных поисков в компанию пригласили Сергея Соловьяненко. Мы с ним закончили родственные химические вузы, но он увлекался математикой, у него было все в порядке с логическим и топологическим мышлением. Более того, его богатый опыт работы в «Протеке» в качестве руководителя современного конвейерного склада вселял надежду на то, что с предстоящими задачами он справится.

Соловьяненко показался Чичваркину «ботанизированным» менеджером. На фоне существующих brutальных сотрудников складских и транспортных отделов Сергей был, конечно, интеллигентом в деликатных очечках. Но для вывода логистики на уровень эффективного самостоятельного бизнес-подразделения требовался именно такой специалист. Держиморда просто не справился бы с интеллектуальными задачами. Мы пригласили Сергея в команду, а его неформальную компетентность усилили brutальным замом. Старт логистической реформы спланировали на начало 2004 г., сразу после новогодних распродаж.

Таким образом, уже в конце октября — начале ноября сформировалась команда топ-менеджеров компании и были озвучены векторы предстоящего развития или, скорее, пять ближайших шагов:

1. Структурная реорганизация;
2. Региональная экспансия;

3. Логистическая модернизация;
4. Постановка систем управления в компании;
5. Расширение ассортимента (ввод портативной техники и услуг).

В «Евросети» появился институт вице-президентов. Президентом должен был бы стать либо Чичваркин, либо Артемьев. Но они не хотели выделяться. Женя оставил за собой креатуру бизнеса, а Тимур был занят в финальной стадии выборов в Государственную думу и практически все дни пропадал на встречах с избирателями в своем Люберецком территориальном округе. Должность президента оставили на будущее — как вариант под создание виртуального оператора, когда на знаковую позицию можно было бы пригласить амбициозного менеджера из операторского бизнеса.

Я стал вице-президентом по коммерции и исполнительным директором торгового дома «Евросеть», возглавив региональное развитие и управление филиальной сетью, продажи, закупки, логистику, сервисный центр, рекламу. Вице-президентом по финансам назначили Руслана Гареева с полномочиями по привлечению финансовых ресурсов и заведованию такими блоками, как управление, бухгалтер и взаимодействие с консультантами в рамках проекта реструктуризации. Вице президентом по маркетингу стал Владимир Леонидович Богданов, старожил рынка сотового ретейла, начинавший свою деятельность еще в «Техмаркете», весьма успешном оптовом и розничном продавце мобильных устройств. Вице президентом по безопасности назначили Бориса Левина, также выходца из «Техмаркета». На должность директора по логистике пригласили Соловьяненко, директора по IT — Андрея Володина, и, наконец, блок HR3 и организационного развития возглавил Орест Ковтун — это все были практически новые сотрудники. Из старожилов Светлана Осипова стала директором по управлению региональными филиалами, Наталья Фроловская — директором по сбыту региона Москва (самый большой на тот момент территориальный кластер: региональные филиалы находились в зачатке на юге, в Самаре, и только-только мы выходили в Екатеринбург и Новосибирск). Директором по закупкам назначили Алексея Широкова, личность уникальную в своем роде. Он обладал сумасшедшим коммерческим и закупочным чутьем, имел потрясающую печень, которая выдавала на-гора значительно больше физиологической нормы алкогольдегидрогеназы, что делало его

неупиваемым переговорщиком, — но при этом он совсем не умел пользоваться компьютером.

Понятное дело, преобразования в первом эшелоне вызвали необратимые процессы по всей иерархической цепи. Старожилы лишались многих своих полномочий и льгот. Около месяца стояли шум и визг, сопровождавшиеся взрывом мозга Жени, затем с кем-то удалось по-человечески договориться от сплетен перейти к делу, кого-то уволили, и к декабрю, имея максимальную загруженность и амбициозные планы, народ забыл о распрях и включился в дело. Правда, периодически, при удобном случае, пытались вспомнить прошлое, каким оно было радужным и хорошим. Но это уже было не принципиально, критическая масса людей, нацеленных на результат, превосходила число болтунов и сплетников.

III

КОМПАНИЯ НА РАСПУТЬЕ

Есть люди, могущество которых заключается в деньгах, которые они дали займы. И есть другие, могущество которых заключается в деньгах, которые они взяли займы.

Огюст Детёф

Успех бизнеса во многом обусловлен наличием достаточного количества ресурсов. Основополагающим среди них являются финансы. Я мало верю в истории об одном долларе, на который известные миллионеры купили товар, затем продали, опять купили с прибытком и реализовали с прибылью. И такими простыми незамысловатыми манипуляциями якобы было сколочено миллионное состояние или основана крупная бизнес-корпорация. Если внимательно присмотреться, то это лукавство, красивая история. Окажется, что толчком к бурному развитию многих компаний-гигантов зачастую являлся вход в систему глобальных денежных ресурсов или значительный временной запас. Во втором случае создателю бизнеса иногда не удавалось дожить до триумфа своего детища, и лишь последователи отца-основателя становились теми самыми успешными коммерсантами. История же о прародителе бизнеса обрастала легендами и ложилась в основу корпоративной культуры.

Если бы Сэм Уолтон не смог убедить финансовые кошельки на Уолл-стрит и выжать из них деньги под свой проект, то, полагаю, Walmart вряд ли хватило бы собственных ресурсов победить Kmart и

стать мировым гигантом в ретейле. В лучшем случае он был бы локализован душевными клиентоориентированными магазинами где-то на просторах Америки в Бентонвилле.

Основой бурного роста любого бизнеса всегда являлась способность менеджмента находить ресурсы. В особенности это касается финансов, привлечение которых требует не только наличия управленческих компетенций, знания и понимания продукта и особенностей рынка, аккуратности в платежах. В известной степени успешность зависит от эмпатии собственников и менеджмента, способности играть, лицедействовать, быть настойчивым, верить в свое дело, использовать все возможные способы и подходы, когда, казалось бы, все методы исчерпаны.

Однако признаю, что бывает и наоборот: изобилие финансовых ресурсов не делает проект успешным. Наглядный пример тому — американская компания Webvan.

Она представляла собой классическую интернет-компанию периода интернет-бума конца 1990-х. В финансировании нового проекта принимали участие такие авторитетные инвесторы, как компании Sequoia Capital и Benchmark Capital, занимавшиеся размещением венчурного капитала, Yahoo! и Goldman Sachs. Под проект была привлечена астрономическая сумма, примерно \$3 млрд.

Рынок с нетерпением ожидал появления в Интернете продавца продуктов по имени Webvan. Этот революционный по меркам 1999-го проект должен был ознаменовать революцию в бакалейно-гастрономической отрасли. В действительности же Webvan оказалась яркой и наглядной демонстрацией того, какие ошибки может допустить розничный интернет-торговец во главе с маститыми менеджерами. Конец истории Webvan немногим отличается от итогов деятельности других интернет-компаний прошлого и нынешнего времени. Всего лишь через 25 месяцев после своего основания ей пришлось воспользоваться защитой раздела XI закона о банкротстве.

Таких примеров, когда финансы решают не все, можно привести огромное количество. Скептик скажет, что виной всему обстоятельства, отсутствие достаточных и необходимых внешних и внутренних условий, зрелости рынка, да мало ли еще что? Я же остаюсь убежденным сторонником того, что успех бизнеса зиждется на трех китах: людях, финансах, технологиях (в порядке значимости).

И еще один компонент, необходимый для преуспевания в бизнесе, — драйв, своего рода огонь, вера в проект. Осязаемость и видение образов конечного продукта. Согласитесь, можно подобрать качественный состав для борща, залить кастрюлю водой. Но пока не будет огня, борщ не сварится, как бы хорошо ни была проделана подготовительная работа. В бизнесе, как в приготовлении борща, можно собрать качественные и правильные ингредиенты-ресурсы, но если не зажжен огонь-драйвер, успеха ждать не стоит.

Когда под проект собирается команда маститых профессионалов, опасайтесь самонадеянности. Не допустите неформальной закулисной борьбы за лидерство. На старте бурного развития «Евросети» менеджеры в команде различались по профессиональной специализации и компетенциям: одни, немногие, — ярко выраженные менеджеры-профессионалы, лидеры; другие, будучи наделены доверием, делали карьеру топ-менеджера, не обладая управленческими навыками и тем более опытом. Эта часть шла в фарватере лидеров. Она училась, постигала азы, делала свою работу на 120% и более, чтобы уж наверняка оправдать доверие. Через четыре года эти люди приобрели опыт, лавры, признание, и с конца 2006 г. среди топ-менеджеров началась неформальная борьба за лидерство, за внимание Чичваркина. «Евросеть» стала терять тот единый менеджерский потенциал, который вел ее к победам. Эти факторы всегда надо учитывать при формировании управленческих команд и последующем управлении ими.

Как бы там ни было, практически всякий бизнес на разных стадиях своего развития поглощен проблемой поиска денежных ресурсов. «Евросеть» не являлась исключением. Такие попытки предпринимались и до моего прихода в компанию. Чичваркин с Артемьевым вели переговоры с греческой компанией Germanos, аналогом «Евросети» в Европе. По тем временам эта компания была и передовой в плане технологических решений, и развитой с точки зрения регионов присутствия, и успешной с учетом ее капитализированной стоимости. Переговоры то начинались, то приостанавливались, решение не принималось. Позиции были далеки от компромиссных. Я по приходе в компанию тоже подключился к переговорному процессу.

Владелец Germanos господин Панос Германос денно и ночью мечтал покорить просторы России с ее необъятными возможностями. Однако страх перед «варварским» рынком, слабая ориентация в специфике его функционирования, коррупция, неопределенность рыночного пространства всякий раз останавливали предприимчивого грека от похода на Россию. Поэтому, когда «Евросеть» предложила ему себя в качестве партнера, он охотно согласился. Остался лишь маленький штришок: как оценить будущего партнера? Панос Германос полагал, что «Евросеть» можно с гонором и иноземным нахрапом взять за ничтожные гроши. Но не тут-то было! За копейки ни Чичваркин, ни Артемьев продавать свое детище не хотели. Переговоры увязли в оценочной стоимости «Евросети». Germanos была ниже пояса, уверяя, что наша компания кроме материального актива ничего не стоит. А материальный актив «Евросети» на тот момент — это оборудование торговых точек и центрального офиса, подчас должным образом не отраженное в бухгалтерских документах. Товарный запас был предоставлен компании в кредит. На поверку оказалось, что в октябре 2003-го весь материальный актив «Евросети» с великими натяжками составлял чуть больше \$2 млн. Чичваркин же свой бизнес оценивал интуитивно, по-купчески на авось: в районе \$100 млн. А вдруг клюнет заморский покупатель? Понятное дело, даже если предположить фантастический вариант — Germanos дает \$20 млн за 25% компании, — это все равно никак не устроило бы владельцев последней. Хотя гипотетически допускалась мысль о том, что за \$25 млн отдать 25% можно вполне. Ведь помимо денег для операционного бизнеса мы бы получили от Germanos технологии, привлекательные закупочные цены и многое другое, чего не было в «Евросети». Короче говоря, неуступчивость одних, по мнению иноземцев, и жадность других, по нашему разумению, не позволила состояться этой сделке.

Нам срочно нужны были средства для покрытия кассового разрыва и финансирования предновогодней торговой кампании. В тот момент никто из руководства и не помышлял о серьезной широкомасштабной экспансии в регионы. Для этого не имелось достаточных ресурсов — денег, товара, свободных площадей. Надо было попытаться хорошо «затариться» товаром, спешно открыть три-четыре десятка магазинов, закрепиться в регионах, чтобы в высокий сезон «снять сливки» и заработать деньги.

Декабрь — то самое время, когда продажи увеличиваются в три–пять раз относительно среднемесячных результатов по году. Главное условие — наличие товара. Основными нашими поставщиками были крупные российские оптовики: «Беталинк», ВВП, «Питерские оптовые компании» и представительства производителей. Все они со скепсисом и осторожностью воспринимали «Евросеть». К нашей декларации о региональном развитии относились с недоверием и сомнением. У них в регионах были свои дистрибьюторы товара и региональные сети, убеждавшие, что они сами контролируют рынок и не допустят варягов из Москвы на свою территорию. Тем не менее под региональное развитие мы каждый день выжимали товар по крохам. Нас выгоняли в дверь — мы заходили в окно, нас посылали во все возможные направления — мы вновь входили через дымоход. Никто на рынке в тот момент не верил в возможности «Евросети». Вдобавок ко всему эхо конфликта с Samsung4 ставило точку на нашей благонадежности. А бесконечные просрочки платежей поставщикам с нашей стороны не добавляли позитива имиджу компании. При этом банковские кредиты мы погашали своевременно. Здесь наша репутация была безупречной.

Это было время безумной пахоты с утра и до ночи, а недоверие рынка сильнее воспламеняло энергию и сплачивало команду. Мы хотели доказать этому враждебному холеному сообществу, что способны всех сделать. Бесконечные встречи, переговоры, регулирование внутренних хаотических процессов, ручное управление создавали впечатление того, что мы все больше увязаем в текучке повседневных дел и им нет конца. В этой ситуации любые мелкие победы воспринимались как надежда. Они стали важным стимулом для всех в компании. На этом фоне мы активизировали работу по поиску денег на рынке заимствований.

Стоит отдать должное коммерческому чутью Чичваркина, необъяснимому с рациональной точки зрения, его умению вести переговоры и рождать в собеседнике эмпатию, а главное — рисковать всем и сразу. Именно благодаря Евгению, отчасти его бесшабашности, компания оказалась на пороге вексельного займа. Но до этого момента пришлось пройти через тернии. Бесконечные попытки найти средства наконец-то увенчались успехом. Чичваркин лично посетил не менее трех десятков — а на поверку, наверное, больше — банков. Результат был один и тот же: денег давать никто не хотел ни под какие проценты

и хеджированные покрытия. Ведь у нас не было ликвидного обеспечения — даже товар, и тот был предоставлен в кредит от поставщиков. Мы были суперрискованным предприятием для банков, поскольку ни о какой прозрачности и публичности речи быть не могло. Ни богатого покровителя-олигарха, ни нефтяной вышки, ни высокопоставленного чиновника за плечами «Евросети» не было. Нас гнали отовсюду.

Более того, некоторые банки стали ужесточать условия работы с нами. Какое-то время мы кредитовались в Московском кредитном банке. Однако в конце 2003 г. возникли сложности, нам ни с того ни с сего закрыли кредитный лимит. Наши аргументы и доводы никто не хотел слушать, руководство МКБ пророчило «Евросети» банкротство через три месяца.

И вот классический пример того, что «кто ищет, тот обрящет». Банк «Адмиралтейский» наконец-то дрогнул под напором обаяния и доводов Чичваркина и готов был рассмотреть предоставление денежных ресурсов в виде вексельного займа под кабальные условия по меркам рынка тех лет. При полном отсутствии других вариантов деваться было некуда — либо предложенные условия, либо ничего вовсе. Мы начали готовить вексельное размещение. Безусловно, в этой истории с привлечением денег также важную роль сыграли и наши менеджеры-финансисты Руслан Гареев и Александр Папин. Это профессионалы с большой буквы, бизнес-сообщество признавало и принимало их как грамотных специалистов. Должен признать: в тот момент вексельный заем был отчасти авантюрой. Но другого пути не было. Вот что вспоминает Руслан Гареев, занимавший с 2003 по 2006 г. пост вице-президента по финансам: «В финансовом блоке “Евросети” было много проблем в 2003 г. Это и отсутствие консолидированной бухгалтерии, и непрозрачная отчетность, и нехватка профессиональных кадров и даже отсутствие бюджетирования в компании... Но Женя [Чичваркин] всегда ставил единственный приоритет — привлечение денег. Он хотел расти намного быстрее рынка, а все остальное было для него не так уж и важно, это были “наши внутренние финансовые проблемы”. Поэтому мы использовали любые возможности для привлечения финансов, чтобы поддержать планы Чичваркина. Когда банк “Адмиралтейский” предложил нам организовать вексельный заем, это стало прорывом.

Никто из ретейлеров, занимавшихся продажей мобильных телефонов или электроники, никогда не размещал векселя. Да, ставка была очень большой — около 20% годовых, но зато привлеченная сумма превзошла все наши самые оптимистичные прогнозы. Мы в лучшем случае ожидали разместить векселей на 100 млн руб., но мы так хорошо подготовились и провели настолько профессионально презентацию, что в итоге была переподписка и мы продали бумаг на 116 млн. Это позволило впервые сильно оторваться от конкурентов в Москве в декабре на фоне безумного новогоднего бума. Как известно, профессиональный лыжник обгоняет в горку, когда всем соперникам наиболее тяжело. В декабре 2003-го мы сделали так же».

Тогда только ленивый конкурент — барыга с Митинского рынка не прокомментировал наш поход за вексельными деньгами под предложенные условия. Все комментаторы предрекали «Евросети» и ее команде полный провал и сходились во мнении, что скоро с рынка уйдет еще один игрок, надо только подождать немного. Большинство участников рынка не сомневались, что наши векселя не купят из-за непрозрачности компании.

В ряду комментаторов и экспертов, кроме банкиров, аналитиков и финансистов, были крупные на тот момент оптовики — операторы рынка сотового оборудования, которые и не думали о создании своей розницы, считали это стратегически неверным. К нашему счастью, у них все шло хорошо. Надежный административный ресурс на таможне и в правоохранительных органах, доверие и зависимость производителей оборудования, низкие операционные затраты на логистику, доминирующее положение на рынке. Что еще надо для успешного ведения бизнеса? Коммерческая бдительность этих игроков спала беспробудным сном. О походе на сложный и затратный розничный рынок они не помышляли. Всяческие попытки пойти в розницу откладывались владельцами этих предприятий под натиском аргументов о ее неэффективности. А когда они очнулись, оказалось уже поздно. На рынке доминировала «Евросеть», а вместе с ней и «Связной» — компании, закаленные в боях за сотовый ретейл, имевшие технологию управления, подготовленный менеджмент, прямые поставки от производителей, сформированную торговую сеть, осуществившие не одну сделку по покупке региональных конкурентов, И не хотевшие делиться своей долей ни с кем.

Тем не менее и «Беталинк», и «Цифроград», и масса других компаний, в прошлом бывших оптовиков, вывалились на розничный сотовый рынок со своими сетями в надежде вернуть утраченные позиции, но, увы, там их не ждали! Не ждал их и рынок покупателей. Клиент к тому времени стал разборчивым, его доверие надо было завоевать. Время «тупого впаривания» товара прошло. Открыть ларек с сотовыми телефонами, посадить в него дремлющего продавца стало недостаточно для эффективной работы. Ко всему прочему все лакомые и проходные места для открытия магазинов оказались заняты. Вход на рынок стоил других, бóльших денег. В сопоставлении с ними те ставки вексельного займа являлись для «Евросети» желанным подарком. Но это произошло спустя долгих два года после нашего первого транша вексельного займа. А в тот момент деловое сообщество замерло в ожидании развязки.

В 2003 г. нашими банковскими партнерами были банк «Адмиралтейский», «Русский банк развития», «Индустриальный сберегательный банк», мы только-только начинали работать с «Промсвязьбанком». Также мы кредитовались в «Московском кредитном банке». В 2004-м, после вексельного займа, появился Сбербанк. Но первый банк, который поверил в наш успех и по сути рискнул вместе с нами, — это «Адмиралтейский» под руководством председателя правления Нины Анатольевны Максименко.

Результат нашей совместной работы не заставил себя долго ждать. Первый транш по вексельной программе в размере 100 млн руб. мы продали в первый же день. В апреле 2004-го выпустили второй транш. В октябре этого же года разместили облигационный заем компании общей номинальной стоимостью 1 млрд руб.

Многие наши конкуренты и недоброжелатели, а также эксперты разных мастей изливали желчь в очередных комментариях и прогнозах относительно нашего будущего. Все видели в нашем походе за новым денежным траншем какой-то подвох. Еще не улеглись страсти по вексельному займу первого транша, прошло-то всего три месяца, а тут опять за деньгами. И куда они тратят их в таком количестве? Не иначе как на что-то неладное. Они не хотели верить ни в то, что обязательства по вексельному займу мы выполнили досрочно и аккуратно и смогли еще и заработать на этом, несмотря на такой высокий процент, ни в то, что полным ходом идет широкомасштабная

региональная экспансия. Ни в то, что финансовые институты рынка, видя пунктуальность и точность в расчетах со стороны нашей компании, поверили в нее. Векторы мнений комментаторов-недоброжелателей сходились в точке будущего краха «Евросети» под гнетом вексельного и облигационного займов.

Их можно было понять. Судите сами: вот как ситуация выглядела извне. «Евросеть» приступила к активному расширению сети в регионах, что требовало дополнительных финансовых ресурсов на открытие салонов-магазинов, построения филиальной сети и товарного запаса. Розничная маржа в отрасли на тот момент в сегменте мобильных устройств оставляла желать лучшего и находилась в пределах максимум 13%, какой-то «добор» маржи осуществлялся за счет подключений операторских услуг и продажи аксессуаров. На круг выходило 19–22%, притом что затраты от оборота колебались в пределах 20–24%. Региональное развитие увеличивало срок оборачиваемости товара в силу несовершенной логистической цепи и замораживало наши активы в товарном запасе, снижая операционные возможности. Вдобавок ко всему «Евросеть» позиционировала себя как «жесткий дискаунтер». От небезызвестного слогана «“Евросеть”, “Евросеть”, цены просто ох...» веяло махровым Митинским радиорынком. Правда к тому времени появился новый культурный и сдержанный слоган «Евросеть — цены ниже», тем не менее все кричало о низких ценах — визуализация, желтые цвета, маркетинговые коммуникации. Наши конкуренты и игроки рынка видели: на многие товары, включая телефоны Siemens и его Samsung (с последним мы воевали и брали их продукцию на вторичном рынке для ассортимента), в сети отрицательная маржа и ряд других ходовых позиций также убыточны для нас. В некоторых исключительных случаях, дабы не обнажать полки салонов-магазинов и не рождать у покупателей ощущение отсутствия товара в сети, мы покупали дефицитные модели у конкурентов по розничной цене и ставили их «в рынок» на полки наших магазинов. Соответственно, у конкурентов рождался вопрос: «Откуда деньги на развитие?»

Если смотреть на ситуацию глазами человека из отрасли, то сеть не зарабатывала. Немногие догадывались, что, активно рекламируя товары-индикаторы по ценам значительно ниже рыночных, мы продавали целевой аудитории общее мнение о низких ценах в сети и

изобилии товара, притом что на популярных моделях мы все-таки зарабатывали и там была высокая маржа. Таким рыночным позиционированием мы привлекали весь покупательский трафик в свою сеть. Более того, на рекламируемые модели с отрицательной маржей продавцы салонов-магазинов не имели бонусов за продажу в виде зарплаты, их задачей было расширить по функционалу и возможностям восприятие покупателя и предложить ему более функциональную модель, за которую они получали бонусы, а в некоторых случаях и экстра-бонусы.

Следующим нашим шагом на пути повышения маржи и производительности было стимулирование к продаже аксессуаров к телефонам, за которую продавцам также назначали весомые бонусы. А плановое соотношение в продажах было таково: на один проданный телефон — три аксессуара, в то время как наши конкуренты продавали не более половины или одного аксессуара на телефон.

Аксессуарный ряд в «Евросети» всегда был самый емкий и широкий на рынке, если не сказать больше: практически все игроки ограничивались исключительно оригинальными электронными аксессуарами, в то время как мы предлагали самый широкий спектр и электронных аксессуарных товаров и бижутерии для телефонов в виде мышек, мишек, подвесочек и оригинальных стильных чехлов, сумочек, подставок и пр. Мы понимали: после дикого рынка и серых кризисных лет ментальность молодежи будет меняться. Молодые люди хотели выделяться, проявлять свою индивидуальность во всем, в том числе и в одежде, аксессуарах, стиле жизни. Вдобавок к этому сразу же после своего прихода в «Евросеть» я включился в формирование направления портативной техники и виртуальных продуктов, начинающего набирать обороты на рынке. Буквально за месяц мы сформировали команду закупщиков, и уже с ноября в сети появился грамотно подобранный ассортимент портативной техники, фототоваров, коммуникаторов, дополнительных услуг — все это давало нам существенный «приварок» к марже, о чем не догадывались наши оппоненты и злопыхатели.

В то время, когда наши конкуренты за четыре дня до 31 декабря начинали праздновать Новый год, мы в поте лица продавали. Продавали мы и в первых числах января 2004-го. Результат не заставил себя ждать. Продажи трех дней, 29–31 декабря, были сопоставимы с

месячными продажами, а в первых числах января, когда наши конкуренты отдыхали, мы тоже активно торговали. Граждане удовлетворяли свой отложенный спрос, отдыхали, ходили по магазинам, готовились к Рождеству. Для нас это была пора жатвы, так мы шаг за шагом зарабатывали лояльность покупателей.

Новый 2004 г. мы встретили с 320 салонами в восьми филиалах на территории России. За полтора месяца (ноябрь–декабрь) мы смогли открыть 170 салонов-магазинов. Это стало возможным благодаря тому, что, несмотря на предновогоднюю суету, поиском свободных площадей под магазины в компании занимались все, от уборщицы до акционера. В нашу пользу сработал и тот фактор, что многие договоры, дабы не проходить официальную регистрацию, заключались между арендодателем и арендатором на 11 месяцев и срок их действия заканчивался в ноябре. Мы решили воспользоваться этим и активно выходили на арендодателей с условиями, от которых было трудно отказаться. Мы вытесняли сегмент одежды, продукты, сувениры и конкурировали за площади с игровыми автоматами. Так нам удалось «тихой сапой» совершить головокружительный маневр в развитии. Эту тактику мы использовали в последующем в борьбе за долю рынка.

Отработав с полной отдачей в новогодние каникулы, мы с чувством выполненного долга организовали корпоративную вечеринку для сотрудников на Старый Новый год 13 января. Праздновали весело под заводную музыку «Ленинграда» и сольное исполнение Шнурова. Финальный квартал и его результаты не только вдохновляли команду «Евросети» на новые свершения, но и сплотили ее. Все понимали, что из невозможного реально сделать возможное. Повсюду царил дух соревновательности и азарта. В компании не было никакой идеологии, корпоративной политики, бюрократии, не было регламентов — они только-только появлялись на свет после первого этапа реструктуризации, но было непреодолимое желание побеждать. Вирус победоголизма очень заразен при правильно подобранном коллективе. Он способен мобилизовать людей на нереальные достижения. Наверно, это и есть некий вирус счастья — когда делаешь работу и понимаешь, что она нужна, важна, когда, более того, ты берешься за незнакомое дело, ничуть не сомневаясь, что сделаешь его лучше всех. Все ограничения, сомнения и барьеры уходят прочь. Открывается некий возможностный портал. И какая-то неведомая сила

подсказывает тебе правильные решения и создает небывалый «замес» обстоятельств, ведущих к победе, к безусловному лидерству. Ты понимаешь, что все реально и все возможно, надо только пробовать и не сомневаться. Главная ценность — это то, во что верят люди! Мы верили, что мы победим. Эта вера пронизывала и заражала всех людей, работающих в «Евросети» в тот момент.

Кредитная история «Евросети»

Вид обязательства	Дата размещения	Срок обращения	Объем займа, млн руб.	Годовая доходность, % к купону
Векселя	Декабрь, 2003	1, 3, 6 и 9 месяцев	100	17,5–22
Облигации	Октябрь, 2004	2 года	1 000	16–17
Облигации	Июнь, 2006	3 года	3 000	10,25

Начало большого пути маленькой компании. Факторы успеха

Для акционеров:

Сохраняйте упертую веру в свое детище.

В поисках ресурсов никогда не опускайте руки. Ищите нестандартные ходы.

Приглашая в компанию профессионалов, не пытайтесь их учить: на то они и профессионалы, чтобы предлагать и делать профессиональные вещи.

Доверяйте своей команде.

Для топ-менеджеров:

Создавайте осязаемые, простые, понятные всем ценности для людей в компании. Главная ценность — то, во что верят люди!

Будьте настойчивыми, верьте в свое дело, используйте все возможные и невозможные способы и подходы, когда, казалось бы, все методы исчерпаны. Помните: успешность во многом зависит от эмпатии собственников и менеджмента.

Успех бизнеса зиждется на трех китах: людях, финансах, технологиях (в порядке значимости). Чтобы «сварить» успешный бизнес, нужен огонь.

Избегайте самонадеянности, когда под проект собирается команда маститых профессионалов. Не допускайте неформальной закулисной борьбы за лидерство.

- Всегда своевременно, без просрочек гасите банковские кредиты.
- Помните: маленькие победы — важный стимул для всех в компании.
- Включайте все коммуникации, необходимые для общей информированности о происходящем в компании.

IV

ПРОБУЖДЕНИЕ ВЕРЫ В БУДУЩЕЕ: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В «ЕВРОСЕТИ»

...Характерная особенность лидера — простота и ясность тех планов, комбинаций и решений, к которым он пришел. Чем проще и определеннее план операции, тем он лучше.

Карл фон Клаузевиц

Прежде чем выйти на второй транш вексельного займа, в январе, аккуратно после Нового года, мы приступили к разработке стратегии компании. До этого момента стратегией никогда никто не занимался. Все шло исключительно по наитию, согласно семейным устоям. Но настало время, когда надо было понимать наши дальнейшие шаги. И не только команде «Евросети», но и внешнему окружению. Также важно было определить, кто мы сейчас и какова же все-таки реальная стоимость компании. На корпоративной вечеринке мы много общались, разделяли друг с другом радость побед и топ-менеджеры в веселом расслабленном состоянии предлагали самые невероятные идеи относительно дальнейших шагов.

Шапкозакидательство — самый страшный враг развития, тем не менее важны идеи, высказываемые руководителями и рядовыми сотрудниками и даже кажущиеся глупыми. Так создается сопричастность к великому, к будущим победам — чувство, которое надо эмоционально всячески поддерживать и разжигать, если его нет. Необходимо всеми возможными способами вовлекать людей в общее дело. Не надо бояться, что кто-то украдет будущую победу или идею. Эмоциональный фон — двигатель развития.

Кстати, множество гениальных решений приходит человеку в расслабленном состоянии. Ньютон спал под деревом, получил яблоком по голове — и вот вам закон всемирного тяготения, Менделеев во сне после вкушения смородиновой настойки собственного производства открыл периодическую систему, многие музыканты, художники создавали во сне великие произведения. Вот и мы натворили в расслабленном состоянии такую стратегию — да нет, не стратегию, а, скорее, видение или даже идею для стратегии, от которой на следующий день, на светлую голову, всех бросило в дрожь.

Подумать только, за полгода мы планировали увеличить сеть на 150%. История ретейла таких темпов развития не видела. А классическая теория планирования однозначно предупреждала, что планы должны быть реальными и достижимыми, иначе они невыполнимы. Но как понять, где граница реальности и достижимости? Как понять, не занижаем ли мы свой потенциал? Из этой истории я для себя сделал вывод: планы могут быть любые, и они жизнеспособны, если в них искренне верят сотрудники — искренне поддерживают их, а не делают социально одобряемую «мину». По большому счету, в возможностной, динамично развивающейся компании планы не догма, а руководство к действию до тех пор, пока идет бурное развитие. Как только развитие замедляется, компания превращается в процедурную, где само планирование, как правило, становится целью и процедурой одновременно, основой для КРИБ, т.е. первым шагом на пути к тотальному бюрократизированию. По мне же любой сверхамбициозный план, если он подкреплён такой же гиперамбициозной — эмоциональной и финансовой — мотивацией, от которой дух захватывает, имеет большие шансы на выполнение, чем план, включающий в себя сухие обезличенные цифры и стоящие за ними процедуры.

Наш расчет был верным. Мы распределили развитие по регионам и предложили директорам филиалов фантастический бонус в размере годового заработка. Больше чем уверен, что на тот момент в аналогичных компаниях подобных стимулов для руководителей не было и близко. Если учесть, что директорами филиалов по большей части были вчерашние продавцы, только-только назначенные на эти должности, толком еще не осознавшие свое иерархическое положение и статус, подобная мотивация для них была чем-то из области

фантастики. А самое главное, все понимали: в случае выполнения плана премию выплатят без колебаний. Чичваркин был гарантом этого, свои обещания он всегда выполнял и правила игры не менял — в отличие от большинства владельцев компаний того времени, которые неохотно расставались с обещанными деньгами при достижении их подчиненными целей и придумывали всякие сказки в оправдание. У нас тогда родилось сленговое выражение: «Жадность ведет к бедности» — как ни странно, но с позиции временного горизонта это по большей части подтверждалось.

Следующим важным шагом в стратегическом планировании было оценить компанию. Понять наше исходное положение в системе координат. До этого у нас был опыт оценки по материальным активам, и, понятное дело, он никак не отражал истинное положение дел. Даже с учетом всех инвестиций в оборудование и разнесенных операционных расходов на открытие филиалов и салонов-магазинов по состоянию на январь выходила весьма не впечатляющая цифра. Мы попробовали оценить бизнес методом растущей доходности с горизонтом три года, попробовали применять разные мультипликаторы — и как-то все не клеилось, не очень привлекательной оказывалась стоимость. Мы однозначно решили, что без goodwill⁶ никак не обойтись. Что это такое и с чем это едят?

По нашим маркетинговым исследованиям в Москве сеть была узнаваема на 50%, т.е. каждый второй на вопрос: «Куда бы вы пошли за покупкой мобильного телефона?» отвечал: «В “Евросеть”». Хуже обстояли дела в регионах, где нас не знали и не идентифицировали покупку телефона с «Евросетью». Мы размышляли: скоро мы будем в регионах, практически покроем основные города-миллионники на территории России и, конечно, при таком раскладе будем узнаваемы, а стало быть, будем и в регионах иметь какую-то нематериальную стоимость. Но какую?

Помечтали о нематериальной стоимости как у Coca-Cola — 90% от общей стоимости, и на основе экспертного мнения пришли к выводу, что «Евросеть» в январе 2004-го стоит \$120 млн. При намеченных темпах развития — 150% — к концу года сеть будет стоить не менее \$500 млн, о чем не преминули поставить в известность господина Паноса Германоса — так, на всякий пожарный, вдруг заинтересуется. От этой информации греческого бизнесмена, судя по всему,

переклинило, и он навсегда отказался от идеи покупать «Евросеть». Стоит отметить, однако, что значительно позднее Germanos была продана ее основателем за рекордный \$1 млрд. Но это другая история.

Оставалось решить и другой вопрос — очень важный для формирования стратегического видения. Как собственники бизнеса видят свою компанию через три года, через пять лет? Планировать на три года вперед в условиях жесткой неопределенности уже было подвигом, поскольку бизнес развивался стремительно. По сути формировалась новая отраслевая ниша, создавался новый бизнес. В современном мире все копируется довольно быстро, важно в таких условиях сохранять скорость, динамику освоения нового рынка. Кто быстрее и проворнее, тот и победит.

Разработать трехлетний план было достаточно тяжело. Собственники никак не хотели думать о будущем своего бизнеса еще, наверное, и потому, что ситуация на рынке оставалась достаточно шаткой и непредсказуемой. Предприятия открывались так же легко, как и закрывались, подчас рушились и большие компании, стабильность которых, казалось, не вызывает сомнения. Существенную роль в этих процессах играла тотальная зависимость от силовиков, контролировавших чиновников на рынке. Могли прийти люди в масках и погонах и в любой момент устроить «маски-шоу» по надуманному поводу, изъять компьютеры, арестовать счета, посадить в тюрьму владельцев, а затем, когда бизнес будет потерян, освободить из заключения, извиниться, но возвращать уже будет нечего.

Показательный пример — более поздняя история ретейлера «Арбат Престиж». Кому-то понравилась эта динамично развивающаяся компания с крупной сетью идеально расположенных парфюмерно-косметических магазинов. 24 января 2008 г. владелец торговой сети Владимир Некрасов был задержан и арестован в связи с возбуждением уголовного дела по ст. 199 ч. 2 УК РФ вначале на два месяца (неуплата налогов организацией), потом на год. По информации газеты «Ведомости», бизнесмен обвинялся в производстве платежей за якобы поставленную продукцию подконтрольным фирмам-однодневкам и последующем принятии к вычету уплаченного НДС. «20 июня 2008 года компания осуществила технический дефолт, не сумев погасить свои облигации на сумму 1,5 млрд руб. Но 27 июня “Арбат престиж” перечислил кредиторам требуемые суммы», — писала газета.

15 декабря 2008-го «Арбат Престиж», чтобы рассчитаться с банками и поставщиками, продал пять своих магазинов в Москве. Остальные помещения компания была готова сдать в аренду. Ее руководство официально уведомило поставщиков о прекращении деятельности сети. На 24 декабря под данной торговой маркой работал лишь один магазин в Москве. В начале 2009-го в столице закрылся последний магазин, располагавшийся в торговом центре «Атриум». «Арбат Престиж» фактически прекратил свое существование.

8 апреля 2011 г. газета «Коммерсант» писала: «Владимир Некрасов взял в свои руки контроль над банкротством “Арбат Престижа”. Холдинг погасил долг перед последним крупнейшим кредитором — Сбербанком (341 млн руб.). Ранее уже были выкуплены долги перед “Уралсибом” (583 млн руб.) и “Номос-банком” (1,033 млрд руб.). На днях кассация подтвердила необоснованность налоговых претензий к сети... на которых было основано обвинение по уголовному делу в отношении Владимира Некрасова. Это снимает последние препятствия для прекращения уголовного преследования бизнесмена, которое длится уже более трех лет. Представители господина Некрасова и участники рынка говорят, что бизнесмен не вернется в парфюмерный бизнес, но не исключают, что он займется другим направлением».

Иными словами, основателя и акционера бизнеса по надуманному предлогу посадили в тюрьму на год, за год уничтожили бизнес, расчистив рыночное поле для своих аффилированных компаний, вдобавок ко всему еще за бесценок скупили выгодную недвижимость. Через год сняли все обвинения, выпустили из тюрьмы, но ни бизнеса, ни недвижимости у владельца не осталось. И никто за свои действия не ответил. Таких примеров можно приводить бесконечное множество.

Или, как часто бывало, арестовывали автофуру с товаром стоимостью несколько миллионов долларов, с якобы неправильно оформленными таможенными документами. Согласно закону на время разбирательства товар находился на складах Российского фонда федерального имущества (РФФИ), где его могли — опять-таки по закону — продать по рыночной цене, которую сами же чиновники и назначали. Потом, если вдруг с фирмой и ее документами все окажется в порядке, деньги могли вернуть собственнику, а если не в порядке — направить в казну государства. Однако на практике было так. Товар стоимостью \$100 по документам официально продавался за \$10 — ту

самую чиновничью рыночную цену, — и эта сумма шла затем в казну, а реально товар в виде закрытых лотов, неофициально предоставленных новым лжевладельцам по цене \$90, поступал на рынок. Для любого игрока купить товар ниже его входной цены — просто подарок, зачастую ограбленной компании и предлагали этот товар суетливые доброхоты в погонах. Вариантов не было, товар покупали, в противном случае его купил бы конкурент. Экономика простая: маржа \$80 обогащала блюстителей закона.

В то время практически весь товар, импортировавшийся в Россию, находился под контролем аффилированных с таможней коммерческих структур. И формально можно было предъявить претензии любой компании. До 2005 г. это был устойчивый и высокодоходный бизнес «оборотней в погонах».

И Чичваркин, и Артемьев всячески старались уйти от темы стратегического планирования. Тем не менее мы около двух недель пытались их к этому подвигнуть и всякий раз при удобном случае усаживали в переговорной, чтобы они определились с видением будущего своего детища.

Если Тимур Артемьев был более усидчив и с полной серьезностью и вниманием относился к этому вопросу, то Чичваркин посиделок дольше 30 минут не выдерживал и под любым предлогом старался покинуть нашу импровизированную стратегическую сессию. В результате мы нашли способ ускорить процесс. Заранее готовились вопросы и предложения, отлавливался Чичваркин, и в течение получаса мы решали стоящие перед нами задачи. Так и родилось понимание будущего «Евросети».

Был взят курс на развитие в России — затем поход в СНГ и амбициозный шаг в зарубежье. Какое зарубежье? Мы сами не знали. Понимание придет во время движения вперед. Впоследствии целью стратегического продвижения на зарубежные рынки стала Индия с ее необъятными возможностями и рынком, похожим по динамике на российский.

Под развитие требовались деньги, и мы мечтали привлечь недорогие ресурсы. IPO было одним из немногих инструментов финансирования, привлекательным по стоимости денег и модным в то время.

Мы решили провести IPO через три года — как раз к моменту выхода на зарубежные рынки. За это время необходимо было сделать «Евросеть» открытой и публичной компанией. Задача нетривиальная для компании с «серыми» поставками и сомнительным учетом. Нам предстояло стать пионерами, своего рода первопроходцами в этом деле. Поломать в корне существующую систему. Все игроки на рынке понимали, что в сложившихся условиях это нереально. Мы выбивались из общего рыночного поля и становились неконкурентоспособными. Мало кто верил, что мы сможем «обелиться». Даже по прошествии восьми лет куровод Сергей Лисовский, случайно встретившись со мной, сказал, что это была грамотная PR-стратегия и что «Евросеть» — чуть ли не до сих пор «серая» компания. Вот уж воистину у кого что болит. Сенатору по долгу своего положения положено клеймить всех и вся и чистым оставлять только свои активы и активы коллег. Или, может быть, вспомнилось былое — 1996 г., выборная компания президента Ельцина и коробки из-под ксерокса, набитые долларами, в руках будущего куровода-агрария...

Кстати сказать, в «Евросети» я был не только вице-президентом управляющей компании, но де-юре еще и исполнительным директором Торгового дома «Евросеть» и отвечал за соответствие правовому полю и результаты административно-хозяйственной деятельности. Хочу отметить, что за весь этот период фискальным органам ни разу не удалось найти повод для давления на нас, для рейдерского захвата или создания напряженности. Хотя такие задачи перед ними стояли. С точки зрения правового регулирования, своевременной и аккуратной уплаты налогов к нам претензий не было. И я точно знаю, что в компанию внедрялись «подсадные утки», собиравшие информацию и передававшие ее фискалам, а телефоны руководства прослушивались. «Зацепиться» было не за что, попытки найти что-либо компрометирующее не увенчались успехом.

Даже известный громкий конфликт с якобы «серыми» Motorola, ввезенными «Евросетью» в Россию, создали в 2006 г. намеренно: дескать, авось что-нибудь и найдем в ходе облавы. «Оборотни в погонах» мыслили воровскими категориями, им было даже невдомек, что мы давно уже кристально чистые, они видели это, но не хотели верить, что это так, в силу своего профессионального скудоумия

подозревали, что где-то на интеллектуальном уровне мы их обвели вокруг пальца. Но где? А вот давайте мы старые методы дознания применим, вдруг расколются, зачем признавать очевидное. То, что вы не схвачены, — не ваша заслуга, господа коммерсанты, скорее это наша недоработка.

Все заказные попытки надавить на компанию со стороны фискалов заканчивались ни чем. Это стало возможным благодаря тому, что тогда, в 2003-м — начале 2004-го, было принято непопулярное решение по «обелению» всего бизнеса «Евросети». Позднее, не найдя экономического повода для давления на компанию с целью ее рейдерского захвата, фискалы придумали уголовное дело, которое не имело перспектив. Об этом, я думаю, расскажут и напишут другие мои коллеги — участники тех событий. А тогда мы видели реальные угрозы и принимали нестандартные для того времени решения.

Странное дело, как устроен мир. Так уж повелось у нас, что причина всех бед в России — люди-труженики, люди-созидатели. После революции в начале XX в. виноваты были деятельные и предприимчивые кулаки и середняки, против которых тогдашние власти направляли всю мощь своего репрессивного аппарата и ленивую бедноту. В наше время виноваты предприниматели и коммерсанты, которые преодолевают сумасшедшие рыночные трудности, рискуя всем, что у них есть, созидая на благо людей. Но не виноваты воры-чиновники, власть имущие структуры. Образ коммерсанта по всех СМИ, которые, по сути, находятся во властных руках, — это монстр, сосущий кровь своего народа, обирающий его до нитки. И это все методично и непрерывно вбивается в сознание людей. Оттого доля малого бизнеса в российском ВВП всего лишь 10%, тогда как должна быть 40%. Не потому ли у нас иждивенчество и такая низкая инициатива и предпринимательская активность простых людей?

Когда-то надо давать оценку событиям и их участникам, не искажая действительность и не перевирая факты. Давайте объективно посмотрим на маленький фрагмент истории. После того как «Евросеть», «Связной» и остальные игроки рынка объявили войну «серым» таможенным схемам, по которым нас вынуждали работать аффилированные с таможней компании, мы стали врагом номер один во властных структурах, регулирующих этот рынок. Представьте себе

на минуточку, какого пирога лишились эти регуляторы. Я был шокирован, когда понял, как далеко идут эти коррупционные связи. Вера в человечество пропадала, а лицемерные репортажи о борьбе с коррупционерами-врачами, учителями просто вызывали тошноту.

Или случай с теми же трубками Motorola. Менеджмент «Евросети» ломал голову, как сделать более доступными для населения мобильные телефоны. Как снизить цену, оставаясь в правовом поле? Была проделана титаническая работа всей команды закупщиков, самого Чичваркина, чтобы привезти в Россию самый доступный мобильный телефон стоимостью 900 руб. На заметку: в то время самая доступная модель Motorola C-115 стоила около 1100 руб., это был нижний предел. Мы мечтали о народном телефоне за 800–900 руб., который могли купить люди с низким достатком и в Москве, и в Тамбове, и в Чите — по всей России. Однако в середине года повлиять на глобальное производство Motorola мы не имели возможности. Мы не планировали эти модели для себя в начале планового года, не работали с себестоимостью этого телефона для России, и прийти и сказать: «Дайте нам на выходе трубку по такой-то вот цене» было нереально.

Производство планируется за год и практически не меняется, это глобальный процесс гигантской корпорации. Мы хотели сверх плана завезти около 450 000 трубок. Долгие переговоры с производителями подсказали идеальное решение. Нам разрешили взять трубки от бразильской квоты. Для того рынка использовался другой пластик в корпусе телефона, значительно удешевлявший модель. Но это официально сертифицированный аппарат, за качество которого отвечала корпорация Motorola. Так появились эти телефоны на российском рынке.

Коршуны в погонах, видимо, прослушивая наши переговоры и до конца не понимая сути, а попросту мысля своими воровскими категориями, решили, что на этом они смогут поживиться. Так возникла надуманная проблема с трубками Motorola, якобы несертифицированными, «серыми», и непригодными для продажи. «Держи вора» уже прозвучало. И по классике жанра мы должны были прикусить язык и готовить деньги, чтобы откупиться от воря в погонах. Но к их удивлению этого не произошло. Мы понимали, что правы, и было обидно сдаваться. Грянула информационная война. Наша сила была в правде. Нам нечего было терять. Более того,

оказалась затронута международная репутация компании Motorola. Когда силовики поняли, что проиграли, они принялись мстить и фабриковать уголовные дела. Вот скажите, кто здесь на стороне народа? Кто больше радеть за Россию? И потом, кто из силовиков понес наказание за режиссуру этого беспредела? А ведь у него есть и начальники, и фамилии, как говаривали в эпоху Сталина.

Все это будет позже, а тогда, в январе 2004 г., впервые в «Евросети» появилась целостная стратегия, ориентирующая нас на региональную экспансию и выход на IPO. Начались кропотливые повседневные будни. Предстояло полностью реформировать систему управления компании, сформировать структуру под поставленные цели, разработать нормативную базу, политику в области закупок, ценообразования и пр., положения, механизмы, инструкции, регламенты. Поменять ERP-систему. Морально устаревшая к тому времени, позапрошлая компьютерная версия системы управления предприятием 1С с многочисленными доморощенными доработками собственных программистов трещала по швам и не справлялась с возрастающим объемом реализации, приходилось ежедневно в ручном режиме расширять ее возможности.

Программист Олег Костин практически переселился с раскладушкой на работу, так как основные проблемы возникали по ночам, когда производилось комплектование магазинов, региональные отгрузки и количество транзакций возрастало экспоненциально. Требовалась глубокая модернизация всей системы логистики — от складской до транспортной и распределительной. Необходимо было создать современный и передовой учебный центр, чтобы обучить управленческим компетенциям и технике продаж не только директоров филиалов и руководителей структурных подразделений, но и весь персонал. Вдобавок всю эту инфраструктуру следовало внедрить в регионы.

Говоря о стратегии компании, следует отметить, что многостраничного фолианта с немыслимыми формулировками, показателями KPI, механизмами достижения цели, контроля и регулирования не существовало. Была абсолютно понятная всем простая истина нашего дальнейшего бытия. Из уст Чичваркина это звучало так: «Ближайшие три года мочим всех и собираем спелые вишни. Развитие должно быть нереально быстрым, а вознаграждение

за него директорам и ответственным людям — фантастически большим. Чтобы от одной мысли получить его вмиг сносило крышу. Через три года доля рынка — 25%, выйдем на IPO, снимем с рынка дешевые деньги и будем покорять весь мир: Европу, Индию».

Кому будет непонятно такое толкование стратегической линии? От топов до последнего продавца — всем все было понятно и ясно. Основным документом, отражающим стратегию, был, конечно, детализированный бюджет. А для порядка составили двухстраничный документ с общей декларативной частью, но к нему мы практически не обращались. А вот с бюджетами работали плотно и на всех уровнях. Будучи частью нашей повседневности, бюджет, однако, не превратился в догму. Мы научились гибко работать с ним, оперативно корректировать и включать настройки в соответствии с вызовами внешнего мира. Бюджет стал мерилем всех мерил — критериальной базой для оценки руководителей, ответственных за его исполнение.

По прошествии времени и в свете приобретенного опыта я начинаю понимать, что данная модель стратегического управления была абсолютно оправданной и, наверное, единственно верной. Стратегия организации должна воодушевлять ее людей на подвиг, в первую очередь создавать предпосылки для эмоционального, я бы даже сказал, одухотворенного подъема; она должна быть понятной всем, как сказка. И тогда векторы деятельности каждого сотрудника будут равнонаправлены. Это важно в возможностных компаниях. Другая стратегия работать не будет. А если и будет, то фантастический результат извлечь все равно не получится. И компания будет уже не возможностной, а процедурной (о различных типах компаний мы поговорим в следующей главе), но с возможностными целями, а это диссонанс. Соответственно в итоге — рассогласованность, непонимание, разнонаправленные векторы действий сотрудников, результирующая которых будет отрицательной. Для регулирования ситуации потребуются корректировки, дополнительные процедуры, политика, что значительно усложнит систему и снизит понимание маневра всеми сотрудниками, вызовет внутреннюю энтропию, как следствие — невыполнение поставленных целей. А самое главное, все внимание будет концентрироваться на процессе, но отнюдь не на результате.

А здесь все понятно. Помните, как раньше: «И на Марсе будут яблони цвести!» — и все ринулись покорять космос? Или «Здесь будет город-сад!» — и все на великие стройки...

Формирование стратегии. Факторы успеха:

- Стратегия проста и понятна для всех, как сказка.
- Коалиция людей-единомышленников рождает жизнеспособные стратегии.
- Неформальная философия в компании создает ощущение безотлагательности перемен.

V

СТРАТЕГИЯ. ТЕОРИЯ ГЛАЗАМИ ПРАКТИКА

Те, которые отдаются практике без знания, похожи на моряка, отправляющегося в дорогу без руля и компаса... практика всегда должна быть основана на хорошем знании теории.

Леонардо да Винчи

Хотя я и являюсь сторонником того, что мир хаотичен и постоянно меняется, я тем не менее верю в необходимость планирования. Если мы хотим хоть как-то контролировать хаос, даже 1% управляемости обещает принести плоды. Этот процент управляемости — первый шаг на пути к покорению хаоса, воцарения над ним.

Безусловно, стратегическое планирование — нужная вещь в компании. И прежде чем рассказать о том, как оно осуществлялось в «Евросети», предлагаю несколько теоретических рассуждений на эту тему.

Решать вопрос стратегического планирования, как правило, приходится, сообразуясь с внутренней и внешней средой. Внутри компании самый важный фактор при планировании — субкультура. Если облеченные властными полномочиями деятели — акционеры, топ-менеджмент, руководители среднего звена — не видят в субкультуре ресурс для себя и компании, можно хоть тысячу планов составить — все равно ни один работать не будет. И планирование как таковое окажется фикцией.

Факторы за пределами компании — все, что прямо или косвенно воздействует на нее. Это банки, поставщики, органы власти и управления, инвестиционный климат, рынок ресурсов, в том числе и людских, клиенты и т.д.

Для принятия решения о стратегическом планировании количество информации как о внешней, так и о внутренней среде должно быть оптимальным. Переизбыток данных или их бесконечное уточнение снижает в разы эффект и результативность планирования. Отраслевой опыт и способность к незамедлительному действию в данном случае ценнее, чем сомнения и попытки их развеять за счет детализации уже имеющейся информации. Бездействие, пусть оно и продиктовано стремлением прояснить ситуацию или получить дополнительные сведения, бесплодно, даже если оно и подкреплено SWOT-анализом, детальными раскладами и фактами!

Один из важных вопросов, на который следует ответить, прежде чем приступать к составлению планов на будущее: какова цель стратегического планирования? Оправдываются ли средства поставленными целями?

Еще один очень важный момент. При разработке стратегии, являющейся базисом стратегического и других планов, надо помнить о ее понятности и доступности как для сотрудников компании, призванных эту стратегию реализовывать, так и для клиентов, которые будут потреблять ее плоды.

Успешность стратегического планирования зависит также от того, насколько живым и динамичным оказываются план и процесс его реализации и как действуют те, кто за всем этим стоит! Надо понимать, что стратегическое планирование само по себе не дает стопроцентной гарантии достижения поставленных целей: планы претворяются в жизнь людьми.

Логика построения модели стратегического планирования в моем представлении будет следующей: осознать миссию и сформировать видение будущего → поставить генеральную цель → наметить результаты и пути ее достижения → определиться с ресурсами и сроками, методами контроля и регулирования. Далее — фокусирование на среднесрочных и текущих задачах при вовлечении в процесс максимума сотрудников, наполнение эмоциональным смыслом и рациональным подтверждением, пространственно-временные привязки, а также исполнительское закрепление. Причем на всех этапах формируется эмоциональная сущность цели, как стратегической, так и средне- и краткосрочной.

Видение, генеральную цель, желаемые результаты определяют единицы в компании — акционеры и топ-менеджеры; в дальнейшие же процессы стратегического планирования и передачи информации должны быть вовлечены все сотрудники. Тогда это будет их совместной работой, детищем каждого участника. И, как следствие, степень единения, понимания своего маневра в области людского ресурса будет максимальной. Сотрудникам надо простым метафоричным языком рассказать своего рода сказку — так, чтобы она была понятной всем и запоминалась легко. Как притчи.

Что касается формы стратегического плана, то здесь также важно учитывать специфику культуры организации и, главное, стараться сделать так, чтобы он был понятен большинству и изложен языком компании. В документ следует включить только ту информацию, которой будут пользоваться. Лучше избегать создания различных видов планов и стремиться к унификации и оптимизации. Только главное и основное. Но оно должно быть.

Учитывая, что скорость принятия решения в современных условиях играет первостепенную роль на пути к успеху, следует максимально сократить время на подготовку консолидированного плана. Нередки случаи, когда план «причесывают» месяцами. То вид не нравится — не наглядно, то цифры корректируются в десятый раз, то кто-то что-то забыл и т.д. А в это время конкурент уже достиг поставленной цели. Скорость действия важнее, чем качество формулировки плана.

Какие особенности в различных организациях следует учитывать при стратегическом планировании? Как отмечалось выше, все зависит от субкультуры и типа компании.

По типу бывают компании процедурные, возможностные и смешанные, соответственно они могут быть открытого, закрытого и смешанного типа.

Процедурные компании ориентированы на процесс. У руководства таких компаний стойкое убеждение, что порядок должен быть во всем, а через порядок можно прийти к результату. В конечном итоге там уйму времени тратят на создание механизмов, процедур, бесконечные совещания, рабочие встречи, протоколы и т.д. Сотрудники только и заняты думами, как обойти этот нормативный пресс, как найти пробел в документах и по случаю оправдать им свое бездействие или лень.

Поскольку абсолютно все прописать невозможно, имеющиеся пробелы есть мощный «конфликтоген», персонал постоянно занят поиском виновных, оправданиями, политикой.

Однако авторитарное руководство вкупе с 50% здоровых зерен в нормативной казуистике все-таки приводят к некоему результату. Атрибуты процедурной компании: коридорная система, у каждого свой кабинет или выгородка, курящие в курилке сотрудники, неспешные перемещения внутри офиса, с чаем и без него, светские беседы маленькими группками. В приемной у руководителя важный секретарь, документация разложена аккуратно по полочкам, на столе папка «На подпись» и т.п. Инициатива и творчество в процедурных компаниях не приветствуется, более того, они ментально ограничиваются существующей системой управления.

Возможностные компании ориентированны на результат. Сотрудники таких компаний думают, как лучше достичь результата. Поскольку многие процедуры и механизмы не прописаны, они больше времени тратят на согласования, больше времени проводят на работе. Они стремятся лучше выполнить поставленные задачи, поскольку результаты работы оцениваются субъективно руководителем. Такие компании развиваются стремительно, отсюда многие управленческие процедуры не формализуются, не успевают за развитием, ведь появление процедуры через три месяца снижает ее эффективность на порядок и возникает нужда в новой. Атрибуты возможностной компании: минимальный ремонт в помещении, люди на рабочих местах как «кильки в банке», мало индивидуальных кабинетов, быстрые перемещения сотрудников по коридорам, на рабочих столах творческий беспорядок. Инициатива и творчество поощряются и пропагандируются.

Смешанные компании сочетают в себе признаки процедурной и возможностной организации. Возникают они на стадиях перехода из возможностных в процедурные. Этот процесс необратим. Процедурные компании никогда не становятся возможностными. Есть примеры, когда в рамках крупных холдингов бывают возможностные проекты. Но со временем они поглощаются процедурными механизмами. Для перехода в возможностное состояние из процедурного необходим глобальный процесс изменений. Довольно сложный механизм. Его запускают кризисные явления или

сознательная смена стратегий. И в том и в другом случае без воли руководства к изменениям и последовательного претворения их в жизнь переход не происходит. В истории управления изменениями при наличии воли, как правило, терпения и последовательности хватает не всем, на полпути сворачиваются все перемены, и компания, стагнируя, катится под откос.

Мой опыт управления изменениями связан с региональной компанией «А+». После 20 лет безоблачного существования она столкнулась с жесточайшей конкуренцией со стороны федеральных сетей. Компания теряла выручку, испытывала спад прибыли, уступала долю рынка в своем регионе. Назрела критическая ситуация, отрицательная прибыль компании побудила собственника и генерального директора искать пути выхода из кризиса. Пригласили опытную команду. Была предложена программа антикризисных изменений и действий. Но знать путь и пройти его, как мы уже говорили, это не одно и то же. Согласившись с программой перемен и запустив изменения в компании, собственник ожидал сиюминутных результатов. Полагая, что все будет так, как прежде, и не надо будет напрягаться ни самому, ни команде. Однако все вышло наоборот. Напрягаться пришлось всем, а кого-то пришлось и уволить. Параллельно на голову собственника обрушился вал ходочков — патриархов компании со своими советами и видением ситуации. Тем не менее владелец бизнеса держался и не сдавался под напором сплетен и пересудов. В итоге компания зафиксировала нулевую отметку в финансовом результате за квартал, пошли позитивные сдвиги. Убыточные проекты — розница, интернет-магазин, системная интеграция — постепенно начали набирать обороты и медленно выползали из кризиса. Но критическая масса информации от ходочков сделала свое дело. Собственник, извинившись и сославшись на то, что ему трудно перестроиться и побудить к работе дедушек и бабушек бизнеса (а менять он их не хотел) и что ему еще жить в этом городе с теми людьми, с которыми он когда-то делал этот бизнес, и смотреть им в глаза, остановил все изменения. Даже уволенные воры из компании вызывали у него сочувствие, хотя их вина была доказана. Он объяснял их поступки тем, что они обиделись на него. Что может быть когда-то он их недооценил и теперь они таким образом компенсируют утраченное. Детский сад, скажете вы. Но это не исключение из правил,

а, скорее, правило для многих региональных компаний, возвращенных на поле, где долгое время отсутствовала конкуренция. Увы. Процедурная компания не смогла стать возможной, какой была когда-то, когда начинался ее бизнес.

Каждая из компаний хороша для своего театра действий. Учет этих особенностей при формировании стратегического плана позволит эффективно его реализовать.

Кроме того, важно принимать в расчет более сложные аспекты компании, обусловленные типом развития.

Компании как системы бывают двух основных типов: закрытые и открытые. Закрытые компании имеют четко фиксированные границы, их действия относительно независимы от окружающей среды. Для них характерна детерминированность и линейность развития. Четкое следование установленным внутренним регламентам и измерителям. Пример закрытой системы — часы. Воздействие внешних факторов на них как на систему сведено к минимуму. Циферблат имеет четко фиксированные границы, градации, движение стрелок заранее предопределено и не зависит от солнечного света, атмосферных явлений, гравитационного поля, политики в стране, курса валют, других внешних факторов. Также примером закрытой системы может служить кровеносная система человека.

Компании открытого типа характеризуются активным взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы — это объекты обмена с внешней средой. Такая система-компания не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая компания может приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование. Чем лучше она это делает, тем успешнее и устойчивее будет ее положение на рынке.

Открытые компании не только предполагают обмен товарами, услугами, энергией, информацией с внешним миром в любой точке, но и взаимодействуют с процессами, имеющими неопределенный характер и выводящими случайность на ключевые позиции. Управление такими компаниями предполагает выработку оптимального варианта на основе анализа множества вариантов принятия управленческих решений. А зачастую менеджеру приходится

принимать решения в условиях неопределенности. Выживание любой организации, будь то открытая или закрытая система, так или иначе зависит от внешнего мира. При этом надо понимать, что стопроцентно чистых, ярко выраженных систем не бывает. Наличие доминирующих признаков в компании говорит о том, к какому типу она относится.

Подходы, разработанные ранними школами в области управления, не могли охватить все ситуации, поскольку предполагалось, по крайней мере неявно, что организации являются закрытыми системами. Среда не рассматривалась активно в качестве важной переменной в управлении. Шлейф прошлого упорно сопровождает нас и ныне. Многие рекомендации и пособия, обучающие курсы и преподаватели активно продвигают нежизнеспособные инструментарию стратегического планирования, не успевающие за изменениями внешнего мира.

Крупные составляющие сложных систем, таких как организации, человек или машина, зачастую сами являются системами. Их называют подсистемами. Это важное понятие в стратегическом планировании. Подсистемы в свою очередь могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом. Работа каждого отдела и каждого работника в организации очень важна для достижения стратегических целей.

В современных условиях, в шквале информационных потоков и перемен, внешние силы могут быть основными факторами успеха организации, определяя, какое из средств арсенала управления может оказаться подходящим и, вероятнее всего, успешным для конкретного случая.

С полной уверенностью можно утверждать, что нельзя добиться качественного результата, пренебрегая предложенными рекомендациями. Судите сами, если в процедурной компании, где вся деятельность ориентирована на процесс, не детализировать и не регламентировать до мелочей действия сотрудников, не направить их на результат на понятном им бюрократическом языке, значит они будут заняты тем, что у них лучше всего получается, — бездельем или имитацией бурной деятельности. И невозможно также административными методами побудить сотрудников работать иначе, поскольку люди подобраны под культуру компании и разделяют ее

ментальность. Скорее, они будут имитировать деятельность, чем работать, проявляя творчество и находчивость только для прикрытия своей бездеятельности, а не для достижения обозначенных горизонтов. Перевоспитание сотрудников в бизнесе вещь не только неблагодарная, но и вредная! Она не дает положительного результата, ибо то, что сформировано до 18-летнего возраста, практически не переделывается, за крайне редким исключением. Здесь правило железное: «Не работать с идиотами!»

В любом случае задача руководителя — тонко чувствовать ситуацию и грань, на которой можно балансировать. До прихода в «Евросеть» я получил опыт работы как в возможностных, так и в процедурных компаниях. Ярким примером возможностной компании была «Юнилэнд». Жизнь в ней кипела и бурлила. Минимум регламентов, максимум инициативы сотрудников. Победный подъем и рост продаж от месяца к месяцу на 15–20%. Структура компании менялась под цели чуть ли не ежеквартально. Ротация кадров была привычным делом. Вчерашний директор по маркетингу мог запросто возглавить департамент розничных проектов, а начальник службы безопасности — оптовую и региональную торговлю, как случилось со мной. Причем всем этот подход нравился. Мы учились и постигали высоты управленческого мастерства во всех управленческих сегментах. Это один из секретов истинного профессионализма бывших менеджеров «Юнилэнда». Они знали, как работает практически весь механизм управления компанией. Цели организации в то время были безумные и амбициозные. Компания «Юнилэнд» являлась возможностной еще и потому, что на момент 1995–1997 гг. четкого понимания, как вести и как администрировать бизнес, не было, поэтому менеджерское звено невольно формировалось из возможностных специалистов. При этом всегда велись работы по упорядочиванию и администрированию процессов управления. Мы в этом видели ключевой фактор успеха. Но дефицит времени и динамичные темпы развития обычно не позволяли применить этот важный механизм. Регламенты создавались под важные финансово-хозяйственные операции. Все остальное отдавалось на откуп инициативе и творчеству руководителей, которые тщательно подбирались, как правило, из тех менеджеров, кто уже показал себя с

положительной стороны на разных направлениях. Таким образом передавалась культура и преемственность управления.

Оказавшись в 2003 г. в компании «Евросеть», я увидел в ней «Юнилэнд» образца 1995-го. Естественно, первой мыслью о путях повышения управляемости и эффективности компании было администрировать и максимально упорядочить ее деятельность, что позволило бы в короткий срок получить ожидаемый результат. Но более детальный анализ показал следующее. Ключевая компетенция компании — это люди, ориентированные на результат («победоголики», как их называли в компании); в основе их деятельности лежит высокая работоспособность, инициатива и творчество, точная нацеленность на результат, подкрепленная мегамотивацией. Если мы примем за всестороннее администрирование, мы лишимся плюсов, на которых зиждется успех компании, потеряем время и инициативу. Необходимо было создавать условия, а также частично администрировать базовые процессы, при которых, с одной стороны, не ограничивались бы инициатива и творчество, а с другой — унифицировались основные бизнес-процессы, системы учета и отчетности. В то же время надо было сфокусировать усилия на основном направлении работы каждого сотрудника, повышая их профессионализм и мастерство, чтобы еще и оптимизировать временные затраты, повышая КПД. Опыт работы в «Юнилэнде» позволил культивировать в «Евросети» все то, что уже когда-то приносило плоды.

Тем не менее реструктуризация всей «Евросети» предполагала и регламентацию бизнес-процессов — важный элемент, который нельзя сбрасывать со счетов даже в возможностной компании. Это важно было делать, так как впереди нас ожидала сногшибательная по масштабам региональная экспансия. Для мультипликации бизнеса крайне важны единые стандарты управления. Но еще важнее сохранять баланс между регламентацией и креативностью.

Что касается стратегического плана «Евросети», то до определенного периода его вообще не было. Вся стратегия была в головах акционеров. Но с приходом регулярного менеджмента стратегическое планирование стало необходимостью хотя бы потому, что нужно было понимать замыслы собственников в отношении их актива.

Мало кому покажется стратегией первый публичный слоган компании: «Евросеть», «Евросеть», цены просто ох...». Да это и не было стратегией, изначально девиз предназначался для других целей. Но маркетинговый слоган неожиданно стал именно стратегией, причем понятной всем — и сотрудникам «Евросети», и ее целевой аудитории.

Кроме всего прочего, стратегическое планирование должно ответить на вопрос: куда эффективнее вкладывать деньги — в экспансию, в обновление фондов, в товар и т.д.? Это касается и прибыли, и заемных ресурсов, и других средств, входящих в бизнес.

От правильной пропорции зависит эффективность использования денежных средств и максимизация ожидаемого результата. Расчеты крайне просты и незамысловаты. Можно по-разному оценить их эффективность, но развитие происходит на заемные средства, и отталкиваться следует от экономических моделей. На примере «Евросети» мы просчитали, какова доходность с денежной единицы, вложенной в открытие салона-магазина, и с вложений в расширенный ассортимент. По сути надо ответить на вопрос: «Приведет ли дополнительный ассортимент к увеличению выручки с квадратного метра? А если и приведет, то при каком количестве номенклатуры в ассортименте наступит насыщение? Сколько денег для этого потребуется?»

Где та самая грань, при которой наступит насыщение ассортимента, та черта, за которой дополнительные вложения в ассортимент уже не приведут к положительному тренду, а, напротив, увеличат расходы по обслуживанию этих дополнительных расходов? Путем мозгового штурма и расчетов мы пришли к определению оптимального количества ассортиментных позиций на единицу торговой площади. Это 70–100 моделей телефонов на \$25 000 в среднем, плюс аксессуары на половину этой суммы, и еще на половину — портативная техника, всего в денежном выражении \$45 000–60 000 — то, что меньше или больше, неэффективно. В нижнем пределе теряем покупателей из-за слабо представленного ассортимента, за пределами верхних границ замораживаем капитал в товаре и его обслуживании.

Таким образом, видение наших целей и понимание экономической эффективности подтолкнули нас к выводу о том, что 80% заемных

ресурсов должно расходоваться на развитие сети и 20% — на ассортимент, это позволит крайне быстро и оперативно поддерживать баланс между скоростью открытия салонов-магазинов, увеличением стоимости компании, повышением оборачиваемости товарного запаса. В этой структуре всегда есть резерв давления на поставщика и возможность превращать эти 20% в 30, 40% и еще быстрее ускорять развитие.

В системе стратегического планирования важную роль играет процесс организации людей и мобилизации их на достижение поставленных целей. Движущей силой осуществления планов являются лидеры, будь то формальные или неформальные. А вместе с ними — коалиция единомышленников. Неформальные лидеры как раз и должны быть в этой коалиции. В противном случае они будут прямо или косвенно препятствовать реализации задуманного, хотим мы того или не хотим. Объединить неформальных лидеров в коалицию единомышленников — одна из задач руководителя.

Коммуникации — это артерии изменений в системе стратегического планирования. Они должны быть интегрированы как вертикально, так и горизонтально. Коммуникации нужны не только для получения обратной связи с целью сравнения результатов и регулирования процессов, но и для популяризации маленьких побед на пути выполнения стратегических планов. Сотрудники должны чувствовать, что работа, которую они проделывают, дает результат — все это обостряет чувство ответственности, осознание правильности своих действий, снижает противодействие, создает почву для нематериальной мотивации сотрудников. Маленькие победы должны быть стимулом к дальнейшим свершениям.

Ключевые элементы стратегического планирования компании

Что самое важное в стратегическом планировании? Что компании надо делать, чтобы на горизонте не маячили миражи, а маршрут привел точно к намеченной и нужной цели? Классика подсказывает: определить миссию; задать цель, отвечающую определенным требованиям; разложить ее на долгосрочные мероприятия, затем на среднесрочные и т.д.; выстроить либо дерево целей, либо схему взаимодействия целей; определить механизмы контроля и т.д.

«Правильная» цель:

позитивна (вы думаете о том, что вы хотите, а не о том, чего не хотите);

находится в вашей сфере влияния (вы знаете, что будете делать в пределах вашей сферы влияния);

конкретна (имеет качественные или количественные показатели);

подтверждаема (наличествуют сенсорные доказательства достижения результата);

обеспечена ресурсами (вы уверены, что обладаете необходимыми ресурсами, если нет — знаете, где их добыть);

имеет нужный масштаб (вы понимаете, что масштаб цели соответствует вашим потребностям и возможностям);

экологична (вы отдаете себе отчет в последствиях достижения цели для вас и окружающих).

Определившись с генеральной целью или целями, важно сформировать видение будущего — а это и цель, и атмосфера вокруг цели, и этапы продвижения к ней, и то, что происходит после ее достижения: эмоциональная заряженность и определение направления дальнейшего развития. Правильнее с видения и начинать. Ведь что такое цель? Это всего лишь статическая точка в определенной системе координат, которая и задает определенную статику всему процессу стратегического планирования. Но мы и все то, что движется, живем в трех-, а я бы даже сказал, четырехмерном пространстве (четвертая степень свободы, или ось в системе координат, — это время). А статика не перемещается во временной системе измерения. А значит, не развивается и, стало быть, мертва. Под действием времени могут меняться измерители и соответственно положение цели в системе координат.

Видение же — это привязка цели к окружающему ее многомерному миру, условное понимание пути движения к этой цели, а потом и еще

дальше — в направлении последующего развития, пусть даже и не определенного с точки зрения классической системы координат. Это будет инерционное движение, наполненное смыслом, либо же неинерционное, по наитию, — но оно откроет новые горизонты, новые цели и перезагрузит видение. Это нечто большее, чем точка на горизонте: по ее достижении появляется новый горизонт с целью. А может быть, обозначенная нами на горизонте цель вовсе и не цель, а то, что придаст всей системе вектор развития.

Как движение во всем многомерном мире, видение наполнено образами, а значит, эмоционально насыщено. Оно формирует образную наглядность всего механизма стратегического планирования. Ведь люди живут по большей части эмоциями даже и тогда, когда анализируют цифры; эмоциональные образы сопровождают человека повсюду. Жизнь человека — цепь связанных и несвязанных между собой эмоций, выраженных в образах. Эмоции делают жизнь сущной, наделенной смыслом. Очень важно за целью видеть результаты от ее достижения. Они наполняют и саму цель, и процесс движения к ней эмоциями, которые раздвигают границы далеко за статические координаты цели. Наполненность цели сущными образами, результатами одухотворяет ее. Получается живой механизм, конгруэнтный самой сути земного бытия. Ведь воюют оружием, а побеждают духом. Дубина без видения — это палка, всего лишь кусок дерева, а с видением она и бейсбольная бита, и черенок лопаты, и средство защиты и нападения, и дрова, и мебель, и т.д.

Миссия в большинстве случаев формальна и эфемерна и порой противоречит сути стратегического планирования в компании. Миссия превращается в софистику, и как ни важна она в жизни и деятельности организации, но формализм выхолащивает вложенный в нее смысл и она перестает соответствовать стратегии. Миссия в понимании некоторых — это нравственный смысл деятельности в компании. Миссия при продаже ножей мяснику — это одно, по продаже их домохозяйке — другое, повару в концептуальный ресторан — третье, армейскому спецподразделению — четвертое.

Видение же практично, осязаемо. И зачастую именно оно наиболее приемлемое средство для того, чтобы стратегическое планирование представляло собой действенный инструмент по достижению поставленных целей. А не просто модную процедуру, которая

отнимает массу времени: у руководителей — на ее выработку, а у подчиненных — на агрегацию и последующее исполнение. Таковы базовые постулаты!

Далее видение и миссия должны преобразоваться в знак. В признак идентификации и принадлежности к сообществу, территории, учению. Мы смотрим на религиозный знак-символ и понимаем, сколь глубокое — образное, эмоциональное, зовущее к действию, философское — содержание стоит за ним, и понимаем идентификацию людей, объединенных этим знаком. От простого к сложному, от общего к частному.

Есть некая казуистика во всем этом, в частности, в переходе видения в миссию. В конечном итоге, если вы сможете видение образно и ярко выразить одним предложением или словом, то тогда получится миссия. Например: «Просвещаем». Согласитесь, какое емкое, образное и безграничное по смыслу слово для определения миссии учебного заведения! Сколько всего скрыто за одним словом. Или миссия спасателей: «Спасаем» — и не важно кого, человека, или кошечку, или здания от пожара, да мало ли кого и что? И не надо определений и дополнений. Это идеальный вариант, включающий образное мышление. Могучий и емкий синтаксис русского языка позволяет творить чудеса.

VI

БУРНОЕ РАЗВИТИЕ «ЕВРОСЕТИ». PER ASPERA AD ASTRA!8

Либо я найду путь, либо проложу его.

Филип Сидней

Знать путь и пройти его — это разные вещи. Родить идею, сформировать видение, превратить все это в стратегию, найти ресурсы — одно, а вот воплотить все это в жизнь — другое. История бизнеса знает массу примеров, когда при наличии неограниченных ресурсов, великолепной идеи, четкой стратегии и при востребованности продукта проект на стадии реализации терпел крах. Вот, например, что рассказывает профессор менеджмента Школы делового администрирования имени Амоса Така при Дартмутском колледже (США) Сидни Финкельштейн: «К инженеру компании Motorola Бари Бертайгеру революционная идея пришла после поездки на Карибские острова, где ему пришлось выслушивать жалобы своей жены на то, что она не может связаться с клиентами по своему сотовому телефону.

Вернувшись домой в Аризону, он поделился мыслями с двумя своими коллегами по Satellite Communications Group (которая являлась структурным подразделением Motorola) — и в ходе обсуждения на свет родилась концепция проекта Iridium, предлагавшая разместить на низкой околоземной орбите 66 спутников, которые обеспечили бы абонентам возможность пользоваться телефонной связью в любой точке земного шара.

Насколько стоящей была эта идея? Непосредственные начальники Бертайгера отвергли его предложение, однако председателю правления Motorola Роберту Галвину оно понравилось, и он дал ему зеленую улицу. Для Роберта Галвина, а впоследствии и для его сына и преемника Криса Iridium стал символом величия, олицетворением технической мощи компании Motorola, слишком восхитительным, чтобы от него можно было отказаться. У специалистов фирмы Motorola задача по запуску группы спутников Iridium спровоцировала выброс “техностерона”. В итоге в 1998 г. они создали продукт, на бирке которого красовалась сумма, превышавшая \$5 млрд.

Официально проект стартовал в 1991 г. Тогда Motorola учредила самостоятельную компанию Iridium LLC, в которую она вложила \$400 млн, получив за это 25%-ный пакет акций и 6 из 28 мест в совете директоров. Motorola, также выступила поручителем по предоставленным новорожденной компании кредитам на сумму \$750 млн. При этом за ней закрепили право взять кредит еще на \$350 млн. Iridium LLC, в свою очередь, разместила в Motorola заказы стоимостью \$6,6 млрд, в том числе контракт на \$3,4 млрд на разработку и запуск спутников и контракт на \$2,9 млрд на их эксплуатацию и техническое обслуживание. Кроме того, Iridium передавала компании Motorola разработки, касающиеся спутниковых технологий, которые должны были обеспечить последней высокий экспертный потенциал в области построения спутниковых систем связи.

Ближе к моменту ожидаемого запуска в Iridium пришел Эдвард Стайано, который стал генеральным директором компании. К этому времени он успел проработать в Motorola 23 года и завоевал среди ее сотрудников репутацию расчетливого и безжалостного человека. Променяв Motorola на Iridium, Стайано отказался от \$1,3 млн годового жалования, согласившись на зарплату в \$500 000 плюс пятилетний опцион на покупку 750 000 акций молодой компании. В случае если

проект Iridium оказывался прибыльным, Стайано получал баснословный доход.

В июне 1999 г. Iridium рассталась с 15% своих сотрудников, в числе которых были и специалисты, занимавшиеся разработкой маркетинговой стратегии предприятия. К августу клиентская база Iridium составила всего 20 000 абонентов, что было значительно меньше, чем 52 000, необходимые для выполнения имевшихся у компании обязательств по выплате взятых займов. Iridium отказалась от обязательств, касающихся займов на сумму \$1,5 млрд, а через два дня, в пятницу, 13 августа 1999 г., воспользовалась главой 11 закона о банкротстве и обратилась в суд в поисках защиты от кредиторов.

Развитие сотовых сетей связи резко сократило потребность целевого рынка в услугах Iridium. Iridium знала, что размеры и дороговизна ее телефонов не позволяют ей конкурировать с операторами сотовой связи; козырной картой компании являлась работа в тех местах, где сотовая связь была недоступной. Учитывая это ограничение, Iridium выбрала в качестве целевого рынка руководителей международных корпораций, которым часто приходилось выезжать в отдаленные районы, где обычные сотовые телефоны не работали. Хотя этот план рыночной деятельности был разработан еще до того, как наступила эпоха расцвета сотовой связи, выходя на рынок телекоммуникаций, Iridium продолжала ориентироваться на сегмент путешественников, совершающих деловые поездки. В 1998 г. генеральный директор Iridium Стайано утверждал, что к концу 1999 г. у компании будет 500 000 абонентов.

Одной из основных проблем Iridium стало гораздо более быстрое, чем ожидалось, развитие наземной сотовой связи. В конечном счете сотовая связь стала эффективной. Из-за сложности потребовавшихся технологий разработка проекта Iridium заняла 11 лет; за это время сотовые сети обеспечили качественную связь на территории большей части Европы, они даже добрались до развивающихся стран вроде Китая или Бразилии. Суммируя вышесказанное: маркетинговый план Iridium был сориентирован на сегмент рынка — путешественников и совершающих деловые поездки, — потребности которого все полнее удовлетворяли операторы сотовой связи, чьи услуги были намного дешевле, чем услуги Iridium. Потребителей отпугивали технические ограничения и внешний вид телефона»9.

На тот момент у «Евросети» была идея, самобытная стратегия — и больше ничего. Ни финансовых средств, ни людских, ни товарных, ни административных ресурсов. Опыта создания подобных проектов тоже не было, как и компетенций управлять федеральной разветвленной сетью филиалов. Вдобавок ко всему бизнесу предстояло создаваться во враждебном окружении в лице арендодателей с их непомерными арендными ставками и фискальных проверяющих всех мастей, от пожарного до милиционера. Они, как грибы, множились, их финансовые претензии росли. Всего было где-то около 56 проверяющих органов, которые могли влиять на бизнес вплоть до его закрытия. И как мы прошли этот путь, для меня самого остается загадкой.

Практически все для всех было впервые. Однако какое внутреннее удовлетворение и неопишуемое ощущение специфического счастья рождалось при достижении не просто положительного результата, а сверхрезультата! Это когда ты понимаешь и осязаешь реперную точку, к которой стремишься, но настолько увлекаешься, заражая всех энтузиазмом, что невольно приходишь не только к этой цели, а еще и к результату, о котором в начале пути и не мечталось. Нас буквально распирало от счастья жить в этом не имевшем прецедентов на рынке проекте и делать свое дело, добиваясь гиперрезультата и доказывая самому себе, что можно нереальное превратить в реальность.

Страстное желание достичь результатов, превосходящих все возможные ожидания, стало ежедневной нормой каждого. Своего рода эндорфином, без которого не рождаются положительные эмоции.

Посудите сами: в своем активе, как я уже говорил, мы не имели опытных специалистов по управлению региональными филиалами, также не было опытных директоров филиалов (их, надо сказать, вообще не было), грамотных и опытных линейных руководителей. Но были лояльные сотрудники, готовые с полной отдачей включаться в те или иные управленческие авантюры. А как иначе можно назвать назначение, к примеру, директором филиала старшего продавца с «Горбушки» Алексея Попова, который и сам был напуган такой перспективой, понимая, что у него не хватает знаний и умений? И как выглядело со стороны это управленческое решение? Как непрофессионализм принявшего его руководителя? Но я и мои коллеги остановились именно на этой кандидатуре и, заглядывая вперед, скажу,

что новосибирский филиал под руководством Алексея Попова являлся одним из лучших. Кто хочет, тот делает больше, чем тот, кто может.

Почему мы принимали такие решения? Объяснений этому много. Одно из них — человеческий фактор. Хороший человек — это профессия в моем понимании! Профессионала из порядочного, добросовестного с неуспокоенным характером человека всегда можно сделать. А вот из профессионала сделать хорошего человека, в широком смысле слова, сделать не получится. Как правило, к 20 годам личность уже сформирована, и все попытки кардинально поменять ее будут терпеть крах. Да и нужно ли? Второе объяснение — если человек в малом добивается результата, при известных поддержках он и в большом будет успешен.

Тогда я увлеклся теорией фракталов и хаоса, она завораживала своей простотой, проявлением закономерностей в повседневной жизни, практически неограниченным потенциалом, а также тем, что основана на принципах функционирования природы. И я решил на практике применить это учение, согласно которому часть подобна целому, а хаос хоть и не поддается упорядочиванию (возможно лишь стараться снизить его воздействие), способен оказывать не разрушительное, а, наоборот, конструктивное воздействие. Увеличение хаоса в системе в конечном итоге ведет ее к упорядочению и выводу на новый, более высокий, чем прежде, качественный уровень. Хаос порождает порядок. Хотите получить порядок? Сейте хаос. Порядок же порождает привычку. Хотите получить привычку? Избегайте хаоса и создавайте жесткий порядок. Но помните: привычка плодит лень и стагнацию. Так что, любители порядка, делайте вывод. Очень полезно иногда вносить хаос в систему, в которой установился порядок, дабы последний не перешел в привычку. Тогда система начинает под действием высокой энтропии трещать по швам, появляется суета, много лишних действий, манипуляций — и ты видишь все изъяны и недостатки как бы установленного порядка. Все как на ладони. Подчас хаос рождает новых героев, которых мы в обыденной жизни не замечаем.

Фракталы и хаос в контексте развития компаний

□ Фрактал — это математическое множество, обладающее свойством самоподобия, то есть однородности в различных шкалах измерения (любая часть фрактала подобна всему множеству целиком).

Хочешь исследовать всю систему, всю компанию, — исследуй ее элемент; в ней часть повторяет целое.

□ Согласно второму закону термодинамики любые изменения в замкнутой системе ведут к энтропии, состоянию неопределенности и хаотичности. Это в замкнутой-то системе! А всякая компания, так же как и любая организация, по сути — открытая система, и значит, энтропия возрастает пропорционально еще и воздействию извне, активизируя на порядок внутренние транзакционные процессы, а стало быть, повышая, как в термоядерной реакции, энтропию.

□ Во всем, что нас окружает, мы часто видим хаос, и вся наша деятельность и жизнь направлена на его упорядочивание. Однако от нашего воздействия на хаос порядка не прибавляется. Хаос нельзя упорядочить — с ним можно уживаться, принимать его как данность и жить с ним в ладу, используя его мощнейшую силу, изучая его и приспосабливаясь к нему, поскольку это порядок высшего уровня. Помоему, хаос — это порядок, непонятый нами в силу нашего ограниченного для данных масштабов мышления. На самом деле хаос не случайность, а идеальная форма, разглядеть — но не понять — которую помогают фракталы.

Балансируя между хаосом и порядком, компания развивается. А стоит всему наладиться, движение вперед прекращается, ведь без потрясений нет развития! Организация словно застывает, упорядоченность становится привычным явлением, стабильность — частью рутины. А привычка, рутинность порождает лень, стагнацию — и далее деградацию. Внесение хаоса в систему позволяет системе находиться на уровне «хаос — порядок» и оставаться конкурентной, быть в тонусе.

Природа — лучший архитектор, идеальный строитель и инженер. Она устроена очень логично, и если где-то мы не видим закономерности, это означает, что ее нужно искать в другом масштабе. Люди все лучше это понимают, стараясь во многом подражать естественным формам. Инженеры проектируют акустические системы в виде раковины, создают антенны с геометрией снежинок и т.д. Уверен, что фракталы хранят в себе еще немало секретов и многие из них человеку еще лишь предстоит разгадать.

Создавая большую компанию, целое мы не представляли, но уже знали, как выглядит элемент этого большого организма. Работал

философский принцип «от простого к сложному, от общего к частному». В качестве элемента выступал салон-магазин с его набором функциональных операций и бинарных связей. Задача состояла в том, чтобы воспроизвести эту модель на более высоком логическом управленческом уровне, взаимоувязать все процессы при безусловной управленческой поддержке со стороны руководства компании.

Над хаосом поставили директора по управлению филиалами (этот пост — центр принятия решений в регионе хозяйствования). Для методологической поддержки у него в подчинении находились грамотные специалисты с управленческими компетенциями внутри филиала. В центральном офисе руководители функциональных линейных подразделений по матричному принципу также были ресурсом директора филиала. Административное руководство деятельностью филиалов осуществлялось непосредственно директором по управлению филиалами в центральном офисе. Таким образом, была выстроена четкая иерархическая административная структура управления филиалами. Чтобы было понятно: административные руководители отдавали распоряжения, используя глаголы повелительного наклонения: «обеспечить», «поставить», «принять», добиться и т.п. А функциональные руководители прибегали к такой лексике, как «порядок функционирования», «обеспечение бесперебойной работы», «как лучше...», «в соответствии с...».

Как это работало в плане физики явлений? Задача директора филиала — служба своего рода буфером между внешней и внутренней средами, трансформировать и генерировать хаотичные потоки, адаптировать и фильтровать их для своей организации, чтобы они не попали на более низкий, а значит менее компетентный уровень. И таким образом снижать энтропию и повышать управляемость на низшем уровне системы. Что мы и делали. Схожую работу, но только на своем функциональном уровне выполняли функциональные руководители в филиале. Однако единоличным главой исполнительной власти в филиале являлся его директор, отвечавший за результаты административно-хозяйственной деятельности и управлявший всеми сотрудниками. Для директора филиала руководители функциональных направлений — это ресурс, которым он управляет. Благодаря этому у нас ни в филиалах, ни центральном офисе никогда не разгорались

внутренние конфликты между административным и функциональным руководством.

Должен признаться, что не все филиалы в одночасье возглавили вчерашние продавцы. Самарским филиалом начал руководить Валентин Друзяк, до этого управляющий одной из федеральных оптовых сетей. Я его знал раньше и понимал, что с его открытым мышлением он быстро поймет специфику нового бизнеса. На практике так оно и оказалось. Одним словом, сложный этап формирования региональных команд мы закончили за один месяц: к февралю все семь филиалов были укомплектованы руководителями и директорами по продажам. Не охваченным оставался филиал во Владивостоке, его мы открыли чуть позже.

В качестве следующего шага мы приступили к обучению директоров филиалов и директоров по продажам. Обучение стало нормой жизни. Мы учили управленческим компетенциям, работе с бюджетами, ведению переговоров. Ребята охотно учились друг у друга; таким образом, к маю мы получили в регионах вполне боеспособный управленческий костяк, вдобавок руководители оттачивали мастерство, так сказать, в бою, в практической работе, поскольку филиалы в это время активно развивались.

Многие полагают, что если они пригласят в компанию специалиста по обучению, заплатят ему большие деньги, тот сразу всех всему научит. Но как невозможно накачать мускулатуру за один день, так же нельзя и обучиться за одно-два занятия. Нужна система. Как работала наша система? Во-первых, мне удалось с помощью рациональных доводов убедить своих непосредственных подчиненных в необходимости повышать квалификацию. Я вел живую работу с каждым, демонстрируя на реальных примерах важность обучения, полезность знаний, эффективность технологий принятия грамотных решений; меня поддержали мои коллеги — вице-президенты по своим направлениям. Скажу больше: руководители — вчерашние продавцы и менеджеры среднего звена — отдавали себе отчет в том, что обучение — их важный ресурс. Будь все они с МВА, не факт, что они захотели бы переучиваться или учиться заново, а в обучении видели бы просто напрасную трату времени. Ведь они и так круты! Кстати говоря, упоминание об МВА в резюме специалистов, желавших устроиться на работу в «Евросети», являлось скорее минусом, чем плюсом. На

собеседовании над такими кандидатами мы едва ли не издевались, понимая, что многим это образование нужно не для работы, а для статуса. Дурной пример невольно подал я, а затем ему охотно последовали остальные менеджеры. Для проверки, насколько добросовестно обладатель диплома МВА изучил предмет, ему задавался сакраментальный вопрос: «Чем отличается доход от доходности?» И тут начинался «заплыв». Или: «Что такое рентабельность бизнеса?» Эти самые простые вопросы вводили соискателей в ступор. Сразу становилась понятна ценность МВА, полученная соискателем. А что, «тянуть резину» и терять время на выслушивание социально одобряемых ответов кандидата?

В конечном итоге в «Евросети» была создана ситуация, в которой люди ожидали, даже жаждали получения знаний. На какое-то время обучение стало смыслом. Сотрудники без бизнес-образования, получившие управленческие должности своего рода авансом, понимали, что их будущий успех зависит от дополнительного образования. Они занимали свои посты, испытывая комплекс недоучки, поэтому знания оказались очень востребованы.

В обучении своих подчиненных обязательно должны участвовать линейные руководители. Каждое совещание или рабочую встречу следует начинать с пятиминутного ликбеза. Поможет домашняя заготовка, предварительное изучение актуальной для всех темы. Когда процесс станет обыденным, можно поручать готовить пятиминутные доклады своим подчиненным — и таким образом давать сотрудникам возможность готовить презентацию, упражняться в публичном выступлении, оценить их глубину и широту мышления, вовлеченность в процесс.

У нас ежемесячно практиковалось подведение итогов с директорами филиалов и их директорами по продажам. Первый день посвящали докладам по выполнению бюджетов и планов, обмену опытом, второй — обучению с привлечением внешнего спикера (тему выбирали исходя из проблемных моментов, выявленных за прошедший месяц). Было еще и домашнее задание: в следующий раз каждый должен был чем-то удивить своих коллег.

Ребята разъезжались по филиалам и продолжали общаться, делиться опытом, впечатлениями, новостями с рынка. После полугода такого обучения директора филиалов выровнялись по своему

профессиональному мастерству, заматерели, а приглашенные тренеры оказались скучны и банальны с их оторванным от реальности восприятием бизнеса и нудным изложением чужих мыслей за деньги.

Активно своим компетенциям обучались также продавцы и сотрудники обеспечивающих подразделений. Для этого был создан учебный центр, в котором работали яркие, креативные под стать компании тренеры и специалисты. Потребность в получении новых знаний стала для всех сотрудников повседневной реальностью. И раз от раза планка требований поднималась все выше.

Обучение — один из основных факторов успеха в быстрорастущем бизнесе. Оно должно быть непрерывным и комплексным, занятия — интересными, а знания — применимыми на практике.

В мае, имея подготовленных руководителей и директоров по продажам в филиалах, неуспокоенную и заряженную на перемены команду в центральном офисе, мы решили совершить бизнес-подвиг во время летней кампании.

На стратегической сессии в январе 2004-го мы, имея в своем активе 320 салонов-магазинов, планировали открыть за год еще 500 — амбициозный план по классическим меркам. Однако результаты первого квартала года показали, что мы практически к апрелю выполним намеченное на 50%. Окрыленные этими успехами, мы пересмотрели план развития и приняли решение к августу открыть 500 салонов-магазинов в дополнение к уже работающим.

План неоднозначный, и многие сомневались в успехе. Дескать, лето — время отпусков, арендодатели и лица, принимающие решение, отдыхают, активная рабочая жизнь приостанавливается. Тем не менее вызов был брошен, следовало действовать. Ждать до осени значило упустить время, а заодно и дать возможность региональным компаниям-конкурентам хоть и медленно, но развиваться. В это время некоторые оптимизируют свой бизнес, понимая, что впереди летний сезонный спад, и активизируют деятельность в конце сентября — так, чтобы к ноябрю открыть еще что-нибудь. Это мы тоже учитывали, и это помогло нам добиться приемлемых цен на аренду в ряде мест.

Надо отдать должное Чичваркину, который не только согласился на столь нестандартный ход, но и поддержал его и охотно включился в процесс. Ему принадлежала идея мотивировать директоров филиалов: если какой-нибудь филиал откроет в означенный период 100

магазинов, то вознаграждение получают все задействованные в этом процессе, а директор филиала — к тому же и фантастическую разовую премию \$50 000, что, по мнению Чичваркина, при зарплате \$5000 работало «на снос крыши».

Желание состояться в должности, доказать свою необходимость и вовлеченность в общий процесс, а также мощная мотивация и поддержка со стороны руководства мобилизовали людей в компании так, что в итоге они пришли к невиданному результату. По первому месяцу работы с обновленными планами мы поняли, что наше решение верно и то, что мы запланировали, перевыполним.

Следующим этапом стало беспрецедентное давление на поставщиков с целью расширения товарного кредитного портфеля, увеличения его срока. Важная роль в этом процессе принадлежала Алексею Широкову, моему заместителю по закупкам мобильных телефонов.

Об Алексее стоит сказать отдельно. Поначалу он меня удивил. Я помнил Широкова еще со времен его работы в первом магазине «Евросеть» на площадке «Техносилы». Тогда он создавал впечатление «оторванного» молодого раздолбая. Сейчас это был уже зрелый раздолбай. Алексей управлял довольно технологичным продуктовым блоком закупок, при этом вообще не пользовался компьютером — просто потому что не умел. А вот учиться не хотел. Тем не менее каким-то только ему ведомым способом он умудрялся осуществлять эффективные закупки и управлять движением товарного запаса. А в постпереговорном процессе, как я уже отмечал, ему не было равных: перепить Алексея было не то что невозможно — нереально. Это давало ему неоспоримое преимущество перед своими контрагентами. При всем при том он на интуитивном уровне чувствовал будущее любого нового продукта, поступающего к нам в сеть. Поначалу я настороженно отнесся к своему причудливому заму, даже какое-то время думал найти ему замену, но потом понял: лучше Лехи его работу в нашей компании никто не сделает. Время показало, что я не ошибся.

Результаты кропотливой работы не заставили себя ждать: под региональное развитие мы добились от поставщиков увеличения кредитного портфеля как по объему, так и по времени. Оставалось только быстро открывать магазины.

К тому времени полки наших магазинов наполнились товаром, помимо телефонов появились портативная техника и расширенный ассортимент аксессуаров.

Аксессуары были нашим спасением, благодаря им мы удерживали маржу на более высоком уровне, чем у конкурентов. Мы целенаправленно учили продавцов продавать аксессуары. План продаж был такой: на один проданный телефон — три аксессуара, и тогда зарплата продавца оказывалась выше среднерыночной; при продажах только лишь телефонов заработная плата не превышала минимальный порог. Конкуренты не связывались с аксессуарами. Они полагали, что это товар с долгим сроком оборачиваемости, что он морозил капитал, устаревал и пополнял списки неликвидов. Наша практика показывала обратное: при марже в 35–50%, оборачиваемости 120 дней и отсрочке платежа 90 дней аксессуары были очень даже выгодной товарной позицией и создавали приятный эмоциональный фон при покупке. Более того, при сбоях в поставке телефонов, аксессуарами всегда можно было заставить пустые полки. А что может быть страшнее пустых полок в торговле? Покупатель сразу смекнет, что в магазине остался самый неходовой товар, он будет думать, что, все лучшее уже кто-то раньше него купил. При отсутствии товара надо продавать представление о его изобилии.

Для изобилия в магазине площадью 40 кв. м модельный ряд мобильных устройств должен быть не менее 70 позиций. На тот момент, стоит отметить, у нас вовсе не имелось продукции Samsung — с его руководством у Чичваркина шла позиционная война, от компании Nokia у нас прямых поставок не было тоже, а дистрибьюторы, которые поставляли нам ее товар, нас также не слишком жаловали.

В наших магазинах в изобилии были LG, но это 15 единиц — модельный ряд, не самый популярный в народе, Motorola в районе десяти единиц, а также остальное — мало узнаваемые, быстро ломающиеся Pantech, VK mobile, которые ныне граждане и не помнят.

С учетом «вымывающихся остатков», отсутствия регулярной логистики поставок в регионы среднее количество моделей в магазине было 15–20 единиц. Это ничто. Но и с этой проблемой мы нашли способ борьбы. Например, четыре одинаковые модели должны стоять на витрине, а не лежать на складе. Таким образом при наличии 20 моделей создавалась видимость того, что у нас их 60–80 и что у

магазина хороший ассортимент. Рядовой покупатель не мог заметить такого подвоха, а продавцы, ориентированные на агрессивные продажи, брали инициативу в свои руки и предлагали самые выгодные по маржинальной прибыли модели. В то время мы назло Samsung не просто продавали LG, а отгружали в невероятных количествах, вводя в трепетное удивление и шок самих корейцев, уверенно увеличивая на рынке долю их компании: 3, 5, 7%...

При достижении уровня 10% в Samsung озаботились проблемой конфликта с нами. Кроме того, Чичваркин не сидел на месте, он уверенно бомбардировал центральный офис ненавистной и несговорчивой компании в Корею гадкими письмами, в которых в пух и прах разносил политику недалеководного и близорукого российского главы представительства. Вода камень точит, а уж наша активность в то время брала бастионы и редуты любого противника. В конечном итоге в Samsung начали всерьез опасаться, что могут потерять в лице «Евросети» достойного партнера, который уже влияет на российский рынок продаж, и при дипломатическом посредничестве нашего вице-президента по маркетингу Богданова в Samsung решились на контакт с нами. И что же? После первой же встречи лед тронулся. Минует месяц, другой — и нашей вражде придет конец. Модели Samsung появятся на полках наших магазинов, и мы неуклонно пойдем вперед, наращивая долю рынка этого достойного партнера.

Одновременно все силы менеджмента нашей компании были брошены на получение прямого контракта от Nokia. Финны хоть и Европа, но деньги в виде коммерческого подкупа любят не меньше, чем кто-либо другой. Наше желание получить прямой контракт затрагивало интересы прежде всего руководителей представительства компании в России. Все они — и на рынке это ни для кого не было секретом — кормились от своих дистрибьюторов, получая с каждого аппарата, по некоторым сведениям, от \$1 до \$5. А теперь посмотрите, сколько трубок продавалось на российском рынке в тот момент? Это не 1 млн трубок и не 5 млн! К примеру, в 2004 г. в России продали, по официальной статистике, ориентировочно 29 млн трубок, Nokia занимала долю, по скромным подсчетам, более 25%. Остается перемножить и понять порядок цифр — и будет понятно, что «Евросеть» со своими прямыми закупками сразу лишила бы российское представительство Nokia этого огромного пирога.

И сразу станет ясно, почему мы буквально бились за прямой контракт. Методы использовались те же, что и с Samsung. Письма президенту Nokia в Финляндию, сухой язык цифр, встречи, убеждения, а самый главный аргумент — рост нашей сети, молниеносный, не оставлявший шансов для торга.

Имея управляемые продажи и грамотных, в меру агрессивных продавцов, мы не по дням, а по часам «откусывали» долю Nokia, которая успешно замещалась другими производителями.

И вот, когда постепенно, как, наверно, и принято у финнов, ребята в центральном офисе Nokia осознали, что над ними нависла реальная угроза потери лидерства на рынке, тут же сменилось руководство российского представительства и мы наконец-то получили прямой контракт. Это, без преувеличения, была заслуга Чичваркина, который буквально рвал глотку и шел на конфликт во имя наших интересов. Там, где прилежный бизнесмен-менеджер с западным MBA еще бы пару лет вел дискуссию с Nokia о пользе сотрудничества, Чичваркин ломал стереотипы и буянил при случае и без. С нахрапом и последовательно отстаивая интересы своей компании.

Путь к вершине. Факторы успеха:

□ Выбирая маршрут, ищите простые решения, но не надейтесь на легкую дорогу.

□ Берите с собой в путь тех, кто хочет действовать, поскольку тот, кто хочет, делает больше, чем тот, кто может.

□ Обучение должно быть непрерывным и комплексным, занятия — интересными, а знания — применимы на практике.

□ Сейте хаос там, где воцарился порядок.

□ VII

□ ЕЩЕ НЕМНОГО ТЕОРИИ. ЗАКОНЫ БИЗНЕСА — ЗАКОНЫ МИРОЗДАНИЯ

□ Год за годом тысячи компаний едва сводят концы с концами или даже разоряются оттого, что те, кто принимает там ключевые решения, либо не знают универсальных законов, либо нарушают их.

□ Трейси Брайан

□ Плоский мир живет в рамках стандартных физических законов, и эти законы также распространяются на управление. Зная законы механики, физики и понимая, как их применить в вопросах управления, всегда можно получить ожидаемый результат.

□ Что это дает управленцу? В первую очередь системный взгляд на проблему, возможный только через призму математического видения. Во-вторых, понимание протекающих процессов. В-третьих, мы извлекаем ресурс, видим сильные и слабые места и, самое главное, концентрируемся на том, чтобы при меньших затратах получить больший результат, воздействуя на нужные параметры.

□ Итак, рассмотрим это на самом элементарном примере.

□ В компании открывается новый проект, план работы более или менее ясен. То есть определены цель и объем работы, выраженный в той или иной количественной величине. Как проделать эту работу? Сколько людей — столько же решений. Но наша задача, да и задача любого бизнеса, а по сути — любой живой материи, — получать результат с меньшими энергетическими потерями — меньшие потери это и есть конкурентное ресурсное преимущество. Все это подпадает под закон сохранения энергии.

□ Из физики мы знаем формулу для вычисления работы: $A = F \times S \times \cos(A)$, где A — работа; F — сила приложения; S — путь; $\cos(A)$ — угол приложения усилий. Если мы вспомним, что сила $F = m \times a$ (m — масса; a — ускорение), а путь $S = v \times t$ (v — скорость, t — время), то формула работы будет выглядеть так: $A = m \times a \times v \times t \times \cos(A)$.

□ Применительно к сфере бизнеса эти величины представляют собой:

□ A — путь к цели;

□ m — набор компетенций человека и организации;

□ a — ускорение изменений: насколько быстро человек или организация способны менять курс и ускоряться на пути к поставленной цели;

□ v — скорость продвижения человека, организации к цели;

□ t — время, отведенное на выполнение работы;

□ $\cos(A)$ — векторальный угол движения к цели. Это важный показатель, он сродни видению и пониманию того, куда двигаться. Является первостепенным множителем в данной формуле.

□ Вам предстоит прийти к заданной цели, для чего необходимо проделать работу A . С чего начать? Конечно, с управленческих циклов. Анализируем ситуацию. Осязаем цель (куда идем и как); проясняем для себя видение, $\cos(A)$; затем — анализ времени (t) и скорости (v) движения к цели (то есть того, на что можно повлиять быстро и с меньшими затратами). Затем берем ускорение (a), — это, фигурально выражаясь, профессиональный уровень команды (m), и способности сотрудников быстро поднимать задницу со стула. Проведя объективный анализ, вы поймете, на что надо повлиять в первую очередь.

□ К примеру, вы не лимитированы по времени, персонал ускоряется вроде бы достаточно быстро, направление выбрано правильно, а должного профессионализма сотрудников нет. Тогда правильнее выращивать людей для этого проекта из своей команды. А если все наоборот — и время в дефиците, и хороших специалистов нет, — лучше брать ключевых профи с рынка, а также корректировать угол движения.

□ На ускорение и скорость подчас влияет корпоративная среда. В возможностных компаниях, где царит дух высокого рабочего подъема, стиль фанк10, требуется всего лишь воодушевить команду эмоционально, направив ее на цель, — и тогда вся машина быстро и оперативно развернется в нужном направлении. В процедурных компаниях необходим жесткий и последовательный административный пресс. Сами сотрудники не зажигаются и не ускоряются. Они понимают, что инициатива наказуема, и это

заставляет их опасаться за свое светлое будущее. Здесь требуется системное давление на все процессы и всех сотрудников. В любом случае эти параметры — всегда некие резервы при достижении амбициозной цели, так как зависят они по большому счету от руководителя первого эшелона. Чего не скажешь о таком параметре, как компетенции и профессионализм: его эмоциональным воодушевлением или автократическим нажимом не получить, это плод работы не одного года. Этот фактор, как правило, и является слабым звеном. Наличие в компании сотрудников, открытых всему новому, — фундамент ее будущих побед. Такие коллективы добиваются максимальных результатов.

□ В современном мире значительно возрастает роль t , конкуренция обостряется, все довольно быстро копируется, порой времени на раздумья о $\cos(A)$ нет. И времени на формирование команд тоже нет. Что делать, чтобы победить? Действовать! И действовать быстро, по ходу совершенствуя свое мастерство и мастерство команды. Сегодня качество проработки стратегии менее важно, чем само действие. Если бы мы в «Евросети» прорабатывали стратегию по классическим канонам и действовали осторожно, традиционно, мы никогда бы не создали за два года сеть из 3500 салонов-магазинов с капитализацией в 3,2 млрд. Мы активно действовали и одновременно улучшали качество менеджмента (m).

□ Что было у наших обанкротившихся конкурентов? Колоссальный профессионализм (m) и уйма времени (t). Но они не понимали значение видения, $\cos(A)$, медленно поднимали свои задницы со стула, а то и вовсе не хотели двигаться, и это лишало их ускорения (a) и негативно сказывалось на скорости перемен (v). А когда их «приперло» к стене конкурентной борьбой, они так и не поняли, на что надо было влиять. Компания продолжала улучшать свои стратегии, проводить дополнительные анализы, детализировать детализированное. Но по-прежнему не было ясности относительно $\cos(A)$ и отсутствовали динамичные v и a . Итог все знают. Наука, если ее правильно применять, никому не вредит! И в бизнесе есть место ботанизму, но прикладному.

□ Как бы там ни было, но все это позволяет посредством влияния на конкретные параметры и величины структурированно подойти к

решению проблемы и в значительной степени повысить эффективность.

□ Формула получения эффективного результата при управлении удаленными подразделениями (филиалами)

$$□ A = F \times S \times \cos(A), \text{ где}$$

$$□ F = k \times q1 \times q2 / r^2,$$

□ где k — коэффициент пропорциональности; $q1$ и $q2$ — величины взаимодействующих объектов (филиал — центральный офис, филиал — филиал); r — расстояние между объектами.

□ В данной формуле ключевыми параметрами являются коэффициент пропорциональности — коэффициент воздействия управляющей единицы на процесс взаимодействия объектов, а также расстояние между ними. Чем дальше расположены они друг от друга, тем коэффициент пропорциональности должен быть выше.

□ А если обратиться к геометрии? Тогда увидим, что человек — это точка. Малое предприятие с 50–100 сотрудниками, которым управляет частный предприниматель, используя линейный метод управления, — аналог прямой. Организация с линейно-иерархической структурой это уже треугольник, квадрат, круг. Более сложные организационные структуры — куб, икосаэдр, тетраэдр и т.д. Когда необходимо принять новое решение или оценить уже имеющееся, проведите аналогию, проанализируйте законы, применимые в математике к той или иной аналогичной структуре, и вы всегда будете знать, что правильно. Все эти приемы позволяют включать в работу масштабное и панорамное видение, которое подскажет вам верный путь. Во всяком случае, мне это всегда помогало, особенно когда передо мной стояли незнакомые и сложные задачи.

□ Проще говоря, пытайтесь соединить теорию и практику. Работая на незнакомом поприще, пробуйте применять закон подобия, но не копируйте слепо отработанный шаблон, а трансформируйте его под новые условия. Главное — не стоять на месте и не пользоваться бездумно своим предыдущим опытом. Когда не знаешь, как поступить, делай первый шаг, и все получится.

VIII

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: НАПОЛНИТЬ СУЩЕЕ СМЫСЛОМ

Где много политики, там нет культуры.

Иван Бунин

Как сформировать в организации единый корпоративный дух? Как сделать так, чтобы сотрудники любили свою компанию, были лояльны к ней и уважали руководство? Как повысить уверенность сотрудников в себе? Что такое корпоративная культура? Что значит «ментальность компании»? Как соотносится корпоративная культура с деловой и общечеловеческой? Как организовать развивающую корпоративную среду? Эти и другие вопросы многие руководители задают себе чуть ли не каждый день.

Единого ответа на них нет. Каждый конкретный случай уникален. И тем не менее... Есть много общего, есть основа всех процессов, а есть оттенки и мелочи, которые и создают каждый конкретный случай. Но в мелочах-то как раз и кроется дьявол.

Представим себе на минутку следующую картину. Вы приобретаете за миллионы долларов вполне прибыльный бизнес, в успешности которого не сомневаетесь. Покупаете готовую инфраструктуру с ее неизменной ценностью — персоналом. Но когда вы становитесь собственником компании, 80% ее сотрудников отказываются работать в вашем бизнесе. Вы им предлагаете золотые горы и более интересный мотивационный пакет, перспективы карьерного роста и т.д. А они в ответ заявляют об уходе. Парадокс! К сожалению, это скорее правило, чем исключение из правил. Почему так происходит?

Мы объясняем это разницей корпоративных культур. Дескать, мы неодинаковые культуры, не совпадаем по восприятию процессов, по взгляду на свое место и роль в бизнесе и пр. Тогда напрашивается резонный вопрос: «А были ли эти самые культуры? И какие они?» Или это не культура, а ментальность? Самопроизвольная, стихийно

сложившаяся? Я для себя определил эти понятия так: корпоративная культура — это культивированная ментальность. Ментальность — стихийно сложившаяся форма взаимоотношений разных людей, базирующаяся на их личном опыте, культурных и исторических корнях, традициях местности проживания.

Многие российские компании достаточно молоды и выстроены по семейному принципу: собственник сам нанимает на работу, уделяет всем внимание, является своего рода образчиком достойного поведения и законодателем этических и моральных норм, гарантом стабильного выполнения предложенных мотивационных программ и схем. Так сказать, отец-основатель. А тут вдруг какая-то фирма с непонятной системой, с новыми людьми, с заоблачными требованиями. Сколько неопределенности и неуверенности, сколько темных пятен?

В итоге новые собственники приобретают «мертвые» материальные активы вместо живого бизнеса. И поверьте, в ближайшие три-четыре месяца продуктивной работы не будет. Хорошо, если бизнесы линейно диверсифицированы и можно создать некий авральный резерв из числа имеющихся сотрудников. А если же нет, то простой или неэффективность могут продолжаться все шесть и более месяцев — до тех пор, пока не будут наняты новые сотрудники и пока они не приобретут ключевые компетентности по специальности.

Конечно, здесь вовсе не идет речь о бизнесах-гигантах, подобных исполинским кораблям, на водоизмещение которых никак не может повлиять десяток пассажиров, прибывших на борт или сошедших на берег. Я говорю о средних и маленьких компаниях, где эти процессы вполне осязаемы.

Когда «Евросеть» купила в Воронеже успешно работавшую сеть салонов связи «СССР», мы также тешили себя надеждой, что процесс поглощения пройдет безболезненно — уж в чем в чем, а в области людских ресурсов проблем точно не будет. Но первые шаги показали, как мы глубоко ошибались. Встреча с персоналом приобретаемой компании развеяла все наши иллюзии. Рассказы руководства «Евросети» о том, как теперь всем будет хорошо в транснациональной компании — лидере европейского рынка, где есть и перспективы карьерного роста, и стабильность, и интересные мотивационные программы и где заработная плата в два раза выше, вызывали

необъяснимый скепсис и недоверие у нашей аудитории. Как следствие, после двух недель работы из 250 человек осталось два десятка сотрудников, которые и поныне успешно трудятся в «Евросети». Остальные предпочли уволиться. Причина проста. Многие в прежней компании ценили низкий уровень контроля за сотрудниками, отсутствие ответственности за результат, возможность открыть магазин позже на час и закрыть раньше на полчаса. Исчезновение этих преимуществ никак не окупалось высокой заработной платой в новой компании. Сотрудники боялись отвечать за результат, их пугала дисциплина. Иждивенчество и пассивность — кредо таких людей. На низкоконкурентных рынках они могут занимать рабочие места. Но высокая конкуренция выбрасывает их на задворки истории. Сожалеть об уходе таких сотрудников не стоит, напротив, их нахождение в компании приносит больше вреда, чем пользы.

В то время конкуренция в Воронеже в сегменте продаж мобильных устройств была низкой. Стандарты обслуживания покупателей у каждого игрока были доморощенные, то есть ровно такие, какими их себе представлял сам продавец в силу своего опыта и воспитания. У кого-то получалось хорошо, у кого-то плохо. Так и жили. Продавцов пытались чему-то учить, но в основном — знанию потребительских свойств товара, причем обучение велось на передовой, в магазине. А учили новичков вчерашние новички, которые и сами-то еле-еле знали характеристики товара, а уж про искусство продаж вовсе речи не было.

Мы предвидели возможный отток персонала. На это косвенно показывали результаты ревизии. Практически во всех приобретаемых магазинах были недостатки. Нас они мало волновали, поскольку сумма недостатки вычиталась из суммы покупки сети. Мы ничего не теряли. А вот работать с воришками не хотелось, и рано или поздно их пришлось бы уволить. По всей нашей действующей сети мы собрали 200 человек продавцов и бросили их затыкать брешь в Воронеже. За три месяца мы набрали, обучили и адаптировали новых местных сотрудников.

До 1990-х гг. никто и не знал, что такое корпоративная культура, даже, наверно, и не догадывался, что она где-то есть. А про идеологию организации и речи не шло — была только идеология партии и горячо любимого правительства. Между тем корпоративная культура незримо существовала в каждой организации и во многом зависела от отрасли, региона хозяйствования, выпускаемой продукции, нормативного поля,

конкретного руководителя организации и т.д. Но стержень везде был один — коммунистическая идеология с ее ценностями и моральным кодексом строителя коммунизма. После революции 1917-го в основе советской неформальной корпоративной культуры всегда лежала псевдорелигия, искусственно созданная взамен традиционной.

Основы корпоративной культуры

Когда речь идет о корпоративной культуре, мы представляем, что в ее фундаменте заложена некая духовная составляющая, определенные морально-этические правила, которыми руководствуется отдельно взятый индивидуум. Например, принято считать, что воровство — плохо, оно противоречит нормам поведения. Или что сквернословие неприлично, а чавкать за столом некультурно, и т.д.

В классическом понимании корпоративная культура — это формальный и неформальный свод правил, установок, социальных норм, верований, стереотипов поведения, традиций, побуждающий человека или сообщество людей вести себя в соответствии с заданным контекстом и ожидаемым результатом в рамках поставленных целей.

Задача корпоративной культуры в идеале — наполнять сущее смыслом, создавать в коллективе благоприятную атмосферу, способствующую достижению намеченных рубежей. Корпоративная культура, включающая в себя эффективную мотивацию и сознательное и добросовестное отношение к порученному делу, многими рассматривается как механизм существенного повышения производительности труда. Кроме того, корпоративная культура призвана формировать максимальную лояльность людей по отношению к своей организации.

Лично я все больше склоняюсь к тому, что корпоративная культура — некое торсионное поле, всепроникающее, как нейтрино, не имеющее материи и гравитации. Некий вакуум, который рождает материю и незримо управляет ею. Для торсионных полей характерны моменты кручения, спины. Корпоративная культура как раз и рождается из моментов кручения людей и материальных ресурсов в организации.

В связи с этим важно не путать корпоративную культуру и технологию управления. Например, единые стандарты обслуживания можно поддерживать в компаниях с различной корпоративной культурой посредством управленческих технологий и настройки

мотивационных механизмов. А вот корпоративную культуру материальными или гравитационными аспектами не создашь и не поддержишь. Воюют ресурсами и технологией, а побеждают духом.

Человеческий разум как система постоянно находится в развитии, в поиске истины, он не имеет границ, а следовательно, тяготеет к свободе. Но приобретенные свободы и знания делают человека несвободным от них самих. Чем больше человек получает свободы, тем менее он свободен! Корпоративная же культура играет роль некой виртуальной оболочки, которая ограничивает находящихся в ней людей целями и ценностями организации ровно в такой степени, чтобы свобода не сделала их несвободными. Это тонкая настройка, едва уловимый уровень, который имеет прямое отношение к справедливости. Принцип справедливости, как и другие общечеловеческие духовные ценности, без которых человек не мыслит себя так же, как он не мыслит себя вне социума, лежит в основе корпоративной культуры.

Я часто вспоминаю рассказ Алексея Новикова-Прибоя о боцмане с тяжелой рукой. Когда он карает нерадивых матросов, те уходят от него с синяками, выбитыми зубами и свернутыми челюстями. На том же корабле есть мичман, он не раздает зуботычины, но его изощренные воспитательные беседы и наказания вызывают у матросов яростную озлобленность. На берегу моряки от души угощают боцмана в кабаках и непременно несут его, едва живого, на корабль, мичмана же, напротив, норвят напоить и подставить. Что движет безграмотной матросней? Чувство справедливости! Боцман суров, но справедлив, а все остальное не в счет. Мичман, физически не обидевший ни одного матроса, не пользуется приязнью у матросской братвы. Парадокс? Нет, это реальность...

Корпоративная культура, как правило, формируется основателями или первыми руководителями бизнеса. Это происходит неформально, по принципу «делай как я». С ростом компании происходит размывание базовой корпоративной культуры, появляются новые сотрудники, а принцип «делай как я» работает все хуже, так как уже не оказывает всеохватывающего действия. Тогда подключаются закрепленные неформальные традиции, неписанные правила, корпоративные анекдоты и легенды — и возникает потребность в формализации корпоративной культуры. Ведь не все вновь

приходящие в компанию люди понимают «местную» культуру на уровне неформальных договоренностей, «включи мозги» — слишком абстрактная и субъективная инструкция.

Когда бизнес только создается, собственник — а он, как правило, и генеральный директор — доступен и прост. Его рабочий стол находится в общей комнате, и чай он пьет из кружки, и заваривает его сам, вместе со всеми по пятницам пьет пиво или идет на футбольный матч. Он на виду, весь как на ладони, и кто-то копирует его поведение, манеру ведения бизнеса, стиль. Вопросы в его компании решаются оперативно, конфликты — справедливо, нет наущничества и нет политики.

С ростом бизнеса все меняется. У отца-основателя появляется секретарь и отдельный кабинет, сам он уже вне информационного поля и не на виду. Он вынужден получать сведения о внутренней среде от посредников, которые искажают их в зависимости от личных интересов, понимания и эмоционального восприятия происходящего. Общение с массами идет через тех же посредников и с теми же результатами. Все это невольно размывает изначально неформальные ценности.

Многие руководители для поддержания «былого духа» идут на репрессивные административные меры, окончательно добывая те зародыши неформальной корпоративной культуры, которые когда-то существовали. Репрессии вызывают непонимание «старых гвардейцев» — носителей базовых основ, которые покидают компанию, окончательно унося с собой неформальные основы компании (в некоторых случаях это даже и полезно, особенно если речь идет о серьезном обновлении организации). А коль скоро заказчиком, а подчас и носителем, создателем корпоративной культуры является владелец бизнеса, он и должен оперативно заполнять вакуум новой идеологией, разработанной под новую стратегию. Исправлять ошибки в идеологии, миссии крайне сложно, это очень долгий и кропотливый процесс — а результат не всегда предсказуем.

Главное, чтобы меньше было пустоты, иначе она заполнится ментальностью, ценностями неформальных лидеров. Хотим мы того или нет, но в каждой организации существуют свои неформальные лидеры, микрогруппы, коллективы, стихийно формирующие неофициальную корпоративную культуру — принципы и нормы,

которые могут отличаться от тех, что декларируются официальным руководством. Задача руководителей — влиять на неофициальные установки, сокращать разрыв между официальной и неофициальной корпоративной культурой.

Шаблона, по которому можно построить корпоративную культуру, не существует. Каждая компания — это отдельный мир со своими особенностями и подходами. Возьмем, к примеру, компании, работающие в сфере услуг. Важнейший фактор успеха в этой сфере — искренняя любовь к клиенту, только она может породить в том же клиенте ответную любовь и побудить его пользоваться услугами. Но невозможно научить сотрудников любви к клиенту, если корпоративная культура самой компании не включает в себя взаимоуважение, творчество, инициативу. В производственных организациях ключевым элементом корпоративной культуры является стабильность, а вот в динамичных компаниях, работающих в высококонкурентных рыночных сегментах, корпоративная культура может быть сформирована с учетом агрессивной политики внешних конкурентов — угрозы, заставляющей сплотиться весь персонал.

Два подхода к формированию корпоративной культуры

Как считает американский социальный психолог Дуглас Макгрегор, есть два типа управления. Один исходит из того, что все люди по природе ленивы, вороваты, неисполнительны и требуют тотального контроля и кнута. В основе второго лежит понимание того, что человек существо разумное. Соответственно можно говорить о двух подходах к формированию корпоративной культуры. Корпоративная культура либо должна быть культурой кнута и пряника, либо обеспечивать полную реализацию всего лучшего, что есть в человеке, раскрытие всех граней его таланта.

Думаю, что истина где-то посередине!

Любая организация — это живой механизм, а эффективная корпоративная культура его часть. Если корпоративная культура статична, она бессмысленна. Она должна развиваться по мере развития самой организации. Особенно это касается крупных компаний, так как с ростом организации управление по классическим управленческим канонам становится малоэффективным. На каждый участок работ контролера не поставишь! Чем крупнее компания, тем более насущным становится ее управление через ценностную

составляющую, которая в свою очередь является составной частью корпоративной культуры.

Чтобы корпоративная культура работала, а не «пылилась на полках», ее основные элементы должны преобразовываться каждодневно — в новых формулировках, в контактах менеджеров с подчиненными, в неформальном общении, в спортзале, в пивном баре, на корпоративной вечеринке, в курилке. Пока люди чувствуют, что руководство справедливо, последовательно и непрерывно воплощает в жизнь заявленные принципы, корпоративная культура работает и будет приносить свои плоды. Это чрезвычайно кропотливая и нудная работа, но ее эффект превосходит все ожидания.

Артерии корпоративной культуры — коммуникации, каналы, по которым должна циркулировать доступная, понятная, просто и эмоционально изложенная информация. Слабо насыщенное информационное поле, разрыв коммуникационных связей, недоговоренность, ложь рождают сплетни, слухи, домыслы, и этим вольно или невольно пользуются неформальные лидеры. Нет ничего сложнее и затратнее, чем преодолевать эти подводные течения. Такой культурно-корпоративный диссонанс может привести к кризисным явлениям в управлении.

И уж точно обескураживает введение корпоративной культуры или смена парадигмы корпоративного поведения по указке сверху. Самое печальное, что подобные сигналы подхватывают в угоду руководителям менеджеры, как бы отвечающие за корпоративную культуру. Новомодные веяния они могут выдать за собственное ноу-хау, дабы продемонстрировать ефрейторское рвение и управленческий порыв. Они берутся за демократизацию корпоративной культуры и сокращение разрыва между верхними и нижними эшелонами. А сотрудники это все воспринимают как причуды высокого начальства и тихо сопротивляются внезапно свалившемуся на их головы благу. Они видят в этом очередное лукавство и ждут подвоха.

Читаю в прессе: «Андрей Митюков, заместитель генерального директора по работе с персоналом “Северстали”, подтверждает, что демократичный стиль управления сейчас принят во всех подразделениях компании. В “Северстали” работает 60 000 человек. “Как руководитель компании может донести до каждого сотрудника, что его ценят?” — задается вопросом Митюков и сам отвечает: для

решения этой задачи в «Северстали» существует целый арсенал средств. Все топ-менеджеры, включая генерального директора, ездят на заводы компании, которые разбросаны по России и всему миру. Кроме того, сотрудники могут задать вопросы руководителям по единой горячей линии по электронной почте, SMS, в Интернете или по телефону. Для стирания формальных барьеров на предприятии и в офисах компании закрыли VIP-столовые и душевые для руководства, начальство носит те же спецовки, что и простые рабочие»¹¹. Как вам? Демократичный стиль управления, который «принят»? Чистейшей воды лицемерие. А что, раньше директора не посещали вверенные им предприятия? Раньше сотрудник не мог изложить свои проблемы руководству? Если не могли, то тогда как все запущено... Рядовому сотруднику важна его социальная защищенность на предприятии, честная оценка его труда, признание его заслуг, забота о его семье, о его будущей старости, и это будет фундаментальной основой для того, чтобы в последующем здесь же работали целые династии, которые будут гордиться своей принадлежностью к заводу, фабрике, на которой трудились дед, отец. И это будет уже доброй и хорошей традицией.

Эти «достижения» подаются как западное новшество. Но все это было когда-то в СССР на предприятиях, фабриках, в коллективах. И, самое удивительное, это работало и давало плоды.

Я вспоминаю начало своей трудовой карьеры в то, теперь уже далекое, время. Вместо нынешних VIP-стоянок для руководства были стадионы; были простые заводские столовые, где питались все — от рабочих до начальства, которое не пряталось по VIP-закуткам, поедая фуа-гра под изысканные вина; были Дома культуры предприятий с художественной самодеятельностью; были садики и оздоровительные комплексы для детей; были рационализаторы. Чего не было, так это «випов» в современном значении этого слова. На заводе «вип» — это «передовой рабочий, мастер».

Мне посчастливилось быть знакомым и какое-то время работать с владельцем «Северстали» Алексеем Мордашовым, глубоко порядочным человеком. Он начинал свою карьеру в советское время простым экономистом на предприятии и все, что тогда происходило, знает не понаслышке. И как раз таки он ездит и по заводам, и фабрикам своей могущественной империи. И до него можно «достучаться» с инициативой, проблемой. И в еде, и в быту он

непривередлив. И «пашет» по 24 часа в сутки. И как при всем при этом именно такая манера вести себя может быть представлена топ-менеджерами как корпоративная ценность? Ответ прост: свита делает короля, а может быть, стремление быть модным ведет к слепому следованию рекомендациям зарубежных гуру?

Вот что я вспоминаю в этой связи. 1986 г., конец мая — начало июня. Я, тогда 21-летний специалист по радиационной химической разведке, оказался в составе команды, принимавшей участие в ликвидации последствий аварии на Чернобыльской АЭС. В моем подчинении 30 мужиков в возрасте около 35 лет. Именно мужиков, в хорошем смысле этого слова. Они добровольно и самоотверженно работали на месте страшной катастрофы, изо дня в день рискуя здоровьем, причем некоторые даже не имели представления о разрушительном воздействии радиации. С такими ребятами надуманные лозунги и игры в корпоративную культуру не проходят. Их житейская мудрость, как рентген, просвечивает человека. Статусность и положение начальника в такой ситуации равным счетом ничего не значат. А управлять людьми надо. А кто ты для них? 20-летний юнец.

Мой первый выезд на объект с ними. К тебе присматриваются, относятся с недоверием, несерьезно. «Наш пацан» — первое восприятие. Сложный объект — ХОЯТ (хранилище отходов ядерного топлива), идет дезактивация крыши, где в ее битумную основу, как в сливочное масло, вонзились после взрывной волны сотни радиоактивных кусков графита из четвертого энергоблока. В здании девять этажей. До разрушенного реактора чуть больше 100 метров. Бегом на крышу в защитном резиновом костюме и респираторе, 20 минут работа на крыше — ломami и лопатами снимаем битум с графитом, упаковываем в бумажные контейнеры при 35-градусной жаре, — и бегом назад под струю холодной воды, чтобы избежать теплового удара. Адский труд.

Местные дозиметристы, пользуясь неосведомленностью ликвидаторов о природе ионизирующих излучений, в погоне за скоростью, премиями и наградами за выполнение плана занижали данные по радиоактивному фону и тем самым увеличивали время нахождения людей в зоне радиации. Но поскольку у меня был свой дозиметр, я реальные показатели знал, а потому отказался «гробить»

команду ради досрочной сдачи объекта. Возник нешуточный скандал. Мои подчиненные стали свидетелями разборок. Напомню, что год был 1986-й. В конфликт вмешалось большое начальство. В итоге я оказался прав. Мои люди избежали переоблучения.

После выполнения работ мы вернулись в пункт постоянной дислокации. Командиру нашей бригады немного досталось за «слишком умного» специалиста. На вечернем совещании меня пожурили. Я вернулся в свою палатку, и не прошло и получаса, как ко мне пришел мой замкомвзвода с двумя здоровенными бойцами, вчерашними шахтерами, в руках у которых были котелки с едой. «Командир, мы принесли поесть».

И этим все было сказано. В начале дня я в их глазах был зеленый пацан, сейчас я — «командир» и их непререкаемый авторитет, которому верят и за которого готовы пойти на любые подвиги.

Вот так и создается корпоративная культура.

IX

ВЕСЕЛЫЕ ПОСЛАНИЯ ВМЕСТО СУХИХ РАСПОРЯЖЕНИЙ

Письма эти обсуждаются на форумах и отраслевых сайтах специалистами в области персонала, пиарщиками, рекламистами, а также простыми абонентами сотовых сетей. Кто-то считает, что Чичваркин перегибает палку, кто-то называет его гением. В одном не сомневается никто: появление таких писем способствует укреплению имиджа компании и его руководства и является не только способом работы с персоналом, но и инструментом PR.

Из статьи «Эпатажная мотивация»¹² в журнале Just Business

Откуда появились веселые письма в «Евросети», наделавшие много шума в Интернете и бизнес-сообществе? Версий много, но мало кто знает истину. Письма, конечно же, принадлежали перу Чичваркина. Но у этого «эпистолярного» движения любопытная история.

С момента зарождения компании основным инструментом управления были информационные письма, отправлявшиеся с самых различных инстанций. Письма-распоряжения из офиса были обязательны для исполнения. После реструктуризации появился официальный юридический документооборот. Приказы, указания и т.д. Но при этом в качестве методологического инструмента передачи данных остались информационные письма. Подчас на приказы сотрудники обращали меньше внимания, чем на информационные письма. Сказывалась, видимо, «память генов».

На каком-то этапе мы поняли, что у сотрудников возникал когнитивный диссонанс. Что важнее для продавца? Сухой язык распоряжения, приказа или свободный стиль информационного письма? Нас пугало и то, что распорядительный характер посланий выхолащивал индивидуальность и креативность. Не хотелось из сотрудников «Евросети» делать продавцов-зомби из «Макдоналдса», которые любой шаг делают по регламенту. Мы же всегда поощряли творчество в работе. Неоспоримый плюс «Евросети» как возможностной и креативной компании заключался в том, что руководители первого эшелона, подобно шпротам в банке, всегда

работали в одной комнате. В любой момент между делами можно устроить творческую пятиминутку. Ни у кого не было отдельного кабинета. Чичваркин располагался тут же, вместе со всеми. Его стол, заставленный разномастными сувенирами и подарками, находился у стеночки при входе, напротив, у окошка, — мое место, рядом сидел вице-президент по финансам, чуть поодаль — вице-президент по маркетингу, тут же — мой зам по закупкам, мой зам по регионам. Впоследствии в центре нашей комнаты пристроилась барабанная установка, подаренная нам в канун какого-то праздника компанией «Мегафон».

Кстати, один экзотический подарок от этого оператора у нас уже был — мегафон с чудовищной громкостью и пронзительным свистом до мурашек при включении. Мы часто пользовались им для разрядки обстановки и снятия нервного напряжения. Вот и этот подарок, барабаны, в корне менял нашу жизнь и стал таким же разрядным средством, а для кого-то и творческим инструментом.

В нашей комнате любили бывать все, поскольку в ней царил дружелюбная рабочая атмосфера. Сотрудники приходили за советом, рассказывали о своих победах, просто делились новостями. Это было здорово. Мы владели всей информацией в компании.

Всяк входящий к нам пытался проявить себя в игре на ударных, и это в известной степени бодрило, будоражило, снимало усталость, звало на подвиг, удивляло переговорщиков из других компаний в соседних переговорных комнатах.

Так вот, это все было здорово, мы в режиме онлайн общались, дискутировали, прямо на ходу принимали решения, спорили, рассказывали о своих неурядицах, а иногда — крайне редко — вечерком немного выпивали.

И вот я выразил свою озабоченность тем, что официальный тон общения с продавцами оставляет послевкусие всего-то на два дня, а потом все распоряжения забываются — а с учетом того, что идет постоянный инфопоток, в голове у продавцов и руководителей полная каша. Нужны эмоциональные механизмы воздействия. Важно оставлять якорные эмоциональные точки. Поскольку я де-юре официальный исполнительный директор, то из моих уст подобные вещи могут быть неправильно истолкованы внешней фискальной средой, «недоброжелателями» на рынке труда и т.д. Нужно что-то

придумать, чтобы с одной стороны это было неофициальное обращение, но авторитетное, а с другой имело максимальное эмоциональное воздействие.

Чичваркину такой подход понравился, и он взял инициативу в свои руки: «Кто у нас отвечает за креатив? И кто кроме меня еще может так ярко зажечь людей?»

Первое письмо было коллективным творчеством масс. Как письмо турецкому султану. Соавторами были топ-менеджеры — те, кто коротал управленческие будни между командировками в комнате руководства на четвертом этаже офиса в Бумажном, по соседству со знаменитой переговорной с ее устланным линолеумом из еврокупуор полом, который мы презрительно топтали, как бы говоря этим, что не в деньгах счастье.

На листочек ложились первые обращения к продавцам, написанные корявым почерком. В то время Чичваркин совсем не дружил с компьютером. По его словам, он даже не знал, как его включать. Должен признаться, в моей памяти он перед экраном и клавиатурой не запечатлелся.

Письмо родилось не сразу. Черновые наброски на листе формата А4 под гомерический хохот всей команды были отправлены Женей в карман его модных вдрызг рваных брюк. Впоследствии оно не раз доставалось и корректировалось им по ситуации. Так через неделю появилось первое послание, которое заботливо распечатала с того самого листочка наша секретарь-помощник, сохранив стиль и орфографию автора.

Письмо было растиражировано, и о нем сразу заговорили. Продавцы прочитали его и бурно обсуждали в своем кругу, наша цель была достигнута. Приказы люди не любят читать, если он не касается премирования, а к посланию обращались: «А ты читал?» — «Нет». — «Ты много потерял!» — «Ой, прикольно, почитаю». Сто процентов сотрудников прочли письмо и, более того, активно спорили. Кто радовался, кто осуждал, кто ухмылялся, но результат был налицо — письмо имело долгое послевкусие.

Когда же мы «слили» послание в Интернет, то однозначно взорвали киберпространство. Только ленивый не осуждал «безобразия», которые «Евросеть» творит на рынке труда. Разве так можно? Но это было неофициальное послание.

1 июля — День Прибыли

1 ВЫЖИВАЮТ ТОЛЬКО ПАРАНОИКИ



Ingvar Camprad



Sam Walton



Kolosuke Matsushita



Дмитрий Каменщик



Сергей Галицкий



Сергей Полонский

Халтуры в природе нет, успех - результат обдуманного, тяжелого труда и ежеминутного стремления к эффективности.

1. Если каждому человеку, приходящему положить деньги на счет, что-то активно предлагать, например контролер МТС, то тебя пошлют на х... 49 раз, а на 50-тый купишь. А это 4 дополнительные покупки на 200 платежей. Планов больше нет. Есть соревнование. Никогда в истории нельзя было заработать на МТС столько, сколько во 2 полугодии 2007 года. Читай внимательно письмо и руби бабло, пока не утекло. Надо быть очень гибким, как змея, но не бесребетным, как червь.

2. **Новость дня: Нельзя брать чужое!** // // // // // А ты???
 Не принесет счастье незаработанное. Чужие сапоги натрут ноги. По спл...му телефону ничего хорошего не скажешь. Чужой кусок мяса, съеденный тобой, все равно станет говном.

4. ЗАВТРА БУДЕТ ЛУЧШЕ



Ханина Елена

линия отреза от старой жизни и начало новой

если позавтракаешь сегодня, компания прибыль. Отпуск заранее, кондиционер заранее. Ане когда с женой потекло ("А мы не знали, что летом жарко"). Сделай свое рабочее место прикольным, сфотографируй и пришли: myfoto@eurolset.ru



5.

Анализируй. Используй мозг. Постепенно используй мозг. Мышление — самый благородный процесс, на который способно наше бренное тело. Гони от себя дебилов — инициативный дурак, как обезьяна с гранатой.

6. СЧАСТЬЕ, ВОТ ОНО!

Кто в жизни рассчитывает на дотации, компенсации, районные, северные, отпускные, сугонные и прочие незаработанные деньги, будет всю жизнь бедным, злым, поподрым и завистливым.

Счастье приносит только заработанное.

7. Стань сильным (в продажах). Сильных уважают, о слабых вытирают ноги. Победь. Стань победителем. Победителей не судят.

Победитель получает все, под победный звон кассовых аппаратов.



ЁБУРГ ЖЖОТ!

8. Луканину желтый Гелент за прибыль в I кв, а может и во II, всему Уралу уважает и уважука. Корректировка з/п формулы: из маржи на каждом телефоне продавцы получают процент. Чем больше наценка - тем больше эта часть. Бренд товара значения не имеет, значение имеет прибыль. На х... политику — даешь экономику!



11. Основа жизни компании — ПРОДАЖИ. Делай все, чтобы ПРОДАЖИ были больше. ПРОДАЖИ кормят тебя и твоих коллег. ПРОДАЖИ — это также естественно, как есть и пить. ПРОДАЖИ — почва для эффективности.

12. Обслуживание, сервис, улыбка, ремонт, время прохождения платежей, приветствие, атмосфера — репутационные составляющие. Если кому-то мешают конкуренты — значит в х...во выбранном магазине х...о продавцы х...о обслуживают.

Лидерство = продажи
 Том Питерс
 ЛУЧШЕЕ, КОНЕЧНО, СПЕРЕДИ!

3. НЕ ДАВИТЕ НА МЕНЯ

Недоработанный менеджер всего боится. Все вокруг запрещает, регулирует и регламентирует и окружает себя такими же. Лучший коллектив - градка талантов под солнцем свободы.

Вакуум заполняется говном, и идеологический вакуум соответственно. У советских упрощенных мозгов понятия "либерализм", "хаос", "свобода принятия решений", "анархия" — находится в одной ячейке. А это две большие разницы. Нам необходима: жесткая финансовая дисциплина, максимальная эффективность (прибыль) с каждой точки, с каждого business unit, с каждого филиала, с каждой страны и т.д. Мы не регламентируем: дресс-код (кроме желтого верха), пирсинг, тату, рисунок на обратной стороне визитки, приход на работу менеджмента, работающего на сделке (не касается обслуживания покупателей и обслуживания розницы), приход на работу с домашними животными и многие прочие факторы, не влияющие на результат. Мы за свободу принятия решений, за свободный график (заранее согласованный), за закрепление людей за одной точкой (по желанию). Мы против формализма, разье...ва, лени, хамства и воровства.



FEEL GOOD NOW ASK ME HOW

9. 1 августа 7:00 начало Подвига 31 декабря 23:59 окончание Мега-турбо-гипер-акция с Самсунгом. Перед лицом своих товарищей торжественно клянусь: обязательное и бесповоротное лидерство Самсунга на российском рынке, увеличенная з/п по Самсунгу с выплатой на еженедельной основе.



10. Некоммерческая организация Благотворительный фонд.

Все деньги, собранные в ящиках и прибыль за браслеты идут на образовательную и медицинскую помощь многодетным семьям. Фонд — отдельная организация. Мы не собираемся использовать фонд для налоговой оптимизации. Поддержка семей с 8-20 и более детей — гражданская позиция руководства. Продавайте браслеты. Наш хэдлайнер — семья Шилиных — 20 детей. Каждый год, чтобы подготовить детей к школе они забивали бычка. Теперь мы заботимся об этих детях.



Чиновники решили отреагировать на сигнал, получив хороший повод для воздействия и рубки бабла. Меня, как исполнительного

директора, вызвали в трудовую инспекцию. Полногрудая, невысокого роста квадратная тетенька клеймила меня позором — дескать, как так можно обходиться с персоналом? Привела выдержки из Трудового кодекса, сослалась на Административный кодекс, упомянула всеу прокуратуру, намекнула, что-де у нее и ее начальницы скоро отпуск. И напрасно тратила время. Неоднократно наученный горьким опытом, нашу беседу я записал на диктофон. При этом от послания я отказался, поскольку это ведь не распорядительный документ, моей подписи нет, входящего и исходящего номера тоже, заявления от обиженных сотрудников отсутствуют, а то, что кто-то что-то в Интернете распространяет, тем более в отношении нашей организации, так это не моя проблема. На заборе порой пишут интересные слова, но это же не руководство к действию и не повод к разбирательству по существу? Мои аргументы слабо убеждали блюстительницу трудового законодательства, пребывавшую в предвкушении наживы. Но после того как я дал чиновнице послушать записанные мною на диктофон особо понравившиеся фрагменты ее речей, она побледнела, осела, заблелая, как овечка, что-то невнятное и ретировалась.

Больше трудовая инспекция нас не беспокоила. А вслед за первым посланием появились второе, третье, но они были исключительно творением Чичваркина, он вошел в раж: в самолетах и поездах, при посещении торговых точек и филиалов в нашей необъятной стране он писал и подмечал, в основе сюжета каждого послания была сама жизнь.

Неформальное управление. Факторы успеха:

Не прячьтесь по своим функциональным норам. Вовлекайте в процесс управления всех руководителей. Каждый должен чувствовать свою сопричастность.

Создавайте позитивный эмоциональный настрой во всем.

Х

НЕОБЫЧНЫЕ ПОДАРКИ

Каждый подарок, даже самый маленький, становится великим даром, если ты вручаешь его с любовью.

Джон Уолкот

Близился новый 2005 г. Что тебе подарить, дорогой мой человек? Тема, волнующая во все времена. Корпоративные подарки — это нечто особое; многие, не долго думая, дарят алкоголь. Кто победнее — российское шампанское с конфетами, наборчик, ни к чему не обязывающий, или водку с килечкой — дескать, креативчик включили. Банные наборы, дешевый парфюм, залежалые, замшелые сувениры в виде кружек, фоторамок и прочего барахла; обязательно настенный или настольный календарь с логотипом компании, а-ля «пусть нас помнят весь год!»; кто побогаче — в пакетик укладывает дешевый коньячок, опять же с конфетами, и для усиления впечатления добавляют «барахло» с тем же самым календарем и ежедневником. Короче говоря, фантазия креативных сотрудников многих компаний не знает границ.

Пледы — согреем в мороз, зонтики — уберезем от непогоды, тапки — уложим аккуратно. Мы не желали скатываться в банальности, хотелось выразить свое отношение к участникам рынка и конкурентам. Перебрали и перепробовали различные варианты, но как назло творческий порыв потух и не давал идей. Мы невольно вновь приходили к наборам, пледам, тапкам и прочим банальностям. И вот в этот самый момент, когда все расслабились, — а расслабленность, как мы знаем, спутница гениев — пришла шуточная и бестолковая идея дарить конкурентам фаллосы, в нашей трактовке это слово заменял синоним из трех букв. «Хотели подарок в виде доли рынка? А вот вам сами знаете что, а не подарок», «Хотели нас обойти? А вот вам! Эстафетная палочка, догоняйте!». Поток креатива, как ливень в субтропиках, обрушился мгновенно на всю команду. Слово из трех букв оживило скисших было людей и рождало столько идей и замыслов, что мы невольно сами давались диву, сколь многогранен этот предмет и как богата, связанная с ним лексика.

Мы дружно повеселились выпустили креативный пар и на какое-то время забыли про идею. Напомнили мне о ней, когда директор по рекламе принес на согласование документы — договор, спецификацию и счет на оплату тех самых креативных игрушек. Оказалось, Чичваркин настолько увлекся и загорелся темой необычных подарков, что она была доведена им до совершенства и логического завершения. Так у нас появились весьма интересные новогодние подарки трех размеров: большие, средние и маленькие, точь-в-точь как в жизни. Продукция охотно принималась нашими конкурентами, партнерами, а также пользовалась успехом у некоторых сотрудников компании — всем хотелось «поприкалываться».

Первыми обладателями необычных подарков стали представители компании Sony, прибывшие в наш офис на переговоры. Основной костяк делегации составляли гости из Японии. Экспериментировать на таких важных визитерах мы не собирались, а потому загодя приготовили им в качестве подарков матрешки и самовары.

Каково же было наше изумление, когда после вручения гостям основных подарков в переговорную комнату, будто с охапкой дров, впорхнула наша секретарь-референт, в прошлом балерина, Наташа Иконникова и с невозмутимым видом раздала обалдевшим японцам исполинские фаллосы. Изящная и серьезная балерина и ее подарки настолько не соответствовали друг другу, что все потеряли дар речи.

Нашелся, как всегда, дипломатичный Владимир Богданов — вице-президент по маркетингу, который вспомнил, что в Японии празднуют день пениса Канамара-мацури как символа плодородия, достатка и успеха. И этим подарком мы желаем процветания всей корпорации Sony и ее передовым менеджерам. От нашей любезности, предупредительности и знаний традиций их родины гости выпали в осадок и долго кланялись, держа в руках вожделенный символ счастья, плодородия и преуспевания.

Японцы ушли, потом в течение минуты — немая сцена, а затем стены потряс, как раскат грома, гомерический хохот участников переговоров. В стороне, ничего не понимая, взирала на весь этот театр абсурда Наташа Иконникова. Оказалось, что она добросовестно выполнила установку Чичваркина дарить всем наши дополнительные креативные подарки. Ограничений не было, вот она и сделала в точности то, что от нее требовалось.

На другой день все в корпорации Sony обсуждали необычную компанию «Евросеть». В этот раз мы получили от наших партнеров условия по отсрочке платежа, превзошедшие все наши ожидания.

На такой оптимистичной ноте мы входили в новый 2005 год. И вместо планируемого развития в 150% давали на-гора 300%. Бурный и непростой 2004-й мы завершали с тысячью салонов-магазинов.

Праздники и корпоративный имидж

Придумывайте необычные подарки — бегите от обыденности.

Удивляйте партнеров — и о вас долго будут помнить.

XI

ЛИДЕРСТВО В ЭМОЦИОНАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

Ведите, кто-то должен последовать.

Лао-цзы

Когда в конце 2004 г. мы преодолели планку в тысячу салонов-магазинов и взяли курс на присутствие в каждом городе с численностью населения более 50 000 человек, перед нами встал вопрос: как эффективно управлять всем этим хозяйством? На тот момент в компании было более 15 000 сотрудников, и цифра эта росла подобно тому, как счетчик потребления электроэнергии в густонаселенном районе неумолимо отсчитывает не десятки, а сотни единиц ежемесячно. Опыта управления подобными предприятиями на тот момент в России не было. Мы в какой-то степени были первопроходцами. Конечно, существовали компании и с более многочисленным персоналом, но это все были статичные организации, которые не росли из месяца в месяц на 25%. Признаться в том, что мы делаем подобный проект впервые, не позволяла управленческая гордость. С серьезным видом мы показывали, что все, что делается, находится под нашим надежным управлением и мы знаем, какие решения принимать. Это в свою очередь вселяло в коллектив оптимизм. Нам верили.

Между делом мы изучали зарубежный опыт и действия наших предков при индустриализации страны, освоении целины и на «стройках века». Большинство с сарказмом воспринимало эту работу. Многие не могли понять, как это все можно применить в компании. Но нам очевидно было одно: ключ к успешному руководству стремительно растущей компанией и соответственно к победам — эмоциональное управление коллективом.

Если кто-то думает, что нас направляло наитие или естественный ход событий, тот ошибается: мы все учились и искали пути эффективного применения знаний. При отсутствии предметной литературы мы учились фундаментальным вещам, и они помогали нам слагать непростые пазлы принятия решений.

Управление крупной компанией, казалось бы, как управление ядерным реактором, требует четкой координации и прагматизма. Однако в открытых и возможностных компаниях для достижения сверхрезультата — а именно о сверхрезультате идет речь — необходимы новые подходы в управлении. Система управления с четкой привязкой к контрольным и опорным цифрам, конечно, обуславливает дисциплинированность сотрудников, как в армейской среде, но в то же время лишает их инициативы и воли к подвигу. Зачем перевыполнять план? Перевыполнишь — в следующем месяце показатели повысят и надо будет работать больше за прежнюю зарплату. Или к чему проявлять инициативу? Она вносит неопределенность и создает дополнительный фронт работы для коллег, которые обслуживают твои функции. А это им выгодно? Конечно нет. Кому выгодна дополнительная работа за те же деньги? Они сделают ее спустя рукава или вообще не будут, а придумают отговорки, дискредитирующие неугомонного инициатора, а это критика начальства или подмоченная репутация. При любом раскладе лучше сидеть и не высовываться. А если вдруг все сложилось хорошо при случайно благоприятных обстоятельствах и начальство довольное, надо уметь «примазаться» к победе. В случае же поражения важно вовремя перевести стрелки. Согласитесь, это уже совершенно другой набор компетенций. В возможностной компании такое не пройдет. Здесь нужны другие способности. Отсутствие страха при действии, заряженность на результат. Именно поэтому мы были убеждены: в управлении нужен новый подход, ведущий не к протиранию стульев, а к вполне осязаемому качественному или количественному результату. И именно поэтому в качестве такого управления мы выбрали для себя эмоциональное управление.

Элементы эмоционального управления так или иначе присутствовали в компаниях во все времена — на это нацеливала формальная или неформальная корпоративная культура организаций. Но говорить об эмоциональном управлении как о системе было не

принято. Все бизнес-школы прошлого и настоящего, все теоретики в области управления строили и описывали плоские детерминированные системы управления. То есть системы по сути неповоротливые и консервативные, но, по мнению многих, надежные и управляемые; системы, в которых основной измеритель управленческого потенциала — интеллектуальный уровень руководителя и компании в целом. Эмоциональный аспект в управлении во внимание не принимался: считалось (и считается), что он всего лишь фон, мало влияющий на результат. Тем не менее могу утверждать, что как раз в современных условиях все кардинально изменилось. И вот почему.

XXI в. принес с собой немыслимые доселе темпы. Интернет, высокоскоростная связь, сеть коммуникаций в мире, электронные платежи, при которых утрачивается материальная подоснова денег как эквивалента обмена, глобализация... Можно предугадать, что мы находимся на пороге великих мировых открытий! Мир поворачивается на 180 градусов. Раньше для принятия решения требовалось получить один-два отчета, а чтобы отдать два-три распоряжения, достаточно было сделать один телефонный звонок. Сейчас же для этого надо совершить сотни транзакций, одних только звонков — десятков-другой, плюс изучить сумасшедший поток информации, который раньше обрабатывался за полугодие. Срок жизни продукта уменьшился и продолжает сокращаться. Если прежде приобретение фотоаппарата или телевизора было большим семейным событием, происходившим раз в 25 лет, то в современных условиях это рядовая покупка на три года. Потребитель только-только обзавелся новой моделью, а производитель уже приготовил следующую. И так практически по всем направлениям. Стремительно меняется информационное окружение, ускоряются процессы, а человек не всегда может физиологически быстро эволюционировать, приспособиться к внешним изменениям, поскольку велика сила инерции и он не успевает перестроиться со старой парадигмы бытия. Человечеству приходится искать ответ на вопрос, что развивать в первую очередь. Искусственный интеллект или наше собственное операционное мышление, которое, как утверждают физиологи, использует всего лишь 10% заложенного природой потенциала? Совершенно точно современному руководителю нужна интуиция, и ее стоит развивать прежде всего. В новых условиях традиционные методики не работают,

а если даже и работают, не позволяют добиваться великих побед. Решения по шаблонам старой школы управления позволяют нормально функционировать процедурным и закрытым системам. Но они не работают на опережение рынка. Они не создают ни новых рынков, ни новых возможностей. В конечном итоге все зависит от видения и целей. Если цели неамбициозны, традиционные методики управления вполне могут подойти как инструментарий. Мы же ориентируемся на великие компании победоголиков, на передовые компании, опережающие время. На эмоциональное управление, которое осуществляют особые люди — лидеры!

Что такое эмоциональная система управления? Кто такие лидеры? Можно ли стать лидером? Полезно ли лидерство как таковое? Потребность в лидерах обусловлена развитием человечества, или это дань моде?

Эмоциональная система управления не просто система, а еще и образ жизни. Обычную систему всегда можно описать математически, а вот эмоциональную — невозможно. В ней очень много неизвестных, делающих уравнение нерешаемым. Эмоциональное управление непредсказуемо и хаотично. Задача руководителей — всегда пытаться упорядочить этот хаос, стремясь воздействовать на его негативные проявления, и это непрерывный процесс, который неизменно держит команду в тонусе, в боеспособном состоянии. Мы в «Евросети» пришли к пониманию этого, сами того не подозревая. Основным сеятелем хаоса был Чичваркин, всегда и везде. Он себе такое мог позволить, поскольку платил за это как собственник бизнеса. Мы же, наемные менеджеры, упорядочивали хаос, который, придя в состояние некоторого порядка, вновь возродился его «автором». И, конечно, в ситуации постоянной неопределенности могли работать не все. Эффективность современного менеджера зависит от его умения работать и принимать правильные решения в условиях неопределенности. Это одна из сторон эмоционального управления.

В нашей компании выстроился здоровый баланс компетенций: одни руководители взяли на вооружение эмоциональные возбудители, будоражили среду — идеями, неуспокоенностью, недовольством, либо чрезмерной радостью; а вот другие в большей степени обладали способностью интегрировать эти явления в результат посредством умеренного администрирования процессов, адаптации их к

хаотическим воздействием. Благодаря этому смещению получалась идеальная управленческая команда. Человек не может быть семи пядей во лбу и уметь делать все. И жрец, и жнец, и на дуде игрец! А взаимное дополнение компетентной базы руководителей — залог управленческого успеха. Каждый человек, а тем более руководитель должен понимать свои пределы и не стесняться этого, а уметь компенсировать свои несовершенства мастерством коллег, которые сильны в других областях.

Львиную долю рабочего времени мы тратили на поиск людей, подходивших именно нашей компании. К сожалению, подобных специалистов мало на профессиональном рынке. Многие готовы желаемое выдавать за действительное и, стремясь найти работу, соглашались на все, демонстрируя лояльность новой организации. Но в первый же месяц оказывалось, что человек не тот, не отвечает требованиям. Причем требованиям, которые подчас и сформулировать-то было невозможно, поскольку ситуация и задачи менялись, как лондонская погода. Просто при подборе сотрудников включалось какое-то внутреннее чутье, подсказывающее, справится новичок или нет, — понятно, что все это субъективно и пахнет шарлатанством.

Безусловно, определенный риск есть и для соискателя, как же иначе? Приняли на непонятные функции и задачи, думай потом, какой результат будет считаться отличным, остается только угождать шефу. Для оценки работы используются субъективные критерии: надо не только работать, но и уметь выстраивать отношения. А потом еще и уволили из-за несоответствия непонятным, нечетко прописанным требованиям. Какой, например, критериальной базой можно оценить поставленную задачу — «Замочить всех конкурентов в регионе»? Каких конкурентов? Как замочить? До какой глубины? Что будет являться показателем «замоченности»? Как понимать эту неконкретную метафору? — Думай что хочешь! Но риск в данном случае стоит того, чтобы попробовать поработать и замочить конкурентов. Ведь если все получится, ты сразу в когорте избранных, погружаешься в эмоциональную волну побед и достижений, которая делает тебя поистине счастливым.

Около четырех месяцев мы искали для северо-западного филиала в Санкт-Петербурге директора вместо уволенного «за систематический вынос мозга», по определению Чичваркина. Бывший директор был

редкостный манипулятор от природы. Он грамотно мог использовать могучий логос для оправдания своих промахов в работе. Когда он говорил, всегда казалось, что действительно виноваты все, кроме него. Да и повышения зарплаты при посредственных результатах он тоже мастерски мог просить. Примерно так: вот подскажите мне, что я должен сделать, чтобы получать (заметьте, не зарабатывать, а «получать») столько-то в месяц? Это был один из первых директоров, который на волне регионального развития пришел в компанию сразу же на позицию директора филиала. С ним можно было работать и дальше, он не создавал впечатление лентяя, напротив, сомневаясь в правильности некоторых шагов центрального офиса, он тратил уйму времени на доказательство того, что принятое наверху решение неверно. Практически ни одно распоряжение или послание из Москвы им не принималось как руководство к действию. Всякий раз он пытался оспорить его, привести в противовес массу своих доводов и выкладок. Дескать, ему виднее здесь, в регионе, он знает ментальность и особенности потребителей, а мы там сидим и от безделья что-то придумываем. Создавалось впечатление, что он не работает, а «борется», или что быть в оппозиции — его хобби. И упрекнуть-то его мы не могли — не в чем: человек болеет душой за компанию, проявляет разумную инициативу. Однако беда была в том, что весь филиал походил на своего руководителя и в результате не действовал, а спорил и размышлял. Все придумывали весьма веские аргументы, почему они числятся в аутсайдерах.

Эмоциональный фон в филиале установился тягостный. В целом «Евросеть» бурно развивалась во всех региональных отделениях, коллектив в компании был воодушевлен своими успехами, а северо-западный филиал отставал от всех остальных, даже от тех, которые открывались последними. Персонал в филиале пребывал в уверенности, что в их бедах виноват центральный офис, а директор невольно подтверждал это, создавая оппозицию в своем филиале. Все попытки изменить ситуацию не приносили результата. Вдобавок в ходе поездок в отдаленные магазины филиала мы выяснили: люди там инертные и тоже считают, что причина неудач — в руководстве их филиалом и распределении товара в центральном офисе. В то время, когда в других филиалах при дефиците товара удачно сбывали то, что имели в активе — подчас иллюзию товарного изобилия, в северо-

западном филиале в отсутствие ходовых товаров вообще ничего активно не продавали, капитулируя в конкурентной борьбе. При этом они обвиняли закупщиков, логистиков, коммерсантов, маркетологов — всех, кто был за пределами магазинов и отвечал за обеспечение товарами.

Чаша терпения переполнилась после поездки Чичваркина в Великий Новгород, где он 40 минут ждал открытия салона-магазина, а после обнаружил, что товар, пришедший на склад филиала в Санкт-Петербурге два дня назад, еще не был распределен по магазинам. Филиал разлагался изнутри. Директор филиала заигрался в офисные войны и реально забыл о своих внутренних задачах. Мы с ним расстались. Эта история — пример того, как в быстроразвивающейся компании, каковой являлась тогда «Евросеть», не может быть эффективным руководителем с процедурным складом характера.

Не состоявшийся в «Евросети», этот профессионал был бы прекрасно востребован в любой процедурной компании, где все четко регламентировано и на представление своей точки зрения уходят месяцы. «А как вы думаете, коллеги, как будет себя вести вот этот показатель в таких-то условиях? Давайте проработаем!» Месяц прорабатывали, собрались. «Ой, как классно все поработали! Здорово! Но как поведет себя показатель х? Давайте еще этот аспект проработаем! Предлагаю создать рабочую группу». Создали группу, работа полным ходом. Собрались через месяц, и все повторяется... Мрак! Но так работают процедурные компании. Те же операторы связи. Что бы менеджмент ни делал, работают за всех коммутатор, базовые станции, маршрутизаторы — техника, а менеджеры совещаются.

Так или иначе, компания осталась без директора филиала, и наши попытки найти ему замену не имели успеха. Мы каждый раз браковали кандидатов, которых нам предлагало агентство по подбору персонала (это был первый случай, когда мы решили обратиться к помощи хедхантеров). Ребята приходили все как на подбор с МВА. У всех был опыт работы в иностранных «эмоциональных» компаниях, утверждали сотрудники агентства и показывали нам диагностические карты соискателей. Кандидатов изнуляли хитроумными тестами. Однако мы видели, что все они «скроены» по шаблону предыдущего директора. И Чичваркин, и я, и другие наши коллеги на интуитивном уровне не

принимали их. Агентство было в шоке. Нас считали несговорчивыми торгашами-рыночниками — будто мы крестьяне на балу у короля. Дескать, мы тут им такое внимание и уважение, а они капризничают. И то им не так, и это не эдак.

И вот случай свел нас с кандидатом без опыта работы продавцом, но зато с качествами эмоционального лидера. Наталья Малкова работала до этого руководителем отдела маркетинга в «М.Видео». Что же составляло ее эмоциональное начало? Во-первых, внутреннее обаяние, вселяющее спокойствие и уверенность; во-вторых, умение меняться и впитывать, как губка, в себя все новое и самой быстро генерировать передовые идеи в новой области; в-третьих, настрой на волну собеседника. И это не прием НЛП13, а природная способность. Мы единогласно решили принять ее на работу и не ошиблись. Филиал засверкал новыми гранями. Даже те скептики, которые раньше брюзжали и жаловались на жизнь, перестроились вмиг. За месяц-другой все кардинально поменялось. Филиал начал набирать обороты, и вскоре мы посредством покупки поглотили нашего главного регионального конкурента, сеть магазинов «Ультра Стар». И стали сетью номер один в Северо-Западном регионе. Вот что значит работа настоящего эмоционального лидера!

Вместе с тем лидер в команде — не универсальный рецепт на все случаи жизни в компании. Да, для великого результата нужны лидеры, для проектной работы, для жесткой конкурентной борьбы нужны лидеры, а вот для поддержания работоспособности организации на достигнутых рубежах требуются менеджеры-профессионалы. В этих случаях речь идет о необходимости регулировать деятельность большинства в зависимости от целей компании.

Меня всегда удивляло стремление некоторых высокопрофессиональных менеджеров развить или открыть в себе качества лидера. Конечно, работать над собой полезно, но кардинальной смене парадигмы это только вредит, поскольку размывается профессиональная фокусировка, появляется неуверенность в своих силах, при, казалось бы, благом намерении двигаться вперед к новому приходится топтаться на месте или, хуже того, двигаться назад. Ведь лидерами не становятся — ими рождаются. Однако нередко сталкиваешься с такой пагубной ситуацией: повинуюсь велениям моды, руководители, дабы оживить кислую атмосферу в

своей организации, прибегают к обучению всех своих сотрудников лидерству. А как же иначе? Так модно. Так делают великие компании на Западе, глядишь, и мы приблизимся к их величию. И вот из бухгалтеров, из сублильных юношей-айтишников, из продавцов начинают ваять лидеров и учить их новым методам общения и поведения. Все погружаются в образовательный процесс. Но неделя, другая, и уже никто не помнит, чему его учили, и уж тем более никто ничего не может применить на практике.

Показательный случай, который навсегда отбил у меня желание ковать лидеров в компании, произошел со мной в начале 2002 г. На тот момент вполне уважаемая успешная компания в сегменте продаж оптом и в розницу строительных и отделочных материалов, назовем ее «Т», находилась на пике своего развития. После кризиса 1998-го на рынок активно приходили отечественные производители, которые с каждым годом все яростнее вступали в конкуренцию с оптовиками-импортниками; вот-вот должны были появиться западные сети DIY, и все это порождало нервную уверенность в окончании спокойной жизни.

Компания «Т» не росла, как прежде, не развивалась. Все в ней замерло в тревожном ожидании. Руководство отчаянно, как могло, боролось с надвигающейся стихией. Открывались филиалы, запускались новые проекты, магазины укрупнялись, менялся ассортимент, но все усилия приводили к убыткам. Филиалы не развивались, хотя и чувствовали себя спокойно, магазины не продавали, ассортимент мертвым грузом лежал на складе и в сети, поедая оборотный капитал. Руководитель компании, пребывая в профессиональной меланхолии, захотел предпринять еще какие-нибудь шаги, но прежде решил сам успокоиться и пройти тренинг по НЛП у модного тогда гуру. Как раз в это время в качестве еще одной отчаянной попытки что-то исправить компания пригласила меня для проведения санации региональных филиалов на условиях вольного игрока.

Шеф вместе с тремя доверенными лицами (теми, кому он мог доверить свою тревогу и безутешную печаль) прошли обучающий тренинг первого уровня. Засветившись надеждой, буквально в понедельник командор решил брать быка за рога, предписал HR-отделу организовать тренинг сначала для управляющего состава

компании, а в последующем для всех. «Дело это нужное, оно не только человека поднимает из небытия, а и нам поможет поменять все в компании», — заключил руководитель-новатор. На том и порешили.

Через две недели обучились все руководители департаментов, филиалов, проектов. Они прошли первый уровень, затем второй, а до эриксоновского гипноза, это третий уровень, так и не дошли. Видать, побоялся начальник. А вдруг подчиненные обучатся и его самого гипнотизировать начнут? Как тогда противостоять этому психооружию? Также два первых уровня одолели все остальные руководители вплоть до специалистов. Все это заняло пару месяцев.

По завершении курса руководитель созвал общее собрание узнать мнение подчиненных о том, как прошло обучение и помогает ли оно в деле. Все в едином порыве признались, что и представить себя теперь не могут без полученных знаний и навыков. И на работе, и в быту сплошные сборы информации, рефреймы, якоря и все-все, что изучили. К клиентам теперь полная подстройка и ведение¹⁴, а внутри коллектива — творчество и позитивный настрой, отсутствие неконструктива, а уж подлые конкуренты все в оцепенении и страхе от наших умений. Воодушевленный повсеместной поддержкой, шеф тут же принял решение: «Знания в массы!» Директор по персоналу, он же руководитель организационного отдела, получил приказ, не откладывая, срочно подготовить этический кодекс сотрудника, опирающийся на добытые на тренинге знания. А также разработать корпоративный кодекс, порядок взаимодействия между подразделениями, поменять все должностные инструкции и положения о подразделениях и еще сотворить технологию функционирования компании.

Все нехотя вовлеклись в процесс создания руководящих документов, отвечавших новым требованиям времени, и забросили практическую работу в своих подразделениях. Через два месяца на свет появилось макулатурное творение, по нормам которого пытались жить неделю-две, не больше, а потом все вернулось на круги своя. Объясняли так: «Мы еще сознанием не готовы к тому, чтобы жить по новым нормам, а поскольку жизнь не терпит пустоты, будем жить по старым правилам, а эти применять по ситуации. Есть к чему стремиться!» Эксперимент по эмоциональному управлению был, тем

не менее, сочтен удачным и вскорости забыт, а компания уверенно продолжала показывать убытки.

Эта история еще раз доказывает, что ни корпоративная культура, ни эмоциональное управление, а вместе с ним и лидерство не создаются по указке. Нужна особая когорта людей-резонаторов. Звезды тянутся к звездам, а негодяи притягивают негодяев. Ищите звезд и меняйтесь сами в первую очередь!

В последнее время на модной волне появилось огромное количество школ лидерства и эмоционального управления. Нынешнее «производство» лидеров сродни выведению цыплят в инкубаторе. Считается, что лидера можно вырастить, развивая лидерские качества! Дескать, мы чуть ли не все рождены с задатками лидера. Существует даже целая классификационная шкала лидеров.

Оказывается, и эмоциональному управлению тоже можно научить! Достаточно пройти тренинг или, к примеру, посетить в Лас-Вегасе офис небезызвестного Тони Шея — сразу усвоите эмоциональный стиль управления. И, что удивительно, этому всему верят. Проходят курсы обучения, тренинги, посещают за деньги офисы эмоциональных компаний, чтобы «вкусить реальность». А потом пытаются все увиденное и услышанное внедрить на своем предприятии. Сотрудников заставляют креативить, зажигать, фейковать. Приходить на работу в смешных одеждах. Вот как с придыханием описывают журналисты один из офисов как бы эмоциональной модной российской компании: «Возле входа на доске мелом написано персональное приветствие для нового сотрудника, здесь же висит объявление: “Розовая пятница”. Это значит, что сегодня сотрудники придут на работу в розовых вещах или наденут смешные розовые аксессуары. Вместо кабинетов — длинные ряды open space, каждый ряд обозначен как улица, с соответствующей табличкой у потолка. Барбарисовая, Альбатросовая, Верблюжья, Волчья, улица Бакарди и других алкогольных напитков. Если не нравится, можно придумать что-то свое. К примеру, юристы заклеили прежнее название и написали “Сисечный тупик”. В переговорных комнатах разбросаны мешки и пуфики, есть только единственная стандартная — со столами и стульями. На одном из этажей стоит манекен в боа, драных черных колготках и красных трусах. “Это наш Эдуард, реквизит, остался после какой-то вечеринки”»¹⁵.

Однако на практике сумасшедшего результата у этой компании нет, сотрудники неоднозначно отзываются о своих руководителях, как о «больных с извращенным воображением», клиенты оставляют больше жалоб, чем благодарностей, неуправляемая текучка кадров. Кому нужно такое управление? Для потехи топ-менеджерам? Или покреативить на деньги акционеров, которые за два года этого креатива уже расстались с \$250 млн?

Люди чувствуют себя и мир по-разному, эмоции невозможно повторить. Также невозможно скопировать и эмоциональный стиль управления. С ним надо родиться. Это аксиома. Даже если вы приедете в центральный офис интернет-магазина Zappos к Тони Шею и поработаете там полгода, год, а потом попытаетесь создать такой же бизнес сами, не факт, что у вас получится. Чтобы эмоционально управлять, эмоциональный управляющий должен быть сам эмоцией, а это присуще только лидерам, вождям.

Эмоциональный стиль эффективен при управлении массами — в организации это организованная толпа. Толпа, пусть даже и организованная, лишена индивидуальности и критичности. Если проследить историю эмоционального управления с древних времен до наших дней, окажется, что толпой управляли далеко не интеллектуалы, а активные личности с очень сильной волей. Лебон утверждал: «Обыкновенно вожаки не принадлежат к числу мыслителей — это люди действия. Они не обладают пронизательностью, так как пронизательность ведет обыкновенно к сомнениям и бездействию. Чаще всего вожаками бывают психически неуравновешенные люди, полупомешанные, находящиеся на границе безумия. ...Личный интерес, семья — все ими приносится в жертву. ...Напряженность их собственной веры придает их словам громадную силу внушения. Толпа всегда готова слушать человека, одаренного сильной волей и умеющего действовать на нее внушительным образом. Люди в толпе теряют свою волю и инстинктивно обращаются к тому, кто ее сохранил»¹⁶.

Факторы успеха эмоционального лидера:

□ Эмоциональное управление осуществляется эмоциональными лидерами.

□ Лидерами не становятся, ими рождаются — не стоит усердно стремиться развить в себе лидерские качества.

□ Лидерство особенно эффективно в ходе проектных работ либо когда нужен прорыв или великий результат.

□ Важно не забывать: лидеры — разрушители и не везде показаны. Лидер — атомный реактор, колоссальный потенциал которого требует умелого обращения.

□ Самоосмысленность — бескомпромиссное, всестороннее и критическое аналитическое сопоставление своего внутреннего «Я» с окружающим миром.

□ Способность контролировать эмоции, в частности негативные.

□ Воля к победе, внутренняя настроенность на победу как на промежуточный результат.

□ Содействие изменениям, способность самому быть «изменением» и вести подчиненных к инновациям.

□ Транспарентность, умение успевать за переменами во внешней изменчивой среде, преодолевать препятствия, менять свою скорость, пользоваться открывающимися возможностями. Поиск нового и экспериментирование.

□ Позитивный и оптимистичный взгляд на события и явления.

□ Сопереживание, чуткое отношение к нуждам и проблемам других людей, умение предвосхищать их потребности.

□ Профессионализм, в том числе осведомленность о всех изменениях во внешней и внутренней средах. Способность к самообучению и самопознанию.

□ Воодушевление, способность вести за собой подчиненных, расширяя горизонты их видения цели.

□ Честность, прямота. Умение быть «суровым, но справедливым» третейским судьей.

□ Обаяние.

□ Умение влиять, убеждать.

□ Способность быть ресурсом для окружающих.

□ Общительность, контактность, формирование и поддержание нужных связей.

□ Коллективная работа, формирование «правильной» команды.

□ Дивергентное мышление — многовариантность решения одной и той же задачи.

Сегодня наше представление о лидерстве сформировано по большей части психологами. И все эти теории носят в основном фантазийно-мифический, умозрительный характер. Книжные магазины и интернет-ресурсы изобилуют работами авторов, далеких от истинной науки. Редко когда можно встретить исследования на эту тему специалистов в области психиатрии, биологии, медицины. Поэтому, как только вопрос о применении эмоционального управления, лидерства остро встал передо мной, я решил ознакомиться с его теоретическими аспектами. И понял, что в поисках истины надо встать на классический путь.

Будучи специалистом в области токсикологии по первому своему образованию, я немного разбираюсь в физиологии человека, а это, по сути, отправная точка всех исследований. Ибо эмоции, поведенческие особенности личности рождаются вследствие физиологических и биохимических процессов, метаболизма в организме человека. И в основе лидерства лежит физиологическая предрасположенность.

Физиологическая обусловленность лидерских качеств личности складывается из вполне понятных слагаемых. Это, во-первых, генотип индивида, доминирующий показатель, а во-вторых, социальная среда, в которой он рос и воспитывался. Что лежит в основе генотипа? Эволюция конкретного человека. Если его предки из поколения в поколение терпели рабское унижение или лишения, это создавало определенную среду, которая заставляла приспособляться к внешним раздражителям и формировать соответствующий геном. Приспособленчество создавало определенную физиологическую базу в каждом поколении. Менялись биохимические процессы, которые в свою очередь изменяли структуру ДНК, а та влияла на генотип (мутагенез).

Мне как-то попался труд критикуемого всеми академика Лысенко, посвященный созданию сортов озимой пшеницы. Так вот, из обыкновенной пшеницы на третий год получается яровая пшеница, если ее из года в год выращивать в неблагоприятных холодных условиях. Меня это заинтересовало. Оказывается, получить новые сорта можно как путем естественной селекции, так и генетическим, по сути биохимическим, воздействуя на ДНК. В первом случае семя устойчиво и способно видоизменяться под влиянием внешних

факторов, а вот генетически модифицированный продукт, как правило, бесплоден и не устойчив к воздействию извне.

В лидерстве все похоже. Можно родиться лидером и быть им по жизни, а можно приобрести качества лидера и все равно не стать им. Лидером не становятся — им рождаются, унаследовав в первую очередь свойственный лидеру генотип!

Обратите внимание на то, как в детском саду ребяташки встречаются друг друга. Некоторые дети входят и незаметно растворяются в группе, а приход иных детей сродни цунами. «О! Миша пришел!» — вся группа стоит на ушах, встречая Мишу, или Катю, или Васю. Занимаясь темой лидерства и провожая в сад своего ребенка, я подметил это явление и стал наблюдать. Более того, поделился своими наблюдениями с воспитателями. Оказалось, что пожилые воспитатели могут рассказать, как сложилась дальнейшая судьба их воспитанников. Все маленькие лидеры в последующем становились большими лидерами, формальными или неформальными. Другие дети тоже добивались в жизни успехов, но далеко не лидерских. Это были прекрасные врачи, учителя, рабочие, бизнесмены, но все они растворились в жизни, и сказать что-то яркое о них было сложно. А вот детсадовские лидеры, уже будучи взрослыми, продолжали совершать эмоциональные поступки и подвиги, о которых с улыбкой взахлеб рассказывали педагоги.

Лидеры — это, как правило, талантливые люди с нестандартным мышлением, они, можно сказать, стоят на одной ступени с гениями. Но гении — разрушители системы, они нарушают ее каноны и спокойствие — точно так же, как лидеры. В «Евросети» команда нерадивого магазина могла всем составом по указанию Чичваркина быть уволена в течение двух часов, «без разбора полетов». Руководство филиала могло покинуть компанию по вполне невинной причине тоже в течение дня. «Гордые почитатели трудового кодекса идут в ж...», — любил повторять Евгений. Кто-то скажет, что это страх, автократия, субъективизм, — и будет сто раз прав: да, это страх и это отрицательная эмоция. Но это реальность эмоционального управления, которое зиждется на подкрепленных положительных и отрицательных эмоциях. Просто положительных эмоций больше, и они сверхценны для коллектива. Сверхценность задает лидер.

Именно поэтому самое существенное в эмоциональном управлении с точки зрения как руководителя, так и коллектива — способность управлять эмоциями. Неуправляемая эмоция не что иное, как аффект. Если чему-то и надо учиться, то не лидерству, а обузданию собственных эмоций. Важно развить в себе умение:

- идентифицировать свои эмоции и отличать одну от другой;
- развивать эмпатию — способность адекватно реагировать на эмоциональные запросы тех, с кем приходится общаться;
- гибко реагировать на собеседника при общении;
- регулировать эмоции — умерить «эмоциональную бурю», погасить свои агрессию и фрустрацию.

Возможности разрядки эмоционального напряжения у современного человека ограничены в связи с гиподинамией, а также этическими и правовыми взаимоотношениями между людьми. Порой разрядка ведет к «вегетативной буре», к дисфункции внутренних органов, психосоматическим и другим заболеваниям. Нужно уметь и помогать другим справляться с негативным проявлением эмоционального напряжения. В качестве рецептов, в комплексе дающих максимальный результат, могу предложить положиться на активное движение и мышечную нагрузку, учитывать антистрессорную роль сна, использовать самовнушение и аутотренинг.

Будем объективны, эмоции — это внезапное извержение вулкана. С одной стороны, они способны препятствовать нормальной жизнедеятельности. Негативные эмоции — гнев, раздражение, грубость, ощущение собственной некомпетентности — серьезно разрушают коллектив и мешают плодотворной работе. Беспокойство и тревога, превысившие разумный предел, сокращают умственную активность. Огорчение снижает эмоциональный потенциал.

С другой стороны, эмоции помогают снять нервное напряжение, преодолеть житейские трудности, мобилизовать людей на достижение поставленных целей.

Опытные лидеры настраивают окружающих на свой эмоциональный ритм, поэтому влияние на каждого члена коллектива посредством эмоций есть первостепенная эмоциональная задача для лидера. Кроме того, лидер должен контролировать и направлять эмоции в нужное русло, формировать атмосферу доброжелательности и взаимовыручки, своевременно нейтрализовать деструктив и

бороться с негативными эмоциями. Добиться этого можно только с опорой на свои волевые и коммуникативные качества, развивая и совершенствуя эмоциональный потенциал, а также способность управлять собой и отношениями с людьми.

И тогда эмоциональное управление обретет свой смысл, служа источником движения и постоянных изменений, которые станут неотъемлемой частью деятельности организации, ее корпоративной культурой.

Физиология лидерства

Разберемся: что такое эмоции? Это субъективные психофизиологические реакции организма на внешние и внутренние раздражители. Проявляются они в виде восторга, радости, страха, гнева, стыда, презрения и пр.

Эмоции эволюционно выполняют сигнальную функцию. Если рядом неприятель — замри или готовься к бою, опасность — беги, добыча — не упускай из виду! Во всех этих случаях кора надпочечников, получив сигнал от мозга, выделяет адреналин, который в свою очередь стимулирует работу сердечно-сосудистой системы. Сосуды в области брюшной полости сужаются, учащается дыхание, легкие начинают работать в экстремальном режиме, повышается потоотделение, в разы увеличивается уровень глюкозы в крови — как топливо для работы мозга и мышечной системы, появляются вегетативные проявления на коже в виде покраснения вследствие прилива крови к мозгу, легким, кроветворным органам. Идет мощнейший отток крови от органов пищеварения. Человек готов к бою, к борьбе эмоций, появляются мимические проявления — испуг, смех, оскал. Перед нами «сверхчеловек», способный совершить действия за пределами его возможностей. Но выработка адреналина происходит быстро, в течение двух-трех минут, а потом — расслабление, дрожь, упадок. Так организм защищает нас от перерасхода энергии. Подключается детектор ошибок в головном мозге, и «сверхчеловек» выключается. Если данный ресурс не использовался в мышечной работе или в другой физиологической активности, наступает эмоциональная опустошенность. Чем страшны офисные войны? Там много выброса адреналина и мало возможностей для его утилизации, и как следствие — эмоциональная опустошенность. Оттого в компаниях, которые бурно развиваются,

есть куда выходить адреналину: сотрудники энергичны и позитивны, и будь то положительная эмоция или отрицательная; они энергичны и подвижны, и они более счастливы, более удовлетворены жизнью.

Эмоции побуждают, мотивируют или подкрепляют, компенсируют, переключают, позволяют коммуницировать.

Из всех научных точек зрения на эту тему мне ближе всего биологическая теория эмоций Петра Кузьмича Анохина, которую он разработал в 1940-х гг. Суть ее в том, что «эмоция является результатом рассогласования или совпадения реального результата деятельности с прогнозируемым в акцепторе результатом действия».

Чтобы лучше понять физиологию процесса формирования эмоций, необходимо иметь представление о том, как различные отделы головного мозга участвуют в формировании эмоций.

Гипоталамус формирует биологические потребности и эмоции. Стимуляция латерального гипоталамуса вызывает положительные эмоции, медиального гипоталамуса — отрицательные.

Миндалевидное тело височной доли обеспечивает выделение доминирующей мотивации и играет решающую роль в реализации переключающей функции эмоций, т.е. выборе поведения, соответствующего не только той или иной мотивации, но и условиям ее удовлетворения. Электрическая стимуляция миндалин сопровождается такими эмоциями, как страх, гнев, ярость. Резекция миндалин угнетает агрессивность и связанные с ней эмоции, приводит к нарушению обучения, требующего участия сильной отрицательной эмоции.

Гиппокамп расширяет круг извлекаемых энграмм (следов) памяти, компенсирует недостаток информации в ситуации неопределенности. В гиппокампе формируется память о пережитых эмоциях.

Моя гипотеза: ярко выраженные лидеры, способные принимать решения в условиях неопределенности, обладают хорошо развитым гиппокампом, как структурно, так и физиологически подвижным.

Лобная и височная кора имеют важное значение для формирования высших эмоций, связанных с социальными отношениями и творчеством, а также обеспечивают социализацию биологических потребностей человека.

Кроме того, как пишут авторы авторитетной работы «Молекулярные основы физиологии человека»¹⁷, «имеется жесткая

зависимость эмоций от биохимического состава внутренней среды мозга». Так, например, «Увеличение содержания норадреналина, серотонина и дофамина сопровождается формированием положительных эмоций», а «снижение уровня норадреналина и дофамина приводит к возникновению депрессии с преобладанием чувства тоски, тревоги и страха».

ХII

ВЕТЕР ПЕРЕМЕН, ИЛИ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ

Изменчивость — свойство живой материи

Жан-Батист Ламарк

Покоряя рыночные просторы России, «Евросеть» росла и развивалась настолько быстро, что управление этими переменами стало одной из важных задач. Универсального ответа на вопрос о том, как эффективно управлять изменениями в компании в условиях ее экспоненциального роста, в природе не существует. Не верьте тем, кто скажет вам обратное. У каждой компании свой путь, свой набор факторов, постоянных и переменных величин, влияющих на результат. Описать все случаи и дать действенный рецепт нереально.

Однажды мой давний знакомый — вполне успешный бизнесмен, владелец среднего регионального бизнеса — попросил меня помочь с обновлением его компании, которая успешно существовала на протяжении 15 лет, но теперь столкнулась с серьезнейшими проблемами. Кризис побудил владельца пойти на перемены. Но какие? Отцу-основателю казалось, что его детищу не хватало эмоционального управления. Дескать, люди устали от однообразия, набрали «жирок» и лень. Предприниматель был уверен в том, что надо встряхнуть бизнес и привнести в него что-то живое и модное в стиле фанк и тогда все опять оживет. Моему приятелю хотелось какого-то гениального шага, который приведет компанию к мегарезультату, чтобы люди вновь поверили в будущее бизнеса.

Задолго до этой встречи он вместе с директором по персоналу своей компании посетил тренинг по управлению изменениями. Считая, что применение полученных знаний на практике быстро приведет к позитивным сдвигам, он назначил директора по персоналу ответственным за перестройку и поставил ему задачу готовить преобразования — а сам уехал на парусную регату, откуда скрупулезно

контролировал каждый шаг руководителя проекта по изменениям. Работа закипела. Раз сам владелец поставил задачу реформироваться, значит осуществим реформы.

Полгода компания пыталась меняться. В ущерб основной работе сотрудники ломали копыя на совещаниях и рабочих встречах, разрабатывая механизмы и порядок перемен. Спорили и не соглашались — а согласившись, не очень-то и следовали собственным решениям. Компания проделала титаническую бюрократическую работу. Были внедрены программные продукты, обеспечившие максимальную прозрачность хода реформ (ведь собственник контролирует бизнес дистанционно) и потребовавшие значительных временных и финансовых затрат. Этими продуктами кроме заказчика-инициатора никто в компании не пользовался, хотя для администрирования процесса были привлечены дополнительные ресурсы, в том числе и людские. Экономические показатели бизнеса не радовали. Перемены не давали монетарного результата. Потихоньку реформы остановились и все вошло в привычную колею.

Мы повстречались на каком-то мероприятии, и в кулуарах мой знакомый посетовал на то, что вот-де все эти управления изменениями результата не дают. Мол, это красивая обертка для выколачивания денег из бизнеса. Кроме негатива, от попытки внедрить изменения у него ничего не осталось. Старались все делать по науке — а на выходе не то чтобы ноль, а даже хуже, чем было. Убедить своего приятеля в обратном у меня не получилось. Примеры компаний, где перемены давали фантастический результат, не убеждали его. Мы договорились, что я приеду к нему и лично попробую разобраться, в чем причины неудач.

Неделя, проведенная в компании, показала полнейшую неспособность коллектива принимать текущие и тем более грядущие вызовы. Аморфность и апатия царили в компании. Люди отсиживали свои часы на хороших условиях и ни на что не надеялись — дескать, будь что будет. Все прекрасно понимали: бизнес потихоньку увядает, и исподволь винили в этом владельца. Те, кто когда-то обожествлял своего вождя-владельца, так же легко отрекались от него, от веры в его лидерство и в возможность переломить ситуацию.

Сказать, что владелец-лидер не обладал особыми качествами, — ничего не сказать. Обыкновенный заурядный человек. Троечник и завсегдадай детской комнаты милиции в школьные годы, прогульщик в университете. Челнок, как и многие его соратники в компании, в перестроечное время. Каким-то неведомым чутьем уловивший

счастливую волну, создавший бизнес, куда впоследствии пришли его школьные и университетские друзья: кто на продажи, кто на закупки, кто заведовать складом. Успешное развитие бизнеса на волне роста, противостояние агрессии со стороны формальных структур и неформальных объединений, риск, риск и еще раз риск. Когда его друзья копили впрок от челночной деятельности и уделяли время семье, он оброс кредитами, забыл про семью, на которую у него не было времени, мотался по судам, воевал с налоговой, в итоге вырос, выжил, победил конкурентов, создал успешный бизнес, заслужил обожание своих друзей, которые уже не челночили, и стал для многих бесстрашным кумиром, а в компании — безусловным лидером и вождем. Старожилы о нем слагали легенды для новых сотрудников, тех, кто не знал его в прошлой жизни. Легенда об обаятельном владельце управляла бизнесом. Все шло своим чередом, пока была слабая конкуренция. Едва же на рынок стали выходить крупные федеральные сети, конкуренция обострилась. Компания начинала терять свои некогда незыблемые позиции на рынке

Ни одна попытка доверить регулярное управление наемному директору не увенчалась успехом. От нанятого руководителя ожидалось какое-то невообразимое чудо, сродни тому, что было сотворено владельцем изначально. Или что-то такое, чтобы сразу в тройку мировых лидеров. «А как иначе? Нанимался дорогой специалист, профессионал, в компании есть ресурсы, есть хорошие стартовые условия — действуй! Приноси результат соразмерно своей зарплате. Давай суперрезультат! Я-то ведь начинал с нуля и вот чего достиг, а тут есть все, и просто так сидеть за большую зарплату управлять тем, что и так работает, — нет уж, извините», — так размышлял владелец бизнеса. Делиться славой он не хотел и отдавать в управление бизнес какому-то там теоретику тоже не желал. «Душила жаба». Да и свита не воспринимала новичков. Последние пять лет он проводил по большей части в Испании с семьей, как бы отдавая ей то, что не смог предоставить тогда, когда бизнес только строился. Бизнесом же в отсутствие хозяина управлял один из его замов.

И вот теперь, в условиях жесткой конкуренции и внутренних противоречий, когда бизнес трещал по швам, все обожатели кумира в кулуарных пересудах презирали его за то, что он «сошел с дистанции». Как тут не вспомнить знаменитого исследователя психологии масс

Гюстава Лебона¹⁸: «Из всего предыдущего мы видим, что в генезисе обаяния участвуют многие факторы, и одним из самых главных всегда был успех. Всякий человек, имеющий успех, всякая идея, завладевающая умами, уже на этом самом основании становятся недоступными никаким оспариваниям. Доказательством того, что успех составляет одну из главных основ обаяния, является одновременное исчезновение обаяния с исчезновением успеха. Герой, которого толпа превозносила только накануне, может быть на другой день осмеян ею, если его постигла неудача. Реакция будет тем сильнее, чем больше было обаяние. Толпа смотрит тогда на павшего героя как на равного себе и мстит за то, что поклонялась прежде его превосходству, которого не признает теперь... Верующие всегда с особенной яростью разбивают богов, которым поклонялись некогда»¹⁹.

Восстановить статус-кво было сложно в этих условиях. Имелось, по-моему, три выхода, и я предложил их:

Провести ревизию цели и стратегии компании. Деструктурировать под цели бизнес. Сформировать новую управленческую команду. Таким образом реанимировать бизнес с людьми, которые не пережили того, что уже сделало из прежних единомышленников скрытых врагов, оказывающих противодействию изменениям.

Если жаль по каким-то причинам расставаться со своей «старой гвардией», включить пункт 1 и вместо формирования новой команды увлечь старую на подвиги. Но как? Цинично звучит, но вначале «расплющить сознание» тем людям, которые составляли «старую гвардию», особо стойких заменить на новых, что неминуемо, и т.д.

Разовыми краткосрочными акциями «взбодрить» команду, повысить во время оживления эффективность бизнеса и на подъеме продать компанию. А там смешением команд частично будут реализованы меры из пунктов 1 и 2.

Владельцу, который не хотел ссоры со своими «побратимами», больше подходил второй пункт. Однако поскольку этот второй выход был самым нежелательным, трудоемким по исполнению и длительным по времени, я настоял на третьем. Рисковать не было резона. Итог. Я и моя команда в качестве сторонних консультантов высадились десантом на ключевые позиции в компании, полгода приводили ее «в чувство» путем нудной, кропотливой каждодневной работы, которая не

оставляла «старой гвардии» времени на инсинуации, параллельно запустили процесс по поиску покупателя бизнеса. Мы банально заняли собой время, которое раньше тратилось на пересуды и сомнения. Настойчиво и тщательно, посредством частых повторений, мы доводили до людей, что нужно бизнесу в текущий момент. Даже выходные, как бы жестко это ни прозвучало, были заполнены нашим воздействием. «Старики» объединялись против неутомимых пришельцев, но вольно или невольно включались в командную работу.

Спустя восемь месяцев сделка по продаже активов состоялась. Федеральная компания поглотила бизнес, в котором у прежнего владельца осталось 25%. На часть вырученных от продажи денег он приобрел акции растущих компаний на рынке, часть средств была вложена в привлекательную коммерческую недвижимость. Он прикупил себе восемь гектаров земли на берегу Волги, где реализовал свое увлечение, создав охотничье-рыболовный комплекс. А в той самой компании стал председателем совета директоров.

Прошло два года, я увидел цветущего и счастливого приятеля. Выбор третьего пути, по его определению, был самым правильным решением. Оно позволило ему сохранить теплые отношения со своими давними знакомыми в бизнесе, который он когда-то строил; будучи председателем совета директоров, по-прежнему оставаться непререкаемым лидером, легендой компании; уделять больше времени своему хобби и семье.

И опять Лебон: «Во всех социальных сферах, от самых высших до низших, если только человек не находится в изолированном положении, он легко подпадает под влияние какого-нибудь вожака. Большинство людей, особенно в народных массах, за пределами своей специальности не имеет почти ни о чем ясных и более или менее определенных понятий. Такие люди не в состоянии управлять собой, и вожак служит им руководителем»²⁰.

Философия и бизнес

Законы философии и бытия работают не только в обыденной жизни, но также и в бизнесе. Существует, например, закон подобия, по которому при стечении определенных обстоятельств, приведших к какому-то результату, наличествует вероятный сценарий повторения подобного результата, при создании похожих условий в другое время, в другом месте. Закон подобия можно применить к

нейрологическому²¹ опыту одних компаний и на его основе спрогнозировать вероятностное будущее развитие других организаций, похожих по характеру бизнеса.

Или возьмем закон пространства и времени. Его можно представить так: $P = \Pi \times B$, где P — результат, Π — пространство, B — время. Все банально просто: Π — это совокупность действий и событий. Для достижения суперрезультата в кратчайший срок необходимо действия и события разместить на определенном отрезке этого кратчайшего срока со всеми вытекающими из этого проблемами и дефицитами. В противном случае времени потребуется больше и достичь поставленных целей будет невозможно.

В условиях временного цейтнота, как аксиома, всегда имеем ресурсный дефицит, а самый главный ресурс в этой обойме — человеческий. Для достижения заданной цели компании нужны лидеры и профессиональные менеджеры. Но парадоксально следующее: в динамично развивающейся компании, где с сумасшедшей скоростью идет приращение доли рынка, прибыли, где впечатляющими темпами растет инфраструктура, призванная обеспечить этот рост, возникает острая потребность в правильных людях — при этом давление на компанию идет изнутри, а не снаружи, что и является основной проблемой. Для того чтобы справиться с темпами роста, бюрократией, формализмом и держать ситуацию под контролем, компания в основном нанимает менеджеров, а не лидеров. Здесь-то и кроется подвох, своего рода управленческий парадокс. В таких условиях еще один нанятый менеджер только усиливает бюрократию и формализм внутри компании, увеличивая энтропию внутри системы.

Для компаний, находящихся в стадии активного роста, нужны вожди-лидеры, осуществляющие эмоциональное управление, а не просто персонал с определенным набором менеджерских навыков, способный выполнять те или иные функции. Эмоциональное управление — это стиль бизнеса, состояние постоянных перемен в компании, а заправлять реформами невозможно, не будучи лидером! Вместе с тем, чтобы управлять изменениями, лидер прежде всего сам должен быть «изменением» — в противном случае получится, что и лидер издох, и бизнес обречен.

Согласно формуле, выведенной Томасом Питерсом, известным американским специалистом в области управленческого консультирования, успешное руководство на 75–80% обеспечивается лидерством и только на 20–25% — управлением. А не наоборот. С одной оговоркой: это касается динамично развивающихся компаний, или компаний, требующих серьезного реинжиниринга либо диверсификации, или же организаций, решающих проектные задачи. Понятное дело, такое соотношение не панацея от всех коммерческих и организационных недугов. К примеру, для атомной электростанции оно неактуально, как, впрочем, и для экипажа самолета и т.п. Скорее, здесь, наоборот, требуется 80% управления и 20% лидерства.

В середине 1990-х меня пригласили работать директором по стратегическому развитию в российскую группу компаний «Регент», специализирующуюся на поставке бумаги для типографий, офисной и дизайнерской бумаги, упаковочного картона. Компания переживала непростые времена. Основные операции она проводила из Москвы и, имея более 20% российского рынка сбыта индустриальной бумаги, начинала уступать своему конкуренту, питерскому «Берегу», который выстраивал сеть своих региональных представительств при крупных областных типографиях, тем самым приближаясь к заказчикам. В «Регенте», понимая угрозы со стороны конкурента, взяли курс на региональное развитие, с чем, однако, согласились не все менеджеры. Надо отдать должное молодой и энергичной владелице и генеральному директору компании Анастасии Высоткиной, которая не только поддержала это решение, но и на практике продемонстрировала решительность и бескомпромиссность выбора.

За два месяца была сформирована энергичная команда топ-менеджеров. Директор по работе с персоналом, финансовый директор, главный инженер, региональные менеджеры — все по сути с инновационным мышлением — незамедлительно включились в филиальное развитие, в создание механизмов взаимодействия и управления, поиск ключевых сотрудников в филиалах. Команда под руководством Высоткиной работала как слаженный бесперебойный механизм. Каждый был лидером своего функционального направления.

И даже кризис 1998-го «Регент» использовал как возможность для бурного развития. В сентябре 1998 г. — еще и месяца не прошло после

начала кризиса — конкуренты замерли в ожидании развязки, а мы открывали екатеринбургский и новосибирские филиалы. Все участники рынка были в легком шоке от непопулярных решений. Внутри компании тоже нашлось немало скептиков, которые шептались в кулуарах, что якобы я пришел разрушить компанию своими дурацкими решениями. Большинство хотело сидеть в Москве и ничего не менять, ждать, когда спад в стране закончится.

На деле все оказалось просто. Мы вышли на огромный российский рынок этикеточной бумаги, который стал открыт для нас благодаря кризису. Раньше все крупные российские производители заказывали этикетки в Польше, Финляндии, Чехии, Франции, производство там было дешевым, а качество — высоким. Но с наступлением кризиса и изменением курса доллара производство этикеток в этих странах стало невыгодным. Производители начали искать партнеров на внутреннем рынке — а тут и мы кстати подросли со своей этикеточной бумагой и упаковочным картоном. Причем, открыв сеть филиалов, мы приблизились к типографиям и заказчикам настолько, что могли отгружать бумагу под заказы день в день. Оперативность и расторопность позволили нам быстро занять свою нишу на рынке этикеточной бумаги и упаковочного картона и увеличить долю на рынке.

У «Берега» были представительства в регионах, но они опасались «перезатарки» ресурсами и увеличения срока оборачиваемости товарного запаса, боялись попросту заморозить оборотный капитал в товаре, поэтому практически не держали складов в регионах. Наши же филиалы имели собственные буферные склады и выступали как самостоятельная компания, оперирующая в своем территориальном кластере. Ассортимент в филиалах был представлен избирательно, под конкретные потребности бизнеса в регионе хозяйствования в объеме, позволявшем незамедлительно запустить первую технологическую волну печати, удовлетворить первую волну заказа и приступить к работе, а ко второй волне прибывал товар с московского склада, обеспечивая бесперебойный процесс печати. Таким образом, кризис стал нашим помощником. В условиях падающего рынка мы с меньшими ресурсными затратами оказались в семи филиалах.

Лидеры, обладая дивергентным (не путать с девиантным) мышлением, всегда найдут выход из любого положения. В то время

как менеджер будет анализировать ситуацию в тоннельной плоскости мышления, искать дополнительные факты и цифры, лидер будет действовать. Еще один наглядный пример. В Новосибирске, где размещался крупнейший производитель напитков ВИНАП, мы сосредоточили при открытии доминирующий ассортимент этикеточной бумаги, полагая, что это все будет востребовано чуть ли не с первого месяца работы. Однако мы просчитались, нашим заказчикам пока хватало старых запасов этикеток на складах, да и конкуренты кое-что им подвозили. Наш товарный запас этикеток «завис мертвым грузом». Недоброжелатели в центральном офисе получили почву для злорадства. Надо было спасать положение. Что делать? Признаться в просчете значило подвергнуть сомнению весь процесс открытия филиалов и управления товарным запасом. Мы решили действовать иначе. Искать нетривиальные пути решения.

В регионе на тот момент были довыборы и в Государственную думу, и в местные органы власти. Для наглядной агитации избирательной кампании требовалось много традиционной мелованной бумаги, которая в этом регионе была в дефиците у нас и в избытке у конкурентов. Но что делать с этикетками, которыми мы перегрузили склад? И тут нас осенила гениальная мысль. А что если вместо меловки выборщикам предложить этикеточную бумагу? Плюсов от нее значительно больше. Этикеточная бумага дешевле меловки и к тому же влагостойкая, а значит, дольше продержится вне помещений. Как показал более глубокий анализ, срок живучести мелованной листовки или плаката при непогоде — два-три дня максимум, срок живучести этикеточной листовки — до десяти дней. Мы провели презентации наших возможностей и «специальной бумаги для выборов», как мы ее обозвали, в штабах партий. В итоге весь запас со склада за два дня был скуплен выборными штабами. Конкуренты, которые сконцентрировали товар из меловки на своих складах специально под выборы, зная, что у нас нет конкурентного товара, расслабились. Они опомнились, когда в городе появились листовки, плакаты и другая наглядная агитация, но было поздно. В итоге они так с этим товаром и остались, кляня нас на чем свет стоит. Успехи вновь открытого филиала окрылили всю нашу компанию. Появилась вера в то, что и в условиях кризиса можно успешно развиваться.

Меняться, чтобы побеждать

Движение внутри компании — основа для перемен. Мотором движения всегда является лидер, который создает массу неудобств окружающим. Его бранят, на него негодуют, но получив положительный результат, никто и не вспоминает, как нелегко было стартовать. Все воспринимают успешный «финиш» как само собой разумеющееся. И не дай бог не достичь его: в этом случае весь негатив, накопленный человечеством, обрушится на голову возмутителя спокойствия.

Представим картину. Раннее утро. Вставать никак не хочется. Вас будят с пятого раза и заставляют отправиться на прогулку вокруг красивого озера в лесу, к примеру. Пробежаться, сделать зарядку. Вы получили заряд бодрости на весь день. Здорово! «Как хорошо, что я пересилил себя и сделал это!» — с удовлетворением подумаете вы, а о том, кто устроил этот живительный ранний подъем, вы и не вспомните. Или иной сценарий: вас разбудили, вывели на прогулку и т.д., но во время пробежки вы нечаянно потянули ногу. Кто виноват? Конечно же, тот самый баламут, поднявший вас так рано. Вот спали бы вы — и ничего бы не произошло.

Реакция окружающих всегда будет такой. И ее надо принимать как данность — и все равно нарушать спокойствие, сеять хаос, двигаться: лидер по-другому не может, иначе и не происходят перемены. Лидер невольно как бы резонирует окружающее пространство.

В мире все движется, все изменяется. Мир создан в движущейся гармонии. Все, что не движется, умирает. Но движение мы рассматриваем не как некий процесс ради процесса, а как элемент в структуре компонентов по достижению видения будущности. Видение — это целостная картина, своего рода событийная последовательность при достижении целей, и эффекты, эмоции по ее достижении. Например, цель — попасть в неизведанные ранее места, средство — перебраться на другой берег реки; эмоциональный эффект при этом: там, возможно, много спелых ягод. Из них можно приготовить варенье, или сок, или компот, или и то и другое — это уже видение.

Недостаточно людей просто направить к цели, важно прояснить ее полезность для сотрудников, переместить их в осязательный спектр, расширить эмоциональные эффекты от цели, создавать образы, наполнить работу смыслом, вместо того чтобы давать сухие цифры KPI. Кто-то возразит и скажет: KPI — не только другой берег реки, а

количество банок в погребе. Да, соглашусь, но это уже цель стратегическая. Подчиненные смутно представляют, как ее достичь — на другой берег плыть или искать в другом месте, а оттого и не будут стремиться ее достигать, им надо ее разжевать. Они будут ждать: либо события подтолкнут, либо кто-то подскажет, либо руководство ориентирует. На каждом разжеванном отрезке надо дать эмоциональный посыл, подкрепить его образами. Даже в случае с KPI, когда речь идет о количестве банок в погребе, необходим эмоциональный посыл: «Как здорово зимними вечерами пить чай с малиновым вареньем, укутавшись в пушистый плед» или «Как прекрасно лютыми зимними вечерами пить чай с земляничным вареньем, запасаться витаминами и не болеть!». Для большинства сотрудников, вовлеченных в функциональные бюрократические процедуры компании, это крайне важно в силу того, что их мозг устроен процедурно, им трудно раздвинуть границы после достижения цели, для них цель — это дополнительная нагрузка, подсознательно отторгаемая. Для возможностных сотрудников это дополнительный стимул и объединительный фактор. Эмоциональное управление и отличается от классического тем, что каждое действие мы наполняем смыслом, образами, причем положительными.

Любое управленческое действие, движение в компании, затрагивающее основы управления, поведения, изменения ментальности, привычного функционирования, и есть изменение. В компании-лидере, в растущей организации изменение — львиная часть идеологии, а подчас это и есть идеология. Девиз которой — «Меняться, чтобы побеждать!». И никак иначе.

Я вспоминаю другой пример — историю компании X, которая занималась производством удобрений. Туда меня пригласили акционеры помочь в формировании долгосрочной стратегии. Один из владельцев, он же генеральный директор, сетовал на то, что исчерпаны все способы как-то повлиять на перемены в компании. Приглашались консультанты, и не один, вырабатывались стратегии, планы, политика, создавались комитеты, но сотрудники какими были инертными, такими и остались. Формально все поддерживают последние документы, пытаются что-то делать, но вот инициативы все равно идут не снизу, а сверху. Даже положение о рационализаторской работе, где предусмотрены премиальные за изобретения, никого не воодушевило.

«Мы думали, что благодаря предложениям с мест создадим новые направления развития или еще что-то интересное в продуктовой линейке, думали, будем черпать идеи. А на практике ничего путного», — негодовал гендиректор.

Как оказалось, сами собственники не до конца понимали суть изменений. Для чего? Какая цель? Просто им показалось, что в компании все потихоньку превращается в болото. Рутинная надоела, хотелось, чтобы сотрудники «горели» на работе. Кроме того, владельцы полагали, что, если ничего не делать, может произойти стагнация и потеря доли на рынке. Поэтому все советчики и консультанты сошлись во мнении, что основная стратегическая цель — удержание доли рынка. Для чего нужно... И прописали что нужно, создали документальную и бюрократическую базу. Все классно, а не работает. Осталось неудовлетворение — все правильно сделали, а что-то не так. Как в том анекдоте: «Ложечки нашлись, а осадок остался».

Что показал проведенный мной предварительный анализ? Предприятие X» — достаточно крупное для своей отрасли, ассортимент выпускаемой продукции узок и ориентирован на сегмент B2B. Компания поддерживает многолетние связи с поставщиками сырья, а также с основными потребителями продукции, их чуть более десятка. Оборудование импортное и работает бесперебойно, в то же время может быть отремонтировано силами предприятия. Собственники, а их двое, самодостаточны и осторожны. Кризисы переживают в терпеливом ожидании его исхода, используя «накопившийся ранее жирок».

Совершенно очевидно, что почвы для изменений в компании нет. Ведь, по теории, изменениям предшествуют либо кризисные явления на предприятии, либо технологическая реновация, либо смена стратегического курса, либо намеренная драматизация событий с целью улучшить положение на рынке, либо неуспокоенность самих владельцев. А просто так перемены не происходят. И консультанты их не принесут, а выполняют только те задачи, с которыми умеют справляться.

Как быть? Изменить ментальность 50-летних владельцев и сделать их «изменением»? Побудить к новым трудовым подвигам? Едва ли получится. Да и нужно ли? После плотной работы с предприятием и его владельцами были приняты следующие решения:

□ Стратегия компании — расширить производство в сторону неорганических удобрений. Запустить новое органическое направление. (Имеющиеся покупатели будут только рады пополнить свой ассортимент органикой и неорганикой. Такая потребность существовала всегда, поскольку для ассортимента они докупали продукцию мелких поставщиков, что было не совсем удобно.) Вдобавок стать новаторами на рынке удобрений и предложить что-то новое и революционное.

□ Предложить акционерам отойти от операционного управления и нанять директора, который и сам будет «изменением» и заразит этим коллектив.

□ Один из акционеров, тот, что является генеральным директором, возглавит совет директоров, а статус второго не поменяется.

Мы нашли неумного директора из совсем непроизводственной сферы, отчего я подвергся сокрушительной критике со стороны акционеров и пересудам среди сотрудников предприятия. О чем только ни судачили в кулуарах! Дескать, все, предприятию наступит конец при таком руководстве. «Гинеколог управляет производством!» — говорили сотрудники между собой. Особенно после пламенной вступительной речи нового руководителя через неделю работы. Речь была пафосной, образной и драматичной. Директор-новатор драматизировал ситуацию, пугал сотрудников тем, что если ничего не делать, то утратятся все положительные наработки. Увлекал подчиненных к новым горизонтам, разясняя, как они будут двигаться дальше и как всем будет хорошо. Народ настороженно отнесся ко всему тому, что еще не имевший авторитета и опыта работы в отрасли директор рассказал о будущем развитии компании. Тем не менее такие собрания стали проводиться еженедельно. Люди встряхнулись и объединились — вначале ментально — против новатора и его инициатив. Что уже положительно: импульс перемен пошел, пусть даже и в такой форме.

Уже через два месяца мнение сотрудников начало меняться. Оказалось, что новый генеральный не такой уж и дилетант; он, напротив, довольно быстро разобрался в технологическом процессе предприятия, тогда как многие по полгода пытались вникнуть и все никак. На предприятии закипела работа; были разработаны новые реальные планы по расширению производственных мощностей, и

люди активно участвовали в их реализации; стали приходиться новые сотрудники: главный технолог, руководитель лаборатории; к деятельности начальника отдела кадров, ведающего исключительно кадровым делопроизводством, подключился директор по персоналу и организационному развитию; появились руководители новых проектов. Каждый на заводе норовил привнести что-то полезное и нужное, дабы засвидетельствовать свою лояльность, все это активно поощрялось и поддерживалось, даже если предложение и носило непредметный характер. Постепенно все вовлекались в необратимый процесс изменений.

Но, что удивительно, после первого месяца работы с новым генеральным акционером готовы были признать это назначение ошибочным, досрочно прервать со мной и с ним контракты, заплатить компенсацию и вернуть все на круги своя по принципу «лучшее — враг хорошего». Дескать, что мы дергаемся, ведь все было прекрасно, подумаешь, небольшие кризисы и падения продаж. Так-то все стабильно. А тут ввязались в авантюру и неизвестно, что еще будет. «Потеряем все», — не без иронии поговаривали владельцы.

Я был вне себя. Прделана колоссальная работа. Нового директора «сорвали» с вполне насиженного доходного места, под мое слово, под перспективу непонятого будущего, тот поверил, повелся, так сказать, — и вот такое фиаско. Я всеми правдами и неправдами убеждал владельцев повременить хотя бы три месяца. Но уже на втором месяце пошла обратная связь: мол, все нормально. Коллектив принял нового директора и отзывается о нем как о неугомонном чудачке и профессионале, несмотря на то что тот не производственник. Закипела работа.

Прошел год. О том, что когда-то были сомнения по поводу нового генерального — ни слова; создавалось впечатление, что он с основания работает в компании. Владелец и не представляли, как бы они работали без этого гендиректора. Ведь он просто вулкан! «Никому покоя не дает! Ни нам, ни сотрудникам. Но с ним интересно! Мы начали расти. Наши партнеры едва поспевают за нами и тоже замечают позитивные изменения. Мечтаем покорять зарубежные рынки. Короче говоря, все классно!»

Такая метаморфоза стала возможной благодаря тому, что, сами не будучи «изменением», акционеры нашли «изменение» в лице

генерального директора, который, как стартер, завел всех, поменял укоренившиеся стереотипы, личным поведением и действием сподвиг сотрудников и акционеров к реформам. Создал коалицию единомышленников — и в итоге мы победили!

Коалиция единомышленников — вот двигатель изменений. Эту коалицию и составляют те самые лидеры, без которых немислимы перемены и лидерство компании на рынке. К сожалению, типичный просчет большинства компаний — когда вместо лидеров и необычных людей они нанимают менеджеров, чья профессиональная компетенция будто бы способна восполнить недостаток лидерства. Секрет успеха — найти неординарных людей. Пример с генеральным директором, приглашенным на предприятие по производству удобрений, — лишнее тому свидетельство.

Субкультура «Евросети» была по сути своей необычна, в ней изначально отсутствовали бюрократические путы, заорганизованность, процедурные барьеры. Быстрота принятия решений, способность влиять на принятые решения и результат, нести за них ответственность, набор широких полномочий, инициатива и творчество в работе — все эти составляющие деятельности в «Евросети» обуславливают серьезные требования к соискателям места в компании. Поэтому 60%, а то и более рабочего времени руководители посвящали поиску людей, соответствующих субкультуре организации, способных быть лидерами, — тех, кто и составляет костяк персонала, вовлеченного в управление изменениями в компании. В «Евросети» коалицией единомышленников стали акционеры и топ-менеджеры первого и второго уровней, в последующем воодушевившие всех остальных на перестройку. Меняться везде и во всем стало нормой. Девиз был такой: «Ни дня без изменений!».

В компании X основной движущей силой перемен стали новый генеральный директор, «зараженные» изменениями акционеры, новые сотрудники, занявшие важные ключевые позиции, обладавшие волей к преобразованиям представители «старой гвардии», а также неформальные лидеры, распространявшие слухи и сплетни.

Реформирование компании пройдет успешно тогда, когда коммуникации будут интегрированы по вертикали и горизонтали. В большинстве своем львиная доля преобразований ложится на плечи

рядовых сотрудников, находящихся в основании иерархической пирамиды, поэтому степень воздействия по вертикали на данную иерархическую прослойку должна быть максимальной и постоянной. Как этого достичь? Рассмотрим вертикально интегрированное воздействие на сотрудников на примере веселого послания Чичваркина (о традиции общаться с помощью нестандартных писем в «Евросети» подробно рассказано в главе IX).

Создается послание — структурно это описание предполагаемых задач для персонала на квартал или месяц. Текст эмоционален, без сухих канцеляризмов и технократических фраз, все просто, язык привычен для подчиненных, с вкраплениями неполных эмоциональных оборотов речи, с избытком элементов рефрейминга. Послание предназначается каждому сотруднику, оно в любом случае интересно всем благодаря своей необычности. Вдобавок разъяснительная работа топов и контроль на местах за соблюдением положений послания дают возможность достичь синергетического эффекта внутри компании. Горизонтальные коммуникации в виде обсуждений послания, обмена мнениями, слухами дают результат в кратчайшие сроки. Внешние коммуникаторы — хождение необычного послания в Интернете, социальных сетях, вопросы сотрудникам об авторстве письма, о его важности, нужности — также приносят положительные плоды. Чем больше коммуникаторов работает на продвижение идеи, видения, действий, тем более значительным окажется эффект.

Ежедневные пятиминутки и постановка задач рядовым сотрудникам подсказывают им вектор проводимых изменений в компании. Необходимо помнить: содержание любого информационного сообщения активно живет в сознании человека три дня, затем оно должно быть повторено устно или посредством отсылки к нему. Кажется, Наполеон сказал, что существует только одна заслуживающая внимания риторическая фигура — повторение.

Послание должно быть понятным и простым. Как притча. И опять в помощь нам Лебон: «Простое утверждение, не подкрепляемое никакими рассуждениями и никакими доказательствами, служит одним из самых верных средств для того, чтобы заставить какую-нибудь идею проникнуть в душу толпы. Чем более кратко утверждение, чем более оно лишено какой бы то ни было

доказательности, тем более оно оказывает влияние на толпу. Священные книги и кодексы всех веков всегда действовали посредством простого утверждения; государственные люди, призванные защищать какое-нибудь политическое дело, промышленники, старающиеся распространять свои продукты с помощью объявлений, хорошо знают, какую силу имеет утверждение.

Утверждение тогда лишь оказывает действие, когда оно повторяется часто и, если возможно, в одних и тех же выражениях. Посредством повторения идея водворяется в умах до такой степени прочно, что, в конце концов она уже принимается как доказанная истина (Выделено мной. — С. Ф.)»²².

В «Евросети» для передачи информации были задействованы все имевшиеся механизмы — и официальные, и неформальные. Официальный информационный язык — это язык приказов, указаний, распоряжений и пр.; он транслируется всеми должностными лицами, более того, задача каждого руководителя не просто служить передатчиком, а разъяснить, растолковать сухой язык делового послания, наполнив его образами. Это очень важно. А еще важнее обеспечить выполнение всего этого контролем на нижних уровнях. Не ленитесь сделать пару звонков в день рядовому сотруднику — и станет понятно, кто разъясняет, а кто имитирует. Один лишь вопрос продавцу магазина: «Какие задачи тебе сегодня поставлены?» — и вы узнаете, проводятся ли пятиминутки или утренние собрания, доводилась ли официальная информация, обсуждается ли неформальная информация, что вообще происходит в регионе. Кроме того, вы увидите управленческий уровень руководителя магазина и, соответственно, его начальника. Всего-то один-два звонка. Но каждый день. Это правило.

Хорошим коммуникативным подспорьем являются Интернет, горячие линии, телефоны доверия — с одной лишь оговоркой: они должны по-настоящему работать, а не имитировать деятельность, тогда к ним будет доверие. В «Евросети» работал внутренний портал для общения, он нес нам колоссальный пласт информации с мест, люди верили ему, поскольку даже на нейтральные письма руководство порой отвечало реальными шагами. И, пожалуй, самый важный канал коммуникаций — неформальный. Управляемые слухи, работа через лидеров мнений. Удача вам улыбнется, когда все это будет проводиться комплексно по всем каналам коммуникаций и непрерывно. В

противном случае, чтобы вы ни делали, нужного результата не ждите. И наоборот: имея отлаженные, работающие каналы коммуникации, вы всегда сможете управлять ситуацией. Ведь изменения не рождаются сами. Ими надо заражать.

Для успешной реализации политики изменений в компании особую роль играет популяризация реформ. Даже о незначительных успехах должно быть известно всем, ведь из маленьких побед складывается большая победа. Информация запускается по всем каналам. На начальном этапе, когда у сотрудников еще живет червь сомнений в успехе и в необходимости перемен, это очень важно! Во-первых, снимается общее напряжение от ожидания результата, во-вторых, демонстрируется действенность механизма преобразований, в-третьих, культивируется сопричастность к успеху, в-четвертых, зарождается дух здорового соперничества и т.д. Даже если нет яркого подвига, его надо придумать!

Но начало успеха не должно стать его концом! Маленькие подвиги внутри компании обобщаются и в последующем трансформируются в традиции. Традиции — историческое успешное прошлое организации, своего рода часть ее нематериального актива. Они лежат в основе субкультуры компании и помогают в управлении.

Но так или иначе все изменения совершают люди, и успех на 80% зависит от них. Когда в конце 2003 г. «Евросеть» разместила свои первые векселя, участники рынка были в недоумении. Как финансовые институты могли выкупить у компании векселя, подтвержденные исключительно красивой маркетинговой идеей? Секрет успеха — люди! Не материальный актив, заложенный в качестве обеспечения, а люди, которые смогли обаять, убедить, заставили поверить.

Да-да, в «Евросети», когда речь шла о человеческом ресурсе, мы говорили «люди», а не «персонал» или staff. Ежедневно мы тратили до 60%, а порой и больше времени, работая с сотрудниками, — такова особенность работы лидеров в компании — лидере рынка. Ключевые управленческие позиции у нас занимали лидеры — непреложное правило для любого растущего бизнеса. Поиск лидеров, формирование видения, консолидация усилий требуют колоссального количества времени. Формализм в данном случае не проходит. Как ни странно, у нас, как я уже отмечал, не приживались выпускники МВА. Они не вписывались в субкультуру компании. Избыточные знания (а порой и

незнание) при отсутствии лидерских качеств и практического опыта, снобизм, желание следовать прописанным процедурам, неумение выстраивать коммуникации, нежелание нести ответственность, склонность всякий раз прикрываться либо технологическим несовершенством в компании, либо противоречиями в техпроцессе, вечное самооправдание и самопрезентация навсегда закрывают вход в организацию подобным специалистам. Как тут не согласиться с замечанием Ли Якокки: «Слишком много менеджеров позволяют себе долгую раскачку в процессе принятия решения, особенно те из них, кто обременен слишком большим образованием»²³. Это тоже одна из причин.

Быть впереди, быть лидером, управлять изменениями — значит не двигаться внутри системы, а опережать ее движение, создавать новые открытые системы, принимать решения в условиях неопределенности, действовать быстро и решительно...

Успех «Евросети» в период бурного роста во многом был обусловлен тем, что мы играли во внесистемные игры. Мы создавали новые системы, задавали новые правила игры, мы не боялись выйти за рамки живучих стереотипов. И самый, пожалуй, важный момент, если говорить о лидерстве и эмоциональном управлении: при достижении высокого результата мы никогда не рассматривали эти факторы как панацею от всех болезней. Более того, эти хаотичные элементы в управлении всегда уравнивались грамотным регулярным менеджментом. Так же как у здорового человека внезапная эмоция контролируется и управляется сознанием и волей (в противном случае это будет не эмоция, а аффект), в организации эмоциональное управление нивелируется менеджментом. Сплошное бесконтрольное эмоциональное управление и лидерство в организации — это аффект. Об этом не стоит забывать тем руководителям, которые считают эмоциональное управление священным Граалем в руководстве компаний.

Изменения в компании. Факторы успеха:

- Разумное лидерство (без потери контроля и руководства).
- Проведение радикальных изменений касается всей системы, а не ее отдельных частей.
- Пересмотр корпоративной культуры (для обеспечения долгосрочного успеха).

□ Разделять, чтобы управлять (простые структурные формы, мало начальников, использование преимущества работы малых групп).

□ Развитие организации (применение новых подходов к управлению).

□ Создание своих систем и рынков, сохранение конкурентоспособности (старые методы работы неприемлемы).

□ Стремление к постоянному обновлению: ни дня без изменений — успех не должен стать началом упадка.

□ Коалиция единомышленников как двигатель перемен.

□ Коммуникации — артерии изменений.

□ Обеспечение должной мотивации плюс самомотивация.

□ Эффективная командная работа.

□ Достижение общего (системного) управления качеством путем усовершенствования управления во всех сегментах компании.

XIII

АТМОСФЕРА: «МЕЛОЧЬ» ИЛИ ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ?

На каждого человека, даже партийного, давит столб весом в 214 кило!

Ильф и Петров. Золотой теленок

Что такое атмосфера в компании? Как она может влиять на бизнес и человека? На фоне огромного количества факторов, определяющих свойства той или иной организации, атмосфера — мелочь, но именно она способна поменять и всю систему в целом, и наше представление о ней. Ведь атмосфера воздействует на эмоциональное восприятие. Представьте себе группу людей, сидящих за столом, на котором разложены деловые бумаги, — какая будет атмосфера? Атмосфера делового совещания. А если убрать деловые бумаги и поставить самовар? Атмосфера чаепития. А если вместо самовара поставить бутылку шампанского и фужеры? Атмосфера праздничного застолья.

Если компания хочет завоевать сердца своих клиентов, она должна создать соответствующую атмосферу. Но если какие-то вещи можно создать по команде, пользуясь специальными технологиями, то атмосферу по приказу не создашь! Для этого нужен особый дух внутри компании, поскольку атмосфера — это своего рода духовное наполнение организации. Это наполнение создается сознательно, создается людьми — как рядовыми сотрудниками, так и руководителями. Борьба за атмосферу означает борьбу за правильных людей — генераторов атмосферы. Успех управления в данном случае зависит от наличия этих самых правильных людей.

А затем, после человеческого фактора, следует чистота. Чистота отношений в коллективе, чистота на рабочем месте. Представим на минутку атмосферу романтического свидания. Кафе. Грязные полы, не вполне приятные запахи, тараканы, ползающие пусть даже по белоснежной скатерти. На столе дорогущее шампанское, канделябр со свечами... Пройдет ли романтическое свидание в подобной обстановке? Кто-то скажет — пройдет! И я это допускаю. Но какова будет его атмосфера? Или: свежесть морского прибоя, легкий ветерок,

закат, запах моря, на берегу двое. Незамысловатая бутылочка шампанского и пластиковые стаканы! Как атмосфера?

Итак, в основе атмосферы лежит человеческий фактор и чистота. На фундамент ложится надстройка, это дух атмосферы, незримое наполнение сущего. Краеугольным камнем надстройки является взаимоуважение и любовь сотрудников компании друг к другу, к выполняемой работе. Только это трансформируется в любовь к покупателю. Если в магазине нет взаимоуважения и любви между сотрудниками, не появится и надстройка. Будет безупречно чисто, но казенно и бездушно! McDonalds, одним словом.

Между тем наступает время, когда покупатель будет платить — а некоторые уже платят — не за набор функций в изделии, не за его полезность, а за исторический контекст товара, за вложенную в него интригу, за эмоции, которые он дает. Без соответствующей атмосферы такие продукты не продаются.

Высший пилотаж в продажах — это когда ты заряжаешь эмоцией покупателя: продаешь, например, не сотовый телефон, а возможность быть с любимой всегда на связи. Продавать эмоциональную сущность товара крайне важно на высококонкурентных рынках, где полно схожих по функциям и содержанию товаров и услуг. Здесь, чтобы отличаться, важно наделить продаваемый товар или услугу эмоциональной сущностью, определить потенциального обладателя этого продукта как избранного, энергичного, неподражаемого. К примеру, у телефона Vertu и его аналога Nokia себестоимость практически одинаковая, но первый дороже в десятки раз. И самое удивительное, что спрос на дорогие Vertu стабильно высокий. Обладатель этого аппарата кричаще и звоняще пытается выделиться из основной массы, демонстративно подчеркивая, что он состоятельный и успешный человек. Тот же пример с автомобилями WV и Porsche. Абсолютно идентичные функции, но разные эмоциональные послы и цена. Одни покупают WV за надежность, комфорт, немецкое качество, а другие Porsche — за принадлежность к избранным.

Однажды в одном из филиалов я долго рассказывал директорам по продажам об атмосфере, приводил примеры, объяснял, как создать ее в различных условиях, что для этого нужно и т.д. Прошел месяц, и я решил проверить, как на практике реализовано то, о чем я на протяжении дня говорил и спорил с подчиненными.

Зашел в один наш магазин на бойком месте в центре города. Вменяемые продавцы и внешняя чистота наличествовали, осталось почувствовать дух, уловить атмосферу. Но практически ничего не ощущалось. Я спросил у продавца, слышал ли он что-нибудь об атмосфере? «Нет, — ответил он. — А что это такое?»

Понятное дело, управленческие коммуникации на данном направлении отсутствовали, и, естественно, это была проблема директора сбытового сектора. Как выяснилось, передача информации остановилась на управляющем магазина. И вот, в тот самый момент, когда я с ним разговаривал, продавец обслуживал клиента, который пришел за покупкой телефона для любимой девушки, с которой он неделю назад поссорился. По сути молодой человек выбирал примирительный подарок. Краем уха я слышал диалог продавца и покупателя. И в завершение сделки я взял визитную карту магазина и на оборотной чистой стороне написал четверостишие, которое помнил со школы:

«Любимая, я мучил вас!
У вас была тоска
В глазах усталых:
Что я пред вами напоказ
Себя растрчивал в скандалах»²⁴.

Потом вручил карточку покупателю с пожеланием больше не ссориться и любить друг друга. В предвкушении мира и любви, в приподнятом настроении он покинул магазин.

На другой день молодые люди пришли в магазин с букетом цветов с благодарностью за примирение. Четверостишие, прочитанное парнем девушке, сделало свое дело! Не телефон как таковой, а компания примирила молодых людей. Сколько эмоций и заряженности! Мелочь! Но это и есть атмосфера.

Представьте себе человека, покупающего подарок по случаю юбилея или какой-то иной памятной даты. Перед ним стоит проблема не только выбора, но и того, как лучше преподнести то, что он приобретет. И тут вы вручаете ему вместе с купленным подарком визитку магазина с четверостишием:

«Пошли, Господь, свою отраду
Тому, кто жизненной тропой
Как бедный нищий мимо саду

Идет по знойной мостовой»²⁵.

Вы избавили вашего любимого клиента от «головной боли». А визитку, с которой было прочитано четверостишие, на празднестве заметили все гости. Скажите, к кому они теперь пойдут за самым оригинальным подарком?

Только внутренние порывы и эмоциональная заряженность, правильно подобранные люди и искренняя любовь к своему делу позволяют создать нужную атмосферу.

Памятен мне один случай. Будучи в Нижнем Новгороде, я много говорил с управляющими филиалами и директорами по продажам о повышении эффективности продаж, работе с людьми и, конечно же, об атмосфере. Приводил примеры благоприятной атмосферы, много рассказывал положительных историй из жизни коллег в других филиалах, неоднократно подчеркивал роль коммуникаций в управлении продажами.

Вооруженные новыми знаниями, все разошлись, для того чтобы внедрять их в жизнь. Через день мы с управляющим нижегородского филиала отправились в Казань на автомобиле, с тем чтобы по пути посетить все магазины компании. В пригородных филиалах персонал об атмосфере, очевидно, слышал. В салонах-магазинах было чисто, на столиках для работы с клиентами стояли аккуратные цветочные композиции, кое-где в утренние часы ощущался приятный аромат кофе (отнюдь не потому, что персонал устроил себе второй завтрак). Но по мере удаления от города вглубь России менялось представление наших сотрудников об атмосфере. На смену аккуратным «икебанкам» из сухоцветов пришли либо безумные и безликие искусственные цветы, либо тюльпаны — в вазах или в трехлитровых банках. В населенном пункте с прозаическим названием Цельск в трехлитровой банке стояли веточки березы. На вопрос продавцу: «А что это такое?» — последовал ответ: «Элемент атмосферы!»

Ну как тут поспоришь! Каждый понимает атмосферу в меру своей культуры.

XIV

КАК НАЙТИ «ПРАВИЛЬНЫХ» СОТРУДНИКОВ

Ищите, и найдете, стучите, и отворят вам.

Евангелие от Матфея

Этому вопросу уделено столько внимания! Горы книг и учебных пособий, море консультантов, семинары и диспуты, институты и псевдоквалифицированные специалисты — а набирают или идиотов, или лентяев, или имитаторов...

К сожалению, на пути хороших сотрудников в компанию стоят сотни преград. Это и неграмотно составленное объявление о найме с непонятными и общими требованиями к кандидату (мы сами этим грешили), и неполное или неправильное представление о функциях будущего работника, и бессмысленные вопросы предварительного тестирования в ногу с модой, и бездумные и поверхностные собеседования, и заочное беглое изучение резюме, как правило, ограничивающееся перечислением мест предыдущей работы. Да и ищут порой человека с аналогичным отраслевым опытом. Зачем? Множить ошибки и сужать возможности? Зачем прошлое нового сотрудника переносить в новую организацию? Лень! Боязнь! Надо всего лишь потратить немного времени, набраться терпения, и новичок, не скованный путами прошлых отраслевых ошибок, открытый всему новому, найдет нестандартное решение, сделав вас победителем.

Неспособность менеджеров по подбору персонала различить в человеке потенциал губит всю систему найма. Умению видеть потенциальные возможности кандидата надо учить каждый день, показывая, как извлекать зерно из вороха плевел. Для этого обязательно надо вместе с менеджерами по подбору проводить собеседование, чтобы те понимали особенности диалога и предметных вопросов, которые следует задавать соискателю. Личным примером учить, как это ни странно. Натаскивать на поиск звездочек. Мудрости учат мудрые.

Осторожно: эйчар!

Многие менеджеры по подбору персонала приходят в свою профессию в силу того, что подсознательно сублимируют свою неистраченную сексуальную энергию в работу по подбору людей. Здесь можно удовлетворить свою склонность и к властному доминированию, и к садо-мазо, и к подчинению... мало ли еще к чему еще? Под серьезной и благовидной маской ваших менеджеров по подбору людей скрываются самые разные пороки. Понаблюдайте внимательней и все поймете!

Для того чтобы ваша компания смогла обрести новых сотрудников, прежде всего обратите внимание на своих специалистов по подбору кадров. Кто вообще эти «ловцы человеков»? Они такие же смертные, как мы все, с такими же пороками, как и у всего нашего общества! И, увы, набирают они себе подобных.

В одной из компаний, в которой я возглавлял венчурный проект с непростой историей, требовался глубокий кадровый реинжиниринг. В работе нашей проектной группы принимала участие ведущий сотрудник отдела кадров из головного офиса, практически заместитель директора по персоналу.

Это была дама средних лет, назовем ее Натальей, с богатым опытом подбора сотрудников для среднего управленческого звена, вдобавок кандидат психологических наук, автор статей в специализированном издании. Словом, «резерв главнокомандующего», радость руководителя проекта. Требования к кандидатам были сформулированы безукоризненно, началась кропотливая работа по поиску соискателей. Хорошая оплата и перспективность проекта обусловили поток желающих поработать у нас. Через неделю оказалось, что из 20 кандидатов на позицию финансового директора в финал, на интервью со мной, вышли две «апликантки» — женщины одного с Натальей возраста, достаточно успешные, судя по опыту работы на предыдущих местах. И с абсолютно процедурным и консервативным типом мышления, что давало им дополнительные очки в глазах менеджера по подбору кадров. «Финансы не терпят суеты».

Наша с ними беседа выявила (благодаря проективному собеседованию, закамуфлированному под диалог ни о чем), что они, как, кстати, и Наталья, дамы со скрытыми проблемами в личной жизни. Одна — старая дева. Семья для нее — это ее престарелая мама

да кот Филимон, о коем она захлеб рассказывала, забыв о цели визита. Со мной она вела диалог по-учительски. Пытаясь втолковывать мне очевидные по ее разумению вещи. На мои глупые провокационные вопросы напрягалась, отчего ее бровь слегка подергивалась, а на губах появлялась вымученная дежурная улыбка, при этом глаза выдавали внутреннее раздражение, в них читался немой укор — дескать, «ну и руководитель!».

Она была просто мужененавистница и всем своим видом, действиями это подчеркивала. Мол, да что там, все вы, мужики, одинаковые. Все эгоисты и лентяи. Переубедить ее было практически нереально. Что поделаешь, категоричность — признак ограниченности. Напоследок она изрекла, что, даже если она и не пройдет по конкурсу в компанию, ей все равно было приятно вести диалог со мной. «А что же вам понравилось в этом диалоге?» — поинтересовался я. «Вы хорошо разбираетесь в психологии кошек», — то ли серьезно, то ли шутя, бросила она и ушла. Наверно это к разговору о ее любимце коте Филимоне? Или?..

— Это идеальный кандидат для нашего проекта, — резюмировала Наталья.

— Согласен, но давайте еще посмотрим, — предложил я.

Вторая претендентка соответствовала практически всем предъявляемым требованиям. Социально одобряемые ответы, знание международной системы финансовой отчетности, MBA... Но мы ведь работаем не с механизмами и не с роботами. Хотелось понять и человеческие, а не только профессиональные качества соискательницы. В конце собеседования я мимоходом поинтересовался: «А что бы вы сделали не так, начни вы жизнь сначала?»

Ответ меня обескуражил. «Я бы родилась у других родителей. То, чего я добилась в жизни, а я добилась много, — это было вопреки их участию в моей судьбе». Начался откровенный разговор, стало уже интересно. Ей это явно нравилось, видимо, она полагала, что сможет использовать ситуацию для заработка дополнительных очков в глазах работодателя.

— А чем вы можете гордиться в жизни? — в свою очередь поинтересовался я.

— Я хоть и не стала ученым и профессором, как мои родители, но добилась большего. Я ни от кого не завишу и практически свободна. А ощущение свободы — это больше, чем быть профессором и дергаться по каждому поводу и дергать других. Я сама заработала себе на квартиру и прочие блага. И я не зависима от мужчины. Единственное, что меня гнетет все это время, — непонимание смысла моей жизни родителями. Мало того что в детстве я росла под пристальным взглядом отца и получала по полной за четверку, принесенную из школы, за детские шалости, но и сейчас меня эта мелочная опека просто достает.

— Так вы должны благодарить родителей за то, что, может быть, из-за их участия у вас все и получилось. А было бы иначе, кто знает, как оно сложилось бы?

— Нет уж, я думаю по-другому.

— А в чем смысл жизни, по-вашему?

— Это что? Экзамен по философии?

— Да нет, не хотите — не отвечайте. Просто вы умная женщина и мыслите нестандартно, мне была бы интересна ваша точка зрения.

— В природе нет никаких смыслов. Человек их придумывает сам, чтобы оправдывать свою жизнь, придумывает себе проблемы, чтобы потом успокаивать себя или бодрить. Чушь. Философия и смыслы. Я не верю во все это. Абракадабра.

— А что вы цените в жизни, что для вас первично?

— Сама жизнь и первична. А все остальное — выдумки.

— А у вас есть друзья?

— Нет. Только партнеры, во всех отношениях.

— Спасибо. Извините, если доставил неудобства своими нудными вопросами.

Проводив «апликантку», Наталья вернулась ко мне с немым вопросом: «Ну что? Ну, как? Какая я молодец! Кого берем?»

— Хорошие кандидаты, и я понимаю, что проделана колоссальная работа по их отбору. Однако я хотел бы еще посмотреть. Кстати, среди тех двадцати отсеянных есть еще достойные кандидаты?

— Мой опыт подсказывает, что там никого нет.

— И все же принесите мне анкеты, я на досуге полистаю их сам.

— Хорошо.

Изучив все анкеты, я выбрал еще трех соискателей. Поинтересовался, почему они не прошли. В отношении двух мужчин понятно, что они несерьезные: молодые и не соответствуют корпоративным стандартам.

— Каким? — уточнил я.

— Они как из банды Махно. Идут на интервью в рваных портках. Нормальные люди надевают пиджак и галстук. Не оберемся потом неприятностей с этими юнцами. Ни опыта, ни ответственности. Я не взяла на себя смелость пригласить их на интервью.

— А дама? У нее отличный послужной список. Прошла все ступени от бухгалтера, менеджера планово-экономического отдела до финансового директора крупного холдинга.

— Как мне показалось из интервью с ней, эти ступени она прошла не только благодаря своим профессиональным компетенциям. Боюсь, будут проблемы.

— С кем?

— Да мало ли с кем. Поверьте моему опыту, я не такие еще конфликты локализовала.

— Мы обсуждаем кандидата, а не связанные с ним гипотетические проблемы или конфликты. Что вас настораживает?

— Просто такие фифы не работают, а делают карьеру... Вдобавок ко всему она с двумя маленькими детьми.

— А что, дети являются обременением в работе? — удивился я.

— А то нет? Они могут простудиться — а это больничные, отсутствие матери на работе; их надо утром в школу, сад — а это опоздания; вечером из школы, из сада — значит, мать всегда торопится поскорее уйти. И вообще это нормально — оставить годовалого ребенка непонятно на кого и при работающем муже устремиться самой на работу? Что за нужда?

Аргументы звучали убедительно.

— Наташа, а у вас есть дети?

— Пока нет.

— Пригласите ее на собеседование со мной...

В итоге мы приняли на работу мать с двумя детьми и не пожалели. Один из забракованных юношей «из банды Махно» уехал в наш ростовский филиал работать финансовым директором. Дамам, тем первым двум, было отказано, и слава богу. Одну из них, вторую, я

сдуру порекомендовал приятелю, которому срочно нужен был финансист. После месяца работы стало очевидно, что конфликтность и стремление доминировать в компании с проектно-матричным стилем управления не оставляли новой сотруднице ни малейших шансов задержаться в коллективе.

Не соблазняйтесь громкими титулами своих директоров и менеджеров по персоналу. Нередко за всем этим пустота. Девочка 25 лет от роду, получившая образование психолога, еще отнюдь не психолог. И не факт, что она им станет. Порой диагност с его богатым жизненным опытом куда лучше подбирает людей, нежели специалист.

Несколько практических советов.

Для того чтобы понять, как кандидат будет управлять своим коллективом, не обязательно задавать об этом вопрос напрямую, можно спросить, как он воспитывает своих детей, как поощряет их, наказывает, организует. Или узнать его оценку той или иной деловой ситуации.

Я часто задавал и задаю на интервью обескураживающие вопросы. Например: «Вы можете смотреть всего два канала: по одному демонстрируют эротику, по второму — жесткий бокс. На каком канале останетесь?» Тем самым я проверяю, во-первых, искренность кандидата, во-вторых, реакцию на нестандартный вопрос, в-третьих, наличие склонности к деструктивной либо созидательной деятельности. А еще пытаюсь выявить умение находить альтернативу, ведь в этой истории есть и третье решение — выключить телек и ничего не смотреть. Казалось бы, немного грубоватый вопрос позволяет многое узнать о кандидате.

Один из самых полезных вопросов касается хобби. У меня был случай, когда все интервью мы говорили про увлечения соискателя. Тот был весьма удивлен ходом нашей беседы и, оказавшись через неделю в «Евросети», поинтересовался, почему разговор принял такой поворот. Я объяснил. О его работе и профессиональной компетенции мне все рассказали его прежние сослуживцы. А поскольку этому человеку предстояло работать на проектом участке в команде, мне важно было понять, есть ли у него нужные для такой деятельности качества. Хобби как нельзя лучше раскрывает эти стороны личности.

Я могу показаться кому-то шарлатаном или эдаким бизнес-знахарем, но, как ни странно, при подборе людей я всегда обращаю

внимание на знаки зодиака. Иногда, когда требуется важное решение, даже составляю краткую натальную карту — индивидуальный гороскоп. Также провожу анализ почерка в заполненной от руки анкете. Ну и, конечно же, физиогномический анализ. В результате получается почти целостная картина. Мелкие мазки наносятся после личного интервью.

Собеседование по резюме нерезультативно в силу того, что applicant готовится к нему и дает на многие вопросы социально одобряемые ответы. Или стремится выглядеть лучше, чем он есть на самом деле. Многие специально проходят обучающие курсы, как правильно вести себя на собеседовании. Задача — снять маску с кандидата, увидеть истинное лицо. К примеру, нам нужен был менеджер для командной проектной работы. Я изучал хобби кандидата. Если это спорт, то какой вид? Хоккей, футбол — или бокс, лыжи, плавание? Коллективные виды спорта больше подходят для проектников в команде, индивидуальные — для менеджеров-одиночек. Одним словом, при подборе людей надо развивать в себе умение проводить всестороннюю диагностику, только тогда появится чутье или мастерство. И все то, о чем я говорю, будет происходить автоматически. Выходите за рамки шаблона и всегда будете впереди!

В харьковском филиале дела с подбором персонала обстояли катастрофически плохо, а между тем потребность в личном составе росла лавинообразно. Компания в этом регионе развивалась очень динамично, и мы были вынуждены нести потери оттого, что перебрасывали в филиал персонал из других регионов, создавая и там временные трудности. Вдобавок сотрудников надо было обустроить в бытовом плане, компенсировать переезд.

Факторный анализ показывал, что с точки зрения исходных условий проблем для найма нет. Харьков — областной центр, население более миллиона, много промышленных предприятий, масса высших учебных заведений, отсутствие демографических провалов, значительный приток трудовых ресурсов из провинции в город, дефицит интересных и финансово привлекательных предложений на рынке труда. Что еще требуется?

Менеджеры по подбору, а их было трое, «упахивались», по их выражению, перелопачивая массы людских ресурсов. Производительность на одного менеджера в день просто поражала:

приходили от 30 до 50 кандидатов. А эффективность (количество преодолевших первый «собеседовательный» заслон) составляла три-четыре человека, причем в последующем эти кандидатуры отпадали. Просто безнадежная ситуация какая-то! Однако такая производительность персональщиков настораживала. Я решил понаблюдать за этим чудо-действием. В один из дней, когда управляющий уехал в близлежащий регион, я, никого не предупредив, нагрянул утром в офис компании, точнее, в отдел по работе с людьми (так такие отделы назывались в «Евросети»). Благо в лицо меня в филиале знал только управляющий.

Рабочий день в отделе по подбору людей начинался неспешно. Двадцать минут народ собирался, подтягивался, медитировал, обсуждал вчерашние события, последние распоряжения начальства разных уровней, разливали чай по кружкам, дегустировал печенки с конфетками. Делились мнениями по вчерашним кандидатам, обсуждая их патологии и недостатки, делая это в присутствии новых соискателей, терпеливо ожидавших начала собеседования. Кандидаты тоже собирались небыстро и невольно становились наблюдателями кипучего процесса в начале рабочего дня в филиале крупной транснациональной, без преувеличения, компании. Изучали коллектив, с которым им, кому повезет, придется работать. Вместе с кандидатами терпеливо ожидал собеседования и я. Наконец через 40 минут ожиданий охранник вручили нам анкеты.

— А это обязательно заполнять? — кто-то уточнил у охранника.

— А как же? Работать хочешь у нас, заполняй, — деловито буркнул страж офисного порядка.

— Вдруг я не подойду? Или ваши вакансии меня не интересуют, — не унимался кто-то.

— А че пришел тогда? Узнай вначале, куда ты хочешь, а потом приходи, — повышал накал охранник.

— Вот я и пришел узнать.

— Тогда заполняй анкету и не жужжи! Менеджеры освободятся, все расскажут.

Я тоже покорно заполнил анкету. Там, где фамилия, написал О. Бендер-Задунайский, год рождения — 1900, образование — два класса. Через 40 минут менеджер Лена снизошла до нас. Всего собралось человек 35.

Нехотя и вальяжно Лена и тренер по искусству продаж Петр начали рассказ про компанию и условия работы в ней. При этом предупредили: кого что-то не устраивает в регламенте, трудовом распорядке, тот может покинуть собеседование и дальше не тратить время.

— А на фига мы анкеты тогда заполняли? Сразу нельзя было с этого начать, а уж кто остался, тогда бы анкеты и заполнил? — подал голос тот самый неугомонный соискатель.

— Молодой человек, — обратилась Лена к возмутителю спокойствия, — вы нам точно не подойдете, оставьте анкету и до свидания. Спасибо.

— Ну и компания у вас! Народ, — обратился он к собравшимся, — здесь делать нечего, сваливаем. Дурдом на выезде.

— Уважаемый, не нарушайте общественный порядок, — вырос из ниоткуда, как исполин, охранник. — Покиньте офис.

С «нарушителем порядка» ушли за компанию двое его друзей. Экзекуция продолжилась, нас осталось 32. Все замерли в напряжении. Лена продолжала вещать и в ходе монолога вручала карточки, кому желтую, кому красную. Выявить закономерность было сложно, можно было только догадываться — с желтыми пошли на второй этап собеседования, с красными оставались во власти Лены. Я ничего не получил. Как так?

— А вы куда? — обратилась Лена ко мне, рассортировав кандидатов.

— Как куда? Работать хочу в вашей компании.

— Вы из меня дурочку делаете? Кем вы хотите работать? Продавцом?

— А хоть бы и так! Разве нельзя?

— Для продавца вы нам не подходите! — подвела черту Лена. — По возрасту.

— Я буду классным продавцом, и вам за меня не придется краснеть. Возьмите меня!

— Извините, — отрезала Лена, даже не читая анкеты, — вы ошиблись компанией.

— Может быть, я со своим богатым опытом могу быть полезен вам в другой области?

— В какой?

— Ну, например, в развитии. Ваша компания быстро развивается. У меня есть хорошие административные связи в городе и возможность предоставить вам помещения под магазины в самых проходных местах в центре. Или я в административно-хозяйственном отделе мог бы трудиться, у меня хороший опыт организационной работы. Я обладаю недюжинной работоспособностью и высокой ответственностью.

— Нам нужны продавцы, — была непоколебима Лена.

— Может быть, я бы мог поговорить по этому вопросу с управляющим?

— Управляющего нет.

— Тогда с тем, кто его замещает.

— Зайдите в другой день, когда будет управляющий, я вам ничем помочь не могу.

— Может...

— Не мешайте мне работать!

— Товарищ, — обратился ко мне охранник, пытаюсь продемонстрировать симбиоз интеллекта и высочайшей ответственности за порученное дело, — не грубите! Вам же сказали, зайдите в другой день.

Последствия этого «собеседования», думаю, очевидны. Отдел по работе с людьми харьковского филиала весь, в полном составе, включая руководителя, был уволен незамедлительно. В этот же день вечером в Харьков прибыл HR-директор из центрального офиса — организовывать набор сотрудников. Впоследствии этот филиал стал в компании лучшим по найму и управлению персоналом.

Кто-то скажет: нет системы, ручное управление и т.д. Но даже если у вас есть четкая система и правильные люди, еще не факт, что все будет работать. Такие поездки, как мой визит в харьковский филиал, полезны: по проблемам в одном элементе системы можно судить о картине и потенциальных проблемах в системе в целом и принять превентивные меры. Посещайте вверенные вам подразделения, наблюдайте за людьми, старайтесь вести себя незаметно, прикиньтесь простачком и разговаривайте с новичками — и вы получите бесценную нефльтрованную информацию, которая позволит вам принимать правильные решения.

XV

ТРАНСАКЦИОННЫЕ26 ИЗДЕРЖКИ: НЕЗРИМЫЙ ВРАГ

...Издержки, существование которых было бы невозможно представить в экономике Робинзона Крузо.

Стивен Чен

Предприниматели, да и то не все, научились анализировать операционные издержки, принимать решения, сообразуясь с результатами того или иного анализа. Они понимают, из чего складывается себестоимость товара. Могут оценить долгосрочные и краткосрочные инвестиции, а также потери предприятия. Но организации и предприятия не знают, что такое транзакционные издержки, как их измерить, как их контролировать, какое влияние они оказывают на весь процесс производства и функционирования компании. Этим фактором просто пренебрегают как некой малозначительной единицей. А напрасно. Транзакционные издержки — незримый враг любой организации, и порой именно они-то и являются теми резонансными силами, которые сокрушают устойчивые и стабильные компании.

Любая социальная активность в компании, включая взаимодействие между сотрудниками внутри и вне организации, — это транзакция. Мы не придаем значения этим внутренним и внешним факторам. Возникает потребность в людских ресурсах — мы вводим человека в структуру, при этом практически никогда не оцениваем его транзакционное воздействие на систему в целом. А ведь если присмотреться, то количество взаимодействующих бинарных связей возрастает пропорционально числу нанятых людей. Мы заключаем контракт и не просчитываем возможные транзакционные потери. Принимаем решение — и не думаем о транзакционных затратах на его реализацию. Тем более что ввиду социального характера транзакционных издержек им трудно дать количественную оценку.

Впервые о транзакционных издержках мне пришлось задуматься в «Юнилэнде», когда я только начинал там работать в службе безопасности. Меня поражал подход к работе некоторых сотрудников моего подразделения — бывших милиционеров. Даже если нарушений не фиксировалось, их надо было «сочинить» и подать под соусом оперативной информации, полученной от какого-нибудь секста из числа менеджеров по продажам или других сотрудников. Под придуманное событие готовились превентивные меры, вполне измеряемые материально. Это показывало нужность данного

сотрудника службы безопасности. Если ничего не произойдет, значит, сработали и информация, и превентивные меры. Все молодцы. Но а уж если что-то и произойдет, то ведь предупреждали же. С любой точки зрения позиция выигрышная. Начальство восхищается сотрудником, его прозорливостью и эффективностью, а тот поживает на лаврах и продолжает паразитировать. Эти транзакционные издержки имеют эквивалент, выраженный в операционных затратах.

Были случаи, когда сами сотрудники искусственно создавали проблемы для предприятия, а потом героически их решали. А как вы оцените ситуацию, когда сотрудник А подставляет сотрудника Б в ходе выполнения важного задания только потому, что между ними вялотекущий конфликт? А как вам всякого рода интриги? Как со всем этим бороться? Как минимизировать транзакционные издержки? Что противопоставить им?

Основные источники транзакционных издержек:

- поиск и систематизация предметной информации;
- инструментальное и визуальное измерение результата;
- спецификация и защита прав интеллектуальной собственности;
- непрогнозируемые действия;
- ведение переговоров и заключение контрактов;
- поведение в среде;
- контроль.

Правило 1: перегружайте своих сотрудников. Не позволяйте им откладывать дела на потом.

Ученые доказали, что избыток функций и мероприятий уменьшает количество негативных эмоций у сотрудника. Практика же показывает: перегруженность работой и вечное нытье про «не успеваю», «много работы», «устаю» намного полезнее, чем недозагруженность. Функциональное напряжение побуждает сотрудника в свободное от работы время (например, на обеденных перерывах) больше говорить о том, какие он находит пути решения проблем, какие ноу-хау применяет и т.д., а его менее занятый коллега будет распространять сплетни и слухи, обсуждать события в соцсетях, делиться впечатлениями от интернет-покупок и пр. О каком КПД в работе может быть речь? Он еще и искушает ленью своих коллег, пробуждая зависть, закулисные обсуждения.

Правило 2: используйте аутсорсинг там, где это возможно.

Не бойтесь аутсорсинга! Все второстепенные функции можно осторожно передавать сторонним специалистам. Многие руководители не умеют делегировать полномочия внутри организации, стремятся делать все сами, боясь, что у других получится хуже. В итоге подчиненные пользуются этим: без одобрения сверху ничего не делают, а одобренное решение выполняют спустя рукава. Не получилось? Не беда. Это ведь вы порекомендовали так делать. Перекалывают ответственность на человека, принявшего решение. И при этом всегда в шоколаде. Неумение делегировать полномочия — показатель слабой подготовки управленца.

На аутсорсинг можно смело передавать ИТ, бухгалтерию, административно-техническое обеспечение, юридическую службу, маркетинг, охрану и не только. Что лучше — бухгалтерия, где не менее 30 сотрудников (сколько это внутренних бинарных транзакционных связей?), или организация-аутсорсер (всего один контрагент с одной бинарной связью)?

Правило 3: прибегайте к аутстаффингу как к способу оптимизировать управление отношениями внутри организации.

Когда мы в период бурного развития «Евросети» столкнулись с потребностью массового найма людей, мы впервые использовали аутстаффинг. Часть сотрудников в региональных филиалах была выведена за штат компании для оптимизации операционных затрат на управление персоналом, а также для снижения рисков, связанных с разрешением трудовых споров. При этом мы оставили за собой руководящую роль в таких вопросах, как постановка задач персоналу и контроль за его деятельностью. Также на краткосрочные проекты мы привлекали персонал у компании-партнера. Это не только давало нам возможность эффективнее регулировать взаимоотношения в коллективе, но и оперативно удовлетворять потребности в людских ресурсах и, как следствие, опережать конкурентов в освоении рынка.

Правило 4: сокращайте персонал.

Работая в сфере антикризисного менеджмента, я для себя сделал следующий вывод: какие бы процессы ни происходили в организации, сокращение 20% персонала не приведет к ухудшению ситуации, а, напротив, оздоровит ее. Высвобожденную часть фонда оплаты труда можно направить на стимулирование сотрудников, которым передаются функции уволенных. В итоге эффективность работы

повышается (см. Правило № 1). Ведь со временем, хотим мы того или нет, штат сотрудников в организации постоянно растет, и никакие заслоны на пути этого не срабатывают. У функциональных менеджеров всегда найдутся аргументы в пользу приема нового сотрудника. Бывает так: возникла необходимость решить конкретную задачу, под нее берут человека. Задача со временем решается, а хороший человек вроде бы остается. Давайте дадим ему еще задание! Или порой он сам создаст себе фронт непроизводительной работы — а в последующем, чтобы обеспечивать этот фронт непроизводительной работы людьми, компания примет новых сотрудников. И так далее. Срабатывает закон Паркинсона. И все это создает дополнительные транзакционные издержки.

Правило 5: Учите сотрудников не страдать от симптомов «заболевания» компании, а выявлять и лечить причину недуга.

Как часто мы являемся свидетелями того, как бизнесом правят симптомы его «нездоровья» — проблемы компании. И организация вынуждена находиться в «симптомном» состоянии. Бег по кругу. Почему продажи не растут? И вам расскажут 1001 историю о том, почему они не растут, каждая история породит еще сотню. Все кругом виноваты: клиенты с их низкой потребительской активностью, внезапно наступившая зима, перераспределение доходов населения, низкое качество продаваемого продукта, высокая цена, лучшие позиции конкурентов... Все эти истории объединяет одно — неспособность находить и четко формулировать причины осложнений. Очень важно вовремя пресечь словесный понос и приступить к лечению. Достаточно задать всего лишь один вопрос: «Как вы думаете, а в чем причина всего этого?» и побудить подчиненных к поискам источников проблем в первую очередь внутри организации. Получив ответ на этот вопрос, спросите: «Какие ресурсы вам нужны для достижения поставленной цели?» И, наконец, вопрос третий: «Если у вас будут эти ресурсы и вы достигнете результата, что для вас это будет означать?» Мечтайте вместе со своими подчиненными — и вы добьетесь снижения транзакционных издержек в процессе взаимодействия сотрудников!

XVI

БЫТЬ ВСЕГДА НАЧЕКУ: БОРЬБА С ВОРОВСТВОМ В КОМПАНИИ

Ты здесь — хозяин, а не гость. Тащи с работы каждый гвоздь!

Поговорка

Воровство — очень важный и злободневный вопрос не только в сфере торговли, но и вообще в жизни. По оценке Международной ассоциации сертифицированных специалистов по расследованию хищений, в результате воровства организация, в какой бы стране она ни находилась, теряет, как правило, около 6% своего оборота. Представьте себе масштабы! Кроме того, воровство отравляет здоровую почву в организации.

Воруют и покупатели, и продавцы, и чиновники, и коммерсанты. В любое время года. В любую погоду. При любом освещении и влажности воздуха. Почему воруют? Если бы знали ответ на этот вопрос, наверно, давно бы уже никто не воровал. Когда поймают вора, как правило, он говорит, что воровать не хотел, случайно так получилось...

И тем не менее природу этого явления надо пытаться понять.

Воровство — не вдруг появившийся порок. И не пришедший к нам с какой-либо общественно-экономической формацией. Не на ровном же месте появилась заповедь «не укради», и не для России она была заповедана. Грех этот всемирный и практически везде имеет одни и те же социально-психологические подосновы: низкая нравственная культура, искаженное представление о морали и общечеловеческих ценностях, патологическая психологическая неудовлетворенность жизнью, желание обладать понравившейся вещью, низкие волевые качества, зависть.

Романтические мифы о благородных грабителях богачей и толстосумов тоже распространены по всему миру. Вспомните хотя бы Робин Гуда или такие современные фильмы, как «Крестный отец», «Ва-банк», «13 друзей Оушена» и др. Все это играет не последнюю роль в формировании отряда воришек по всему миру и создает благодатную почву для их пагубных действий, оправдывает злоумышленников и превращает из преступников в героев. Одна Сонька Золотая Ручка чего стоит! Поэтому победить это зло практически невозможно, но ставить заслоны на его пути можно и нужно. Но это кропотливая каждодневная работа.

Виды воровства:

□ хищение товарно-материальных ценностей;

- трата ресурсов компании в личных целях;
- кража денег из кассы;
- кража скидочных и накопительных процентов, подарочных сертификатов;
- откаты, коммерческий подкуп;
- обходные сделки, сделки помимо компании (сдача в аренду через подставную фирму в субаренду, продажа объектов);
- продажа своего товара с использованием ресурсов компании;
- использование ресурсов компании и рабочего времени в личных целях;
- кража технологий, интеллектуальной собственности;
- использование инсайдерской информации, базы клиентов;
- закупки через подставные фирмы;
- необоснованные списания в брак товара;
- обналичивание денежных средств, использование курсовых разниц;
- необеспеченное и необоснованное кредитование...

Воровству в организации способствует деловая и морально-психологическая обстановка в коллективе. Там, где товарно-денежные потоки регламентированы четко, где сделки персонифицированы, налицо низкий уровень хищений. Если созданы комфортные условия работы, сотрудники вовлечены в процесс и социально защищены, нет времени на безделье, работодатель выполняет свои обязательства, ведется профилактическая и предупредительная работа с возможными рисками хищения, то желание воровать сведено на нет, а сотрудники гордятся компанией и дорожат своей работой.

Вместе с тем надо помнить: как бы хорошо и качественно ни был подобран коллектив, в нем всегда может найтись вор. Верить людям нужно, но расслабляться нельзя!

При приеме на работу в «Евросеть» все сотрудники без исключения проходили полиграфическое исследование на предмет склонности к воровству, к употреблению наркотических средств и наличия других вредных привычек. Многие в течение года проходили повторную проверку, велась колоссальная работа внутри компании по профилактике хищений, мошенничества и воровства. Пойманные воришки неминуемо подвергались наказанию. И все равно в компании воровали. Воровали и тогда, когда была несовершенна регламентная и

технологическая база, и тогда, когда мы все зарегламентировали и казалось, что мы не оставили злоумышленникам ни малейшего шанса. Хотя, надо признать, выявлять эти хищения стало проще.

Поэтому всегда создавайте условия для предотвращения воровства внутри коллектива. Предприятие должно функционировать так, чтобы не возникало опасений насчет того, что можно что-нибудь прихватить и это пройдет незамеченным. Надо поименно знать ответственных за каждую операцию и оперативно контролировать их деятельность.

А если сотрудник попался на воровстве, следуйте принципу неотвратимости наказания. Вор должен быть наказан самым суровым образом. Каждый, кто делает шаг на пути воровства, понимает, что может понести ответственность, но думает, что «авось не заметят или выкручусь». Закрывая глаза на воровство в своей компании, мы сеем эту заразу и в других организациях, куда вор, чувствуя свою безнаказанность, может впоследствии устроиться на работу. Так что все случаи воровства, мошенничества должны предаваться гласности и иметь правовые последствия для нарушителей.

Когда я заступил на должность генерального директора «Утконоса» в 2009 г., объем потерь от брака и внутреннего воровства составлял 5%. Причем на долю брака приходилось 2,5–3%, все остальное — результат воровства, поедания продуктов. В абсолютной величине общие потери составляли около 40 млн руб. в месяц!

Взялись за исследование причин. Оказалось, причина брака — несовершенная система возвратной логистики, отсюда и потери на скоропортящихся, охлажденных и замороженных продуктах. Вторая причина: брак вывозили на свалку для утилизации, и этим пользовались мошенники внутри компании. Под видом брака вывозились качественные продукты, а испорченные шли в следующий оборот. Поймали руководителя отдела выбраковки товара, завели уголовное дело, изобличили сообщников. Персонал напрягся не на шутку. Поменяли технологию выбраковки и утилизации. Теперь физическая утилизация целого продукта велась в зоне брака, а дефрагментированный товар направлялся на свалку или в подшефное подсобное хозяйство. Таким образом величина потерь от брака снизилась до 0,8–1%.

Далее проанализировали съеденный и украденный товар. Крали компактные мелочи: одноразовые станки для бритья, женские

колготки, нижнее белье, сигареты, дорогостоящий алкоголь, для чего использовали самодельные грелки, вшитые в одежду. Но основные потери были от поедания товара в ночную смену. По ночам столовая не работала, можно было попить только чай или кофе из автомата. Мы немедленно запустили ночную смену в столовой, причем готовили в это время не абы что, а очень вкусные и сытные блюда. Если в дневную смену комплексный обед стоил 40 руб., то питание ночью было бесплатным. По принципу «ешь, сколько съешь». За первый же месяц нашего эксперимента объемы «внутреннего жора» сократились на 80%. Конечно, это произошло еще и благодаря профилактической работе внутренней службы контроля. Таким образом за два месяца мы вышли на уровень 1,5% от месячного оборота.

При наличии воли и желания всегда можно сократить потери от хищений внутри организации. Значительно сложнее справиться с внешними ворами — с покупателями.

В «Техносиле» как-то попался на воровстве один из работников склада — как оказалось, в прошлом вор со стажем, за что и отбывал наказание в местах лишения свободы. Уголовное дело против него не возбуждали за неимением документально подтвержденных доказательств проступка. Его уже собирались увольнять, и тут мне в голову пришла идея. Уж коль скоро он профессионал в своем деле, не использовать ли его мастерство в борьбе с внешними хищениями? Мы предложили ему поработать штатным вором. Его задача заключалась в том, чтобы под контролем сотрудника службы безопасности осуществлять под видом покупателя кражи в наших магазинах. Тем самым тестировать работу антикражной системы, бдительность продавцов, администраторов. Если он выносил товар незаметно, то получал премию, если его ловили в магазине, поощрялся бдительный сотрудник. Полгода он добросовестно выполнял свои обязанности, а потом обзавелся семьей и уехал в деревню. Легенда о нем еще долго жила в компании, заставляя сотрудников магазинов не терять бдительности.

Борьба с воровством. Факторы успеха:

- всесторонний, панорамный анализ ситуации;
- совершенствование функционирования компании; особое внимание — товарно-денежным операциям;

□ инструментальный и физический учет и контроль как часть технологий, а не как репрессивный механизм. Без паранойи и подозрительности;

□ полномочия и ответственность в отношении каждой сделки и функции;

□ превентивные меры;

□ открытость и гласность;

□ создание благоприятной социально-психологической атмосферы.

□ XVII

□ СЕКРЕТЫ РАБОТЫ С АССОРТИМЕНТОМ

□ Успех чаще всего выпадает на долю того, кто смело действует, но его редко добиваются те, кто проявляет робость и постоянно опасается последствий.

□ Джавахарлал Неру

□ Первые дни работы в «Техносиле» в 1999 г. прошли словно в штабе в Смольном. Суета, много бессмысленных действий. Одни создавали видимость работы, другие искренне хотели участвовать в преобразованиях, но не могли и не знали как, делали много лишней и ненужной работы. Оперативно пытались решать все вопросы сразу, оттого ни один вопрос толком не решался. Искали виноватых, разбирались, сидели до позднего вечера, показывая свою лояльность, а с утра все повторялось. Для каких-либо осознанных шагов требовался качественный анализ. При относительно неплохих продажах денег на закупку не хватало, постоянно возникающие кассовые разрывы нарушали графики выплат поставщикам, притом из месяца в месяц товарные запасы росли и замораживали операционный капитал. Надо было срочно что-то делать.

□ С горем пополам, насколько позволяла нам система учета, мы собрали информацию по оборачиваемости товара — и что же нам бросилось в глаза в отчетах? Оказалось, что оборачиваемость практически по всем товарным группам была катастрофически низкой — в среднем по компании около 100–110 дней, при этом товарные кредиты не покрывали этот срок и составляли 30–45 дней. Вдобавок рынок оживал после кризиса и многие конкуренты активно столбили места и развивались. Мы тоже были нацелены на региональную экспансию и отвлекали капитал из оборота на открытие новых магазинов. Банки неохотно кредитовали бизнес, а те, которые кредитовали, взимали такие высокие проценты, что само по себе банковское кредитование на длительные сроки просто не имело смысла. Брели короткие деньги под сезонные закупки и какие-то револьверные поставки. Кассовые разрывы стали нормой и отягощали

общее финансовое положение. Капитал, замороженный в товаре, особенно сильно беспокоил акционеров и топ-менеджеров. Надо было искать резервы в первую очередь внутри компании. Переломить ситуацию маркетинговым ударом посредством акций на стимулирование продаж у моих предшественников не получилось. Товар глухо стоял на своих позициях.

□ Прежде чем выработать предложение и принять решение, я попытался применить клиентоориентированный подход. Надо было понять, кто наш покупатель. Кому мы продаем? Куда? За что нас ценят и почему выбор попадает на нас? Для начала мы проанализировали карту доставок товара нашим клиентам (в общей массе продаж такие клиенты составляли 75%). Отчеты показали: 70% доставок приходится на территорию в радиусе пяти километров от магазина, т.е. на клиентов, проживающих недалеко от магазина. Оставшиеся 30% — это либо случайные покупатели, либо те, кто работает по соседству и совершает покупки в обеденный перерыв или вечером после работы. С картой доставок мы соотнесли карту доходов на душу населения. В 2000-м, когда большинство реальных зарплат скрывалось, точной статистики по доходам не было, тем не менее в качестве ориентира эта карта вполне подходила.

□ Оказалось, что в магазине в Кузьминках — районе с доходами на душу населения ниже среднего по Москве — были оборудованы места и полки с дорогими товарами для домашнего кинотеатра, плазменные панели занимали почти треть торгового пространства. Директора этого магазина, в котором оборачиваемость составляла 180 дней, сложившаяся ситуация устраивала. Благодаря дефициту товара в сети план по выручке выполнялся, и продав три-четыре телепанели в месяц случайному покупателю, директор мог больше не напрягаться и не продавать пылесосы, телевизоры, мелкую технику. А вот магазин на Кутузовском проспекте всегда испытывал недостаток дорогостоящей техники. Острая нехватка товара группы luxury в магазинах с высокой потребительской активностью вела к неудовлетворенному спросу и торжеству соседа-конкурента.

□ Также оказалось, что рядом с одним из наших магазинов, где продавались газовые плиты, находились высотки с плитами электрическими. При этом директор магазина придумывал какие-то небылицы, объясняя, почему он не продает то, что пользовалось бы

спросом у жителей окрестных домов, и ни разу сам не задался вопросом, а почему, собственно, ему распределяют газовые плиты, а не электрические. Вот так работали некоторые со своей клиентурой и не знали своего покупателя и особенности района продаж.

□ В магазине в центре Москвы на Пушкинской улице директор держала на маленькой площади сверхзапас крупной бытовой техники: стиральные машины, холодильники марок Miele, AEG. Рядом, утверждала она, расположены банки и офисы крупных компаний, сотрудникам которых только такой ассортимент и нужен. Но КПД магазина говорил о другом. И было очевидно, что по Пушкинской улице, кроме сотрудников банков и офисов крупных компаний, ходят в основном импульсные покупатели — туристы, зеваки, приезжие. И самое время в этом магазине создать суперзапас малогабаритной техники и аксессуаров. Фототовары, видео, портативная техника, фены, чайники, коммуникаторы — словом, все, что можно без труда унести в руках. После смены ассортиментной матрицы магазина в первый же месяц выручка удвоилась, а за два месяца она выросла втрое.

□ В течение месяца компания внесла поправки в систему закупки и распределения товара. Поменялась мотивация у директоров магазинов. Они стали своего рода предпринимателями, отвечающими в своем магазине за оборотный капитал и эффективность его использования, а не просто за объемы продаж и выполнение статичного плана продаж.

□ А еще через месяц показатели превзошли все ожидания. Увеличение объема продаж более чем на 40% с маржей, возросшей с 24 до 29%, доказывали правильность выбранного пути. Безусловно, рост выручки и маржи был обусловлен в первую очередь эффективными продажами капиталоемкой дорогой техники и перенастройкой систем распределения товара и мотивации директоров.

□ Это была грубая настройка, которая гарантированно дает 20–25% эффективности. Административное давление на систему приносит еще 15–20%. Теперь следовало заняться тонкой настройкой. Необходимо было провести ретроспективный анализ движения товара. А еще — получить результаты деятельности конкурентов за тот же период. «Как?» — спросите вы. Путей много. От подкупа сотрудников компании-конкурента и обращения к маркетинговым компаниям, собирающим информацию из различных источников, до внедрения

своих людей в стан «неприятеля». Мы использовали все ресурсы, оттого могли довольно точно просчитать продажи наших конкурентов.

□ В итоге мы выяснили, что в структуре продаж у конкурентов преобладали модели премиального сегмента, с высокой маржей. В наших же продажах это были модели экономичного порядка, телевизоры с диагональю 14 дюймов (хит продаж), дешевые стиралки и холодильники. Количество сделок в нашей сети было почти на 35–40% выше, чем у конкурентов, и это свидетельствовало о более высокой стоимости транзакции для нас и более низкой эффективности. Для обработки такого количества операций требовалось больше времени, больше людей и больше затрат.

□ Но самым неприятным оказалось то, что такие перекосы в закупках стали возможны благодаря коррумпированности закупщиков, которые не стеснялись брать откаты от поставщиков за то, что разбирали у них все залежалые стоки, а «горячие пирожки» доставались конкурентам. Причем делалось это все под видом формирования ассортимента для нашей целевой группы, с учетом мнения фронт-офиса и т.д. А на самом деле стремились лишь обворовать компанию. Что-что, а уж это у непорядочного коммерсанта «не заржавеет».

□ Итак, к концу третьего месяца с начала реформ выручка увеличилась почти на 50%, маржа составила 29% против 24%, оборачиваемость сократилась до 80 дней. Следующие шаги были направлены на качественное улучшение ассортимента, очистку от залежей, управление оборачиваемостью и ввод новых высокомаржинальных позиций. В работе с розницей сделали упор на развитие управленческих компетенций у руководителей и обучение продавцов искусству продаж. Помимо всего этого была разработана новая система мотивации: теперь за продажу того или иного товара продавец получал определенные проценты.

□ Те несколько месяцев в «Техносиле» научили меня тому, что правильная тактика работы с ассортиментом сразу может повысить не менее чем на четверть эффективность компании в обороте и в марже. Мой дальнейший опыт показал, что это касается всех продуктовых рынков.

□ В конце 2002-го — начале 2003-го я активно как вольный эксперт-консультант принимал участие в выводе на российский рынок

нидерландской сети супермаркетов Spar. Кто считает, что работа по франчайзингу не требует никаких интеллектуальных затрат, тот глубоко ошибается. Ведь как размышляют многие: вот купила компания франшизу, а вместе с ней и технологию, работай по этой технологии, и все будет в шоколаде. В случае со Spar произошло далеко не так. Дмитрий Маслов первым в России купил на свою компанию лицензию этого ретейлера. С большим трудом он построил первый магазин площадью 5000 м на Варшавском шоссе. Владелец торговой марки продал ему только вывеску и больше ничего. Систему учета, закупочную политику, управление продажами и все-все остальное создавали из ничего. Оттого-то проект стартовал не так, как того ожидали российские владельцы франшизы. И вот в этих условиях открываются еще два магазина. Один в Марьине, второй в Митине. Ассортиментная матрица согласно рекомендациям западных специалистов в обоих случаях одинакова — для унификации системы управления товарным запасом. Торгуем месяц, второй, третий и ломаем голову над тем, почему наша производительность с квадратного метра ниже, чем у наших прямых конкурентов. Анализируем. Оказалось следующее. Район в Марьине беднее по доходам на душу населения, чем в Митине. Люди с невысокими доходами отдают предпочтение более калорийным продуктам и овощам. Это шпиг, вареные колбасы, рыбные консервы, бакалея и сладости, дешевое пиво, водка, овощи. А жители Митина больше покупают сыры, вина, фрукты, сырокопченые и сыровяленые мясные изделия. Когда мы поменяли ассортимент, результат не заставил себя ждать. В Митине объемы продаж сразу же выросли на 45% по сравнению с предыдущим месяцем, в Марьине — на 30%.

XVIII

ПОЕЗДКИ ПО ФИЛИАЛАМ. ПУТЕВЫЕ ЗАМЕТКИ

Путешествия и перемена мест придают новую живость уму.

Сенека

Я считаю, что действительно управлять федеральной сетью магазинов или филиальной сетью, физически находясь только в центральном офисе, невозможно. Со мной не все согласны, дескать, ездить по регионам и весям — удел руководителей компаний с ручным управлением. Мол, большой руководитель, разъезжая по регионам, впустую тратит время, тем паче что сейчас информацию можно получать удаленно в режиме реального времени. Я пытаюсь не спорить, так как для себя я давно решил, что если не посещать своих магазинов, филиалов, складов, где бы те ни находились, то и эффективно управлять не получится. На месте, в общении с продавцами и покупателями можно порой получить больше информации, нежели из аналитических отчетов и исследований, и познать региональную ментальность всеми органами чувств. В таких поездках рождается много интересных идей и решений. Вот несколько из тысяч моих путевых историй.

Зачем козе наушник?

Это было в Одессе. Решил поприкалываться, все-таки город юмористов. На вопрос продавца, не нужна ли мне помощь в выборе товара, я ответил, что меня интересуют плееры с двумя выходами для стереонаушников. Продавец говорит, что таких нет. Ну что ж, можно уходить, раз нужный товар отсутствует. Но тут в наш диалог вмешивается другой продавец, более опытный.

— Извините, — с милой улыбкой девушка обращается ко мне, — а как вы хотели использовать плеер с двумя выходами для стереонаушников?

— Видите ли, мой брат любит классическую музыку, ее также любит и его верная подруга Нюрка, хотелось им сделать сюрприз.

— Здорово! — улыбается продавец. — Мы могли бы найти выход из положения. Штатные стереонаушники позволят им наслаждаться музыкой вместе. Один наушник брату в одно ухо, а второй — его девушке в другое, это еще позволит им быть ближе.

— Должен огорчить вас. Нюрка не девушка, Нюрка это коза.

— Ну вот она и поспокойней будет! — не унимается заботливый продавец.

— Вы меня не поняли. Нюрка — коза, животное!

— ?!

— Два раза в день мой брат доит свою любимицу козу Нюрку и для увеличения надоя включает ей классическую музыку. Ну там, Моцарта, Шопена, Баха.

— Да вы купите не плеер, а музыкальный центр и решите сразу все проблемы.

— Нельзя! Во время вечерней дойки куры уже спят. Музыка снизит яйценоскость, поэтому и нужен плеер с двумя выходами, один в ухо брату, а второй — козе.

— Ок. Давайте вначале определимся с плеером, а потом займемся наушниками, — нашлась девушка.

— Но как же мы определимся с плеером, если у вас их нет с двумя выходами?

— А очень просто. Как раз для таких меломанов, как ваш брат и его подруга, у нас имеется переходник с двумя выходами. Для козочки предлагаю штатные наушники, их можно эффектно закрепить скотчем на рогах, а для вашего брата можно купить стереонаушники...

— Здорово!

— Плюс мы можем для вашего брата предложить телефон во влагонепроницаемом корпусе со встроенным фонариком. Будет очень удобно вечерами идти на дойку и освещать себе путь, оставаясь на связи; и даже если телефон нечаянно упадет в навоз или грязь, он не пострадает. С вашего позволения я оформляю покупку, — с милой улыбкой подытожила продавец.

Как из врага сделать друга

Эта история произошла в Воронеже. Там назначили нового управляющего, и по прошествии двух месяцев я отправился посмотреть, как идут дела в регионе. В тот момент компания

находилась на пике своего развития в Центрально-Черноземном регионе и, как следствие, испытывала дефицит вменяемых сотрудников — людей клиентоориентированных, не лишенных здоровой инициативы, креативных, самообучающихся, ищущих новые, обеспечивающие суперрезультат, формы и методы работы. Путь от стажера до руководителя салона-магазина некоторые проходили за четыре месяца. Такая стремительная карьера не сулила ничего хорошего ни для компании, ни для покупателей. Но иного выхода не было. Учились, как говорится, в бою.

Вместе с управляющим мы посетили с десяток магазинов, и практически везде книга жалоб и предложений была полна нареканий от покупателей, недовольных качеством обслуживания. Удивительно, но я нигде не увидел ответов руководителей о результатах рассмотрения жалоб. Я указал на это управляющему, и тот стал оправдываться тем, что книга жалоб — это пережиток советского прошлого, анахронизм, а пишут в нее психически неуравновешенные покупатели, которых единицы и которые не стоят внимания.

Я был обескуражен. Вместо того чтобы использовать записи в книге жалоб для работы по улучшению качества обслуживания, они попросту игнорируются. И я решил дать управляющему урок и продемонстрировать, как из негативной ситуации выйти без потерь и еще приобрести лояльного клиента.

Мы взяли последнюю запись: рассерженный покупатель жаловался на то, что он пришел за телефоном вполне определенной модели, но продавец переориентировала его на более сложную модель. Приобретенная им новинка оказалась «не вполне работающей», и для того чтобы разобраться, он пришел в магазин за консультацией, где прождал час и не получил внятного разъяснения. Покупатель настаивал на замене телефона, но его огорошили тем, что, прежде чем обменять, аппарат якобы надо подвергнуть технической экспертизе. Покупатель жаловался на агрессивные продажи, некомпетентность, невнимательность, обман и грубость со стороны продавцов. Оставил свой адрес и телефон.

Я набрал номер телефона рассерженного покупателя.

— Алло!

— Добрый день! Я такой-то, звоню в связи с вашей жалобой, оставленной в нашем магазине после приобретения телефона. Во-

первых, хочу извиниться за причиненные неудобства, за нерадивых сотрудников. Во-вторых, поблагодарить за внимание к нашему магазину, за справедливые и правильные замечания, которые позволят нам улучшить качество работы в будущем. Хотим преподнести вам наш фирменный подарок. Мы можем либо доставить его вам с курьером, либо вы сами можете получить его в нашем магазине в удобное для вас время. В-третьих, мы готовы поменять ваш телефон на другую модель или, если вы хотите, провести для вас показ технических возможностей купленной вами модели телефона.

— Ой, да что вы, — после некоторого молчания ответил покупатель. — Извините, что я вас побеспокоил! Я даже и не предполагал, что мою жалобу будут читать. Можно сказать, я погорячился немного, а с телефоном я разобрался, и вы знаете, не жалею, что именно его купил. Мне помог мой сын, да ничего сложного-то и нет. Спасибо! Думаю, из-за моей жалобы никто не страдает?

— Продавцов, работающих с вами, мы отправим на дополнительное обучение, а вас ждем за подарком. Если вы приедете сами, я вам лично принесу свои извинения и вручу подарок.

— Серьезно? Я как раз недалеко от вашего магазина и через пятнадцать минут буду.

Минут через пятнадцать–двадцать в магазин вошли человек семь вместе с подателем жалобы. Выяснилось, что его коллеги решили удостовериться в том, что все это не розыгрыш. Я вручил символический подарок, извинился, поблагодарил за равнодушие к нашей работе и выразил надежду на то, что этот случай не послужит причиной снижения лояльности к нам. Сделали совместное фото для «стены счастливых покупателей» и расстались на веселой волне.

Жалобщиком оказался корреспондент местной газеты. Через неделю весь регион узнал, что на рынке появилась клиентоориентированная компания, безупречная во всех отношениях. А всего-то нужно было продемонстрировать понимание ситуации и проявить уважение к человеку!

«В магазине мне улыбнулись...»

В конце 2005 г. пригласили меня поделиться опытом эмоционального управления на важной международной конференции в

одной из стран СНГ. Поскольку тема свеженькая да и подтвержденный положительный опыт есть, послушать меня собралось человек сто. Руководители предприятий, собственники бизнеса, консультанты, HR-менеджеры, директора, конкуренты — аудитория изначально недоверчивая и напряженная. Дескать, что он нам будет вещать?! Посмотрим!

Три часа общения пролетели незаметно, чувствовался живой интерес аудитории к излагаемому материалу. Настал черед вопросов. Конкуренты, которые пришли послушать меня, оживились, и посыпался шквал гаденьких вопросов, которые легко отбивались мною. Накал в дуэли достиг высшей точки.

И тут с заднего ряда поднялась женщина и громогласно заявила: «Да что вы здесь пристали со своими вопросами! Мне эта компания, можно сказать, жизнь спасла. Я неделю назад шла, не зная, что сделать с собой. Гадко было на душе. И когда на улице Льва Толстого я увидела их яркий красивый магазин, в голове у меня что-то переключилось. Пойду, думаю, испорчу этим ярким ребятам настроение. В магазине мне улыбнулись и любезно со мной поздоровались. Они занимались со мной три часа, и за это время своим чутким и внимательным, я бы даже сказала, заботливым отношением вернули меня к жизни, хотя я сначала явно грубила и дерзила. Все, чтобы вы ни сказали здесь против этой компании, будет ложью. Пусть я ничего не купила у них, но точно знаю, куда пойду в следующий раз за покупкой и кому их порекомендую». В зале все затихли. «Хорошая домашняя заготовочка!» — послышалось спустя пару минут молчания. Вопросов больше не было. Для меня это оказалось полной неожиданностью! Но приятной.

Странная бабушка

После того как директор магазина «Техносила», расположенного у станции «Бабушкинская», попытался объяснить мне, почему у них падает выручка, я решил лично посетить эту точку. Приведенные директором причины в основном сводились к низкой покупательской активности, к нашим необоснованно высоким ценам на товар и безграмотным коммерсантам, купившим не тот товар. Продавцы же — все молодцы, «старая гвардия». Знают свое дело, из невозможного делают возможное.

На следующий день я был у магазина, которым управлял тот самый директор. Место в густонаселенном районе, а потому бойкое, тем более что совсем рядом — вход в метро и остановки наземного транспорта. Сумасшедший людской поток.

Начало работы магазина в 9:00, но стрелки часов давно перевалили за эту цифру. Признаков жизни в магазине не наблюдалось. Приехала машина с товаром, водитель-экспедитор безуспешно вглядывался в витрину, силясь найти там, за стеклом, кого-нибудь. В конце концов он плюнул, сел в машину и закурил.

В 9:15 появился первый сотрудник, который сразу же попал под шквальную ругань водилы. С разницей в пять–десять минут подтянулся весь персонал, кроме директора. У входа в магазин ждали открытия не считая меня четыре человека — покупатели. В половине десятого мы вошли в магазин. Персонал принимал товар и о чем-то пререкался между собой. Я внимательно наблюдал за поведением покупателей и продавцов. Один посетитель сразу же молча купил батарейки и быстро покинул магазин, двое других остановились возле телевизоров — видимо, мониторили цены, — записали что-то и также ушли. Остались какая-то бабушка и я. Все это время продавцы были заняты собой. Напрасно я пытался привлечь к себе внимание, прикидываясь активным покупателем. Наконец я не выдержал и включил на всю громкость демонстрационный радиоприемник. Из подсобки повыскакивали все продавцы.

— Мужчина! Вы что? Не крутите технику. Если что надо, спрашивайте, мы вам покажем. А так не дурачьтесь. Вам чем помочь? — пытаюсь изобразить участие, обратилась ко мне продавец.

— Нет, спасибо, — отказался я от помощи. — Если мне потребуется ваша консультация, я непременно позову вас, я просто проверил звучание музыкального центра.

— Хорошо, — уходя в подсобку, обрадованно бросила продавец.

Прошло еще минут десять, и наконец-то торговый персонал частично стал занимать свои рабочие места. Бабушка же с листочком бумажки ходила между рядов бытовой техники и что-то сравнивала с написанным. Девушка-продавец из отдела бытовой техники и дама из отдела товаров для дома, прислонившись к электроплитам, бурно обсуждали прошедший вечер, не стесняясь многочисленных

посетителей. Перемыв косточки всем парням, они обратили внимание на бабушку.

— Во бабка, — сказала одна другой, — уже почти месяц ходит, все высматривает, думает, как на пенсию холодильник купить.

— Конечно, а чем ей заниматься? На пенсии же, общения не хватает. Вот и ходит по магазинам.

Я подошел к бабушке и как бы невзначай предложил свою помощь. Она обрадовалась и охотно со мной заговорила.

— Да вот, сынок, дети у меня в командировке, работают за границей, купили квартиру, а я помогаю им ее обставить. Все равно дома сижу. Они мне написали название кухонной техники, а я вот пытаюсь ее купить, чтобы к их приезду все успеть, порадовать ребят.

— А что вы к продавцам не обратитесь?

— Да я лучше сама. У них и без меня работы хватает, что их отвлекать. Сегодня привоз, вот я по понедельникам и четвергам к ним наведываюсь, но моей модели так и нет. За два месяца я почти все купила, правда, в другом магазине. Сейчас только холодильник остался.

— А какой холодильник-то ищете?

— А вот, — бабушка протянула мне листок бумажки, где в списке под номером два стоял холодильник Liebherr.

— Очень хорошая модель. Надежная. Современная. Один недостаток — стоит недешево.

— Да, но это выбор моих деток. Я бы себе такой не позволила, да и много ли мне нужно? А у них семья.

Я подошел к мирно беседующим продавцам и попросил у них помощи. Те нехотя отвлеклись от своей болтовни и с нескрываемым раздражением во взгляде приготовились выслушать меня.

В этот момент в магазин почти вбежал директор. Увидев начальника, он опешил, а потом начал оправдываться, объяснять, почему опоздал. Небывалая перемена произошла и с продавцами. Откуда-то появились участие, улыбка, забота, желание угодить. Это была «старая гвардия»! И самое ее неприятное качество — лицемерие...

В считанные минуты холодильник был найден в учетной системе на складе компании, зарезервирован и поставлен на доставку на

следующий день. Вся процедура заняла десять минут. Счастливая бабушка отправилась домой готовиться к приему холодильника.

А я молча покинул магазин. И в течение двух недель уволил и директора, и этих продавцов.

XIX

ЦИКЛЫ УПРАВЛЕНИЯ

Советы получают многие, но только мудрые извлекают из них пользу.

Публилий Сир

Благодаря личному опыту и изучению специальной литературы мне удалось выстроить эффективную модель управления, применение которой позволяет — особенно молодым руководителям — добиться желаемого результата на 99%. Эта модель включает в себя:

1. Анализ внутренней и внешней среды

Внутренний анализ — это рассмотрение всех бизнес-единиц компании. Его глубина в каждом конкретном случае определяется в зависимости от поставленных целей и задач. Внешний анализ охватывает данные о конкурентах, рыночном окружении, покупателях, инвестиционном климате, активности органов власти и управления в области регулирования формального и неформального бизнеса, криминогенности обстановки и т.д. Как ни странно и как показывает практика, все пункты важны.

К примеру, активность органов власти и управления. В одном регионе с низким инвестиционным климатом открытие нашего регионального филиала приветствовали как дополнительную возможность предоставить рабочие места населению, повысить социальную защиту, дать на прилавки недорогой ассортимент, стать источником поступлений налогов в местный бюджет. Установка администрации для всех проверяющих была проста: соблюдать лояльность, без нужды не «кошмарить».

А вот в другом регионе, в городе на Волге, где когда-то мэром был небезызвестный ныне борец за либеральную демократию, в прошлом завлаб Немцов, бизнес начинать было сложно. Нашими конкурентами там становились в первую очередь бесчисленные родственники, друзья, одноклассники областного начальника, которые о честной конкуренции и думать не хотели. Вдобавок коррумпированное чиновничество не оставляло нашу компанию без внимания. Вот и доили нас со всех рук кому не лень. Крутились, как могли, на грани

безубыточности. Работать было крайне некомфортно. Если бы в то время мы внимательно проанализировали нижегородский регион, кто знает, пошли бы мы в тот момент на его рынки или нет. А так создали себе трудности, а потом героически их преодолевали. В анализе нет мелочей. Все надо учитывать.

2. Планирование

Планирование должно быть обязательно привязано к дате, исполнителю и ответственному. И еще к измерителю (ожидаемому итогу реализации того или иного пункта плана) — к тому, что я называю «осязаемостью планирования», что можно пощупать, увидеть, услышать, осознать. План должен быть понятным, а также реально выполнимым. Хотя всегда надо оставлять место для подвига. План — это не догма, а руководство к действию.

3. Организацию процессов

Собственно, это и есть повседневное ведение бизнеса, рутинные усилия по направлению всего коллектива на достижение намеченных рубежей, поиск ресурсов и их оптимальное применение. Ключевым управленческим инструментом в этом блоке безусловно является постановка задач. Но задачи могут меняться ежедневно в зависимости от ситуации. Поэтому главное условие состоит в том, чтобы задача была поставлена правильно — то есть так, чтобы ее одинаково понимали и руководитель, и подчиненный.

Пользоваться этим наиважнейшим инструментом надо тем чаще, чем ниже уровень управления. В этом плане особенно подходят пятиминутки. Чтобы проверить управленческую зрелость руководителя, к примеру директора магазина, достаточно узнать, проводит ли он пятиминутки или нет. Если не проводит — как тогда управляет, как ставит задачи, анализирует, организует процессы, контролирует и мотивирует? Зачастую все идет самотеком. Пятиминутка — это первый шаг на пути к управленческой и лидерской грамотности.

В «Евросети» я ежедневно тратил по 30 минут ежедневно на то, чтобы позвонить в наши самые отдаленные магазины с единственной целью: узнать, какие задачи получил продавец перед началом рабочего дня, а попутно поинтересоваться проблемами. После продавца трубку

брал старший магазина, и я беседовал с ним по вопросам управления. Бывало, что продавец говорил, что поставлены те или иные задачи, а старшего в магазине не было, он еще не явился. А откуда же тогда задачи, где пятиминутка? Это было вранье. Сразу же принимались самые жесткие меры. Постепенно пятиминутки вошли в норму, стали традицией и приносили плоды.

Рабочие пятиминутки

Пятиминутки позволяют:

- вовлечь всех сотрудников в работу по выполнению общих задач;
- доводить до сведения сотрудников нормативную документацию именно в том виде, в котором она задумана, и обеспечивать единые стандарты трактовки документов;
- распределять индивидуальные задания на день;
- анализировать предыдущий день, проделывать работу над ошибками — и в результате повышать уровень профессионального мастерства сотрудников, находить коллективные решения;
- укреплять дисциплину, мобилизовать сотрудников на выполнение задач текущего дня.

4. Мотивацию

Как важная составляющая управленческого цикла мотивация должна быть прозрачной и понятной. Для каждого конкретного случая выбирается свой мотивационный инструментарий. Людей надо удивлять, нечаянно радовать, предвосхищать их ожидания. Ошибаются те, кто считает, что основа мотивации — это деньги, как, впрочем, и те, кто полагает, будто грамота в рамочке — решение всех проблем. В любом случае мотивация выстраивается из культуры компании, ее эмоциональной заряженности, стоящих перед организацией задач.

Недавно я стал невольным свидетелем того, как директор по персоналу сети автозаправочных станций жаловалась на своих кассиров, которых никак не получается приучить улыбаться клиентам. Ну просто все перепробовали. И дополнительные премии улыбчивым платят, и контроль ведут, и тренинги проводят, а вот улыбаться никак не замотивируют, улыбается лишь 1% кассиров. Зато южане-заправщики всегда улыбаются! Без всякой мотивации. Я ей предложил два варианта решения проблемы. Первый: поменять местами южане-заправщиков с кассирами. Второй: вменить всем кассирам носить

улыбающиеся маски. Решение любой проблемы — это комплексная задача, и односторонне она не решается.

5. Контроль

Контроль — не репрессивная палка в руках руководителя, а инструмент для всех, он показывает, насколько мы приблизились к цели. Контроль важен для регулирования процесса движения к намеченным целям.

6. Регулирование

Регулирование — это скорость нашего реагирования на отклонения, возникшие в ходе достижения результата. Иначе говоря, если перед вами стоит какая-либо проблема, первое, с чего надо начинать, — это ее всесторонний многомерный анализ. Затем — планирование мероприятий по ее решению и доведение сути этого решения до сведения подчиненных. Следующий шаг должен обеспечить такие условия, чтобы сотрудники на рациональном и эмоциональном уровне понимали, что они получают за успешное выполнение задачи. Включились в работу! Далее следует контроль за достижением результатов. Своевременное регулирование — и вы у цели!

Не вдаваясь в подробное описание всех составляющих этой модели, надеюсь, что она тем не менее станет для пытливых и энергичных руководителей чем-то вроде путеводного маяка, указывающего направление движения на пути к поставленным целям и в профессиональной, и в обыденной жизни.

XX

БИЗНЕС, ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ И ОБЩЕСТВЕННОЕ БЛАГО

Два смысла в жизни — внутренний и внешний, У внешнего — дела, семья, успех; А внутренний — неясный и нездешний — В ответственности каждого за всех.

Игорь Губерман

У нас любят на встречи деловых людей приглашать западных участников для придания мероприятию международного характера, повышения его статуса, как следствие — для увеличения суммы, указанной на ценниках. Эти самые гости с важным видом плывут по волнам мероприятия: зал заседания — кофе-брейк — фойе — туалет, ведут светские беседы, словно осчастливливая других своим присутствием. Большинство из них — полная пустота. И выступления их — суцкая бредятина. Практиков среди них в подавляющем большинстве нет. А если и есть, то это редкое исключение, причем стоимостью не менее \$50 000 в час, а значит, и входной билет имеет соответствующую цену. Успешный предприниматель слушать гуру вряд ли пойдет, понимая, что он уже добился своих высот и сам может поучить любого заезжего гастролера. К тому же у него едва ли найдется свободное время для посещения мероприятия, да и нет желания тратить деньги на выслушивание банальных истин их уст теоретика.

Помню, как на одной такой конференции в 2004 г. в Киеве выступал 30-летний спикер из ЮАР американского происхождения, что уже создавало интригу. Успешный космополит, американец, сумевший проявить себя в Штатах и вот теперь покоровивший ЮАР. Если взять его биографию, то получился бы жизненный опыт 90-летнего старца, который вышел из трущоб и сделал сам себя посредством правильно поставленных — еще во внутриутробном состоянии! — целей. И приехал он не просто поведать свою историю, но и научить дремучих славян целеполаганию.

Все слушали его спич заворожено. Заморский гость, как Остап Бендер, вещал о сущности человека и его ничтожности в деле

формирования и достижения жизненных целей. Он учил биомассу, как правильно сформировать личную цель, ощутить ее, увидеть, попробовать на вкус. Участники поднимали руки вверх, закрывали глаза, рождали цели, а потом делились своими ощущениями и вновь упражнялись, а проповедник лил и лил потоки банальщины в неокрепшее сознание менеджеров. Что меня поразило? То, что произошло после его речи.

Встает один генеральный директор предприятия и рассказывает о своей успешности. «За пять лет я получил MBA, купил загородный дом, две машины» и т.д. Другой вторит ему, расписывает, каких карьерных высот он достиг за три года, как он, чего ни задумает, всего добивается. Оба утверждают, что причина их успеха в целеустремленной и сильной личности. Все, открыв рты, внимают, а спикер оргазмирует от этих выступлений как от доказательств истины его великого учения.

Следующим выступал я. Говорил я об эмоциональном управлении динамично развивающимся бизнесом, о наполнении процесса управления сущим. Но сначала я изложил все, что думал по поводу предыдущего вопроса, так как собравшиеся захотели узнать мою точку зрения. Ощутить, сумел ли я создать себе цель и вот так вот, как они, потрогать ее, незримую и всегда ускользящую. Все полагали, что выступления наши будут созвучны. И что, вооружившись идеями южноамериканского лектора, я смогу в своей организации горы свернуть. Но аудиторию ожидало разочарование.

Генеральным директорам — и тому, кто за три года как бы сам себя сделал, и тому, кто с машинами, велосипедами, домом, телефоном Vertu и прочей материальной мишурой, — я задал вопрос, есть ли у них, помимо всевозможных атрибутов псевдоуспешной жизни, семья, дети, мама и т.д.? Оказалось, что есть. Также оказалось, что их самая главная ценность — семья. А цель по жизни — воспитать детей порядочными людьми. А удовлетворение от работы они получают, когда команда под их управлением добивается поставленных целей. Что это? Перевернутое сознание? Сплюснутая жизненная позиция? Как просто и в то же время сложно оставаться самим собой!

Тем временем предыдущий оратор, американец из ЮАР, ожидавший торжества своих идей в речах других спикеров, покинул

зал, потеряв ко мне всякий интерес. А я продолжил свое выступление...

Когда мы ставим перед собой личные цели, ошибаться нельзя! От них зависит смысл нашего бытия и то, куда мы придем в конечном итоге. Более того, наши цели во многом определяют жизнь окружающих, развитие нашей страны.

Продавцов товаров и услуг часто упрекают в том, что они культивируют в человеке неумное стремление к достатку и потреблению, поощряют пороки, выхолащивают духовность. Но представьте себе глухой райцентр, где открывается чистый, светлый, аккуратный, с вежливыми продавцами, с качественным ассортиментом магазин. Покупателям не грубят, их вежливо и заботливо обслуживают, считаются с их потребительскими запросами. Человек видит, что его уважают, что с его мнением считаются, что можно работать по-другому, что можно честно зарабатывать деньги, можно не воровать... Самооценка человека повышается, он видит другой мир. Он уже не позволяет себе хамить продавцу, он стремится к лучшему. Правильная торговля есть носитель культуры потребления в массы, а, как известно, культура — это прежде всего качество и разумность.

Мы бесконечно много можем говорить об обостренном чувстве патриотизма, о национальной гордости, о духовности, но пока мы не удовлетворим базовые человеческие потребности, давая возможность выбора, все это будет очередной демагогией.

Возрождение страны происходит из осознания того, что можно жить лучше и что для этого надо трудиться. Мы, продавцы товаров и услуг, показываем людям один из путей к этим горизонтам. Конкуренты, да и просто продавцы с других рынков, видя, что можно работать по-другому, меняют свои подходы к покупателю и обслуживанию. Люди, которые трудятся в других сферах, получая качественное обслуживание, тоже совершенствуют свою работу. А в итоге — больше поводов для радости и других положительных эмоций.

Нет, современная торговля никак не порождает порок, не способствует ни праздности, ни паразитированию. На каком-то этапе произойдет насыщение нашего рынка, качественная доработка товаров, и человек будет больше времени уделять семье, воспитанию

детей, образованию, досугу, спорту, развивать в себе патриотизм. Страна будет другой, и люди поменяются.

Сделайте что-нибудь своими руками для своей родины, будучи чиновником, коммерсантом, творческой личностью, и это будет высшее проявление патриотизма. А машины, шикарные телефоны, всевозможные степени и уж тем более наворованные из бюджета деньги счастья не принесут...

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В период с 2003-го по 2007-й компания «Евросеть» активно боролась за кошельки своих покупателей, из года в год приращивая свою долю на рынке. По нашим оценкам, на конец 2006 г. доля компании перевалила за 41% на российском пространстве СНГ. Независимые аналитики оценивали эту долю в 39%. Мы присутствовали в 1200 городах России и СНГ с 5200 магазинами, оборот компании по итогам 2006 г. составил \$4,6 млрд, выручка — более \$3 млрд, EBITDA²⁷ — \$116 млн, чистая прибыль — \$22 млн.

Конечно, за стремительное развитие нам пришлось платить долгами, которые также росли. Если в 2003 г. наш долг составлял \$12 млн, а показатель Долг/EBITDA — 1,1, то в конце 2006-го мы задолжали более \$570 млн и показатель Долг/EBITDA равнялся пяти. Безусловно, это пограничный предел финансовой стабильности предприятия. Однако это гибкий коэффициент, и в зависимости от стратегии компании, а также отрасли он может меняться.

Мы отдавали себе отчет в том, что, завершив в 2006 г. развитие в России и СНГ, бросим все силы на сокращение долга. Что планировали делать? Первое: в России, других странах — членах СНГ повысить эффективность сети, улучшить показатели компании путем оптимизации локации салонов-магазинов. Благодаря достаточно высокой доли компании на рынке можно было безболезненно закрыть нерентабельные магазины и за счет дополнительных виртуальных услуг, повышения эффективности продаж, увеличения средней стоимости устройств при меньшем количестве магазинов увеличить товарный оборот, выручку и прибыль. Второе: совершенствовать ассортимент, вводить и развивать виртуальные и эмоциональные продукты. Главное же в работе с покупателем — безупречный сервис. Сервис и качество во всем! Выиграв сражение за кошельки покупателей, мы должны были бороться за их сердца. Все это позволило бы в 2007 г. поднять на 1,5–2% показатель EBITDA и сократить долговую нагрузку до рабочего уровня, повысить стоимость и финансовую устойчивость компании.

Чтобы расти дальше, нужна была новая экспансия и смена стратегии в России. Страны СНГ, где мы присутствовали, существенного влияния на дальнейший рост не оказывали. Да и присутствие в СНГ было обусловлено скорее политическими, нежели экономическими потребностями. Мы внимательно присматривались к индийскому рынку. Командировки в Индию, изучение рынка страны показали его сумасшедший потенциал. Индийский сотовый рынок тогда отставал от российского лет на пять и находился в стадии бурного экспоненциального роста. Добавим к этому вполне дружелюбное и активное население численностью свыше 1,25 млрд человек, правительственную политику, не чинящую особых преград для деловой среды, и получим безграничные возможности для бизнеса. Единственным минусом являлось то, что, поскольку средний доход на душу населения в Индии значительно ниже, чем в России, средняя стоимость телефона там соответственно была ниже. Однако это существенно не повлияло бы на динамику бизнеса. Россия 2003-го по экономическим и торговым параметрам отчасти напоминала Индию 2006-го. Кроме всего прочего, «поход» в Индию был бы прекрасной историей для обоснования потребности в деньгах в случае размещения IPO.

Мы с энтузиазмом взялись за дело. Нам повезло, довольно быстро мы нашли представителя нашей компании в Дели. Прободх Больян идеально подходил под нашу субкультуру, а также свободно разговаривал на трех языках: хинди, английском и русском. Прободх и наши специалисты продолжили изучать особенности местного рынка, открыли местное предприятие, отработали логистические пути снабжения товаром, наметили географические места присутствия, в Дели определили основные районы расположения будущих магазинов, начали переговоры с поставщиками по условиям работы на рынке, практически договорились со всеми местными операторами об условиях работы и...

Индийский проект «Евросети» не состоялся. Почему? Об этом мне сложно говорить. Я не был участником событий в компании начиная с 2007 г. и комментировать слухи считаю недостойным.

В конце 2006 г. я уволился из «Евросети» и приступил к строительству розничной сети МТС как самостоятельной монобрендовой бизнес-единицы, одновременно участвовал в создании

мультибрендового розничного продукта АФК «Система». Что явилось причиной моего ухода из «Евросети»? Скорее, «служить бы рад, прислуживаться тошно». Эйфория от успехов кружила голову Чичваркину, у него появилась мания величия и нимб над головой. На критику он стал реагировать болезненно, все чаще принимал непопулярные эмоциональные решения, активно вмешивался в операционное управление компанией, не вникая в суть происходящих событий, отдавая предпочтение наушникам и сплетникам. Часто мелькал в телевизоре или на страницах глянцевого журналов. С начала 2006 г. в компании все большую роль играл внутренний политический фактор. Развернулась борьба за тело отца-основателя. Вернулись старые друзья Чичваркина, покинувшие компанию в 2003-м, появились новые кумиры, и уже они задавали эмоциональный тон, пользуясь неформальной близостью к вождю. В этих условиях работать было противно.

Вначале компанию покинул вице-президент по финансам Руслан Гареев, за ним ушел я, потом — директор по развитию филиальной сети Светлана Осипова, которая работала с Женей с 1996 г. Это она когда-то пригрела и приютила студента Чичваркина и поделила с ним ларек по продаже одежды на рынке в Лужниках. Затем уволился президент Эльдар Разроев. На смену тем, кто когда-то делал компанию, пришли иные люди.

Так для меня закончилась славная страница моей трудовой биографии под названием «Евросеть». Спасибо всем коллегам и друзьям, отдельное спасибо Евгению Чичваркину и Тимуру Артемьеву — за то, что они предоставили возможность состояться в компании, которая когда-то принадлежала им.

«О милых спутниках, которые наш свет Своим сопутствием для нас животворили, Не говори с тоской: их нет, Но с благодарностью: были»²⁸.

Теперь конец? Нет, не конец, все только начинается...

1 Фрод — вид мошенничества в сфере информационных технологий. В сетях связи может проявляться как несанкционированное пользование ресурсами и услугами. — Здесь и далее прим. ред.

2 Система управления ресурсами компании (англ. Enterprise Resource Planning System).

3 От англ. Human Resources, человеческие ресурсы.

4 «Евросеть» хотела иметь прямые поставки от Samsung, а тот не считал нас крупным игроком на рынке и направлял к своим российским оптовым дилерам. Мы же не хотели платить 7% дилеру. — Прим. авт.

5 KPI (Key Performance Indicators) — ключевые показатели эффективности.

6 Благорасположение, доброжелательность клиентуры.

7 SWOT-анализ — метод стратегического планирования, предполагающий выявление факторов внутренней и внешней среды организации: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

8 Через тернии к звездам (лат.).

9 Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций. Анализ и практические выводы. — М.: Альпина Паблишер, 2006.

10 Понятие «бизнес в стиле фанк» было введено шведскими учеными-экономистами Кьеллом Нордстремом и Йонасом Риддерстрале, утверждавшими, что бизнес в современных условиях должен концентрироваться на личности и основываться на креативности и свободе действий (Нордстрем К. А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005).

11 <http://www.vedomosti.ru/career/news/29036041/rossiyanin-lyubit-ierarhiyu>.

12 <http://justbiz.ru/management/euroset/>.

13 Нейролингвистическое программирование.

14 Термины нейролингвистического программирования. «Ведение» предполагает постепенное переключение партнера с его собственной программы на предлагаемую взамен.

15 <http://www.kommersant.ru/pda/sf.html?id=2231935>.

16 Лебон Г. Психология народов и масс. — М.: Терра — Книжный клуб, 2008.

17 Айзман Р., Герасев А., Дюкарев И. Молекулярные основы физиологии человека: Компендиум. 2-е изд., испр. (<https://lib.nspu.ru/umk/ffb45dfcbbb86456/index.html>).

18 Французский психолог, социолог, антрополог и историк (1841–1931).

19 Лебон Г. Психология народов и масс. — М.: Терра — Книжный клуб, 2008.

20 Лебон Г. Психология народов и масс. — М.: Терра — Книжный клуб, 2008.

21 Нейрологические, или логические, уровни — иерархия внутренней организации личности.

22 Лебон Г. Психология народов и масс. — М.: Терра — Книжный клуб, 2008.

23 Якокка Л. Карьера менеджера. — Мн.: Попурри, 2012.

24 С. Есенин. «Письмо к женщине».

25 Ф. Тютчев. «Пошли, Господь, свою отраду...»

26 От слова «транзакция» (псих.) — коммуникативный факт, межличностное взаимодействие.

27 EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации.

28 В. А. Жуковский. «Воспоминание».

Руководитель проекта А. Василенко

Корректор С. Мозалёва

Компьютерная верстка М. Поташкин

Дизайн обложки Г. Сорокотяга

© С. Фоменков, 2015

© ООО «Альпина Паблицер», 2015

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2015

Фоменков С.

Порвать всех: Как построить большой бизнес в России / Сергей Фоменков. — М.: Альпина Паблицер, 2015.

ISBN 978-5-9614-3913-7