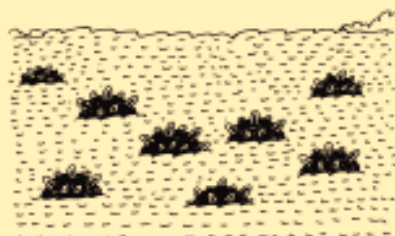




Иван Просветов (составитель)

Историк по образованию, журналист волей судьбы. С 1999 по 2005 год работал в еженедельнике «Компания» корреспондентом, обозревателем при главном редакторе, редактором отдела «Потребительский рынок» — с перерывом на редакторство в журнале «Секрет фирмы» на момент его запуска. После поглощения «Компании» Издательским домом Родионова вновь перешел в «Секрет фирмы». Считает, что правильный журналист хвалит, когда есть за что похвалить, и кусает, когда есть за что укунить, и до сих пор убежден, что журналистика — это искусство компромисса.



ВРЯД ЛИ КТО-ТО СМОЖЕТ ПРЕДЛОЖИТЬ ВАМ ЧТО-НИБУДЬ ПОДОБНОЕ.

«Тактика выживания» — это альтернатива традиционным учебникам менеджмента. Никакого теоретизирования, только практика. Никаких отвлеченных вопросов, только конкретика. Десетки примеров и мнений из опыта российских компаний, а также оценок и рекомендаций экспертов, за этим опытом наблюдающих. Все они объединены одной и всегда актуальной темой: как сохранить и развить свой бизнес в условиях постоянных рисков, когда благополучию фирмы могут угрожать как конкуренты, так и собственный персонал.

Выбирайте, что для вас сейчас наиболее важно, читайте и делайте выводы:

- «На старте»: советы и рекомендации желающим начать собственное дело;
- «Боевая раскраска»: проблемы внешнего вида, от корпоративного имиджа до упаковки товара;
- «Свой интерес»: тактика действий в конкурентном окружении;
- «Пираты, рифы и бунты на корабле»: противостояние всевозможным угрозам, от враждебных поглощений до бойкота собственных сотрудников;
- «Бремя начальника»: о проблемах, характерных для директорской должности;
- «Персональные вопросы»: проблемы подбора, мотивации и нагрузки сотрудников;
- «Дешево и сердито»: малозатратные способы решения различных коммерческих и управленческих задач и проблем;
- «Практика самолечения»: истории отдельных компаний, успешно поработавших над управленческими ошибками.

ТАКТИКА ВЫЖИВАНИЯ

ТАКТИКА ВЫЖИВАНИЯ

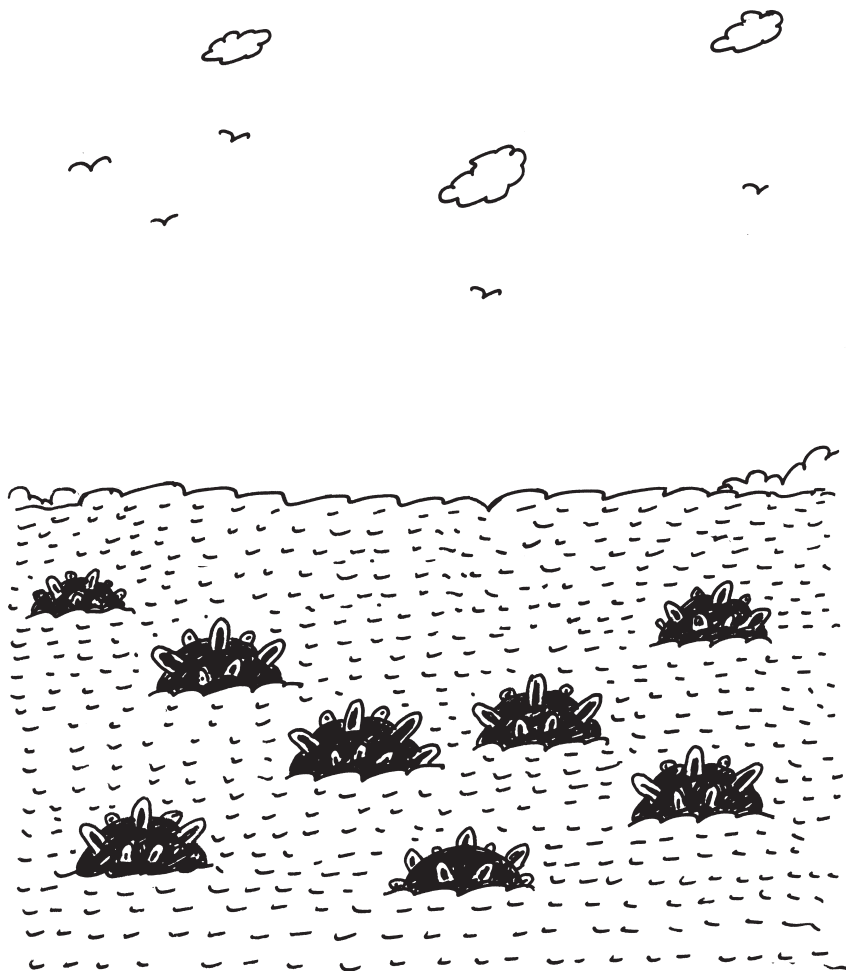
СОТНИ КОМПАНИЙ «ПОД МИКРОСКОПОМ»



2 года наблюдений **20** исследователей **50** эффективных решений
практика действий в жестком конкурентном окружении

ТАКТИКА ВЫЖИВАНИЯ:

практика действий в жестком конкурентном окружении



Просветов И. (сост.)

Тактика выживания: практика действий в жестком конкурентном окружении.

Вряд ли кто-то сможет предложить вам что-нибудь подобное. «Тактика выживания» — это альтернатива традиционным учебникам менеджмента. Никакого теоретизирования, только практика. Никаких отвлеченных вопросов, только конкретика. Десятки примеров и мнений из опыта российских компаний, а также оценок и рекомендаций экспертов, за этим опытом наблюдающих. Все они объединены одной и всегда актуальной темой: как сохранить и развить свой бизнес в ситуации постоянных рисков, когда благополучию фирмы могут угрожать как конкуренты, так и собственный персонал. Читайте и учитесь на чужих ошибках и успехах.

Содержание

Часть 1 На старт

8 Предисловие

12 Вместо теории

16 Наука быть предприимчивым
Был такой случай

20 Трудные «подъемные»
Был такой случай

26 Всегда ваша — франшиза

Часть 2 Боевая раскраска

32 Копилка имиджа
Был такой случай

36 Именное оружие

40 Одежка для брэнда
Был такой случай

Часть 3 Свой интерес

44
УКОЛЫ КРАСОТЫ
Был такой случай

50
РАЗВЕДКА МИРОМ

54
БЕРЕГОВОЙ ПРОТОКОЛ

58
ЗОЛОТЫЕ СЛОВА
Был такой случай

64
ПРОЙТИ ПО КОНКУРСУ
Был такой случай

70
ПОЛКА БОЯ
Был такой случай

Часть 4 Пираты, рифы и бунты на корабле

76
ЗАЩИТА ОТ АППЕТИТА

80
ССОРА В ИЗБЕ

84
ВНУТРЕННЕЕ ДАВЛЕНИЕ

90
ВСЕ — НА ОДНОГО

94
КОНТРОЛЬ
ЗА КОНТРОЛЕРАМИ

98
НЕ АНАЛИЗИРУЙ ЭТО

102
ЧАСТНИКИ АТАКУЮТ!

Часть 5 Бремя начальника

108	Признак лидера
112	Смена настроений
116	Свои среди своих
120	Советы к совещаниям
124	Кнут без пряника
130	Управление скандалом

Часть 6 Персональные вопросы

136	Наемник наемников Был такой случай
140	Техника удержания Был такой случай
146	Заманить москвича Был такой случай
150	Синдром вечной секретарши
154	Хоровод для прибыли Был такой случай
160	Отдых для дела Был такой случай
164	Неинтересное положение

Часть 7 Дешево
и сердито

170	Уйти в партизаны Был такой случай
176	Правила распространения слухов
180	Враги-приятели
184	Прагматичный смех
188	Лето как работодатель
192	«Цыганочка» с выходом

Часть 8 Практика
самолечения

198	Выживаем в регионе
202	Никакого умасливания
206	По молодости лет
210	Лечение «звездной болезни»
214	Прививка от вируса «летуна»
218	Временные трудности
222	Не хочу расти
226	С поправкой на темперамент

232

УКАЗАТЕЛЬ ИМЕН

233

УКАЗАТЕЛЬ КОМПАНИЙ



ВЫЖИВАЕМОСТЬ ФИРМЫ ЗАВИСИТ ОТ МНОГИХ ФАКТОРОВ. ПРИ ЭТОМ СЛЕДУЕТ УЧИТЫВАТЬ ВОЗРАСТАЮЩУЮ АГРЕССИВНОСТЬ ОКРУЖАЮЩЕЙ И КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ. В ХОДЕ ЭВОЛЮЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАРАБОТАН ЦЕЛЫЙ АРСЕНАЛ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРИЕМОВ И МЕТОДИК, СУЩЕСТВЕННО ОБЛЕГЧАЮЩИХ ЗАДАЧИ ВЫЖИВАНИЯ. ОТ ГРАМОТНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТАКИХ МЕТОДИК ЗАВИСИТ БЛАГОСОСТОЯНИЕ БИЗНЕСА.

Предисловие

Каждый новый день вносит глобальные перемены в экономику, вследствие которых ускоряются темпы рыночных изменений, обостряются маркетинговые войны между компаниями, отыскиваются уникальные конкурентные преимущества в борьбе за потребителя. Немалую роль в жизни российского бизнеса сыграет присоединение России к ВТО, что приведет к утрате «защищенности» внутреннего рынка, и российские компании определенно столкнутся с ужесточением конкуренции. Конечно, российский рынок никуда не исчезнет, но российских предприятий на нем станет меньше. Сегодня одним из главных конкурентных преимуществ компании, а значит и главным фактором выживания, остается грамотно выстроенная стратегия развития. Однако в сложившихся условиях у бизнеса подчас не хватает внутренних ресурсов, чтобы своевременно и адекватно реагировать на происходящие изменения.

В этой весьма непростой ситуации оказывается полезной помощь квалифицированного консультанта.

Задача консультанта — дать менеджменту компании инструмент, позволяющий более эффективно управлять бизнесом для успешного достижения поставленных целей.

Преимущества привлечения внешних консультантов неоспоримы: такие специалисты имеют большой опыт работы, не боятся действовать на всех уровнях организации, постоянно решают задачи, которые менеджеры в компаниях решают единожды. Им выплачивается лишь гонорар за конкретный проект, что значительно снижает расходы на оплату труда штатных сотрудников.

Кроме того, внешние консультанты имеют множество контактов и могут организовать эффективный поиск партнеров. Консультант — это:

1) независимость: консультант свободен от штампов и предубеждений, которые сложились у клиента за годы его деятельности и зачастую сами являются источником проблем;

2) более глубокие знания в различных областях менеджмента, чем у практикующих менеджеров (в силу меньшей загруженности проблемами текущего управления на конкретном предприятии);

3) ориентация на широкое изучение и использование опыта;

4) отсутствие собственной заинтересованности, единственный интерес — найти наиболее эффективное решение.

К сожалению, несмотря на стремительно возрастающую потребность бизнеса в услугах консалтинговых компаний, сегодня немногие представители бизнес-сообщества рассматривают проектные решения как реальные инвестиции в собственное будущее.

Книга, которую вы держите в руках, призвана изменить в лучшую сторону отношение к консультантам и консалтинговым услугам. Она содержит огромное количество практического материала по основополагающим вопросам, касающимся выживания и развития бизнеса, а также мнения экспертов и советы ведущих консультантов нашей страны.

Безусловно, эта книга написана для людей, которые добились успеха и хотят добиться еще большего. Она будет полезна всем, кто занят решением проблем в бизнесе — в качестве хозяина или сотрудника, внутреннего или внешнего консультанта.

Надеемся, что читатель получит удовольствие от чтения и возьмет на вооружение практические советы именитых бизнес-консультантов.

С уважением

Максим Владимиров,

директор управляющей компании

«PRADO Банкир и консультант»

Вместо теории

ЕСТЬ МНЕНИЕ, ЧТО ПОДХОДОВ К МЕНЕДЖМЕНТУ НАСЧИТЫВАЕТСЯ СТОЛЬКО, СКОЛЬКО САМИХ МЕНЕДЖЕРОВ: УНИВЕРСАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ И ФОРМУЛ НЕ СУЩЕСТВУЕТ — КАЖДЫЙ ПРОКЛАДЫВАЕТ СВОЮ ДОРОЖКУ. И ВСЕ ЖЕ ОПЫТ ОДНИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, КОМПАНИЙ И МЕНЕДЖЕРОВ МОЖЕТ ПОСЛУЖИТЬ ПРИМЕРОМ ДЛЯ ДРУГИХ. ОТ ЭТОГО МЫ И ОТТАЛКИВАЛИСЬ, ЗАДУМАВ АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ УЧЕБНИК МЕНЕДЖМЕНТА.

Учебники по менеджменту читать, как правило, неинтересно. Во-первых, потому что они скучно написаны. Во-вторых, потому что они до предела наполнены теориями, моделями, постулатами, формулами и тому подобным. Правда, редкий учебник сейчас обходится без кейсов — примеров из практики конкретных компаний, но это скорее потому, что ссылаться на них считается *comme il faut*. Кейсы обычно «подгоняются» под структуру учебника и служат не более чем иллюстрациями к теоретическим посылам и аналитическим выводам.

Учебники, разумеется, нужны, и мы отнюдь не призываем отказываться от них. В общем-то, на то они и учебники, чтобы изучать их, а не просто читать. Но мы предлагаем альтернативу академичным трудам — сборник бизнес-эссе, легких (на наш взгляд) для восприятия и при этом поучительных. Вряд ли кто-то сможет предложить вам что-нибудь подобное. Хотя бы потому, что книга готовилась не на скорую руку — ради оперативной публикации. Материал для нее собирался два года. Все это время корреспонденты газеты «Бизнес» встречались и беседовали с менеджерами компаний различного масштаба и профиля, а также с консультантами — специалистами по организации и управлению бизнесом. Собранная информация превращалась в статьи, лучшие из которых, в конце концов, были отобраны для данной книги. А это многие десятки примеров, мнений, советов. Все случаи — из практики конкретных российских компаний (лишь в двух главах мы решили посмотреть на Запад). Никакого теоретизирования, максимум — оценки и рекомендации экспертов, давно за этой практикой наблюдающих. И вопросы затронуты не только такие «глобальные», как отношения с конкурентами или собственным персоналом, но и совсем частные — например, как обратить увольнение сотрудника себе на пользу.

Насколько полезен чужой опыт тем, кто рискует (а какой же бизнес без рисков?), можно и не говорить. «Тактика выживания» — это те самые успехи и ошибки, на которых учатся. Как бы ни призывали продвинутые консультанты действовать по принципу win-win (чтобы по-настоящему выиграть самому, нужно дать выиграть другому), бизнес — это все-таки соперничество: целей, интересов и т. д. Один из самых авторитетных зарубежных предпринимателей Коносуке Мацусита, основатель корпорации Matsushita, однажды заявил, что «Бизнес — это война». Были и менее же-

ские определения: «Бизнес — это сочетание войны и спорта» (французский писатель Андре Моруа) или «Бизнес — это игра» (народное творчество). В любом случае, все перечисленные занятия подразумевают соперничество. Где соперничество, там и риски, препятствия, столкновения и травмы. Поэтому мы так и назвали свой альтернативный учебник — «Тактика выживания». Он состоит из самостоятельных частей, которые можно читать в любой последовательности и независимо друг от друга:

- «На старт»: советы и рекомендации желающим начать собственное дело;
- «Боевая раскраска»: проблемы внешнего вида, от корпоративного имиджа до упаковки товара;
- «Свой интерес»: тактика действий в конкурентном окружении;
- «Пираты, рифы и бунты на корабле»: все, что только может угрожать компании в бурном море бизнеса, от враждебных поглощений до бойкота собственных сотрудников;
- «Бремя начальника»: как видно из названия, о проблемах, характерных именно для директорской должности;
- «Персональные вопросы»: проблемы подбора, мотивации и нагрузки сотрудников;
- «Дешево и сердито»: сравнительно малозатратные способы решения различных коммерческих и управленческих задач и проблем;
- «Практика самолечения»: подборка кейсов, подготовленных специалистами консалтинговой фирмы Begin Group (ради соблюдения анонимности изменены лишь названия компаний и имена менеджеров).

Выбирайте, что сейчас для вас наиболее важно, читайте, делайте выводы и принимайте правильные решения. Удачи!

Часть 1

НА СТАРТ



АНТОН АЛЕЙНИКОВ

Наука быть предприимчивым

МОЖНО ИЛИ НЕЛЬЗЯ НАУЧИТЬСЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ? МНОГИЕ ЭКСПЕРТЫ СЧИТАЮТ, ЧТО УМЕНИЕ ДЕЛАТЬ БИЗНЕС СРОДНИ ТАЛАНТУ, КОТОРЫЙ ЕСТЬ ТОЛЬКО У 1–3% ЛЮДЕЙ. ОДНАКО ВСЕ СХОДЯТСЯ НА ТОМ, ЧТО ПРИ ДОЛЖНОМ ВНИМАНИИ К САМООБРАЗОВАНИЮ ЭТОТ ПРОЦЕНТ МОЖЕТ СТАТЬ ЗНАЧИТЕЛЬНО ВЫШЕ.

По мнению Бориса Полянина, директора консалтинговой компании «Бизнес-траст», способность к предпринимательству — это данный природой талант: энергичность, раскрепощенное мышление, инициативность, способность взять на себя ответственность. Нарботать эти качества с нуля невозможно. Тем не менее, если создать условия, талант можно развить и у тех, у кого он в «пограничном» состоянии.

— У нас в стране каста предпринимателей пока крайне узкая, — говорит Борис Полянин. — Количество малых предприятий в России остановилось на цифре около 900 тыс. и почти не растет. В США же, например, их число превышает 16 млн.

Очевидно, для запуска собственного дела, помимо должных психологических качеств, требуются определенные экономические знания и навыки. Первое, что приходит в голову, — получить системное образование. Возможностей для этого в России пруд пруди. Предложения экономических факультетов и школ MBA печатаются едва ли не в бесплатной прессе. Однако необходимо ли это?

— Скажу вам честно: я скептически отношусь к экономическому образованию, — замечает директор консалтинговой компании «Fransh. Стратегия роста» Евгений Иванов. — Оно эффективно для линейных руководителей, топ-менеджеров. Для предпринимателя важнее всего лидерские компетенции, предпринимательская жилка, а этому в бизнес-школах не научат. Я сам закончил экономический факультет университета, но в реальной предпринимательской работе мне это не пригодилось.

Как считает директор «Стратегии роста», эффективных способов научиться предпринимательству несколько. Первый — это собственный путь проб и ошибок. Набитые шишки зачастую учат большему, чем толстые учебники. Второй — это пойти поучиться в успешную структуру под руководством сильного менеджера.

— Довольно часто будущие предприниматели устраиваются работать в компанию, по образу и подобию которой они хотят построить собственный бизнес, — рассказывает Евгений Иванов. — Пусть это не вполне честно, зато очень эффективно. Вы сможете понять, как устроена структура успешной компании, как работают бизнес-процессы, как идут денежные потоки, где и как проводятся рекламные кампании. Кроме того, общение с сильным лидером может многому научить.

Существует и третий вариант, когда можно сразу воспользоваться чужим опытом, — франчайзинг. В таком случае все предварительные организационные этапы уже решены головной компанией. Остается только приобрести право пользования брэндом и наработанными технологиями.

— Это позволяет существенно минимизировать риски и получить квалифицированную поддержку компании-франчайзера, — поясняет Евгений Иванов. — Неслучайно выживаемость бизнеса франчайзи в США — около 90%, тогда как из обычных компаний через пять лет выживает всего 5–10%. Допустим, вы хотите открыть небольшой фаст-фуд. Если вы купите франшизу, франчайзер обучит вас и ваших сотрудников специфике именно этого бизнеса. Подскажет, с какими поставщиками сотрудничать, как закупать и хранить продукты, как общаться с контролирующими инстанциями, как работать с персоналом.

Наконец, еще один способ научиться бизнесу — заручиться поддержкой консультанта.

— Любое, даже самое качественное экономическое образование имеет «срок годности», — говорит Борис Полянин. — Довольно часто меняются налоговое, таможенное законодательства, выпускаются различные инструкции и поправки. Потеряться в этом море информации очень легко. И перевес будет у постоянно практикующего консультанта, работа которого — продавать информацию.

Впрочем, консультант не примет за предпринимателя решение. Его задача — помочь с информацией, а конкретные шаги — это прерогатива бизнесмена. Хотя встречаются тандемы предпринимателей и консультантов. На одном из бизнес-форумов как-то раз появилось любопытное предложение начинающего бизнесмена консультанту: «Я инвестирую деньги, вы работаете моим проводником и получаете процент от прибыли. Но если прогорим, убытки тоже поделим вместе».

Главный дефицит предпринимателя — время. Именно поэтому многие так и не «дозревают» до получения системного образования. Альтернативой очному может стать образование дистанционное. Как ни удивительно, среди доступных на рынке систем есть и совершенно бесплатные.

— Сегодня в нашей системе зарегистрировано более 24 тыс. пользователей из 670 городов и населенных пунктов России и еще 55 стран мира, — рассказывает Ольга Колоскова, директор Центра дистанционного обу-

чения Businesslearning.ru, созданного при поддержке правительства Москвы в рамках программы поддержки малого предпринимательства. — Мы предлагаем 60 учебных модулей, разработанных преподавателями Международного института менеджмента ЛИНК. Большая часть пользователей — это менеджеры, руководители подразделений. Значительную долю составляют люди, которые хотят начать свое дело. Чуть меньше предпринимателей — владельцев бизнеса.

По словам Ольги Колосковой, интерес к проекту высокий: в 2005 году число пользователей увеличилось вдвое. Причем особенно заметно вырос процент юных учеников — студентов и даже школьников. Судя по анкетам, многие из них задумываются как раз о создании собственного бизнеса.

БЫЛ ТАКОЙ СЛУЧАЙ

Каждому начинающему предпринимателю обычно рекомендуют написать бизнес-план. Однако успешная практика ведения бизнеса нередко противоречит внешне разумным книжным правилам.

В 1997 году начинающие коммерсанты Евгений Чичваркин и Тимур Артемьев открыли в Москве свой первый салон средств мобильной связи под названием «Евросеть». Сейчас у «Евросети» свыше 3400 торговых точек в России и ближнем зарубежье. Евгений Чичваркин формулирует свой подход так: если кто-то где-то что-то продает, значит, вы можете открыться рядом и продавать дешевле, и для того чтобы осознать этот факт, бизнес-план не нужен. Его конкурент Максим Ноготков, президент компании «Связной», создавал свою сеть также без прописанного бизнес-плана, на основе простой и понятной философии: у компании должно быть четкое представление о том, чем она лучше всех остальных — хотя бы по одному параметру. Сеть «Связной» стала наследницей фирмы «Максус», до 2002 года торговавшей оптом персональной аудиотехникой и телефонией, и сейчас число ее салонов приближается к 900.

**ГДЕ И КАК
ВЗЯТЬ ДЕНЬГИ
ДЛЯ ДЕЛА**



ЕКАТЕРИНА СИЛИНА

Трудные «подъемные»

ЧТОБЫ ОТКРЫТЬ БИЗНЕС, НУЖНО ПРИДУМАТЬ ХОРОШУЮ ИДЕЮ, НАБРАТЬ КОМАНДУ И НАЙТИ СТАРТОВЫЙ КАПИТАЛ. ПОСЛЕДНЕЕ ЗАЧАСТУЮ ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ СЛОЖНЫМ.

Банки обычно не дают деньги под чистый стартап, то есть когда заем не обеспечен какими-либо активами (например, недвижимостью).

— Банк — это структура, которая зарабатывает на перепродаже чужих денег, — рассуждает Борис Полянин, глава консалтинговой компании «Бизнес-траст». — Естественно, он пытается всеми способами защитить себя от возможных рисков. А стартап — это всегда риск, причем очень серьезный. Попробуйте позвонить в банк и спросить: нужны деньги для начала бизнеса. В 99% вам откажут с самого начала.

Однако некоторые предприниматели все же умудряются получить деньги в банке. Хитростью. Одна москвичка, отчаявшись найти деньги для своего проекта, взяла в банке потребительский кредит, который и послужил отправной точкой ее небольшого бизнеса. В банке ей пришлось сказать, что кредит будет потрачен на строительство подмосковной дачи. В большинстве банков, занимающихся потребительским кредитованием, максимальный размер займа, если не считать автокредиты и ипотеку, — \$5–20 тыс. Бывает и больше: в Citibank выдают 750 тыс. руб., а в Финанс-банке — 1 млн руб. на срок до пяти лет. При этом, чтобы получить потребительский кредит, у заемщика уже должна быть постоянная работа с устойчивым и значительным доходом.

Инвестиционные компании и фонды прямых инвестиций обычно интересуются проектами с бюджетом минимум \$1 млн и «мелочевкой» вроде проектов от \$50 тыс. до \$500 тыс. заниматься не станут.

Выход, рекомендуемый многими консультантами, — найти частного, неформального инвестора. На Западе таких «неформалов» называют бизнес-ангелами. По отзывам экспертов, класс подобных инвесторов в России вполне созрел и активность российских «ангелов» растет.

Пару лет назад один столичный предприниматель, заработавший приличные деньги на фондовом рынке и уставший от его непредсказуемости, решил вложить средства в реальный сектор. Идей по поводу собственного бизнеса у него не было, впрочем, как и желания организовывать свое дело. Поэтому он решил стать инвестором. Однокурсники по школе MBA подсказали ему парочку интересных проектов, а именно: производство биодобавок и пластиковых окон, куда на паях с ними он и вложил деньги (около \$400 тыс.).

— С моей точки зрения, самый простой и эффективный способ найти деньги — это воспользоваться записной книжкой, — утверждает Олег

Манчулянцев, президент компании «Республика идей». — Стоит написать четкий бизнес-план, сделать несколько десятков копий и пройтись по всем знакомым, которые могли бы помочь с инвестициями. Даже если сразу не найдете инвестора, то кто-нибудь обязательно посоветует нужного человека. Если требуется, допустим, не более \$50 тыс.

— Инвесторов, способных дать деньги на старт, в международном бизнес-сообществе часто называют FFF, — шутит Александр Савинов, основатель Московской сети бизнес-ангелов (МСБА). — Расшифровывается просто: family, friends, fools (семья, друзья и дураки). Я бы тоже дал совет предпринимателю искать контакты сначала среди своих знакомых и только потом обращаться в финансовые структуры. Ведь они предпочитают работать с состоявшимся бизнесом.

Московская сеть бизнес-ангелов предлагает инвесторам проекты с бюджетом от \$25 тыс. до \$1 млн. Но попасть в этот пул не так-то просто.

— Не ошибусь, если скажу, что главное для нас при выборе проекта — это личность предпринимателя, его менеджерские качества, умение создать и сплотить команду, — разъясняет Лиана Айрапетян, управляющий директор сети. — Мы внимательно смотрим, насколько адекватно он оценивает свой проект, насколько хорошо понимает экономику бизнеса, насколько умеет договариваться с окружающими.

По словам Александра Савинова, МСБА только один раз работала с проектом на старте. К ним пришел молодой предприниматель, разработчик навигационных электронных карт для ПК и КПК, которому было нужно около \$200 тыс. для развития компании. Впрочем, у него уже была команда, разработанный программный продукт, и, главное, он смог убедить экспертов в перспективности проекта. Деньги он получил и за полтора года сумел построить успешный бизнес.

Но такой «неформальный» канал, как частный инвестор, не обходится без риска для самого заемщика.

— Загляните в интернет — увидите там миллион предложений об инвестициях, — говорит Борис Полянин. — Тут вам и «помощь в получении кредита в банках», и «вложим деньги в перспективный бизнес», и масса других. Риск понятен: неизвестным доброжелателем вполне может оказаться криминальная структура. Даже если вам просто помогут за 20–30% получить кредит в банке, то все равно это противозаконная сделка.

— Я бы дал такой совет: ищите только кредитного инвестора, но не долевого,— делится опытом Олег Манчулянцев.— Частные филантропы, как правило, хотят большего процента, нежели в банках, вплоть до 100%. Однако лучше отдать больший процент, перезанять у кого-то, но остаться с бизнесом. Если же инвестор получит контрольный пакет, то в любой момент сможет выкинуть вас из созданного вами дела.

Тем же, кто не сумел найти коммерческие инвестиции, можно попробовать получить госфинансирование.

В Москве через сеть территориальных центров по развитию предпринимательства ведется отбор и финансирование проектов малого бизнеса. В бюджете российской столицы на поддержку начинающих компаний заложено 1,5 млрд руб.

— Любой предприниматель может обратиться к нам с запросом об инвестировании,— говорит Софья Познякова, эксперт Центра развития предпринимательства ЦАО Москвы.— Сегодня он может рассчитывать на субвенцию до 250 тыс. руб. при условии, что его компания уже зарегистрирована и ведет хозяйственную деятельность не более двух лет. В списке приоритетных направлений, которым субвенции предоставляются в первую очередь,— ЖКХ, внутренний (московский) туризм, производство сувениров с городской и государственной символикой, наукоемкие проекты. При этом для хайтек-компаний субвенции могут быть в три раза выше, до 750 тыс. руб.

Статистика госпомощи такова: в 2005 году инноваторам в Москве выделено 50 млн руб. Некоторые эксперты настроены к таким деньгам весьма критично. По их мнению, везде, где есть чиновники, раздающие деньги, процветают «откаты» и выдача кредитов «своим людям».

— Лично я не знаю ни одного предпринимателя, кто бы получил «бесплатные» деньги от государства,— делится Борис Полянин.— Это не означает, что их нет совсем. Наверное, есть. Однако лично я связываться с государством все-таки не стал бы.

БЫЛ ТАКОЙ СЛУЧАЙ

Найти стартовый капитал будет легче, если тщательно подумать, как можно минимизировать его размеры.

— Весной 2004 года мне захотелось покататься на роликах, — рассказывает 25-летний предприниматель Дмитрий Габин из Москвы. — Заглянул в интернет и с удивлением обнаружил, что есть проблема: купить ролики — пожалуйста, взять в прокат — практически нигде. И это в столице! Разумеется, немедленно родилась бизнес-идея, через несколько дней — бизнес-план.

Расчеты показывали, что требуется около \$40 тыс. Подумав, Дмитрий решил сэкономить.

— Я обратился в представительство одной из ведущих компаний, производящих ролики, и заявил: собираюсь открыть крупнейший прокат роликов в Москве, предлагаю сделать это под вашим брэндом. Давайте сотрудничать.

Менеджеров предложение заинтересовало: прокат — это отличная реклама. Договорились о 50-процентной скидке на ролики, рассрочке платежа, а также о помощи с оформлением магазина. В результате торговое оборудование досталось почти бесплатно. Осталось договориться с площадкой под прокат. Дмитрий решил сэкономить и здесь. Обратился к руководству ВВЦ: «Хотите организовать досуговую зону, чтобы к вам со всей Москвы ехали покататься? Помогите с площадкой». Администрация пошла навстречу, причем на аренду предоставила значительную скидку. В конце концов из исходных \$40 тыс. осталось найти всего \$10 тыс. — на строительство павильона. С ними помогли знакомые.

— Прокат оказался прибыльным бизнесом, — резюмирует Дмитрий Габин. — Мы открылись в июле и успели к закрытию сезона «отбить» все вложения.

ЧТО ТАКОЕ
«РАБОТАТЬ ПОД
ПРИКРЫТИЕМ»



ВАРЕРА АКАТЬЕВА

Всегда ваша — франшиза

РАСКРУТИТЬ НОВОЕ ДЕЛО, КАК ИЗВЕСТНО, ЗАДАЧА НЕЛЕГКАЯ. ГОРАЗДО ПРОЩЕ ВСТАТЬ ПОД ЧЬЕ-ТО КРЫЛО, КОГДА БИЗНЕС УЖЕ СЛОЖИЛСЯ, ТЕХНОЛОГИИ ОТРАБОТАНЫ, МАРКА ИЗВЕСТНА И ОСТАЕТСЯ ЛИШЬ ПОДДЕРЖИВАТЬ ЕЕ ВЫСОКУЮ РЕПУТАЦИЮ.

Специально для желающих «играть наверняка» еще полтора века назад был придуман франчайзинг, и сегодня он в зените популярности. По статистике, до 40% американского товарооборота идет через франчайзинговые предприятия. Плюсов у подобного бизнеса немало. Во-первых, вы покупаете права на использование известного брэнда, а вместе с ним — лояльных клиентов. Во-вторых, получаете все рецепты бизнеса, от управленческих методик до технологических карт, причем и то, и другое уже опробовано и доказало свою эффективность. В-третьих, компания-франчайзер выступает в качестве «старшего брата» и помогает решать возникающие проблемы. За все это покупатель должен будет регулярно выплачивать роялти — либо некую фиксированную сумму, либо процент с выручки (в среднем 3–6%).

Может статься, в ближайшем будущем у многих предпринимателей не возникнет вопроса, какой бизнес открыть. Важно будет другое: какую франшизу выбрать? Ведь малому бизнесу станет все труднее противостоять компаниям, организованным по сетевому принципу.

— У сетевых компаний, работающих, например, в ритейле, закупочные цены ниже из-за большого объема закупок, меньше и расходы на рекламу и PR, — объясняет Нина Семина, руководитель департамента франчайзингового консалтинга группы «Магазин готового бизнеса». — Шире, нежели у маленькой компании, лоббистские, юридические и прочие возможности. А главное, у таких компаний есть узнаваемый брэнд и лояльная к марке покупательская аудитория. Скажем, покупатели, пользующиеся услугами сетевой компании в одном городе или стране, приехав в другой город, наверняка воспользуются услугами ее местного филиала.

В США существует 65 типов компаний, работающих по модели франчайзинга. Это все виды торговли, фаст-фуда, «сетевая» бухгалтерия, строительный бизнес, стоматология, фитнес и даже борьба с насекомыми. Общая статистика просто огушительная: количество компаний-франчайзеров — около 2 тыс., а франчайзи — 767 тыс.! В составе Российской ассоциации франчайзинга насчитывается всего 95 компаний. Однако многие известные брэнды, развивающиеся по франчайзинговой модели, не входят ни в какие союзы и ассоциации, так что цифра на самом деле больше. Компаний же, работающих как франчайзи, сейчас в нашей стране, по оценкам экспертов, около 5–5,5 тыс.

— Наибольшее количество запросов к нам поступает на торговые франшизы, — говорит Виталий Мокрушин, руководитель департамента франчайзинга компании «Республика идей». — Предприниматели интересуются новыми концепциями, новыми форматами торговли. Отмечу, что наибольшим спросом пользуются самые дешевые франшизы, от \$10 тыс. до \$30 тыс.

Буквально как грибы растут франчайзинговые фаст-фуды: кофейни, пиццерии, кафе, рестораны. По словам Нины Семиной, «Магазин готового бизнеса» еженедельно получает несколько заявок на общепит, в основном из регионов. Кстати, довольно часто франчайзинговые проекты бывают просто вложением свободных средств.

— Обычная ситуация, когда к нам приходит инвестор с просьбой: помогите выгодно вложить деньги, — рассказывает Нина Семина. — Мне, мол, все равно, в какой бизнес инвестировать — от аптеки до кафе. Просят найти наиболее перспективные направления, интересуются динамикой различных рынков. Как правило, это топ-менеджеры крупных компаний или же предприниматели, которые хотят инвестировать свободные деньги в прибыльное дело, тем самым диверсифицировав собственный бизнес.

Серьезный плюс франчайзинга — корпоративное обучение. Поэтому многие рассматривают франшизу как своеобразный бизнес-университет. К слову, партнеры корпорации «Ростик групп», приобретающие франшизу на рестораны «Ростик's», проходят обязательную трехмесячную программу обучения для управленцев. Впрочем, думать о том, что франчайзинг — это шанс с нуля научиться бизнесу, не стоит.

— Хотя в той же Америке франчайзинг считается билетом в бизнес буквально для кого угодно, у нас это пока удел созревших предпринимателей, — замечает Виталий Мокрушин. — К примеру, неопытный человек может «прощелкать» возможность арендовать подходящее помещение, а матерый бизнесмен никогда такой шанс не упустит. А подходящее помещение — это 90% успеха нового предприятия.

— Не могу согласиться, что франчайзинг только для людей с опытом, — парирует Нина Семина. — Многие франшизы, которые мы продаем, настолько просты, что требуют всего одного-двух человек персонала и простейшей бухгалтерии. Это может быть продажа бижутерии, простенький фаст-фуд и т. д. С таким бизнесом, как мне кажется, справится просто

хорошо образованный и организованный человек. Кстати, нередко подобный бизнес покупается «в подарок» любимой жене, подруге, детям.

Впрочем, рисков у компании-франчайзи вполне хватает. Прежде всего, вы зависите от репутации и успехов всей сети. Если у головной компании или даже у какого-либо филиала дела пошли неважно или пострадал имидж, то страдаете и вы. Кроме того, ограничена свобода: согласно договору, предприниматель должен буква в букву соблюдать все технологии и стандарты купленного бизнеса, и за этим головная компания будет следить без устали. Случается, что франчайзер «забывает» про компанию-франчайзи, «тормозит» с оказанием консультативной и прочей помощи, а то и вовсе продает чересчур много франшиз в тот или иной регион, создавая искусственную конкуренцию между своими партнерами.

Но главное, о чем стоит помнить начинающему франчайзи: если вы не сумеете организовать процесс, даже франчайзинг вам не поможет. Ведь бизнес — это в первую очередь самоконтроль.

Часть 2

БОЕВАЯ РАСКРАСКА



ВАРЕРА ПОЛЯНОВА

Копилка имиджа

КОГДА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД СОСА-СОЛА ЗАПУСТИЛА ИРОНИЧНУЮ РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ «СПРАЙТА» «ИМИДЖ — НИЧТО, ЖАЖДА — ВСЕ», ЛОЗУНГ МОМЕНТАЛЬНО УШЕЛ В НАРОД И ДО СИХ ПОР ОСТАЕТСЯ ПОПУЛЯРНОЙ ПРИСКАЗКОЙ В КАЗУСНЫХ СИТУАЦИЯХ. ОДНАКО СПЕЦИАЛИСТЫ ПО МАРКЕТИНГУ ПРОДОЛЖАЮТ НАСТАИВАТЬ НА ТОМ, ЧТО ИМИДЖ — «ЭТО ВСЕ».

За образом любого товара или услуги стоит его продавец, чей облик напрямую влияет на лояльность клиентов. Речь идет не о костюме и причесе одного конкретного человека. Слоган, графическое начертание торговой марки, визитки, униформа, красивая секретарша, дорогая офисная мебель, календари и подарки клиентам на Новый год — все это вкуче создает фирменный стиль компании, копилку ее имиджа, который способствует как ее позиционированию на рынке вообще, так и продажам в частности.

— Понятие фирменного стиля компании почти безгранично, — отмечает Екатерина Шарыхалина, директор по работе с клиентами студии «Дизайн Депо». — Помимо традиционных визиток и факс-бланков с логотипом сюда могут входить бухгалтерская и договорная документация, телефонные джинглы, материалы для оформления торговых точек. Каждая компания для себя выбирает, что будет на 100% копировать фирменный стиль, а что — нет.

— Имидж — понятие по большей части эмоциональное, здесь особую роль играют визуальные составляющие: офис, логотип, реклама, внешний вид сотрудников, их манера держаться, умение передать улыбку по телефону и пр., — разъясняет Татьяна Галкова, вице-президент PRP Group. — Все это методом невербальной коммуникации передает информацию, на основании которой у клиентов происходит оценка компании (бренда) на уровне «нравится — не нравится».

Создать позитивное эмоциональное восприятие — одна из важнейших задач рекламы. Те компании, которым это удается, получают серьезные преимущества в конкурентной борьбе. Это особенно актуально для рынков, где предлагаемые продукты почти идентичны (например, рынок сотовой связи).

Зачастую первое, с чего начинается знакомство клиента с компанией, — даже не ее продукция, а визитка менеджера или торгового представителя, и здесь имеют значение бумага, цвет, графика, шрифт и уж потом звучание бренда. То же самое можно сказать о рекламных материалах: тактильные и визуальные впечатления от буклетов формируют представление о степени внимания к клиентам.

— Опечатки в буклетах, непрофессиональный дизайн, слишком тонкая бумага — все это обычно является следствием не отсутствия денег, а недостаточного внимания к мелочам, — говорит Марианна Сливницкая, ис-

полнительный директор компании Begin Group. — Разница в цене между тонкой и приемлемой по толщине бумагой на самом деле не так велика, а опечатки появляются лишь оттого, что текст не был прочитан разными людьми хотя бы несколько раз. Жертвой этих «мелочей» становится самый важный показатель — уровень продаж.

Другой значительный атрибут корпоративного имиджа — сайт в интернете. В кругах малого и среднего бизнеса к этой составляющей относятся крайне скептически, а вот крупные компании уже давно поняли, что иметь свое представительство в Сети не просто престижно, но и крайне необходимо. Клиенты должны иметь возможность быстро получить любую информацию: перечень предоставляемых услуг и товаров, прайс-листы, телефоны, адреса офисов и электронной почты.

Но, пожалуй, одна из главных составляющих имиджа компании — ее сотрудники, точнее, их внешний вид и манеры. По словам Екатерины Шарыхалиной, грамотный менеджер или продавец в белой рубашке, который умеет непринужденно общаться и нравиться с первого взгляда, делает больше, чем визитка стоимостью \$1 за экземпляр.

— Очень важно, чтобы одежда, речь и манеры сотрудников соответствовали ожиданиям клиентов, — отмечает Марианна Сливницкая. — Если целевой аудиторией являются люди, для кого марка костюма имеет первостепенное значение, этой детали придется уделить внимание. Клиенты запоминают компанию по тому, насколько внимательными и гибкими были ее менеджеры, насколько они сумели не просто соответствовать, а предупредить запросы. Если в этом компания преуспела, то у нее появляется база для позитивного восприятия на рынке. Причем крайне важно, чтобы с клиентами хорошо работали абсолютно все сотрудники. Когда менеджер ведет себя безупречно, а бухгалтер разговаривает грубо или хотя бы недостаточно любезно, то под угрозу попадают не только дальнейшие продажи, но и общий имидж компании.

Однажды американская компания Universum Communications проводила опрос о факторах привлекательности компаний. В ответах на вопрос «Что вам приходит в голову при мысли об имидже компании IBM?» тысячи участников даже не упомянули о компьютерах. Прежде всего они отметили стандарты одежды и профессиональный имидж представителей IBM. Все респонденты делали вывод, что компания, работники которой

придерживаются таких высоких стандартов внешнего вида, просто не может не выпускать продукцию высшего качества.

Если грамотно соединить все составляющие копилки имиджа, постоянно поддерживать их в надлежащем состоянии, то они начнут работать на компанию. Причем количество затрат никак не связано с качеством работ.

— При ограниченном бюджете достаточно создать логотип с минимальным комплектом деловой документации, но сознательно делать акцент на профессиональном и в то же время доверительном общении с потенциальными клиентами, — говорит Екатерина Шарыхалина. — Завоевывать нужно не просто внимание, но и репутацию, которая простирается далеко за пределы логотипа на серебряной плашке в верхнем правом углу.

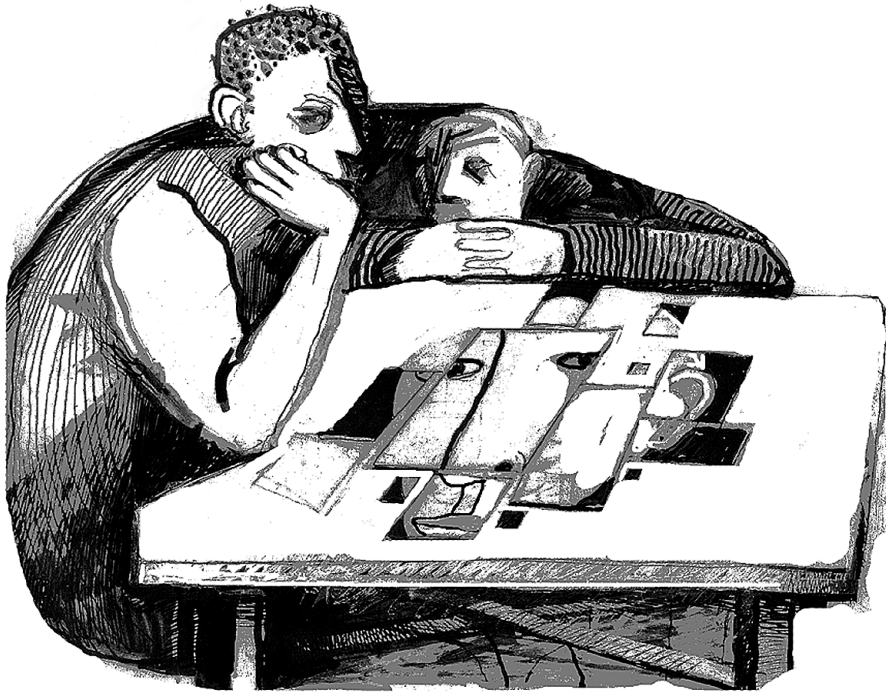
Понятия имиджа и репутации компании специалисты разграничивают по аналогии с торговыми марками и брэндами: первыми рождаются, вторыми становятся. Имидж — это совокупность ощущений, репутация же, выражающаяся в доверии клиентов, базируется на присущих компании ценностях и близка к понятию чести. Перефразируя известную поговорку, можно сказать, что «по имиджу встречают, по репутации провожают».

БЫЛ ТАКОЙ СЛУЧАЙ

Чтобы фирменные сувениры создавали нужное впечатление, они должны не только соответствовать общему стилю компании, но и быть интересными. Другими словами, выглядеть так, чтобы их было жалко выбросить в корзину.

— Компания «Фаст фуд индастриз» однажды заказала визитки в виде пластиковых бубликов с дыркой, — рассказывает Максим Волошин, директор по проектам студии «Дизайн Депо». — Подобные ходы всегда запоминаются. Партнерам и клиентам сейчас часто дарят алкоголь с логотипом компании на этикетке. На мой взгляд, нужно уходить от этой темы и решать вопросы корпоративных подарков более креативно. Например, «Яндекс» несколько лет назад разослал всем партнерам килограммовые мешки однокопеечных монет себестоимостью 30 руб. У меня он до сих пор дома хранится. Имеет смысл придумывать какие-то интересные вещи: головоломки, флешки необычного вида и т. д. Обязательные имиджевые настенные календари также могут быть нестандартными, допустим метровой деревянной палкой с нанесенной сеткой и ножом для зарубок. Такой подарок всегда хочется сохранить и рассказывать о нем друзьям и партнерам.

КОГДА МАРКИ
ПРИНОСЯТ
— ДЕНЬГИ



АНТОН АЛЕЙНИКОВ

Именное оружие

СКОЛЬКО СТОИТ СОЗДАНИЕ БРЭНДА? МНОГИЕ КОМПАНИИ СЧИТАЮТ, ЧТО НИСКОЛЬКО, И СОЗДАЮТ ЕГО САМОСТОЯТЕЛЬНО. РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗЬМЕТ ЗА ПОДОБНЫЕ УСЛУГИ \$1–3 тыс. А СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ БРЭНДИНГОВОЕ АГЕНТСТВО НЕ ПОСТЕСНЯЕТСЯ ЗАПРОСИТЬ \$10–30 тыс., УБЕЖДАЯ КЛИЕНТА, ЧТО ВРЕМЯ «ПРОСТО НАЗВАНИЙ» И «ПРОСТО ДИЗАЙНА» НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ УЖЕ ПРОШЛО.

Как отдельная специализация брэндинг считается молодым делом даже на Западе. Старейшим брэнд-агентствам мира едва насчитывается 20–25 лет. Но, несмотря на студенческий возраст, эта индустрия ежегодно «переваривает» миллиарды долларов, и с каждым годом становится все труднее найти хоть одну мало-мальски известную компанию, не прибегавшую к услугам специалистов в этой области. «Иконой» брэндинга считается Дэвид Аакер, который сегодня работает на благо американского агентства Prophet, — именно он определил создание брэнда как отдельную технологию, соединившую в себе исследования рынка, дизайн и нейминг (разработка названий).

Многие российские компании обзавелись собственными брэнд-менеджерами и обращаются к услугам как западных, так и отечественных агентств. И все же, полагает управляющий партнер агентства BrandLab Александр Еременко, брэндинг в нашей стране только начинается. По его словам, профессиональные услуги по созданию торговых марок в России сейчас предлагают скорее отдельные специалисты, распространенной же технологии пока не существует. Ко всему прочему большинство отечественных бизнесменов еще не сознают ценность брэндинга — не понимают, что правильно подобранная концепция позиционирования («не просто дизайн» и «не просто название») способна помочь им продавать товары и услуги.

Нередко брэндинговые агентства путают с рекламными. Но «строители брэндов» занимаются исключительно разработкой торговой марки и брэнд-консалтингом и не заинтересованы в получении бюджета на продвижение марки. Так что основные деньги, выделяемые компаниями на маркетинг, достаются рекламщикам. Из этого, на взгляд Александра Еременко, вытекают как минимум две причины, по которым, создавая торговую марку, надлежит прибегать к услугам именно брэндинговых агентств. Первая: они более объективны в вопросах качества марки. Рекламщики никогда не скажут клиенту: «Давайте отложим рекламную кампанию, потому что марка вашего товара плохо представлена в рознице или не очень хорошо воспринимается на рынке, и вы можете пустить кучу денег коту под хвост». А брэнд-консультанты могут так сказать. Вторая причина: они сосредоточивают на вопросах брэндинга все свои усилия и, соответственно, способны выдать более качественный продукт. Некоторые рекламные

агентства предлагают клиентам исследования и тестируют разработанные ими дизайн и названия. Но, как правило, это в лучшем случае обсуждение марки на фокус-группах. А у брэндинговых агентств исследования потребителей, конкурентов и прочего занимают до 50% всех работ по созданию марки.

Агентство проводит специальное исследование восприятия брэнда. Таким образом выявляются характеристики, по которым потребители сравнивают и оценивают брэнды конкурентов, после чего определяется значимость каждой из них для выбора потребителем марки продукта. На выходе же исследователи получают такие характеристики для нового брэнда, каких нет у конкурентов и какие очень важны для потребителя. Все это закладывается в новый брэнд, и в результате время от времени случаются небольшие чудеса. Например, компания «Молочное дело» не потратила на рекламу ни копейки. А ее марка «Благода» стала лидером в сегменте сметаны и творога вместе с активно рекламирующимися марками «Вимм-Билль-Данна».

Зачастую российские директора считают самих себя компетентными специалистами по брэндингу. И переубедить их способен только собственный негативный опыт. К счастью брэндинговых агентств, сегодня на российском рынке подобный опыт получить несложно.

Опасность совершить фатальную ошибку, создавая марку, подкарауливает бизнесменов, можно сказать, на каждом шагу. В частности, на стадии определения целевой аудитории. Удмуртский хладокомбинат выпускал массу разнообразной продукции: «Дракоша», «Чародейка», «Морозко» и т. д. Хорошее мороженое, но показатели продаж почему-то год за годом неуклонно ползли вниз.

— Проблема, как выяснилось, состояла в том, что среди моря названий и этикеток не было собственно брэндов, — рассказывает Александр Еременко. — Торт-мороженое — продукт, ориентированный на взрослых потребителей, назывался «Дракоша». А вафельные стаканчики, рассчитанные и на школьников, и на пенсионеров, продавались под сугубо «взрослым» названием «Чародейка». Все изменилось после того, как был внедрен единый универсальный брэнд, адресованный одновременно детям и взрослым, — «Северная тайна». Продажи в течение года выросли на 60%.

Случается, компании вообще не задумываются о том, с чем ассоци-

ируются их брэнды у потребителей. Директора, например, любят называть продукты в честь своих детей, в честь места рождения или в честь улицы, где размещается офис. Отсюда такие «брэнды», как молоко «Старый Оскол», макароны «Александр и Софья», телефон «Палиха». Упомянутая марка молока хорошо продается только непосредственно в городе Старый Оскол. Во всех же других городах и весях может ассоциироваться со старьем и осколками, что на пользу продажам не идет. «Александр и Софья» ассоциируется с чем угодно, вплоть до сиротских приютов, но только не с макаронными изделиями. А «Палиха» — с пожарами и народным промыслом, что тоже не ахти какая помощь продажам телефонных аппаратов. Но даже если компании каким-то образом заботятся об ассоциациях, порождаемых их брэндами, без тестирований и помощи грамотных неймеров (разработчиков названий) марки нередко получают все равно неэффективными, дезориентирующими. Скажем, майонез класса премиум «Ришелье». Ход размышлений очевиден: майонез родом из Франции, Франция — это Дюма, а Дюма — это «Три мушкетера». И поскольку майонез класса премиум, нужен могущественный, «дорогой» персонаж. Непонятно только, почему такой персонаж должен ассоциироваться с высококачественным майонезом и вызывать желание его купить. Ни одной причины для этого не нашлось, и марка прожила на рынке менее года.

Разумеется, существуют брэнды, которые стали популярными благодаря интуитивному озарению их создателей. Но в целом создание брэнда — это сложная, кропотливая, подчас исследовательская работа, а не свободный полет творческой мысли.



ВАРВАРА АКАТЬЕВА

Одежка для брэнда

ЕСЛИ СЛОВО «УПАКОВКА» ДЛЯ ФИРМЕННОГО СТИЛЯ КОМПАНИИ — ЭТО МЕТАФОРА, ТО ДЛЯ БРЭНДА — ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ. И ДЕЛО ТУТ НЕ ТОЛЬКО В ТОМ, ЧТО ПРОДУКТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ВО ЧТО-ТО ЗАВЕРНУТ, НАЛИТ ИЛИ РАСФАСОВАН.

— Упаковка — это контактная площадь, — объясняет Петр Банков, креативный директор студии «Дизайн Депо». — С нее начинается визуальное общение. Она привлекает, заставляет товар попасть в руки покупателя, манипулирует желанием отдать за него деньги. К тому же упаковка помогает донести до покупателя эмоциональную составляющую брэнда, которая, скажем, при покупке слабоалкогольных коктейлей важна процентов на 80. Но упаковка имеет свойство устаревать, она подвержена влиянию моды и стиля. Это значит, что товар, брэнд могут жить долго, например Coca-Cola, а упаковка и вместе с ней эмоциональная составляющая должны меняться каждые пять-десять лет.

По мнению специалистов, у российской упаковки в последнее время прослеживаются две серьезные проблемы: она теряет всякие признаки индивидуальности и зачастую сильно выбивается из общей концепции товара. Как показывает практика, эти проблемы нередко взаимосвязаны.

— Сам по себе продукт — это кусок мяса, сыра или железа, — рассуждает Владимир Венгеров, исполнительный директор компании «Атардо». — Основное при создании и развитии товара — идея. Упаковка должна ее отображать и продолжать. Если продукт for fun, то и упаковку следует делать for fun, то есть развлекательную. Если это дорогой алкоголь, допустим коньяк многолетней выдержки, то в оформлении упаковки нужно придерживаться бронзово-бордовых тонов. Оболочка товара должна работать на потребителя. И здесь нет места творчеству, создание упаковки — абсолютно коммерческое мероприятие.

Получается, создавая «одежду» для товара, следует подчиняться стандартным правилам формирования выгодного для целевой аудитории образа. Но в таком случае продукт оказывается обделен индивидуальностью.

— Российская упаковка сейчас попала в свой стилистический мейнстрим, — утверждает Петр Банков. — В этой области работают много фирм, студий, брэндагентств. Но кажется порой, что все хорошие упаковки делает в нашей стране один и тот же дизайнер, артдиректор, иллюстратор. Российская упаковка нуждается в креативе, в умении решать задачу не в рамках общего мейнстрима, а наделяя индивидуальностью эту самую «контактную площадь». Все помнят пример с соком Rich: появился брэнд и моментально стал заметным, так как был «другим» и «дорогим». Решений такой силы в упаковке встречается мало, а они очень нужны.

Как избежать конфликта между креативом и маркетингом? Возможно, следует дать волю фантазии и на выходе втиснуть оригинальные идеи в прокрустово ложе науки продаж. Важно также проследить, чтобы процесс творчества не ушел в сторону ложных образов и обещаний.

— Упаковка не должна уходить от реальности, — подчеркивает Владимир Венгеров. — Совесть — потеряешь клиента. Только достоверная информация. При этом никто не запрещает ставить во главу угла достоинства, а возможные недостатки грамотно уводить в тень этого же угла. Некоторые женщины используют специальные лифчики для придания груди более выгодных форм — так же можно использовать и упаковку. Если не можешь ничего хорошего сказать про свой продукт, просто напиши красиво его название. Не нужно рисовать на кефире летающих человечков и говорить, что стоит сделать глоток, и испаришься над землей. Если нет научных исследований, подтверждающих факт полета, то вы, во-первых, нарушаете закон, во-вторых, обманываете людей. Но уж если исследования подтвердили ваши обещания, заявите об этом громко сначала на упаковке, а потом и в рекламе.

Кроме того, можно соблюсти правило соответствия упаковки идее товара и стандарты ее воплощения, но при этом все же выделиться из общего ряда.

— Есть простое правило — идти против течения, — советует Петр Банков. — Если все делают упаковку для сока беленькую, надо сделать темную, все рисуют на пельменях вилочки — обойдитесь без них, все называют бренды водки в старорусском стиле — надо назваться в еврейском. Неважно как, но встать против течения — тогда будешь замечен. Задача упаковки проста: она должна останавливать, «проситься» в руки покупателя. Пять секунд комфорта для глаз в приближении, тактильное попадание по весу-формату — если это получилось и выбор оправдан вкусом, срок службы упаковки или просто удовольствие от общения с брендом будут долгими и счастливыми.

БЫЛ ТАКОЙ СЛУЧАЙ

Маркетологи давно заметили, что оценка потребителями вкуса продукта во многом зависит от того, насколько им нравится упаковка, точнее, воплощенная в ней идея брэнда.

Компания BrandLab провела исследование, как потребители воспринимают различные брэнды молока и каш быстрого приготовления.

Молоко на слепом тестировании (то есть когда подавалось безымянным) оценили следующим образом: «Домик в деревне» получил 4,1 балла, «Останкинское» — 4 балла, «33 коровы» и «Веселый молочник» — по 3,9 балла, а «Пастушок» — 3,8 балла. Это, собственно, была оценка реального качества. И потребители, как можно заметить, разницы почти не почувствовали.

Но потом они попробовали молоко, поданное в своих родных упаковках. Рейтинг «Домика» тут же подпрыгнул до 5 баллов, «33 коров» — до 4,5 балла, «Веселого молочника» — до 4,4 балла, а «Пастушок» и «Останкинское» почему-то упали до 3,5 и 2,2 балла соответственно. То же произошло и с кашами: «Быстров» получил «вслепую» 4,1 балла, потом поднялся до 5 баллов, «Бишоп» с 4,2 балла опустился до 3,5 балла, а «Нордик» — с 4,1 балла до 3 баллов.

ЗАЧЕМ НУЖНА
ПЕРЕМЕНА
ОБРАЗА



ЕКАТЕРИНА СИЛИНА

Уколы красоты

СМЕНА КОНЦЕПЦИИ И ОБНОВЛЕНИЕ СТИЛЯ МАРКИ, ИЗВЕСТНЫЕ КАК РЕБРЭНДИНГ, РЕКОМЕНДУЮТСЯ В КАЧЕСТВЕ КРАЙНЕЙ МЕРЫ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ В РОССИИ РЕБРЭНДИНГ СТАНОВИТСЯ МОДНОЙ ТЕНДЕНЦИЕЙ. ДЕЛО В ТОМ, ЧТО МАРКИ, СОЗДАННЫЕ ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ 1990-Х ГОДОВ ЕДВА ЛИ НЕ НАУГАД, ДОЗРЕЛИ ДО «ПЛАСТИЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ». ВОПРОС: ТРЕБУЮТСЯ ЛИ ОПЕРАЦИИ НА САМОМ ДЕЛЕ, И КАКИЕ ИМЕННО?

Не так давно крупнейший российский продавец бытовой техники и электроники «Эльдорадо» объявил о начале своего ребрендинга: фирменная желто-голубая цветовая гамма будет заменена на красно-белую. Красный в этом случае означает мобильность компании, лидерство и активную позицию на рынке, белый же традиционно символизирует чистоту — очевидно, помыслов и действий.

В процедуру ребрендинга «Эльдорадо» планирует вложить около \$10 млн. Надо отметить, что многочисленные отрицательные отзывы покупателей отнюдь не мешают компании быть лидером продаж и активно развиваться. Однако ее руководство мудро рассудило, что анекдоты про «Эльдорадо» хотя и не зачитывают на центральных телеканалах, все же рано или поздно сарафанное радио свое дело сделает, и мнение острословов плохо скажется на продажах. В таком случае действительно можно говорить о назревшей необходимости ребрендинга, так как исправить положение рекламной кампанией средней мощности скорее всего не получится.

Репутация любого брэнда выражается в высоком уровне покупательской приверженности. Она создается годами, и более всего от нее потребитель ждет стабильности и некоторой даже консервативности образа. Несмотря на то, что ряд современных маркетологов уверены в необходимости ребрендинга каждые три-пять лет: изменения на рынках, в покупательском спросе происходят быстро, — едва ли это полезно абсолютно всем компаниям. Ведь именно такой отрезок времени нужен потребителям, чтобы привыкнуть к брэнду.

Ребрендинг — смена стиля, одновременно с которой, теоретически, должна меняться и идеология брэнда. Мировая легенда ребрендинга — перепозиционирование в 1955 году сигарет Marlboro, изначально созданных как женские, но не занявших сколько-нибудь заметных позиций на рынке. Спасти положение был призван виртуальный ковбой Мальборо. Сегодня этим сигаретам, давно ассоциирующимся с мужественностью, принадлежит 35–40% американского рынка и около 8% мировых продаж.

Обновленная идеология брэнда влечет изменения во всех коммуникациях с потребителями, от цвета упаковки до рекламной кампании. По мнению западных аналитиков, решаться на такое достаточно затратное дело имеет смысл в следующих случаях: когда брэнд стал неактуален на рынке — ценности, на которые он опирался, перестали котируются в обществе

ве; изменилась его роль в портфеле брендов компании; перед брендом поставлены задачи освоить новые рынки, выйти на новую экономическую ступень, привлечь новых потребителей.

Однако бренд — это лишь вывеска, обещание, подтверждаемое товаром, который за ним стоит. Ни один даже самый дорогостоящий ребрендинг не заменит структурных изменений в компании, если таковые назрели. Наиболее ярким примером может служить история с «Аэрофлотом»: компания провела довольно затратное изменение имиджа, но ни новые фирменные цвета, ни новая форма стюардесс не изменили ее образ в восприятии потребителей, так как это не коснулось ни руководства компании, ни качества сервиса. Косметический ремонт не помог. Еще хуже актуализация имиджа далась British Airways, когда эта британская авиакомпания, подсчитав, что клиентов-англичан у них всего 50%, решила сделать ставку на интернациональность и вместо британского флага на хвостах своих самолетов изобразила этнические узоры. На эту «национализацию» было потрачено около \$100 млн, однако, с точки зрения большинства потребителей, результат оказался отрицательным. Компания стала ассоциироваться с дешевым национальным перевозчиком, продажи упали, и British Airways была вынуждена вернуться к традиционному английскому флагу на хвосте.

Самый громкий российский ребрендинг — это, несомненно, смена имиджа «Билайна». Представляя проект в 2005 году, Александр Изосимов, генеральный директор владеющей маркой компании «Вымпелком», заявлял, что «Билайн» не хочет участвовать в ценовых войнах, а делает ставку на эмоциональные аргументы и разнообразие сервисов. В целом в ребрендинг «Билайна» было вложено около \$30 млн. И что на выходе? По результатам исследования, проведенного ROMIR Monitoring, потребителей, полагающих, что у оператора хорошая репутация, широкая зона покрытия и понятные тарифы, стало на 5% больше. Еще аналитики подсчитали, что абонентская база «Билайна» стала меняться качественно. Но самое любопытное: в лондонском агентстве Wolff Olins, проводившем ребрендинг «Билайна», пришли к выводу, что российские мобильные операторы вообще далеки от брендинга как такового — одни названия и логотипы, а дифференциация в позиционировании отсутствует.

К сожалению, до сих пор не найдены точные инструменты для измерения эффективности ребрендинга. Всплеск продаж, например, может

быть следствием активной рекламной кампании, без которой не обходится практически ни одна смена имиджа. Быстро проявляются лишь отрицательные результаты неправильного ребрендинга. Американскую авиакомпанию United Airways неудачный ребрендинг довел до разорения: потребители не приняли безликое название Allegis и объединение образа авиакомпании с сетями отелей и проката автомобилей. За год стали очевидны плачевные результаты этой имиджмейкерской ошибки, а компания сегодня находится в состоянии банкротства.

На российском рынке очевидным примером неудачного ребрендинга служит «Святой источник». Транснациональная корпорация Nestle купила эту марку, когда «Святой источник» был бесспорным лидером отечественного рынка питьевой воды, и попыталась ее «улучшить». В результате «Источник» потерял завоеванные позиции и в настоящее время представляет собой абсолютно безликую марку. Другой показательный пример — ребрендинг сети мебельных магазинов «Шатура», проведенный французскими агентствами Wcie и MLC. Продажи повысились всего на 5% вместо ожидаемых 20%, а многих покупателей стало отпугивать новое, люксовое оформление салонов, казавшееся им признаком дороговизны. В итоге «Шатуре» пришлось потратиться дважды: на ребрендинг и нивелирование его результатов.

Покупательское сознание уже достаточно изучено, но механизмы управления им еще столь несовершенны, что любые эксперименты с покупательской приверженностью являются в буквальном смысле экспериментами: может, сработает и принесет прибыль, а может, разнесет все в клочки. Непредсказуемая это штука.

БЫЛ ТАКОЙ СЛУЧАЙ

Если брэнд плохо воспринимается в каком-то регионе продаж, можно провести ребрэндинг именно для этого региона, не затронув при этом название и стилистику материнской марки.

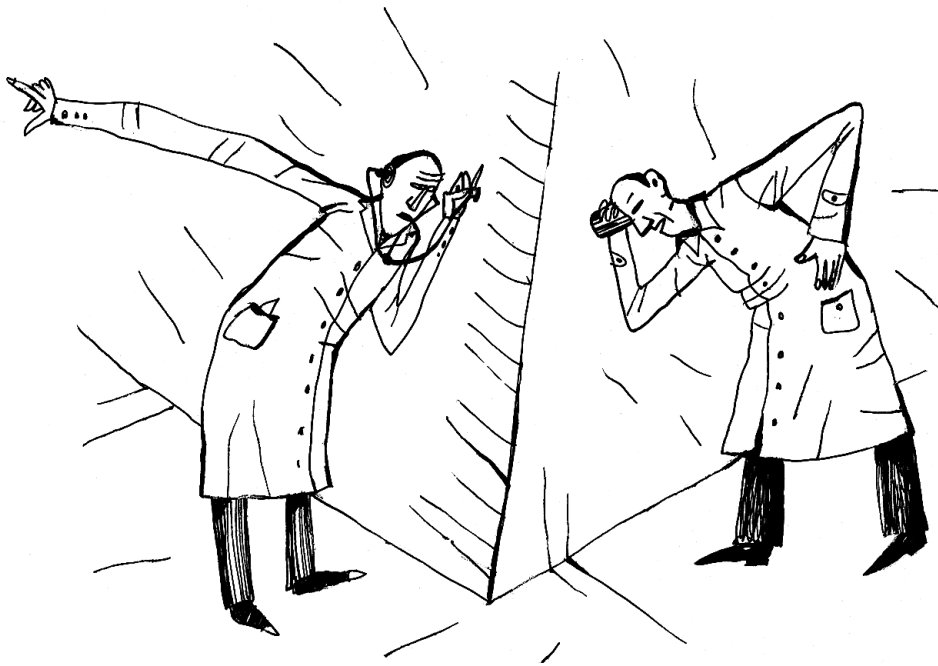
Детский йогурт «Растишка» от Danon на западных рынках продается под маркой Petit-danon, что читается как «Птиданон», а переводится как «Данончик». Под этой же маркой он поначалу продавался и в России. Продавался, надо сказать, не очень хорошо, поскольку его название на слух ассоциировалось не с детским продуктом, а с чем-то непонятым, птичьим. То есть ценность этого продукта была неясна потребителям.

Видя такую картину, брэнд-менеджер российского представительства Danon предложил провести ребрэндинг. Главный офис компании в Париже первоначально ответил отказом. Руководство компании полагало: чем меньше брендов (а ребрэндинг означал появление нового образа), тем легче ими управлять, следовательно, отдельная марка просто ни к чему. Но продажи, несмотря на то, что у Danon в России была очень хорошо развита дистрибуторская сеть, продолжали оставаться на низком уровне. В конце концов брэнд-менеджеру удалось доказать руководству, что у марки Petit-danon перспектив в нашей стране нет. Он получил добро на ребрэндинг, который провели с учетом результатов исследований российской аудитории. В итоге появился «Растишка», и за считанные месяцы продажи бывшего Petit-danon увеличились в несколько раз.

Часть 3

— СВОЙ ИНТЕРЕС

**КАК БЕЗНАКАЗАННО
ДОБЫТЬ ЦЕННЫЕ
ДАННЫЕ**



ЕКАТЕРИНА СИЛИНА

Разведка миром

ПЛАНЫ, ВОЗМОЖНОСТИ И ПРОЧИЕ СЕКРЕТЫ КОНКУРЕНТОВ, А ЗАЧАСТУЮ И ПАРТНЕРОВ ВСЕГДА ИНТЕРЕСНО ЗНАТЬ. НА ЗАПАДЕ КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА (КР) СТАЛА НОРМАЛЬНОЙ ПРАКТИКОЙ ЕЩЕ ЛЕТ 20 НАЗАД. У НАС ЖЕ ДО СИХ ПОР ПУТАЮТ ЕЕ С ПРОМЫШЛЕННЫМ ШПИОНАЖЕМ.

Разница между ними заключается в том, что последнее — это выведывание коммерческих тайн путем похищения документов, подкупа или угроз. И в России, например, подобные деяния наказываются как штрафами, так и лишением свободы на срок до десяти лет (Уголовный кодекс РФ, ст. 183). А конкурентная разведка ведется законными методами и не только никем не возбраняется, но и, более того, является (на Западе — давно, у нас — недавно) вузовской дисциплиной.

По определению международного Общества профессионалов конкурентной разведки (штаб-квартира находится в пригороде Вашингтона), КР — это «легальный сбор и анализ информации относительно сильных сторон, уязвимых мест и намерений конкурентов». Ну а от обычных маркетинговых исследований КР отличают конфиденциальность и наступательный характер действий.

Классикой жанра считается разведывательная операция фармацевтической компании Merck, в результате которой компания узнала о планах конкурента освоить свободную рыночную нишу с новым препаратом. По словам вице-президента компании Клиффорда Калба, процитированном журналом *Competitive Intelligence Magazine*, расчеты показывали, что новинка ослабит позиции Merck на рынке и для спасения компании потребуются серьезные капиталовложения. Чтобы избежать этих неприятностей, Merck оперативно реализовала контрпроект: запустила в эту нишу уже имеющийся, но адаптированный к новым условиям препарат. В итоге конкурент был вынужден отложить внедрение своего лекарства, а Merck фактически сэкономила \$200 млн.

На Западе конкурентная разведка распространена едва ли не повсеместно. Информацию о конкурентах — самостоятельно или с помощью специализированных агентств — активно собирают и с выгодой для себя используют как крупнейшие корпорации (в частности, Microsoft, Intel, Motorola, Ford, Procter & Gamble), так и фирмы среднего и малого масштаба. Как считает заместитель генерального директора компании «БДО Юникон» Юрий Коваль, сегодня и для российских компаний вполне очевидно, что если они не будут собирать и анализировать информацию о своих партнерах, конкурентах и поставщиках, то рискуют лишиться рыночной мобильности. Поэтому среди отечественных бизнесменов КР становится популярным занятием.

Правда, в нашей стране, по словам консультанта компании «Анкор» Веры Болдиной, «многие занимаются конкурентной разведкой скорее по интуиции, нежели на системной основе». Что же касается агентств, целенаправленно ведущих КР для своих клиентов, то их по стране насчитывается уже несколько сотен. Как свидетельствует Владимир Светозаров, генеральный директор компании «Русское информационное пространство-М» (оказывает услуги в области поиска и анализа деловой информации), российские профессионалы КР — это, как правило, выходцы из МВД, КГБ (ФСБ) и ГРУ. Сотрудники именно этих ведомств сочетают фундаментальные знания о разведке с практическими навыками информационно-аналитической работы в сфере бизнеса.

Основным кладезем информации для КР сегодня являются СМИ и интернет. Александр Доронин, автор книги «Бизнес-разведка», сравнивает методы КР с работой разведки ВМФ США в период Второй мировой войны. 95% информации американские разведчики черпали из открытых источников, 4% — из полуофициальных и только 1% — из секретных. Другое дело, что разведчик должен уметь оперативно находить нужную информацию и, помимо этого, грамотно ее анализировать.

В помощь КР многие ИТ-компании — и западные, и отечественные — создают специальные «разведывательные» продукты. Так, информационно-аналитическая система IBS Tracerooint способна собирать, структурировать и обрабатывать информацию, детально описывать свойства объектов мониторинга и связей, в которые они вступают, проводить семантический анализ текстов и т. д. В итоге вырабатывается программа действий, направленных на достижение преимуществ и предотвращение влияния негативных факторов. Или система Xfiles, которая помогает менеджерам, выдающим кредиты, оценивать клиентов. Система определяет группу клиентов с досье, похожими на досье исследуемого клиента. Затем по контрактам, заключенным наиболее похожими клиентами, определяются типичные условия успешно завершенных контрактов. Соответственно параметры удачных контрактов выводятся в качестве рекомендаций системы.

Среди эффективных открытых источников разведчики также выделяют специализированные издания, корпоративные отчеты, маркетинговые исследования, официальную статистику. Особо отмечаются государственные источники информации.

Сведения об интересующей вас компании (включая копии учредительных документов) и частном бизнесмене, имеющиеся в Единых государственных реестрах юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, можно вполне легально приобрести в Федеральной налоговой службе. Правда, не анонимно: в заявке придется указать данные о себе (регистрационный номер и ИНН фирмы или паспортные данные), так что разведчика при желании можно будет вычислить.

Информацию, касающуюся баланса, отчета о прибылях и убытках, размера и состава основных оборотных средств, количества работников, можно заказать в региональном отделе Госкомстата.

Но при всем уважении к легкодоступным источникам эксперты подчеркивают, что отечественные компании в большинстве своем раскрывают о себе гораздо меньше информации, чем зарубежные. Поэтому российским разведчикам чаще, нежели их западным коллегам, приходится прибегать к «подпольным» методам работы.

По словам Веры Болдиной, сейчас очень распространен такой способ разведки, как фиктивная вакансия. Компания якобы подбирает себе специалиста и предлагает для этой позиции лучшие условия, чем у конкурентов. Однако на самом деле компания никого не трудоустраивает, а просто в ходе интервью с кандидатами собирает информацию о конкурентах.

Чтобы произвести на работодателя впечатление, кандидаты, как правило, рассказывают о своих трудовых подвигах весьма подробно. Нередко к таким приемам прибегают банки, страховые компании, юридические фирмы, предприятия, выпускающие алкоголь, молочную продукцию, соки и др. В разведывательных целях также имитируются обращения в конкурирующие компании потенциальных клиентов, иногда даже организовываются фиктивные тендеры.

Этичность подобных методов не бесспорна, хотя формально все выглядит в рамках закона. Но факт остается фактом: конкурентная разведка сегодня представляет собой легальный рыночный инструмент. И по мере усиления конкуренции выживать без него будет все сложнее.

НАШЛИ ПАРТНЕРА?
НЕ СПЕШИТЕ
НАЧИНАТЬ



ВАРЕРА АКАТЬЕВА

Береговой протокол

ЛЮБЫЕ СОВМЕСТНЫЕ ПРОЕКТЫ, БУДЬ ТО СЛИЯНИЕ КОМПАНИЙ, ОБЪЕДИНЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ АКТИВОВ ИЛИ ПРОСТО ИНВЕСТИЦИОННОЕ ПАРТНЕРСТВО, ТРЕБУЮТ ЧЕТКОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРАВ И ОБЯЗАННОСТЕЙ. НО ТО, ЧТО ОБСУЖДАЕТСЯ, НЕ ВСЕГДА ОФОРМЛЯЕТСЯ ДОКУМЕНТАЛЬНО С САМОГО НАЧАЛА. А НАДО БЫ...

Риски совместного бизнеса, как известно, во многом зависят от количества участников. Басня про лебедя, рака и щуку — олицетворение тех проблем, с какими партнеры могут столкнуться при формировании общей стратегии. Пытаться защитить свои интересы они могут самостоятельно, но куда более надежным является привлечение сторонних специалистов, которые юридически правильно составят и согласуют кодекс будущего или действующего альянса.

Рассмотрим хрестоматийную ситуацию: владельцы двух компаний принимают решение о слиянии. Проведя первые переговоры, они обращаются к консультантам за помощью в составлении учредительского соглашения и прочих организационных процедур. Вместе они вырабатывают документы, регламентирующие управление новой компанией, правила распределения прибыли, принципы взаимоотношений с наемными сотрудниками, определяют механизм и этапы слияния в целом. После чего объединенная компания добивается впечатляющих финансовых результатов и значительных успехов в конкуренции с лидерами других отраслей. Это по учебнику. Однако в жизни часто все бывает иначе.

— Есть такое правило: договариваться надо «на берегу», — говорит Виктор Майклсон, управляющий партнер группы «Коммуникатор». — Но бывает, что принципы взаимодействия будущих партнеров устанавливаются далеко не на раннем этапе сотрудничества. Это определяется либо необходимостью повторно инвестировать в бизнес, либо моментом деления первой прибыли. В действительности «протокол о базовых принципах» — пакет соглашений, пусть и неполноценный — должен быть выработан сразу же после достижения принципиального соглашения о сотрудничестве. Его отсутствие ведет к распаду союза в девяти случаях из десяти. Если договоренность по конкретной транзакции достигается, но не закрепляется в документах принципы взаимодействия, кризис только оттягивается.

Попробуем разобраться, насколько выработка базовых соглашений способна защитить будущих партнеров.

— Мы сопровождали создание альянса для группы инвесторов из шести человек, двое из которых пришли под предварительное условие — 16% участия, — рассказывает Евгений Емельянов, совладелец консалтингового центра «Шаг». — Однако через месяц работы они поняли, что 16-процентная доля собственности не дает им тех прав и полномочий, на ко-

торые они рассчитывали. И что они не смогут в проектируемом объекте (развлекательном центре) внедрить важные для них идеи. В результате люди спокойно и без обид вышли из потенциального альянса. В лучшем случае отсутствие предварительных соглашений может привести к тяжелым межличностным разрывам, потере времени и денег. В худшем — дело может попасть в раздел криминальной хроники.

Такого же мнения придерживается Дмитрий Сулима, продюсер ЦКТ «РРопганда»: «На моих глазах несколько потенциально весьма перспективных союзов распались именно потому, что не были оговорены правила сотрудничества. Существовала формальная устная договоренность, которую каждый из партнеров понимал по-своему. Как выяснилось в момент распределения первых дивидендов от совместной деятельности, это понимание было не просто различным в нюансах, но кардинально разным. В итоге альянсы распались, не успев толком состояться. Прописанные правила игры всегда лучше проговоренных. Закрепленные на бумаге правила — артефакт, на который можно опереться».

Правда, насколько работает и защищает этот артефакт — вопрос неоднозначный. С одной стороны, заверенный нотариусом документ вроде бы надежнее, но, по мнению Виктора Майклсона, в бизнесе едва ли не больше ценится кодекс чести: «Защищенность партнеров зависит от того, насколько юридически формализованы отношения, но не напрямую! Можно оговорить все аспекты сотрудничества и ударить по рукам, не закрепляя договоренности юридически, и быть действительно более защищенным, чем при подписании полновесного договора, составленного наспех».

Подготовка пакета соглашений неизбежно сопровождается анализом состояния дел партнеров и перспектив объединения их усилий и активов. И тут выявляется еще один эффект этой работы — возможно, никакого партнерства и не надо, поскольку оно неоправданно.

— В нашей практике примерно треть переговоров о потенциальных альянсах завершалась тем, что партнеры отказывались от совместной реализации намеченной идеи, — приводит пример Евгений Емельянов. — И во всех случаях участники расценивали это как очень хороший результат.

— Мы проводили стратегическое консультирование по вопросу присоединения бизнеса, и наш клиент, рассмотрев результаты анализа,

отказался от идеи слияния, — дополняет Виктор Майклсон. — Кандидат оказался далеко не столь хорош, как виделось изначально. И такое бывает очень часто.

Если выяснилось, что объективных противопоказаний партнерству нет, следует разобраться с вероятными межличностными проблемами (лебедь, рак и щука). Ведь невозможно выбрать общий знаменатель и привести к нему стратегию развития бизнеса, если будущие партнеры имеют абсолютно разное видение совместного дела.

— На этапе организации нужно проговорить цели учредителей, — говорит Антон Калабин, совладелец компании «Камео». — Вполне вероятно, как раз в это время можно провести что-то вроде тренинга фирмообразования и определиться, есть общие цели или нет. После того как цель найдена, она проверяется на «экологию»: будет ли по ее достижению хорошо каждому конкретному учредителю?

Когда речь идет о слиянии двух полноценных компаний, необходим и маркетинговый анализ, который положит начало реформам.

— Первым шагом на пути к совместной работе должен стать аудит маркетинговой деятельности компаний, а также ее управления, — считает Григорий Трусов, президент консалтинговой компании «Контакт-эксперт». — В процессе аудита выявляются слабые и сильные стороны, полезные и малоэффективные бизнес-процессы. Так, в случае объединения крупной и небольшой (например, стартап) компаний за основу общей маркетинговой деятельности логично брать стандарты более опытного «старшего брата», что обычно и происходит в подобных ситуациях. Лишь после аудита следует приступать к разработке совместной маркетинговой стратегии и идей продвижения. Причем учитывать мнения обеих сторон, независимо от их весомости и исключив дух соперничества.



БАРЕБАРА АКТЬЕВА

Золотые слова

О ЗНАЧЕНИИ ПЕРЕГОВОРОВ В БИЗНЕСЕ МОЖНО НЕ УПОМИНАТЬ — ОНИ ЕГО НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ. ЧЕМУ И ЗАЧЕМ СТОИТ ПОУЧИТЬСЯ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ, КОРРЕСПОНДЕНТ «БИЗНЕСА» АЛЕКСАНДР ОСТРОГОРСКИЙ УЗНАЛ У ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПСИХОЛОГА-КОНСУЛЬТАНТА ВИКТОРА СЕМЕНОВА.

— Очень многие уверены в том, что «эффективные переговоры» — это некий миф, очередная мода. Один мой знакомый бизнесмен считает, например, что вне зависимости от результата переговоров ему неизвестно, чему он обязан успехом или неудачей: тому, как он говорил, своим предложениями или вообще обстоятельствам, о которых он не имеет понятия.

— Люди, разделяющие эту точку зрения, полагают, что от них ничего не зависит, что они не могут ни на что влиять. А на самом деле влиять можно уже установкой на то, как пройдут переговоры. Если вероятность успеха в каких-то переговорах 50 на 50, то решающей является именно наша психологическая возможность влиять на этот процесс.

— Вы говорите о манипуляциях и о противостоянии им?

— Важно понять, что манипуляции вредят в первую очередь тому, кто к ним прибегает в ходе переговоров. Потому что манипулятор начинает зависеть от своего партнера: от того, кем он собирается манипулировать, он ожидает определенной реакции, которую считает выгодной для себя. Но если манипуляция не срабатывает, манипулятор может оказаться беспомощным. Цель манипулятора — вызвать эмоции, заставить вас потерять контроль над ситуацией. Чтобы противостоять манипуляции, нужно признаться, что вы испытываете эти чувства, сказать себе, например: я боюсь. И ответить на вопрос: почему я боюсь, кого или чего я боюсь? Следующий шаг — раскрыть цель манипуляции: что будет, если я испугаюсь, как выиграет мой партнер? Наконец, можно раскрыть механизм и цель манипуляции самому партнеру, только очень осторожно. В результате он, конечно, откажется от использования приемов манипуляции с вами.

— Если не использовать манипуляции самому и не дать партнеру их использовать, то к чему сведется переговорный процесс? Не станет ли все слишком просто?

— Могу привести такой пример. Был у меня в середине 1990-х годов опыт работы с человеком, который часто употреблял ненормативную лексику. Иногда у него вырывались словечки, понижавшие его статус в отношениях с другой стороной. И это не была несдержанность — человек вышел из той среды, где подобное было привычно. Хотя неимоверно талантливый, умный, творчески одаренный человек. Ему предложили такой психологический прием: не напрягаться, когда он хочет произнести эти слова, а произносить их, но про себя. И в результате у него стали появляться в хо-

де переговоров этикие творческие паузы. Ему они позволяли сосредоточиться на процессе, а оппонентам казалось, что он очень опытный переговорщик. Они даже не подозревали, что происходит внутри собеседника. Иными словами, этот человек использовал свой недостаток как ресурс.

— Это забавно и, наверное, сейчас не так часто встречается. Но должны быть и типичные проблемы. Каковы они?

— Самая типичная проблема — сосредоточенность на собственных интересах. Это основная проблема: мне нужно. Но переговоры — процесс согласования интересов. Поэтому в первую очередь необходимо понять, в чем мой интерес и в чем интерес моего оппонента. Вторая типичная проблема — восприятие другого как противника, как врага, который мешает мне достичь моих целей. А надо увидеть в нем свой ресурс. Третья проблема — неспособность принять точку зрения другого человека, увидеть ситуацию не собственными глазами. А лучше постараться посмотреть глазами человека, который сидит напротив тебя. Такой подход возможен, есть специальные психологические техники, позволяющие это сделать. Вот первый этап пути: «Мне это надо, и я должен использовать все средства, чтобы это получить». Потом: «Что мне говорят?» Затем может возникнуть следующая идея: «Когда оппонент говорит, как он себя ведет?» Наконец: «Когда оппонент говорит, о чем он думает?» И так далее. Чем больше степеней свободы, тем больше возможностей влиять на ситуацию. А степени свободы возникают в ходе обучения.

— Мы подошли к самому интересному. Каким должно быть обучение эффективным переговорам?

— Любые переговоры состоят из трех этапов. Первый — подготовка к переговорам, второй — ведение переговоров, а третий — подведение итогов. На третьем этапе, подведения итогов, очень важно проанализировать ситуацию: как переговоры прошли, какой опыт мы получили, проведя эти переговоры, что мы можем себе посоветовать в дальнейшем. Иначе говоря, происходит самосовершенствование. Если эта схема сохраняется, то каждый раз мы смотрим на свои переговоры как на ступеньки самосовершенствования. В этом и состоит совершенствование возможностей расширения сфер влияния в ходе переговоров. Человек каждый раз в ходе переговоров получает 1% возможностей влияния, 2%, 15%, 20% и т. д. Задача заключается в том, чтобы и неуспех сделать успехом, и любую ситуацию

при ведении переговоров обращать в свою пользу, хотя бы в плане извлечения опыта и самосовершенствования.

— Однако существует богатый рынок предложений за пределами самосовершенствования: тренинги, специальная литература...

— Действительно, сейчас вышло много книг, предлагаются различные тренинги по ведению переговоров. На тренингах можно обучиться некоторым способам. Но обучение всегда сталкивается с реальной практикой ведения переговоров, а на практике встречается много ситуаций, которые никакой тренинг не даст. Поэтому если ведется индивидуальная работа, она каждый раз должна отталкиваться, во-первых, от конкретного случая и, во-вторых, от конкретного психологического типа руководителя, с которым работают. Нужно опираться на его собственные характеристики, рассматривая их с точки зрения того резерва, который поможет ему организовать процесс переговоров. Если же проводится тренинг эффективных переговоров для группы людей, то следует исходить из тех конкретных ситуаций, с которыми сталкиваются участники тренинга, и на конкретных примерах рассматривать наиболее эффективные способы построения этого процесса, искать индивидуальный стиль ведения переговоров для каждого.

— Как выбрать не просто тренинг, а тренинг качественный, чтобы не жалко было отдавать деньги?

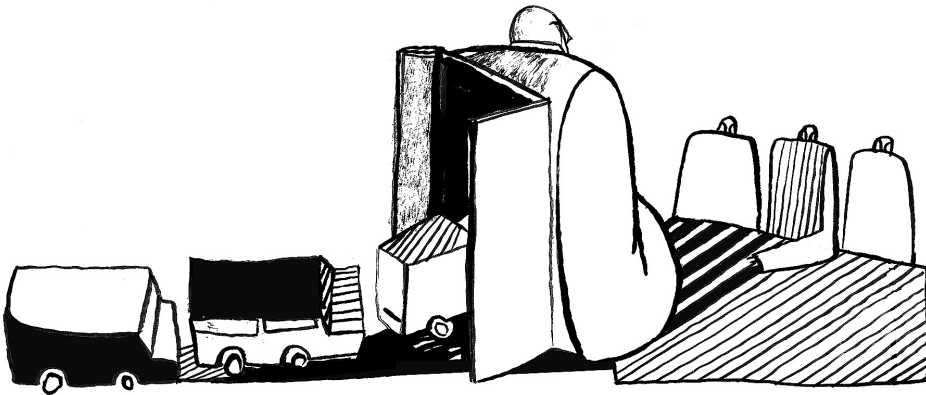
— Прежде всего надо обратить внимание на личность тренера, на его образованность: на наличие академического интеллекта, на то, сколько у него образований, как долго он работает. Скажем, полный объем курса психодраматиста — это 300 часов, то есть около трех лет работы, когда психолог знакомится со спецификой метода, инструментарием, анализирует свою деятельность. Наконец, хороший тренер-психолог не стесняется раскрывать механизмы своей работы, показывать, что и зачем он делает. У хорошего специалиста арсенал механизмов богат: менеджерские технологии и знания, тренинговые навыки, психология творчества, психодрама, деятельность игры. А некачественно работающие психологи ведут себя определенным образом. Вы говорите им: мне нужно то-то и то-то. Они просто отвечают «сделаем» и назначают цену. Но хорошая работа начинается с вопросов, с обсуждения конфликтных ситуаций. Потом составляется программа, и по ней ведется работа, соответствующая именно вашему запросу. А некачественная услуга — это просто набор навыков.

БЫЛ ТАКОЙ СЛУЧАЙ

Жесткие переговоры, когда одна или обе стороны всяческими способами пытаются выбить друг у друга уступки, управлять своим визави,— обычное дело в бизнесе. Причем приемы могут быть такими, что не сразу поймешь, сознательная это манипуляция или банальное недовольство. Приемы преодоления в каждом случае будут разными.

— Наш клиент однажды участвовал в переговорах, когда противоположной стороной была крупная компания-монополист,— рассказывает консультант тренинговой компании Ars Vitae.— И вдруг в середине переговоров представители монополиста просто встали и ушли!.. Как действовать в таком случае? То есть как распознать манипуляцию? «Не буду с вами работать»,— сказал тот самый контрагент и направился к выходу. Здесь необходимо сосредоточиться и понять, чего он хочет — например, по его движениям, выражению лица. Вполне возможно, он просто блефует, и тогда надо в тактической форме это показать, вскрыть манипуляцию. А быть может, он действительно чем-то расстроен или расстроен, и тогда лучше всего было бы помочь ему вернуться: как говорится, встать на его место, посочувствовать.

КАК ОБОЛСТЬТИ
КАПРИЗНОГО
ЗАКАЗЧИКА



ВАРЕРА ПОЛЯНОВА

Пройти по конкурсу

КАКАЯ ФИРМА НЕ МЕЧТАЕТ ЗАПОЛУЧИТЬ СОЛИДНОГО КЛИЕНТА?! ИМЕННО ПОТОМУ, ЧТО ЖЕЛАЮЩИХ МНОГО, ЗА КРУПНЫЕ КОНТРАКТЫ ПРИХОДИТСЯ БОРОТЬСЯ. И ДЕЛО НЕ ТОЛЬКО В ЧИСЛЕ ПРЕТЕНДЕНТОВ. КЛИЕНТЫ ПОЛЮБИЛИ УСТРАИВАТЬ КОНКУРСЫ СРЕДИ ПОСТАВЩИКОВ.

— Мы работаем с поставщиками только на тендерной основе, потому что предлагаемые ими продукты или услуги должны иметь серьезные конкурентные преимущества, отвечающие требованиям нашего бизнеса, — говорит советник генерального директора «Мегафона-Москва» Роман Проколов.

В холдинге «Северсталь» с недавних пор в тендерных комитетах участвуют все заинтересованные подразделения, и 90% их закупок осуществляется именно на конкурсной основе.

— Ни у одного из работающих с нами поставщиков нет монополии на какую-либо номенклатуру, — подчеркивает глава управления «Сервис» компании МГТС Евгений Портянский. — Если качество товаров перестает нас удовлетворять, мы отказываемся от поставщика. С учетом того, что у МГТС по каждому виду продукции существует несколько деловых партнеров, мы легко закрываем любую позицию.

Критериев выбора поставщиков множество. Они определяются в зависимости от характера деятельности компании, корпоративных правил, особенностей конкретного заказа. По словам Романа Проколова, «Мегафон-Москва» при выборе поставщика к классическому критерию «цена — качество» добавляет десятки других, в том числе уровень и условия сервисной поддержки (если это требуется), известность бренда, отзывы других заказчиков и пр. МГТС одним из условий выдвигает доставку продукции в указанные сроки на склады подразделений компании.

Конкурсы на выполнение заказа бывают открытого или закрытого типа для ограниченного числа участников. И в первом, и во втором случаях устроитель тендера оставляет за собой право не оповещать проигравших ни о его результатах, ни тем более о деталях предложения компании-победителя. К примеру, в МГТС офисная бумага закупается так: у поставщика берутся образцы продукции, отправляются на апробацию в соответствующее подразделение компании и лишь после положительного заключения продавец получает заказ.

Столь же сложно завоевать благосклонность, если клиент — не корпоративный потребитель, а розничный торговец.

— Сейчас просто приехать и уговорить руководство сетей закупить какой-то продукт крайне сложно, — отмечает Дмитрий Дымский, начальник розничного отдела компании «Иберика-2000». — У крупных розничных сетей матрица продуктов сформирована, и если у них, допустим, ре-

шено, что в группе «молоко» должно быть 25 наименований, то больше они закупать не будут. Единственный способ — заменить уже утвержденный товар на ваш. Так что приходится сначала работать с менеджером категории, делать презентации, показывать маркетинговый бюджет продукта, а после этого нужна еще одна презентация на встрече с менеджерами магазинов сети.

Однако, по мнению директора фирмы по производству витражей «Лаборатория дизайна» Романа Полякова, тендер не всегда синоним справедливости, в российском бизнесе по-прежнему превалирует система личных отношений, замаскированная под конкурсную.

— Все строится на личных контактах, — уверяет Роман Поляков. — Менеджер по закупкам в крупной компании получает задание заказать какую-то продукцию. Он видит много предложений, близких по цене и качеству. И, конечно, выбирает тех поставщиков, кого знает лично.

При этом внешне все обставляется как тендер, но победитель заранее определен. Нередки случаи, когда условия тендера совместными усилиями пишут заказчик и подрядчик — естественно, таким образом, чтобы гарантировать нужный исход. Такой нехитрый фокус позволяет менеджеру работать с проверенным человеком, соблюдая равновесие между потребностями корпорации и собственными интересами.

Личные отношения предусматривают и особое требование к потенциальным поставщикам, о котором в крупных компаниях предпочитают умалчивать, — готовность к «откатам». Просьбы об «откатах» обычно не застают представителей малого бизнеса врасплох: таковы правила игры, и им приходится следовать.

— «Откат» — это общая практика, — признается Роман Поляков. — Его процент зависит от жадности представителя клиента. Иногда просят до 30% от сделки, но чаще речь идет о 5–10%. Приходится идти навстречу, других вариантов просто нет.

По словам директора «Лаборатории дизайна», чаще всего «откаты» оформляются как расходы на рекламу, а в графе «заказчик» фигурирует не компания, а частное лицо. Как объясняет бизнесмен, менеджеры по закупкам обычно разбивают крупные заказы на сотню мелких, а потом раздают их разным поставщикам, заключая контракты от своего имени, — это позволяет избежать долгих согласований с руководством, обязательных в слу-

чае разовой крупной сделки. К тому же такая практика развязывает менеджерам или контрагентам руки, поскольку крупный заказ проще отследить, чем десятки мелких.

Поставщикам, чтобы не поступаться прибылью, приходится закладывать в цену поставки. Но заметное повышение цены может обернуться неприятностями.

— Рано или поздно заказчик проверит работу своего менеджера по закупкам, а крайними окажетесь вы, — предупреждает Роман Поляков. — К вам придут серьезные обиженные люди и спросят, почему вы продаете им товар по завышенным ценам.

Сравнительно честных вариантов завоевать сердце и с ним кошелек клиента немного, но они работают ничуть не хуже — в частности, демпинг. По мнению директора «Лаборатории дизайна», это единственная для молодой компании возможность занять место под солнцем. «Мы в свое время поступили так же, предложив сделать работу в нечеловечески короткие сроки, — и сделали», — рассказывает он.

Демпинг — разумеется, маловыгодный и фактически разовый метод. Так что, если вы уверены в качестве своих товаров и сервиса, но не можете сделать «уникального торгового предложения», нужно постараться понравиться клиенту. А это сводится к умению налаживать контакты и вести переговоры.

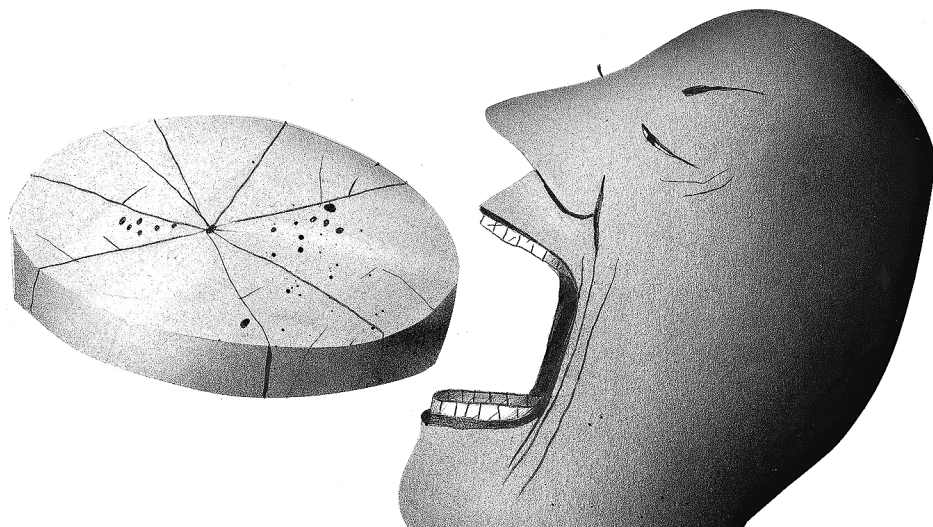
— Когда я работал с одной крупной сетью супермаркетов, я просто приучил ее представителей к своему товару: маслинам, оливкам и оливковому маслу, — делится опытом Дмитрий Дымский. — Сначала я присылал им подарки на Новый год. Потом как-то на встрече с категорийным менеджером открыл баночку маслин. В конце разговора передо мной лежало пять косточек, а перед ним — все остальные... Через некоторое время весь офис ел мои маслины. Когда я спросил, почему же у них в магазинах нет того, что им нравится, представители сети уже не могли мне отказать. Да, и нельзя забывать делать маленькие презенты операторам, простым менеджерам, мерчендайзерам — все это влияет на формирование лояльности к вам и вашему продукту.

БЫЛ ТАКОЙ СЛУЧАЙ

Главная проблема в работе с розничными точками заключается в том, что представители магазинов не стремятся расширять ассортимент товаров и увеличивать число поставщиков. Здесь необходим личный подход. Нужно настраиваться не столько на продвижение своей продукции, сколько на общение как таковое. При этом действует правило: чем меньше розничная точка, тем важнее коммуникативные навыки.

— Я знаю такую историю,— вспоминает Елена Поддьякова, ведущий тренер-консультант компании Prado R&T.— Девушка, менеджер по продажам, сидела за столом переговоров, когда решалось, будет ли магазин заказывать партию товара. Сидела и в прямом смысле слова уплетала конфеты, которые подали к чаю,— съела почти все. Хозяину магазина очень понравилась эта раскрепощенность, он увидел в ней «своего человека», к тому же почувствовал себя хлебосольным хозяином — и в итоге почти без переговоров заказал товар. Мы у себя часто отрабатываем ситуации поведения хозяина магазина. Например, приезжает менеджер и натывается на хозяина с этакой, как говорится, крестьянской хитростью. Он практичен, он отлично знает, что ему нужно, и все у него просчитано на три хода вперед. В такой ситуации начинать долгий рассказ о преимуществах товара смерти подобно. Надо попробовать понравиться хозяину магазина и сначала незаметно последить за его поведением.

КАК ПОСТАВИТЬ
ТОВАР
НА МЕСТО



ЕКАТЕРИНА СИЛИНА

Полка боя

ЕСЛИ ВАШ ТОВАР НАКОНЕЦ-ТО ДОБРАЛСЯ ДО МАГАЗИНА, БОРЬБА НА ЭТОМ НЕ ЗАКОНЧИЛАСЬ. ПОБЕДА — ЭТО КОГДА ЕГО СНИМУТ С ПОЛКИ И ДОНЕСУТ ДО КАССЫ. И ВО МНОГОМ ВЫБОР ПОКУПАТЕЛЯ БУДЕТ ЗАВИСЕТЬ ОТ МАСТЕРСТВА ВЫКЛАДКИ ТОВАРОВ, КОТОРОЕ НАЗЫВАЮТ ТРУДНОПРОИЗНОСИМЫМ СЛОВОМ «МЕРЧЕНДАЙЗИНГ».

Каждый магазин стремится распорядиться своими торговыми площадями с максимальной выгодой для себя. Это означает дорого продать производителям метры полок, да еще так, чтобы впихнуть туда как можно больше товаров и получить с них свою наценку. Производители преследуют в некотором смысле схожие цели, с тем лишь отличием, что цену за метры полок они всячески стараются сбить. В общем-то, мерчендайзинг полезен обеим сторонам — как поставщикам, так и реализаторам. Но борьба интересов все равно происходит нешуточная.

— Любая сколько угодно малая часть пространства магазина стоит денег, следовательно, чем больше места занимает товар, тем существеннее затраты производителя, — рассуждает Николай Полуэктов, совладелец брэнда «Косогоров самогон». — Поэтому встает задача оптимизации: купить ровно столько и именно такого пространства, чтобы продать наибольшее количество товара и получить наибольшую прибыль. Но это все в теории, практика же такова: сначала договариваешься, чтобы со своим товаром вообще хоть куда-нибудь встать, потом — чтобы поставить его чуть получше, и далее этот процесс повторяется бесконечное количество раз.

Когда первые договоренности о поставках товара достигнуты, встает вопрос, как грамотно его разместить. Для этого компании либо нанимают обученных мерчендайзеров, либо, скупясь, доверяют расстановку своей продукции отделу маркетинга (если таковой имеется). А скупой, как говорится, платит дважды.

— Для многих небольших компаний значения маркетинга и мерчендайзинга весьма размыты, — говорит Владимир Венгеров, исполнительный директор компании «Атардо». — Поэтому они предпочитают обойтись чем-то одним. Я считаю, что это неправильно. Эти понятия следует четко разграничивать, не наделяя сотрудников излишними полномочиями. Маркетолог должен придумывать и продумывать тактику продаж (дизайн, реклама, промоакции и т. п.), а мерчендайзер — как солдат, выполнять задания (обеспечивать наличие товара в магазине, его эффективную выкладку и сами продажи).

Если роли все-таки удалось распределить и мерчендайзер получил необходимые директивы от начальства в лице маркетолога, он немедленно идет в бой — выкладывать товар.

— Принцип очень простой: чем больше людей видит продукт, тем лучше, — поясняет Николай Полуэктов. — Поэтому ставить его следует на проходных местах, максимально широко, максимально ярко, максимально заметно.

Чтобы выделить свой товар среди ему подобных, сегодняшний мерчендайзер использует все новые и новые инструменты: от вариаций выкладки на обычных полках дело движется к разнообразным форматам мобильных конструкций, предназначенных для конкретного товара.

По словам Александра Меньшикова, генерального директора компании «Дар-экспо», пару лет назад при запуске новой торговой марки было достаточно обеспечить операторов канала сбыта (дистрибуторов, оптовиков, ритейлеров) рекламными материалами для точек продаж, а менеджеров, проводящих презентацию новой линейки продуктов, — листовками с информацией о продукте. Сейчас, когда транснациональные и крупные российские компании насытили места продаж своей рекламой, ситуация резко изменилась. Наличие джентльменского набора стандартных POS-материалов перестало быть достаточной мотивацией для участников каналов сбыта. Однако что делать малобюджетным компаниям, которым не по карману инновационные методы продвижения брендов?

— Мобильные POS-конструкции, которым отдельные специалисты пророчат завидное будущее, — это колоссальные затраты, — замечает Владимир Венгеров. — И далеко не для всех товаров они подходят, не в каждом сегменте окупятся. Бюджетный вариант — кратковременно представить товар на мобильной конструкции, сделать своего рода промоакцию и снова вернуться на обычную полку.

Вообще эксперты сходятся в одном: 100-процентный успех продаж гарантируют не столько инновационные конструкции, сколько массив товара, километры бренда, провоцирующие потребителя на импульсивную покупку.

— Люди замечают товар, когда его много, а не когда он сложен домиком, черепашкой или выставлен колонной посреди магазина, — разъясняет Владимир Венгеров. — Даже самая нестандартная, красивая, интересная, но маленькая выкладка не привлечет должного внимания потребителей. Кроме того, в каждом магазине существует внутренний дизайн, экстерьер, куда творчество мерчендайзера имеет все шансы не вписаться. Поэтому если

производитель хочет сэкономить, имеет смысл пойти обходным и более дешевым путем: не можешь ударить в лоб, воспользуйся хитростью. В каждом магазине, супер- или гипермаркете, полно незадействованных мест. Надо их искать — над витринами, под потолком, да где угодно.

Стремясь выделиться, производителю не стоит забывать и об элементарном наличии товара в магазине и на его складах. В противном случае все усилия по продвижению брэнда пойдут коту под хвост. И здесь у мерчендайзера могут возникнуть проблемы: далеко не во всех точках ритейла достаточно места, чтобы обеспечить необходимый товарный запас. Поэтому обращайтесь внимание... на историю магазина.

— Если магазин построен с нуля, его площадь рассчитана точно под то количество оборудования, которое способно разместить весь форматный ассортимент, — рассказывает Тимофей Голиков, руководитель службы мерчендайзинга группы компаний «Виктория». — Количество же каждого товара должно определяться исключительно ожиданиями покупателя от торговой точки и конкурентными преимуществами компании-производителя. Второй тип магазинов — переоборудованные из ранее построенных. Задача, конечно, та же: дать покупателю, что он хочет, правда, уже с учетом ограниченных возможностей перепланировки. В построенных магазинах можно спланировать подсобки, достаточные для обеспечения товаров на полках, которые, следовательно, будут нести только презентационную функцию. А в реконструированных торговых точках полка используется еще и как склад, что ведет к серьезным ограничениям.

БЫЛ ТАКОЙ СЛУЧАЙ

Правильное место на полке — едва ли не половина успеха в продвижении нового товара.

— В крупную точку розничной торговли поступила новая элитная марка водки,— рассказывает Станислав Кочетков, тренер-консультант консалтинговой группы СЭТ.— Сначала ее поставили в одиночестве на самый верх стеллажа. Это не дало нужного результата, так как далеко не все замечали новинку. Тогда ее переместили на престижное место под стекло. Продажи упали почти до нуля, так как за стеклом она стала недоступна. Ее ценовая категория была высока, но не настолько, чтобы ставить за стекло — место для наиболее престижных марок алкоголя, за которыми покупатель специально приходит в супермаркет. Тогда водку выставили на обычную полку, но всего в трех экземплярах, что как бы подчеркивало ее эксклюзивность. Продажи резко пошли вверх. Но тут была снова допущена ошибка. В погоне за еще большим объемом продаж на полку поставили примерно 20 бутылок, что начисто убило всю эксклюзивность.

Часть 4

ПИРАТЫ, РИФЫ И БУНТЫ НА КОРАБЛЕ



ЕКАТЕРИНА СИЛИНА

Защита от аппетита

ВРАЖДЕБНОЕ ПОГЛОЩЕНИЕ — ПОЖАЛУЙ, САМАЯ МОЩНАЯ НЕРЫНОЧНАЯ УГРОЗА В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ. ПОКА ЧТО ОТ НЕЕ СТРАДАЛИ КРУПНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ. НО, «НАВЕДЯ ПОРЯДОК» В МАШИНОСТРОЕНИИ, МЕТАЛЛУРГИИ И ПРОЧИХ КАПИТАЛОЕМКИХ ОТРАСЛЯХ, РЕЙДЕРЫ, ТЕ САМЫЕ ПОГЛОТИТЕЛИ, СЕЙЧАС ВСЕ БОЛЬШЕ ВНИМАНИЯ ОБРАЩАЮТ НА ОБЪЕКТЫ СРЕДНЕГО И МАЛОГО БИЗНЕСА.

Если вооруженные люди в масках не выкидывают бизнесмена из окна его собственного офиса, это еще не означает, что его бизнес в данный момент никто не поглощает. Сегодня рейдеры действуют крайне осторожно и раскрывают свои намерения только в самую последнюю минуту.

В регионах недружественные поглощения часто происходят по заказу крупных компаний, которые встраивают «добычу» в свои структуры, оставляя и профиль производства, и рабочие места захваченных предприятий. В таком случае меняется многое, но не все. А вот московские предприятия в большинстве своем поглощаются ради принадлежащих им зданий и земель — следствие астрономических цен на столичную недвижимость. Поэтому поглощение бизнеса в Москве почти неизбежно означает его бесславный конец, репрофилирование, увольнение персонала.

Как отмечают эксперты, бум на враждебные поглощения в Москве пришелся на 2002–2003 годы. Тогда шел масштабный передел собственности, он затронул в первую очередь крупные предприятия, обладающие ценными активами. В те времена и выковался класс профессиональных рейдеров — компаний, которые завладевают имуществом других фирм, используя характерный инструментарий: скупку акций, преднамеренное банкротство, корпоративный шантаж и дискредитацию, противоправный доступ к реестру акционеров, занижение стоимости предприятий-жертв, оспаривание прав собственности, подкуп менеджеров, силовой захват и т. п. Сегодня в меню рейдеров уже почти не осталось крупных московских компаний. По словам Романа Паршина, старшего консультанта Центра корпоративной защиты, специализирующегося на противодействии рейдерам, теперь поглощения в сфере столичного бизнеса приобретают «очень точечный характер».

Однако ни сами рейдеры, ни их аппетиты никуда не делись. Наоборот, их имена становятся общеизвестными. По версии специализированного издания «M&A — Слияния и поглощения», ведущими рейдерами сейчас являются «Росбилдинг», «A1» (до недавних пор называлась «Альфа-эко»), группа «Сигма», Агентство антикризисных технологий и инвестиций, Московское речное пароходство, «Ведомство», «Мособливест» и «Вектор».

Меняется только то, что за неимением больших красивых компаний рейдеры переключаются на фирмы поскромнее. Как рассказал глава антирейдерской Открытой инвестиционной компании Николай Ильин, основ-

ными объектами поглощений в настоящее время служат магазины, небольшие предприятия, объекты городского транспорта и строительного комплекса, НИИ.

Можно еще отметить, что слегка видоизменяются методы захватчиков. Например, в связи с тем, что государство усложнило процедуру банкротства, этот инструмент стало невыгодно использовать в целях захвата. Но на смену преднамеренному банкротству пришла схема оспаривания приватизации. И по-прежнему безотказно работает главное оружие рейдеров — коррупция в правоохранительных органах.

Таким образом, считает Роман Паршин, потенциальным объектом атаки рейдеров сегодня является фактически любая компания, владеющая хоть сколько-нибудь ценной недвижимостью или землей в Москве. Это могут быть и парикмахерские, и ателье, и службы быта, и небольшие производства. А если акции компании распылены среди большого числа акционеров и никто из них не владеет крупным пакетом, то вероятность захвата возрастает до «почти наверняка».

Силовые захваты, хотя и медленно, но все-таки уходят в прошлое. Сегодня рейдеры действуют очень тихо: скупают акции у миноритариев, собирают компромат на руководство, подкупают менеджеров, плетут интриги с подрядчиками и поставщиками. И если директор не держит ухо востро, то может узнать о поглощении своего бизнеса уже в финальной стадии захвата, когда будет поздно что-либо предпринимать.

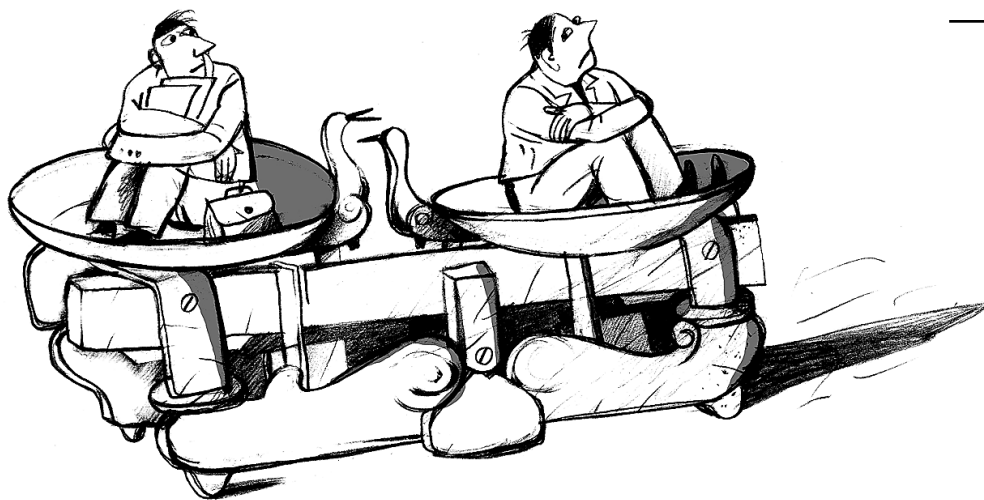
Эксперты отмечают некоторые симптомы атаки рейдеров. Прежде всего это учатившиеся движения в реестре акционеров, когда акции с непривычной интенсивностью начинают менять владельцев. Это и повышенный интерес к компании, когда какой-либо акционер, консолидировав у себя 1% акций, запрашивает у регистратора реестр акционеров, содержащий информацию обо всех акционерах общества. Или когда информацию о компании неожиданно начинают запрашивать госорганы. Все это недвусмысленные сигналы, и важно их вовремя получить. Для чего, объясняет Роман Паршин, необходимо «любыми способами добиваться дружбы с налоговиками, регистратором, МВД — со всеми, кто получает эти сигналы и может своевременно сообщить о них руководству компании».

Узнав о нападении на ранней стадии, директор компании еще может успеть начать масштабную закупку акций своего предприятия; передать ак-

ции в доверительное управление, чтобы нельзя было их арестовать; блокировать в Москомрегистрации все сделки с недвижимостью предприятия; предупредить налоговые органы, чтобы они не давали информацию о компании сторонним лицам; написать заявление в УБЭП и т. д. Чем и предотвратить поглощение.

Гораздо сложнее и дороже это сделать на более поздней стадии, когда, например, суд на основании заявления подкупленного акционера уже выдает определение о запрете отгрузки товарной продукции компании или о том, что действующий директор должен передать свои полномочия, учредительные документы и печать компании новому директору. В этом случае в распоряжении компании-жертвы остается куда более скудный арсенал контрмер. Лучшая из них — постараться получить датированное задним числом определение суда, которое бы дезавуировало судебное определение, полученное захватчиками. Если такой возможности нет, остаются только два пути. Первый: оспорить «враждебное» определение суда. Второй: блокировать проникновение лиц с этим определением на территорию предприятия.

Но понятно, что самая эффективная защита — это профилактика. Так, сегодня многие компании, специализирующиеся на превентивной защите от поглощений, за 1–2% стоимости активов предприятия предлагают провести его целенаправленную реструктуризацию. Это мероприятие может, в частности, предусматривать, что производственная база предприятия передается в одно ООО, недвижимость — в другое, объекты торговли — в третье, бухгалтерия — в некоммерческую организацию. Доли во всех этих ООО передаются управляющей компании, учрежденной офшором. В этом случае, полагает Роман Паршин, компания если и не защитится от рейдеров на 100%, все же станет настолько проблемным объектом, что рейдерам будет просто невыгодно ее поглощать.



ЕКАТЕРИНА СИЛИНА

Ссора в избе

В СОВЕТСКОЕ ВРЕМЯ ЭТО НАЗЫВАЛОСЬ СЛУЖЕБНЫМ ИЛИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ КОНФЛИКТОМ. СТРОЙ ИЗМЕНИЛСЯ, НО ОСТАЛИСЬ ТЕМИ ЖЕ, НИКУДА НЕ ДЕЛИСЬ КОНФЛИКТЫ, ТОЛЬКО ИМЕНУЮТСЯ ОНИ ТЕПЕРЬ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫМИ. ЧЕМ ОНИ ОПАСНЫ, ВПОЛНЕ ОЧЕВИДНО: НЕСПОКОЙНАЯ БИЗНЕС-ЕДИНИЦА ГОРАЗДО МЕНЕЕ ПРИБЫЛЬНА, ЧЕМ ТА, ВНУТРИ КОТОРОЙ ТИШЬ ДА ГЛАДЬ.

Любой бизнес-коллектив вполне можно сравнить с симфоническим оркестром, и когда в товарищах согласия нет, как сказал классик, гармоничного звучания добиться весьма затруднительно. Вот сюжет из фильма Федерико Феллини «Репетиция оркестра»: один скрипач ставит стул на удобное ему место, а второй — переставляет его на прежнее; ввиду свойственной итальянскому народу экспрессивности дело доходит до рукоприкладства; итог — музыканты никак не могут взять верную ноту. Подобные ситуации нередки в бизнесе. В отличие от людей творческих профессий, бизнесмены подходят к жизни утилитарно и стремятся минимизировать риски, связанные с любыми личностными проявлениями. Принцип *nothing personal, just a business* является универсальным, однако применение его, к сожалению, по сию пору не повсеместно, и это служит причиной немалого количества деловых и финансовых неудач.

— Если мы говорим о конфликтах в сфере бизнеса, то их разрешение, на мой взгляд, лежит в области правильной организации бизнес-процессов, — уверен Роман Сидорчук, директор по продажам и маркетингу группы компаний «Международный институт менеджмента». — Практически любые конфликтные ситуации, связанные с взаимоотношениями на работе, можно предотвратить, четко определив бизнес-контакты сотрудников внутри предприятия и за его пределами.

Консультант группы СЭТ Ирина Таран также полагает, что первопричиной многих внутренних конфликтов является нечеткое разделение полномочий между сотрудниками:

— Если кто-то считает, что сфера его деятельности шире сферы деятельности другого, то рано или поздно возникает конфликт. Служебные обязанности должны быть четко определены для каждого члена команды.

Но что же могут подумать о руководителе, который строго контролирует бизнес-контакты подчиненных? Что это Большой Брат, который следит за тобой. Подобное «помещение в Матрицу» никого не обрадует, даже самого корпоративно лояльного сотрудника. Чересчур четко и буквально расписавший служебные обязанности своих сотрудников руководитель рискует во внештатной ситуации, срочно потребовав от кого-нибудь выполнить поручение, услышать в ответ: «Мне за это не платят». Вот вам и повод к конфликту.

По статистике, меньше всего конфликтов в бизнес-структурах возникает среди учредителей и директорского состава. А если они возникают,

то решаются, как правило, полюбовно. Например, показательной является история одной небольшой торговой компании, где исполнительный директор, финансовый директор, главный бухгалтер и координатор спецпроектов сначала вместе учились в вузе, потом вместе работали в одном из важных «почтовых ящиков», а затем и бизнес организовали. Один из них за 12 лет существования компании четырежды уходил из-за различных «несовпадений точек зрения на развитие бизнеса», однако всякий раз возвращался — и его вновь брали в команду.

Куда более частое явление — конфликт среди менеджеров среднего и низшего звена. Он может возникнуть из-за спорного стула, как в фильме «Репетиция оркестра», а может — из-за годового отчета. И тот и другой поводы огромны в представлении конфликтующих сторон. В одной небольшой, но динамично развивающейся компании произошел такой случай: два менеджера поспорили из-за отпуска — кому раньше уходить. Дошло до заявлений об увольнении. Руководитель не смог подписать ни одного — уж слишком ценные сотрудники оказались. Тогда он отправил их в отпуск одновременно. Так вышло, что с одним из скандалистов поехал отдыхать и сам руководитель. Жил даже с ним на одном этаже в гостинице, обедал. Через несколько дней директор заметил, что тот каждый вечер возвращается в номер пьяным. И уже по возвращении решил его уволить, не дожидаясь нового конфликта.

Несовместимость характеров (взглядов, привычек и т. д.) — очень распространенная причина внутренних конфликтов. Или, для конфликтующих сторон, их оправдание. Ирина Таран, впрочем, уверена, что процент по-настоящему несовместимых людей не так высок.

— Скажем, если один человек чистоплотен, а второй — нет, это и есть настоящая несовместимость, — поясняет она. — А любая другая несовместимость — результат каких-то посторонних, принципиально иных противоречий. Именно их надо устранять. И не сам конфликт, а причины, приведшие к нему.

Если говорить о статистике, то, по данным группы СЭТ, она такова: конфликтам, возникшим из-за ошибочных решений руководства, отводится 52% от общего числа. Конфликтам из-за несовместимости сотрудников — 32%. Наконец, на долю конфликтов, случившихся ввиду неверного подбора кадров, приходится 15% «рынка». Почему первая причина абсо-

лютно лидирует, вполне объяснимо: число руководителей, способных не только другим, но и самим себе признаться, что они приняли какое-то неверное решение, крайне невелико и сравнимо с числом людей, жалующихся, к примеру, на недостаток ума.

Но по здравом рассуждении выходит, что и во всех остальных конфликтах виноват... руководитель. Он неверно составил штатное расписание, сферы ответственности разных работников пересеклись — и нате вам, конфликт. Он проводит несовершенную кадровую политику и нанимает несовместимых людей — опять конфликт. Он принял неправильное решение и поручил двум сотрудникам одно и то же дело — они стали выслуживаться, добиваясь премии и повышения зарплаты, рвение вступило в «контакты» с границами служебных обязанностей. И готов конфликт, да такой, что хоть увольняй обоих, а уволить ни одного нельзя, ибо ценные работники, ничего не поделаешь. Все это напоминает миниатюру Аркадия Райкина о тунеядце и дебошире, которого судят товарищеским судом коллектива. В процессе судилища обвиняемый превращается в обвинителя и бросает руководству в глаза упреки: не взяли на поруки, не показали пример, не направили, не оценили, не поощрили!

Приходится констатировать: от перемены формаций не меняется результат. Чтобы результат получить, а конфликты минимизировать, необходимо каждому члену бизнес-структуры осознать свою меру ответственности. Панацея в виде инструкций или идея о заведомой вине начальства, увы, не очень-то и помогают.

ЕСЛИ РАБОТНИКИ
ПОШЛИ
НА ШАНТАЖ



ЕКАТЕРИНА СИЛИНА

Внутреннее давление

ДАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НА РУКОВОДСТВО — ЯВЛЕНИЕ НЕРЕДКОЕ. ИНОГДА ЭТО ПРОИСХОДИТ ПО ОБЪЕКТИВНЫМ ПРИЧИНАМ, И РАБОТОДАТЕЛЯМ В ТАКИХ СЛУЧАЯХ НИЧЕГО НЕ ОСТАЕТСЯ, КРОМЕ КАК СОГЛАШАТЬСЯ С ТРЕБОВАНИЯМИ РАБОТНИКОВ. А ИНОГДА — ПО СУБЪЕКТИВНЫМ. И ТАКОМУ ДАВЛЕНИЮ НУЖНО ПРОТИВОСТОЯТЬ.

Что делает менеджер ИТ-компании Сергей В., когда говорит директору, что, если ему не повысят зарплату, он немедленно уволится? Чем занимается сотрудник отдела продаж Виктор Ф., подговаривая оптовых покупателей, чтобы они наметили директору, дескать, «Виктора Ф. нужно ценить. С другим работать не станем»? А что делает секретарь Вера С., постоянно изводя своего начальника нытьем по поводу большой нагрузки, чрезмерно строгих правил и так далее? И прямолинейный Сергей, и наивный Виктор, и очаровательная Вера, и множество им подобных работников по всей России осознанно или нет, с успехом или тщетно делают одно и то же: пытаются оказать давление на работодателя.

Происходит это по одной и той же причине — в нашей стране недооценен труд. Проще говоря, сравнительно мало платят.

Возможно, многие российские работодатели не согласятся, но, по сведениям Аркадия Пригожина, президента Национального института сертифицированных консультантов по управлению, доля зарплаты в издержках отечественных предпринимателей ниже не только в сравнении с богатыми западными государствами с мощными экономиками, но и уступает показателям таких стран, как, например, Польша и Словакия. В этой ситуации, уверяет Аркадий Пригожин, давление труда на капитал неизбежно, ибо долго труд недооцененным быть не может. А российским работникам, по его мнению, недоплачивают уже довольно долго. Вполне достаточно для того, чтобы они начали осознавать и нехватку средств на удовлетворение элементарных, по европейским меркам, потребностей, и собственное достоинство, и свою ценность в условиях дефицита квалифицированной рабочей силы.

Так что со временем давление труда на капитал будет только возрастать. И российским работодателям, судя по всему, придется все больше идти на уступки. Процесс закономерный, и противостоять ему, по большому счету, невозможно.

Пример тому — случай с уже упоминавшимся Сергеем В. Этот достойный во всех отношениях менеджер сообщил начальнику, что нашлась компания, которая предложила ему зарплату в полтора раза выше нынешней. Но уходить, «если честно», он не хочет. Ему нравится работать здесь. И если ему здесь повысят зарплату, он с радостью останется. В ответ начальник заявил, что понимает его (все-таки «в полтора раза») и что в

принципе Сергей В., как ответственный работник, достоин повышения. Однако есть очень серьезное «но»: нельзя создавать прецедент. Если так пойдет, то скоро придется повышать зарплаты вообще всем сотрудникам, чего компания позволить себе не в состоянии. И Сергей В. ушел — у него, в конце концов, двое детей. А начальство, приступив к поискам замены, с удивлением обнаружило, что найти хорошего работника на зарплату, какую получал Сергей, невозможно. Позднее выяснилось, что и на зарплату вдвое больше найти толкового сотрудника непросто. Нашелся такой сотрудник лишь через полтора года.

По словам Аркадия Пригожина, этот случай весьма типичен для российского рынка: работника начинают ценить, только потеряв его. При этом президент Института консультантов по управлению уверен, что большинству отечественных компаний уже давным-давно пора выделить группы ценных сотрудников и начать повышать качество их жизни в превентивном порядке, не дожидаясь какого-то давления. Примерно такого же мнения придерживается Антон Калабин, тренер-консультант «Школы харизматических лидеров»: «Если ценный сотрудник попросил адекватную прибавку, ему нужно не только прибавить, но еще и сказать спасибо за то, что он попросил, а не просто ушел на повышение в другую компанию». Все дело в том, что действительно ценные сотрудники, как правило, не просят больше того, чего они стоят на самом деле.

Но на фоне закономерных процессов часто предпринимаются и такие попытки давления, которые не имеют объективных экономических предпосылок и вообще никак не привязаны ни к доле зарплаты в издержках, ни к ситуации на рынке труда. А между тем нередко бывают успешными.

Скажем, работники зачастую требуют повышения или каких-то льгот не потому, что их труд оплачивается ниже рыночной стоимости и кто-то предлагает им платить больше, а просто потому, что они получили возможность шантажировать директора. Сегодня очень популярна угроза разглашения коммерческой информации. Если речь идет, допустим, о клиентской базе, содержащей контакты, объемы заказов и цены, то передача такой информации конкурентам действительно может всерьез навредить компании. Поэтому когда шантажист действует осторожно и не перегибает палку, он обычно добивается своего. Не перегибать палку в подобном случае означает, что работник не высказывает директору соображения по

поводу своей зарплаты открыто. Он как бы невзначай, с шутками и прибаутками сообщает, что недавно его пытались переманить конкуренты. После чего добавляет, что никуда уходить, конечно, не собирается, просто забавно. И это срабатывает.

Шантаж дает результаты и в том случае, когда менеджер, имея прочные связи с каким-то очень важным для компании клиентом, тоже «мягко», «интеллигентно» грозит уйти в другую фирму и увести этого клиента с собой. Подобное нередко случается, в частности, в области строительного бизнеса, в компаниях, занимающихся крупным оптом, в банковской сфере и т. п.

Но можно сделать так, чтобы все это не действовало. Правда, как отмечает Антон Калабин, полицейские меры — детектор лжи, подписка о неразглашении, жесткие ограничения доступа к информации и контроль ее копирования — здесь малоэффективны. Отсеивая неблагонадежных, компания лишается притока творческих, нестандартно мыслящих людей. Подписка о неразглашении — это миф: случаев, когда на основании такой подписки удалось привлечь кого-нибудь к ответственности, в России до сих пор не зафиксировано. Ограничения в доступе к информации резко снижают гибкость организации и возможность сотрудников принимать эффективные решения на своем тактическом уровне. Ну а скопировать на флешку или послать себе на бесплатный почтовый ящик файл, содержащий конфиденциальную информацию, не представляет труда, даже если во всем офисе отсутствуют дисководы.

Лучшим противоядием от шантажа могло бы стать формирование такой бизнес-структуры, с которой клиенты работают не потому, что влюблены в ее менеджеров, и не из-за отсутствия альтернативных предложений, а потому, что с ней выгоднее работать, чем с другими.

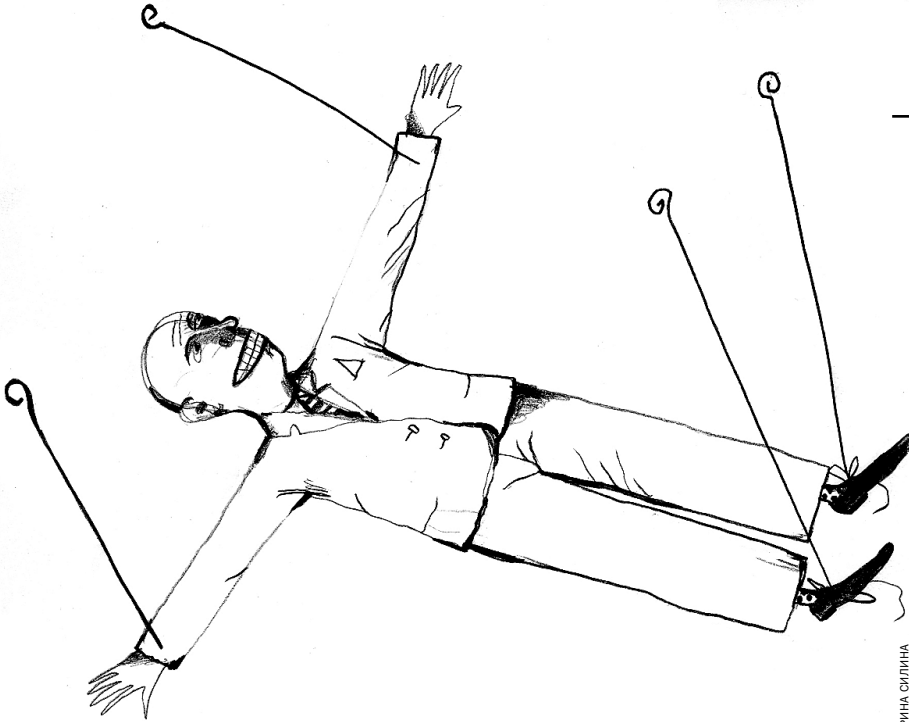
Это в идеале. К нему, вероятно, стоит стремиться. Но пока он не достигнут, чтобы защититься от ненужного давления работников, по мнению Антона Калабина, директору необходимо сделать две вещи, не считая установления адекватных зарплат.

Во-первых, с особо ценными, жизненно важными для компании клиентами директор должен наладить такие личные отношения, что о переходе клиентов вместе с каким-то менеджером в другую фирму не может быть и речи. Дружба этих клиентов с директором должна быть как минимум не менее крепкой, чем с менеджером — потенциальным ренегатом.

Во-вторых, просвещение работников. Сегодня еще многие не знают и не понимают, что средний срок работы менеджера-перебежчика в компании-конкуренте составляет не более трех месяцев. Работника соблазняют высокой зарплатой. Но если его ценность заключается прежде всего в том, что он обладает важной информацией, то после получения этой информации у компании-искусителя пропадает стимул платить ему выше рынка — просто не за что. Отсюда конфликт и расставание. Плюс соответствующая репутация.

Если же менеджер ценен в первую очередь как профессионал, а не в качестве «языка», то все, что можно заработать с его квалификацией, он должен получать в собственной компании. Примерно это, уверен Антон Калабин, и следует систематически, но не в лоб, а мягко и доходчиво внушать сотрудникам для профилактики шантажа. Помогает.

КОГДА
СОЛИДАРНОСТЬ
ИДЕТ ВО ВРЕД



ЕКАТЕРИНА СИЛИНА

Все — на одного

ЕСЛИ КАСАТЕЛЬНО ДАВЛЕНИЯ ПОДЧИНЕННЫХ НА РУКОВОДСТВО СПЕЦИАЛЬНОГО ТЕРМИНА ПОКА НЕ ПРИДУМАНО, ТО ДЛЯ ТОГО ЖЕ САМОГО, НО СО СТОРОНЫ КОЛЛЕГ ДАВНО НАШЛИ ИМЯ — МОББИНГ.

Когда на стол генеральному директору крупной страховой компании легло заявление об уходе одного из сотрудников, он был немало удивлен: человек пришел совсем недавно, на его поиск были затрачены значительные средства, специалистов такого уровня на рынке было мало, а сотрудник, казалось, приступил к работе с большим энтузиазмом. На выходном интервью он был не очень словоохотлив, ограничившись размытыми фразами о том, что атмосфера в компании оказалась не соответствующей его ожиданиям. От его коллег тоже не удалось добиться внятной информации — они пожимали плечами, лишь иногда обрывочно упоминая о недостаточных деловых и профессиональных качествах сотрудника. Это было неправдой, по крайней мере, на это указывали результаты нескольких этапов собеседования. Руководитель не сразу понял, что специалист, потеря которого обошлась компании в круглую сумму, на самом деле стал жертвой моббинга — психологического давления коллег.

Термин этот заимствован из лексикона биологов и означает «совместное нападение». Моббинг может принимать самые разные формы: бойкот, распространение порочащих слухов, игнорирование просьб, пресечение деловых контактов, предоставление ложной информации, провоцирование стрессовых ситуаций, угрозы, запугивание, унижение — при желании список можно продолжать. И, что самое печальное, моббинг периодически возникает в разных компаниях.

Многим, наверно, знакома ситуация, когда более опытные сотрудники отказываются объяснять что-либо молодому коллеге, ссылаясь на вечную занятость, а потом, если работа последнего оказывается невыполненной, осыпают коллегу насмешками, приправляя их рассуждениями — мол, с такими результатами можно и не рассчитывать на долгую работу в компании. Конечной целью подобного сговора обычно является уход неугодного сотрудника, причем в особо тяжелых случаях неугодными могут оказываться один за другим все новенькие.

Каковы же причины, толкающие на столь некорректное поведение?

При горизонтальном моббинге, когда конфликт разгорается между сотрудниками, равными по статусу, субъектом травли обычно становится коллектив, а объектом — один из его членов. Чаще всего это касается новичков.

— В консервативных структурах, где процессы линейны и размеренны, к появлению новых людей нередко относятся настороженно. Все новые

сотрудники изначально обречены стать на время главным объектом внимания коллектива, а многие люди имеют свойство воспринимать все новое как угрозу стабильности,— считает Сергей Шпак, руководитель группы инструментального оснащения оборудования компании «Сандвик». — В нашем случае, например, старые сотрудники могут заподозрить в новичке, с энтузиазмом приступившем к новой для него работе, выскочку, ставящего себя выше коллег. В некоторых коллективах начинают бояться (и зачастую небезосновательно), что, глядя на усидчивость новичка, руководство повысит требования ко всей команде. И как только коллеги приходят к такому выводу, можно быть уверенным: жизни новому человеку не будет.

При вертикальном моббинге конфликтная ситуация напрямую касается коллег, один из которых занимает подчиненное положение по отношению к другому. Ситуации могут быть диаметрально противоположными: где-то у руководителя сформировалось предвзятое и необъективное отношение к компетенциям подчиненного, где-то он усмотрел в талантливом и перспективном специалисте угрозу своему положению, а где-то, напротив, и сам стал жертвой моббинга со стороны амбициозного и честолюбивого заместителя. В этом случае в ход идет все: интриги, подковерные игры, доведение «нужной» информации до вышестоящего начальства, давление на подчиненных. Последние, кстати, могут молчаливо объявить войну начальнику и по собственной инициативе — скажем, когда вместо привычного спокойного руководителя в компанию приходит более жесткий и требовательный человек.

Бывает, конечно, что сам сотрудник или руководитель неумелыми действиями или неадекватным поведением настраивает против себя команду. Если же руководитель не сумел предвидеть и предупредить противоречия (или, что еще хуже, закрыл глаза на них), ситуация может выйти из-под контроля и принять формы, описанные выше.

Так или иначе, почти все случаи притеснения отдельных сотрудников имеют общие предпосылки. Как правило, это страхи, характерные для компаний с не в меру напряженным темпом работы или с нерационально организованными бизнес-процессами. В частности, если долгое время коллектив живет в условиях аврала, в сотрудниках начинает накапливаться агрессия, которая рано или поздно найдет выход — не исключено, что на одного из сотрудников или руководителя подразделения.

Недостаток работы может сыграть роль не менее пагубную: у людей появляется свободное время, которое они вынужденно коротают до окончания рабочего дня. На поиски «чем заняться» накладывается чувство нереализованности, неизбежно следующее за длительным бездельем. В этой ситуации агрессия по отношению к тому, кто занят делом (или, наоборот, занятых сотрудников — к вынужденному бездельнику), неминуема.

Моббинга можно избежать, если изначально выстраивать соответствующую корпоративную культуру. Точнее, культуру, не поощряющую интриги и сплетни. В компании, где приветствуется командный, наставнический стиль работы, а не внутренняя конкуренция, поддерживаются открытые, ровные отношения между сотрудниками, где введению новых людей в коллектив уделяется должное внимание, вероятность возникновения таких явлений будет заметно меньше.

Как поступить, если вы узнали, что понятие моббинга отныне применимо и к вашей компании? В некоторых случаях, когда ситуация неосознанно спровоцирована новым сотрудником, просто не знающим правил, достаточно поговорить с ним. Если разъяснить эти правила внятно и вовремя, проблема может решиться быстро. В запущенных случаях существует несколько вариантов решения.

— Я вижу два возможных выхода,— отмечает Елена Белина, генеральный директор агентства маркетинговых коммуникаций «Медиа-лайн». — В первую очередь следует еще раз присмотреться к сотруднику, в отношении которого применяется моббинг. Если выяснится, что этот человек не приносит пользы компании, а нелюбовь коллег к нему имеет под собой основания, то логично будет предложить ему уйти. Если же он действительно стремится исправить ситуацию в компании, борется с рутинной, предлагая новые методы работы, хочет, чтобы сотрудники работали с большей отдачей, а коллектив, не желающий менять привычный ритм, сопротивляется, то можно, напротив, повысить его роль в команде, передать ему рычаги управления. Тогда коллектив если и не изменит отношения, то вынужден будет подчиняться требованиям. А со временем состав коллектива может измениться, что пойдет на пользу компании.

Самое главное: какой бы несерьезной ни казалась проблема, нельзя выжидать, пока она исчезнет сама собой. Можно дожидаться, что вместо нее исчезнет сам бизнес.



Контроль за контролерами

КАЧЕСТВО РАБОТЫ СОБСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА
МОЖНО ПРОВЕРИТЬ СВОИМИ СИЛАМИ, А МОЖНО —
С ПОМОЩЬЮ СТОРОННИХ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ, БЛАГО
ТАКИЕ УСЛУГИ УЖЕ ПРЕДЛАГАЮТСЯ. ПРОВЕСТИ, ТАК
СКАЗАТЬ, «КОНТРОЛЬНУЮ ЗАКУПКУ».

Однако подобный метод — палка о двух концах. Не исключено, что за отрицательными выводами независимых экспертов стоит желание получить заказ на исправление ситуации.

Некое агентство взялось проанализировать состояние дел на далеко не последнем в столице деревообрабатывающем комбинате. «Наемники» прикинулись покупателями и прошли все круги ада, начиная от звонков в офис и заканчивая приемкой готовой продукции. На основании полученного опыта был составлен обширнейший отчет для руководства комбината.

Начальству было от чего прийти в отчаяние. Представьте себе: «Процедура прохода на территорию компании — в случае отсутствия документов можно пройти без пропуска». После этого многостраничный отчет о работе службы охраны можно, в принципе, не читать. Зато возникает немедленное желание ознакомиться с тем, как обстоят дела на других участках работы. А там... Секретари-телефонисты «не стремятся продемонстрировать готовность к общению», «от разговоров с телефонисткой каждый раз оставалось ощущение, что она очень занята или торопится», «безразличная интонация телефониста не побуждает клиента к дальнейшему продолжению разговора», «ответы секретаря представляют собой односложные предложения, которые произносятся после тяжелого вздоха, вялым и монотонным голосом».

Руководитель предприятия, прочитав это, тоже тяжело вздохнет. Вялым и монотонным голосом попросит принести воды. Придя в себя, обнаружит, что агентство предлагает рецепт для немедленного излечения секретарей-телефонистов. Фразы из переводного западного учебника отскакивают от зубов: «развитие чувства причастности к компании», «внедрение этического комплекса компании», «постоянно действующая система контроля работы телефонистов, включая контрольное прослушивание». И руководитель уже готов заплатить требуемые деньги услужливому и спасительному агентству, чтобы оно как-нибудь организовало ему внедрение этого самого этического комплекса. Он еще не знает, чем это обычно заканчивается. А между тем недавно был такой случай.

Владелец одной динамично развивающейся компании решил придать ей черты полного соответствия западным стандартам, для чего нанял контору со звучным западным именем. Агентство разработало ему новый

фирменный стиль и сочинило корпоративную библию, каковая была отпечатана и торжественно вручена каждому сотруднику, от вице-президента до уборщицы. Через полгода штат пришлось сократить наполовину. И не потому, что сотрудники, ознакомившись с корпоративной библией, сочли себя недостойными звания добрых христиан и поспешили написать заявления. Скорее, напротив. Они решили, что их руководитель слишком много на себя берет. Что он напыщенный идиот, вообразивший себя пастырем и отцом родным, который будет их учить жить при помощи глупых инструкций. И попросту саботировали работу. Исключительно из-за духа противоречия.

Однако руководитель деревообрабатывающего комбината ничего этого не знает. Он полагает, будто работников можно перевоспитать, и поэтому листает следующие страницы. А там — про менеджера, которая «не принимала участия в формировании заказа, пришла со стандартными предложениями», которая «сама ничего не рассказывает, а только отвечает на вопросы клиента», «недостаточно информирована», «не знакома с тем, что такое PR-кампания».

Последнее сообщение руководитель проглатывает, как желе в десертном блюде: сразу не разберешь, сладкое оно или горьковатое, и вообще к чему — для красоты или для пикантности. Между тем это, как говорится, 25 кадр: у вас плохо с рекламой — раскошеливайтесь. После этого уже можно не вникать в советы, как повысить профессионализм менеджеров и прочих служб, включая водителей грузовиков, доставляющих мебель. Клиент, можно сказать, и так уже в кармане.

Распропагандированный директор, скорее всего, подпишет с агентством новый контракт и примется, вместо того чтобы поднимать секретарям зарплату, «повышать мотивацию»: действовать по сложным методикам, проводить долгие беседы, взывать, агитировать. А может быть, он уволит весь персонал и наймет новый, состоящий из инициативных, лояльных, умеющих работать в коллективе людей. Которые не скажут: «Буду я еще тут за \$300 в месяц улыбаться, еще чего!», а станут улыбаться, как миленькие.

И не исключено, что он добьется успеха. Все заработает по западным стандартам, секретари-телефонисты будут петь в телефон: «Спасибо за ожидание, ваш звонок очень важен для нас», менеджеры примутся во-

дить клиентов по торговому залу, усыпая их путь лепестками роз, а водители и курьеры — сверкать белизной перчаток. Ничего, через некоторое время из-за угла появится агентство под названием «Контрольная закупка-2» и представит апокалиптический отчет о том, что психомоторные реакции персонала слишком механистичны, движения и реплики заучены и матричны, в них нет сочувствия к конкретному человеку, а «Времена года» Вивальди в телефоне, включенные, чтобы клиент не скучал, ожидая информацию о наличии на складе дивана «Венеция», — музыка, согласно последним данным ученых Йельского университета, чересчур экспрессивная, вселяющая в клиента нервозность и чувство тревоги. И все начнется заново.



БАРЕБАРА ПОЛЯКОВА

Не анализируй это

\$150 млн — ПРИМЕРНО СТОЛЬКО, ПО ОЦЕНКЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ESOMAR, ЕЖЕГОДНО ТРАТИТСЯ НА МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В РОССИИ.

При этом от отечественных предпринимателей в последнее время все чаще можно услышать, что львиная доля денег, ушедших на исследования, выброшена на ветер. Высказываются и более радикальные мнения. Например, что маркетинговые исследования в принципе бесполезны, а успеха те или иные компании добиваются исключительно благодаря собственным талантам, интуиции, везению, возможностям тратить на «раскрутку» большие суммы.

Специалисты по маркетинговым исследованиям, естественно, считают подобную критику несостоятельной. Но некоторые все же соглашались: иногда проводить исследования действительно не имеет смысла.

Чтобы во всем разобраться, сначала придется напомнить несколько прописных истин. Прежде всего, что решения в бизнесе (как и в любой другой сфере деятельности) принимаются на основе информации. Соответственно, чем она полнее, достовернее, объективнее, тем более эффективным получается принятое на ее базе решение. Маркетинговые исследования как раз и позволяют получать такую информацию. И сегодня любой серьезный эксперт может подтвердить, что более надежного инструмента для получения сведений о рынке и, следовательно, о том, как снизить риски, принимая какое-либо «рыночное» решение, просто не существует.

В то же время вряд ли какой-нибудь эксперт возьмется оспаривать достоинства интуиции. Проблема в том, что работает интуиция далеко не у всех и далеко не всегда. И проваливаются начатые таким образом проекты куда чаще, чем добиваются успеха. Однако немало провальных проектов случается и у тех компаний, которые проводят предварительные маркетинговые исследования. Этим, собственно, и подкрепляется мнение об их бессмысленности.

Вопрос необходимости исследований сводится к тому, насколько полученные данные можно считать достоверными. Одна крупная дистрибуторская компания решила наладить тесные партнерские отношения с производителем глазированных сырков. Дистрибутор посчитал, что самым эффективным партнером для него будет сравнительно небольшое региональное предприятие. В итоге он вышел на завод, который, опять же согласно данным исследования, занимал в России седьмое место по объемам реализации. Исследование — так называемый ритейл-аудит (перепись в розничных торговых точках) — было проведено весьма тщательно, и со-

мневаться в достоверности или объективности его результатов не имело смысла. Однако, по информации руководства самого завода, их предприятие занимало как минимум второе место в стране. Забавно, что из-за этой нестыковки чуть не сорвались переговоры: производители были обижены «понижением» своего рейтинга. Но договор все-таки был заключен.

Можно ли получить достоверные данные, организовав исследование самостоятельно? Директор некоей косметической фирмы решил разработать новый шампунь. Чтобы выяснить, чем продукт может быть привлекателен для рынка, он «собственноручно» собрал фокус-группы. Исследование проходило долго и нудно. Но ни один из его участников так и не смог назвать ничего такого, чего бы не знал директор компании, который с тех пор к маркетинговым исследованиям относится с преобладающим скепсисом.

По словам управляющего партнера компании BrandLab Александра Еременко, фокус-группы — неплохой способ получить интересную в плане маркетинга информацию. Но чтобы ее добыть, ведущие должны использовать специальные приемы и техники: игры, тесты и пр. А директор косметической фирмы, видимо, купившись на внешнюю простоту исследования, решил провести его, никакими спецтехниками не владея. В результате из участников «выуживались» только банальные ответы, что превратило исследование в пустую трату времени и денег.

Однако, по рассказам экспертов, ляпы с фокус-группами случаются и у многоопытных компаний. Так, Procter & Gamble с помощью фокус-групп оценивала эффективность рекламного ролика шампуня Herbal Essences — про девушку, которая решила вымыть голову в самолете (все-таки размещение ролика в эфире — это серьезные деньги). С владением техниками у исследователей Procter & Gamble было все нормально. При этом фокус-группы показали, что ролик удачный и его можно запускать в эфир. Его и запустили, потратив миллионы долларов. Как впоследствии оказалось, ролик был совсем неудачный: реальные телезрители на него реагировали плохо, и он, естественно, мало способствовал продвижению товара.

Случился казус с фокус-группами и у отечественной кондитерской фабрики. Она выясняла, кто в большей степени влияет на покупку шоколада: ребенок, домохозяйка или мужчина (отец). Делалось это для того,

чтобы узнать, на какого потребителя в первую очередь ориентировать дизайн. Так вот, фокус-группы показали подавляющее влияние ребенка. Однако позже было проведено более объемное исследование. И обнаружилось, что на ребенка приходится только 30% влияния, на мужчину — 10%, а на домохозяйку — оставшиеся 60%. Соответственно, дизайн шоколада нужно делать не под ребенка, а под мамашу. Еще бы чуть-чуть, и фабрика тоже могла лишиться серьезной суммы: из-за неправильно выбранного дизайнера шоколад покупали бы хуже.

Отсюда следует простой вывод, что спектр полезного действия фокус-групп имеет серьезные ограничения. В целом ряде случаев этот вид маркетингового исследования может оказаться не только малоэффективным времяпрепровождением — доверие к его результатам чревато финансовыми потерями. Как заявляет Александр Еременко, оценивая эффективность рекламного ролика, выясняя, насколько реклама влияет на потребителя, побуждает ли она его покупать продукт, результаты фокус-групп необходимо подтверждать количественными исследованиями (массовые опросы) или экспериментально (наблюдение, моделирование и т. п.).

И, наконец, вопрос о деньгах. Сколько необходимо тратить на маркетинговые исследования? Эксперты рекомендуют не более 10% рекламного бюджета. Если маркетингом чересчур увлечься, может просто не хватить средств на проведение достаточно масштабной рекламной кампании, чтобы результаты исследований смогли произвести нужный эффект.

БРЭНДЫ
С ОСОБЫМ
СТАТУСОМ



ВАРЕРА АКАТЬЕВА

Частники атакуют!

НА ПОЛКАХ РОССИЙСКИХ МАГАЗИНОВ ПРОИСХОДЯТ
ВЕСЬМА ВАЖНЫЕ ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ ПЕРЕМЕНЫ.
РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ «РАЗБАВЛЯЮТ» АССОРТИМЕНТ
ЧУЖИХ МАРОК СВОИМИ СОБСТВЕННЫМИ — PRIVATE
LABELS. ЭТИ ТОРГОВЫЕ МАРКИ НЕ ТРЕБУЮТ ДОПОЛ-
НИТЕЛЬНЫХ РАСХОДОВ И ПРОДАЮТСЯ ДЕШЕВЛЕ,
ПРИНОСЯ МАГАЗИНАМ ВЕСЬМА ПРИЛИЧНУЮ
ПРИБЫЛЬ.

Мотивация супермаркетов простая: у них есть прилавки, постоянные покупатели и одна, но хорошо раскрученная собственная марка. Почему бы не начать выпуск своих товаров, используя эти преимущества? Сетям не нужно тратить на содержание производства и рекламу (некоторые специалисты полагают, что магазинам достаточно лишь грамотно разместить товары на полках, и тогда успех private labels обеспечен).

— Работа с private labels выгодна мелким производителям, не имеющим сильных брэндов,— считает Вячеслав Шабакин, директор по маркетингу компании «Скит».

— Для многих производителей это будет спасением,— соглашается Николай Полуэктов, совладелец брэнда «Косоголов самогон».— Стоимость входа на рынок растет гигантскими темпами. Только за последний год, например, для алкоголя рост составил 100–200%.

Но для производителей мода на private labels — как дополнительная возможность (гарантированные заказы, никаких затрат на продвижение), так и новая угроза. Выделяя полки под собственные марки, магазины конкурируют со своими поставщиками, которым хорошо заработать на заказах, перейдя на сторону розницы, не удастся: private labels должны быть дешевле чужих брэндов. Цена — их главный козырь.

Согласно последним исследованиям на западных рынках на долю private labels приходится 50% всех розничных продаж. В России этот показатель пока не превышает 10%. Однако он постепенно растет, и не исключено, что спустя какое-то время многие производители будут вынуждены отказаться от собственных марок и довольствоваться лишь форматом b2b, то есть выполнять заказы розничных сетей. По словам директора по коммуникациям группы компаний «Перекресток» Александра Бархатова, в ближайшие годы сеть планирует увеличить долю собственных марок до 15% от общего объема продаж.

— Мы видим четкую тенденцию,— поясняет представитель «Перекрестка».— Так, в декабре 2001 года на прилавке появилась вода «Перекресток», и теперь это лидер наших продаж среди чужих аналогов с весьма броскими марками. У нас ныне сотни наименований сетевых торговых марок (СТМ), причем наши private labels присутствуют во всех ценовых категориях: 80% — средний сегмент, 15% — нижний, 5% — верхний.

И все-таки пока популярность private labels растет медленно. Возможно, российские потребители чисто психологически не готовы покупать продукт, который не упакован в привычный пакетик и тем более стоит дешевле своих аналогов (40% россиян утверждают, что частные марки дешево выглядят и не побуждают их к покупке). Или же дело все-таки в качестве, которое не становится приоритетным в условиях, когда цену надо поставить пониже и, следовательно, заплатить производителю поменьше?

— Нужно понимать, что поставщиков товаров под частной маркой очень сильно «прогибают» по цене, что логично: не согласится поставлять один, тут же найдется другой, — рассуждает Николай Полуэктов. — Таким образом, закупочные цены на private labels получаются минимальными. И возникает соблазн сэкономить на издержках, чтобы выиграть в прибыли.

— Насколько мне известно, далеко не все проекты private labels в сетях удачны, основная доля успеха приходится на товарные группы, где отсутствуют сильные брэнды, — делится информацией Вячеслав Шабакин. — У нас нередко возникают конфликты с потребителями, купившими private label, приняв его за любимый брэнд. Результатами такой покупки становятся разочарование, негодование и вопросы к производителю.

Недовольство производителей оправданно. Ведь, с одной стороны, у них появляется новый рынок сбыта, а с другой — сети ведут такой «отжим» по цене, что если производитель «прогнется» слишком сильно (а не «прогибаться» совсем не получится), от сотрудничества ему будут одни убытки. Впрочем, он может получить дивиденды другого рода: договориться поставлять вместе с private labels собственные брэнды. Тогда потери в одном сегменте покроются за счет прибыли от остального ассортимента.

— Я не могу сказать, что мы со своими private labels отнимаем хлеб производителей, — уверяет, тем не менее, Александр Бархатов. — Любой договор взаимовыгоден, стало быть, плюсы есть у обеих сторон. Кроме того, мы даем шанс неизвестным компаниям выйти на рынок в 14 субъектах Российской Федерации, где есть наши магазины. А это гарантия стабильного сбыта: можно смелее привлекать инвестиции, расширять производство. Если СТМ и невыгодны, то для фирм без серьезных и долгосрочных планов в бизнесе.

Популярность private labels на Западе объясняется привитой потребителям культурой покупки. Иностранец никогда не купит молоко, не поинтересовавшись, кто и где это молоко сделал. А если на контрэтикетках двух товаров указан один и тот же производитель, то зачем переплачивать? В России процент любопытных невелик, что во многом и объясняет нынешнюю ситуацию с частными марками.

Кроме того, явное ценовое преимущество товаров private labels воспринимается в России неоднозначно: вроде бы молоко разлито на том же заводе, что и известный оригинальный брэнд, но почему тогда оно стоит дешевле? Не каждый человек способен проследить причинно-следственную связь стоимости и количества дополнительных затрат держателя марки. А прививать культуру покупки у нас пока не научились. Есть еще один аспект: довольно часто сети выпускают продукцию под одноименными private labels, то есть марками, совпадающими с названием магазинов. Эксперты считают, что это ошибка: в сознании потребителей один магазин не может все делать хорошо — и продавать, и молоко разливать.

Так что private labels как новая рыночная угроза остается пока неясной. Равно как и новая рыночная возможность.

Часть 5

ВРЕМЯ НАЧАЛЬНИКА

... И ЛЮДИ
ЗА ВАМИ
ПОТЯНУТСЯ



АННА ВСЕВЕТСКАЯ

Признак лидера

ЕСЛИ ПРОСМОТРЕТЬ УЧЕБНЫЕ ПРОГРАММЫ БИЗНЕС-ШКОЛ, МОЖНО ОБНАРУЖИТЬ УМОПОМРАЧИТЕЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО НАВЫКОВ, КОТОРЫМИ ДОЛЖЕН ВЛАДЕТЬ ЧЕЛОВЕК, СТРЕМЯЩИЙСЯ СТАТЬ ЛИДЕРОМ. ТУТ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ, И КОММУНИКАТИВНЫЕ ТАЛАНТЫ, И СПОСОБНОСТЬ РАЗРЕШАТЬ КОНФЛИКТЫ...

В России, увы, пока никто не проводил серьезных исследований, что же такое лидерские качества в бизнесе. Поэтому обратимся к мировому опыту (тем более что лидер — он везде лидер).

«Роль лидера понимается слишком запутанно», — утверждает британец Маркус Бэкингэм, изучавший этот вопрос на протяжении 20 лет и опросивший около 80 тыс. управленцев и 3 млн сотрудников различных компаний по всему миру. По мнению Бэкингэма, есть некая совершенно особая черта, делающая человека лидером. Он может обладать такими важными для менеджера качествами, как креативность, смелость или честность, но при этом не быть настоящим лидером. Главная задача лидера, рассуждает исследователь, — изменить настоящее, поскольку оно недостаточно хорошо. И успех зависит от того, сможет ли лидер воодушевить людей и заставить их поверить в новое будущее.

«Однажды я встретился с Бобом Нарделли, который только что ушел из General Electric и был назначен президентом Home Depot, — рассказал Бэкингэм в интервью американскому журналу Fast Company. — Помнится, я подумал: „За последние 20 лет этот парень никогда не сталкивался с продажами. Все ожидают, что он не справится. Он занял место создателей компании, которых очень любили. Так почему он делает это?“ Но, слушая его в тот вечер, я понял, что он увидел лучшее будущее для Home Depot, и остальные соображения уже неважны. Он просто не может останавливаться. Будущее зовет лидеров с такой силой, что они не могут игнорировать его зов. Будущее для них реальнее настоящего. Оно заставляет их действовать».

Основная проблема лидера в том, что люди всегда и везде относятся к будущему с некоторой опаской: будущее неизвестно, нестабильно. Чтобы преуспеть, лидеры должны преобразовать страх перед неведомым в энтузиазм. Как считает Бэкингэм, лучший способ обратить страхи в веру — ясно излагать свои мысли, то есть определить будущее в таких наглядных терминах, чтобы люди сразу поняли, куда их ведут. Ясность — лучшее лекарство от страха, и поэтому эффективный лидер всегда должен работать именно над этим качеством. Чтобы стать лидером, полагает исследователь, нужно делать только одно: излагать свои мысли ясно!

Вслед за ответами на вопросы «куда» и «зачем» лидер обязан разъяснить, кто и как будет оценивать степень общего успеха.

«Меня поражает, как часто лидеры говорят про четыре-пять „наших основных сильных сторон“, — замечает Маркус Бэкингэм. — Мы постоянно слышим: „Наша сила в людях, в продуктивности, креативности и эффективности“. Почему-то многие полагают, что задача лидера — проанализировать мировые реалии во всей их сложности и донести до людей. Это не так. Если вы лидер, ваша задача — придать людям веру в то будущее, куда вы их ведете. Чтобы решить ее, необходимо объяснить им, почему они победят. Найдите одну, и только одну, сильную сторону и говорите о ней все время. Чем больше вы будете говорить о ней, тем больше она будет становиться реальностью».

Пример — Брэд Андерсон, президент розничной сети Best Buy. Успех Best Buy в последние несколько лет, по мнению Бэкингэма, основан на способности этого человека выделять основную сильную сторону и разрабатывать ее. Сильная же сторона Best Buy, по версии Андерсона, — высокое качество подготовки продавцов в магазинах. Андерсон верит, что Best Buy победит, если тот персонал, который непосредственно обслуживает покупателей, будет лучше, чем у остальных: лучше отобран, лучше подготовлен и лучше снабжен всем, чтобы помочь покупателю. Президент Best Buy к тому же выработал единый показатель успешности развития компании — количество нанятых на работу людей.

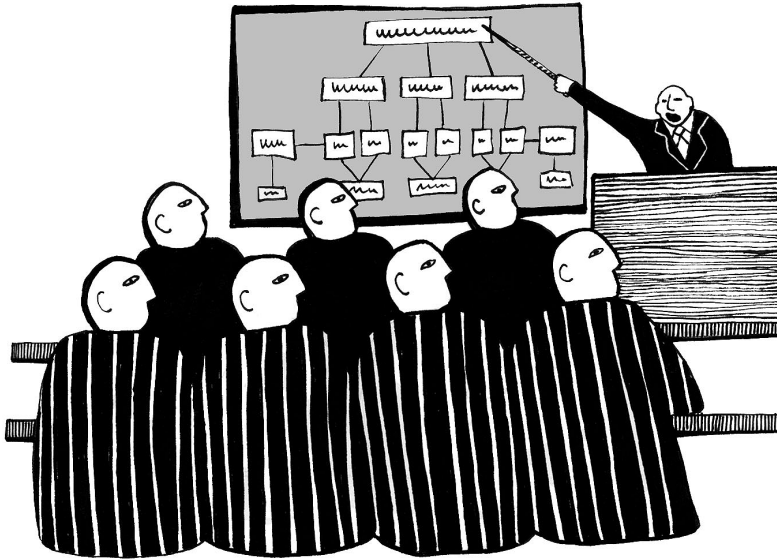
Подобный единый показатель очень важен для мотивирования сотрудников. Ясность теряется, когда число показателей возрастает, и работникам говорят, что все они важны. Это огромная ошибка в лидерском поведении. Работа лидера в том и состоит, чтобы сказать: «Из всех показателей такой-то — самый важный».

Когда задачи и критерии разъяснены, наступает время действовать. И действия лидера, призванные подтвердить его слова, также должны быть понятными и недвусмысленными. Они могут быть символическими и систематическими. Символическое действие показывает, каким лидер видит будущее, оно привлекает внимание, дает импульс. К примеру, когда Руди Джулиани был выбран на пост мэра Нью-Йорка, он настоял на проведении дважды в неделю встреч более чем 100 старших офицеров полиции для обсуждения ежедневной криминальной обстановки в городе и мер по улучшению ситуации. Джулиани объявил, что такие встречи повысят ответственность и прозрачность. Но не меньшей ценностью таких встреч

было то, что они нарушили привычную рутину. Важно, чтобы лидер разрушал рутину.

Систематические действия как некие образцы поступков, задаваемые лидером, изменяют поведение коллектива. Будущее становится понятнее, а вслед за этим приходит уверенность.

Эффективный лидер не должен быть авторитарным, обаятельным или очень умным. Он должен быть понятным. Резюме исследований Маркуса Бэкингема: покажите людям, в чем их основная сила, на каких показателях они должны сосредоточиться и какие меры должны принять — и они будут вкладываться в работу, чтобы нарисованное будущее стало реальностью. Разумеется, если лидер сумел их убедить, что это будущее — лучшее.



АННА ВСЕВЯТСКАЯ

Смена настроений

ИЗМЕНЕНИЯ В КОМПАНИИ — ТАКАЯ ЖЕ «ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ», КАК И СОВЕЩАНИЯ. И ТЕ, И ДРУГИЕ КТО-ТО ЛЮБИТ, А КТО-ТО ТЕРПЕТЬ НЕ МОЖЕТ, КТО-ТО ПРОВОДИТ ХОРОШО, А КТО-ТО — ИЗ РУК ВОН ПЛОХО. НАКОНЕЦ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ТЕХ И ДРУГИХ ЗАВИСИТ ОТ АКТИВНОСТИ УЧАСТНИКОВ — ИНАЧЕ НИ СОВЕЩАНИЯ, НИ ИЗМЕНЕНИЯ НЕ ПРИНЕСУТ НИКАКОЙ ПОЛЬЗЫ.

Изменения могут касаться структуры организации, ее корпоративной культуры, бизнес-процессов, коммерческой политики или затрат. Они могут быть радикальными и не очень, полномасштабными и локальными. Но это не меняет их сути — отказа от привычного в пользу чего-то нового. И очень часто готовность сотрудников к изменениям не оправдывает ожиданий руководства.

Если руководство компании отвечает за общие показатели работы, имеет возможность анализировать информацию со всех участков, то рядовые сотрудники и даже менеджеры среднего уровня не так широко смотрят на ход вещей: в противном случае они не смогли бы контролировать вверенные им задачи во всех подробностях. Отсюда следует, что первая по важности задача при подготовке сотрудников к изменениям — информирование.

— Сопротивление изменениям со стороны сотрудников провоцируется отсутствием информированности, — убеждена Екатерина Успенская, директор по работе с персоналом группы «АльфаСтрахование». — Простым рецептом, который в значительной степени уменьшает масштаб бедствия, является банальная открытость руководства компании и осознанная системная работа по информированию сотрудников. Хорошо осведомленных сотрудников легко обратить из оппонентов в союзников.

Однако для этого простого сообщения от руководства недостаточно.

— Закон восприятия таков: мысль, донесенная до работника, становится воспринимаемой через месяц, осознаваемой — через два месяца, и лишь через три месяца он с нею свыкается как со своей собственной, — объясняет Ирина Таран, руководитель направления кадрового консалтинга группы СЭТ. — Поэтому необходимо готовить изменения задолго до их начала, исподволь, акцентируя внимание сотрудников на тех негативных моментах, которые мешают им работать и которые необходимо изменить.

Но сотрудники могут и не принять близко к сердцу решения, предложенные начальниками. Если изменения зависят в большей степени от сотрудников, чем от менеджеров, замечает Виктор Семенов, кандидат психологических наук и ведущий консультант компании М-РЦБ, необходимо создавать процедуры, включающие персонал в разработку программы изменений.

— Если сотрудники становятся частью изменений, они должны их поддерживать, — напоминает Виктор Семенов. — Включить их в процесс

изменений можно с помощью разнообразных процедур, например совещаний. Или анкетирования: ответы сотрудников позволят получить описание той ситуации, в которой находится компания, увидеть наиболее актуальные, с точки зрения сотрудников, проблемы.

В идеале программа изменений должна быть сформирована совместными усилиями начальников и подчиненных. И вот тогда поддержка персонала будет искренней и безусловной. Как рассказывает Ирина Таран, некая компания обратилась в группу СЭТ за помощью во внедрении ряда изменений в работе персонала: «Но сотрудники хором сообщили консультантам: „Улучшений никаких не надо, у нас все очень хорошо!“ Тогда сотрудникам компании было предложено в течение двух месяцев фиксировать любые проблемы и нестыковки, появляющиеся в процессе работы. По окончании срока эти результаты были проанализированы и вынесены на обсуждение рабочего собрания. И только когда все увидели наглядно, на примерах, что „неладно что-то в датском королевстве“, все сотрудники согласились с тем, что назрел момент для изменений».

Но что если сотрудники не пожелают участвовать в подобных мероприятиях или не будут относиться к этой дополнительной нагрузке серьезно? Во многом их вовлеченность зависит от корпоративной культуры организации и стиля управления в ней.

— Вспомним об ХУ-теории Макгрегора. В ней утверждается, что в организациях типа Х руководители уверены: люди в целом работать не хотят, брать на себя ответственность не стремятся, работают в основном ради денег и подчиняются, боясь наказаний,— рассуждает Виктор Семенов.— Этим людям нужно приказывать, а их деятельность — контролировать. В таких организациях персонал набирается для работы в определенных условиях. А когда условия меняются, сотрудников чаще всего приходится тоже менять. В организациях типа У картина другая: руководство уверено, что сама работа так же интересна людям, как и деньги, которые они за нее получают. Поэтому в таких организациях гораздо легче привлечь сотрудников к участию в изменениях.

Ирина Таран предлагает следующую процедуру подготовки персонала к изменениям. Сначала руководителю необходимо найти «соратников» — тех коллег, кто готов поддерживать идею об изменениях. Это должны быть люди, обладающие определенными ресурсами для того, чтобы

эти изменения воплотить в жизнь: знаниями, умениями, пониманием, как правильно проводятся изменения, опытом, ответственностью, полномочиями. На втором этапе в процесс изменений нужно вовлечь сотрудников организации. Это можно сделать, например, создав рабочую группу по предполагаемым изменениям, где участники уже не пассивно выполняют «волю батюшки-царя», а влияют на ход событий. Наделение властными полномочиями, подчеркивает Ирина Таран, очень значительно мотивирует людей на достижение положительных результатов. Вслед за этим необходимо сформировать условия, в которых сотрудники начнут брать на себя ответственность за претворение части изменений в жизнь.

— Первое из этих условий: каждый сотрудник компании, которого затронут изменения, должен обладать полной информацией, что будет происходить и, главное, каковы выгоды и преимущества этого процесса, — объясняет Ирина Таран. — Каждый человек должен видеть четкую программу, понимать, что делать, когда и какие ресурсы ему будут предоставлены для эффективного внедрения изменений.

Тем не менее всегда найдутся люди, не желающие сотрудничать. Виктор Семенов замечает, что «лояльность уменьшается в процессе изменений, в этом нет ничего удивительного. Идет сопротивление чужим идеям. Но если поощряется творческая активность, в изменениях задействованы авторитетные конструктивные идеи, то это сопротивление заметно снижается».



Свои среди своих

**РЕОРГАНИЗАЦИЯ — ВЫСШАЯ СТЕПЕНЬ ИЗМЕНЕНИЙ
В КОМПАНИИ. СООТВЕТСТВЕННО, ОНА ВЫЗЫВАЕТ
И НАИБОЛЬШЕЕ НЕПРИЯТИЕ.**

Даже при ликвидации, как ни странно, управлять человеческими ресурсами значительно легче. На вопрос «Что делать?» дается простой и однозначный ответ: «Делать нечего», затем выплачивается выходное пособие и объявляется благодарность за самоотверженный труд. Поезд дальше не идет. Реорганизация же означает, что поезд свернул в какой-то неведомый тоннель, да еще и некоторые вагоны, вероятно, будут отцеплять от состава, причем непонятно, какие именно.

Как поступить, чтобы предотвратить панику, неизбежными следствиями которой станут потеря производительности труда и остановка всех механизмов компании?

— Распространенной ошибкой руководителей является желание привлечь сразу 100% сотрудников к процессу изменений, но это невозможно, — полагает Виталий Булавин, генеральный директор школы менеджеров «Арсенал». — Необходимо делать ставку на так называемых агентов изменений, которыми изначально являются лишь 3–7% людей.

Агенты изменений — это сотрудники, мотивированные на развитие. Игорь Радченко, менеджер по персоналу российского представительства DHL, выделяет две основные профессиональные мотивации: «Одних удерживают в компании постоянная зарплата, соцпакет, наличие уверенности в том, что завтрашний день не будет отличаться от сегодняшнего, ясные схемы, внятные перспективы. Других, напротив, привлекает перспектива новых проектов, постоянных перемен, движения вперед». Понятно, что сотрудники второго типа более спокойно и даже радостно отнесутся к самому факту организационных изменений. В том, конечно, случае, если эти изменения не приведут к их позорному увольнению. Как правило, таких сотрудников больше среди менеджеров высшего звена. Рядовые же исполнители, вцепившиеся в свои «позиции», относятся к числу наиболее уязвимых при реорганизации штатных единиц.

— В нашем бизнесе организационные изменения происходят достаточно часто, и есть два уровня работы с персоналом: тактический — с руководством и оперативный — с продавцами, — рассказывает Алексей Асеев, менеджер по персоналу компании «Арбат Престиж». — Руководители, даже низшего звена, воспринимают организационные изменения как Возможность с большой буквы. Если руководитель нервничает при известии о том, что грядут перемены, это говорит о слабости руководителя. Продавцы же

воспринимают известие о переменах как угрозу, и это нормально. Поэтому оперативный уровень наиболее сложный. В работе с таким персоналом необходимы не только максимальная открытость и максимальный объем информации, но и адресность. Мы обычно проводим личные встречи, хотя бы с супервайзерами. Потому что люди куда спокойнее и объективнее воспринимают информацию в устном виде, чем в письменном виде.

Пока что речь шла о работе с существующим коллективом. Но реорганизация может подразумевать серьезные кадровые изменения — появление новых сотрудников и менеджеров, что создает еще одну «линию напряжения».

— Реструктуризация и приход новых сотрудников, смена руководства — всегда стрессовая ситуация. А в стрессовой ситуации людям свойственно создавать свои «островки безопасности», в частности в виде узкого круга знакомых, с которыми привычно и комфортно, — отмечает консультант группы компаний СЭТ Лев Соколов. — Сейчас я наблюдаю одну фирму, где идет смена курса и большой набор персонала. И что? Совершенно четко сформировались группы «стареньких» и «новеньких». До открытой вражды дело пока не дошло, но и между собой эти группы особенно не пересекаются, так и живет организация, разбившись, по сути, на два лагеря.

Чтобы избежать подобного сценария, который может увенчаться «территориальным конфликтом», нужно постараться породнить новичков и старые кадры.

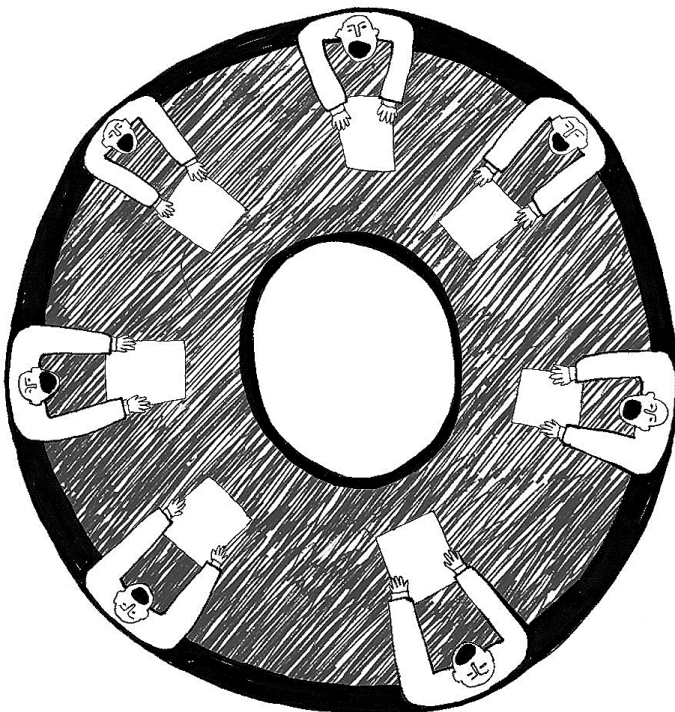
— Необходимо дать им возможность сформулировать общую цель, обсудить различия и найти в них что-то позитивное, договориться об общих правилах и традициях, найти общие ценности, — советует Анна Моносова, директор по развитию компании Ars Vitae. — Ну и самое главное требование к любым изменениям — прозрачность и открытость. Только это устранил тревогу перед изменениями и неприятие к «чужакам».

Вовлечение сотрудников в перемены путем обсуждения этих самых перемен (в первую очередь с агентами изменений, которым предстоит их внедрять) рекомендуют многие специалисты по управлению персоналом. Независимый консультант Елена Лурье даже предлагает в процессе разъяснения основной массе сотрудников смысла реорганизации все протоколировать, «чтобы осталась бумажка, о чем мы договорились». Хотя в фиксировании договоренностей важно не перегнуть палку — протокол может

восприниматься как стратегическая боеголовка, ею потом можно будет помахать перед носом со словами: «Э, нет! Позвольте! Вы тут сами говорили, что...» И взаимного доверия, которого добиваются верхи от низов, как не бывало. А доверие — пожалуй, основное условие успешности перемен.

— Реорганизацией управляют через фактор commitment, что означает приверженность чему-либо, какой-либо цели, желаемому результату, — говорит Виталий Булавин. — Если commitment появляется, результат обязательно будет. Задача руководителя — создать commitment у сотрудников.

По большому счету, это справедливая логика. Реорганизация исходит от руководства компании, значит, и разбираться с ее последствиями следует руководству. Как большому, так и маленькому. Поэтому любой начальник должен быть немножечко специалистом по HR. На всякий случай.



АННА ВСЕВЯТСКАЯ

Советы к совещаниям

\$800 УБЫТКА НА КАЖДОГО СОТРУДНИКА — ТАКОВЫ, ПО НЕКОТОРЫМ ПОДСЧЕТАМ, ЕЖЕГОДНЫЕ ПОТЕРИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА ОТ «НЕКАЧЕСТВЕННЫХ» СОВЕЩАНИЙ. И ДЕЛО НЕ ТОЛЬКО В НЕВЕРНО ВЫРАБОТАННЫХ РЕШЕНИЯХ. РОССИЙСКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ МОГУТ ОДАВАТЬ СОВЕЩАНИЯМ ДО 50% СВОЕГО РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ — ПОНЯТНО, ЧТО ЭТО НЕ ОЧЕНЬ-ТО ИДЕТ НА ПОЛЬЗУ РЕАЛЬНОМУ УПРАВЛЕНИЮ.

Немного теории. Совещания, проводимые руководством компаний, обычно делятся на три основных типа:

- внеплановые, где, как правило, обсуждаются форс-мажорные обстоятельства;
- плановые текущие, или оперативки — они обычно посвящены ключевым показателям работы компании (объему производства, продаж, отгрузок и т. д.);
- плановые стратегические, где затрагиваются базовые вопросы развития компании и вырабатывается видение ее будущего.

По мнению экспертов, основная проблема состоит в том, что большая часть времени уделяется первым двум типам собраний и совсем незначительная — третьему, самому главному. Бывают и курьезные случаи: так, в одной компании топ-менеджеры выбирали для обсуждения на планерке наиболее «простые и интересные» темы. Консультанты же рекомендуют тратить на внеплановое совещание примерно 20 минут, на плановое текущее — от 40 минут до двух часов, а на плановое стратегическое — от нескольких часов до нескольких сессий в течение двух-трех дней. Павел Безручко, руководитель направления развития персонала компании «Экопси консалтинг», называет четыре основные причины неудачных собраний.

Первая причина — это сложность совмещения первым лицом функций ведущего, участника и высшего руководителя. Роли ведущего и участника собрания лучше разделять. Кстати, специалисты полагают, что весьма эффективная форма проведения совещаний — это ротация ведущих от собрания к собранию. Вторая — высокие амбиции, индивидуализм и конфликты внутри руководящей команды. Третья — неспособность выйти из «привычной колеи» (например, команда хорошо мобилизуется, хорошо действует в условиях кризиса, но плохо справляется с креативными задачами, такими как создание сценариев развития ситуации, видение будущего). И, наконец, четвертая (и единственная объективная) — содержательная сложность обсуждаемых вопросов и решений.

Еще одна распространенная ошибка большинства планерок руководителей высшего звена — попытка обсудить слишком много вопросов за один раз или неудачный выбор темы дискуссий. Есть круг вопросов, которые вообще лучше не выносить на совещания. Это прежде всего темы, которые можно обсудить персонально.

Реальность такова, что собрания длятся долго, и их продолжительность на определенном этапе становится величиной, обратно пропорциональной эффективности. На самом деле не всегда длительность совещания — признак его неэффективности. Так, в одной российской деревообрабатывающей компании обсуждения проблем были очень жестко регламентированы по времени, а в другой — подразделении западной парфюмерно-косметической корпорации — проходили стихийно по три-четыре раза в неделю и длились по пять-шесть часов. В обоих случаях эффективность этих собраний вполне сравнима между собой. Слишком короткими совещания также быть не должны.

— Однажды я выполняла консалтинговый проект, связанный с повышением управляемости компанией, — рассказывает Мария Колосова, генеральный директор центра обучения и развития персонала «Стимул». — В процессе оценки было обнаружено, что собрания топ-менеджеров проводятся с регулярностью два-три раза в год! То есть генеральный директор собирал весь руководящий состав крайне редко. И это не было вызвано пространственной удаленностью руководителей, просто он предпочитал руководить ими индивидуально. Не стоит объяснять, почему проблема управляемости компанией встала здесь так остро.

Эффективность собраний также неразрывно связана с подготовкой к совещаниям. Подготовка, как говорится, — половина дела. Тот, кто ставит вопрос на повестку дня, должен определить не только его срочность, но и важность, включая все возможные долгосрочные последствия. Кроме того, помимо самой проблемы на обсуждение следует выносить и варианты ее решения (не менее трех). Случается, подготовка такого рода не только занимает мало времени, но зачастую приводит к тому, что вопрос о необходимости собрания снимается сам собой.

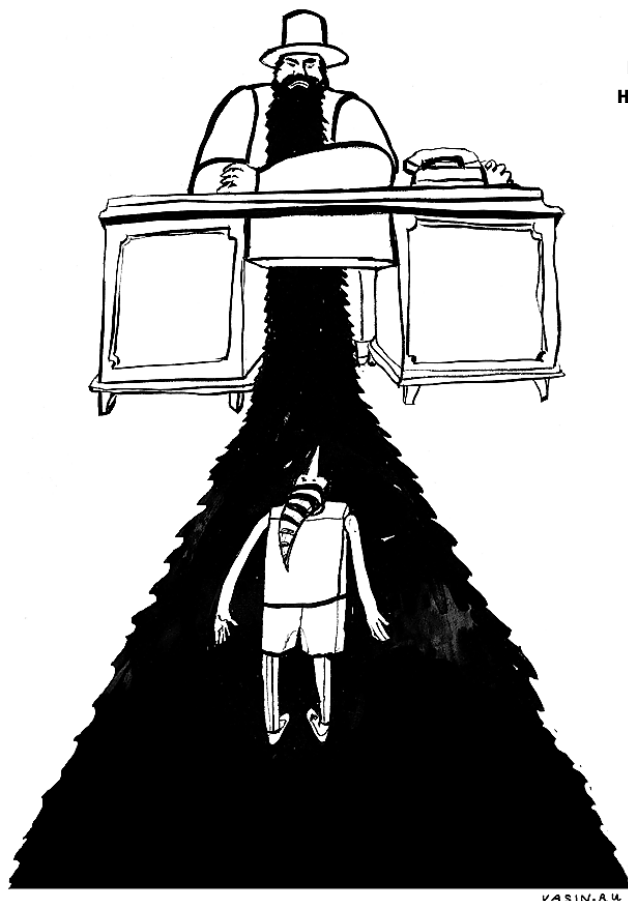
Эксперты сходятся во мнении, что перед совещанием обязательно должна составляться письменная программа, в которой предельно понятно должно быть указано, что требуется от каждого участника планерки. Вот показательный пример из практики компании Intel. Когда президентом и генеральным директором компании был Энди Грув, на стенах кабинета, где проводились встречи топ-менеджеров, всегда можно было прочесть: «Знаете ли вы цель этого собрания? Есть ли у вас повестка дня? Какова ваша роль в этой встрече?»

На удачный исход совещания влияют множество факторов, предусмотреть которые «вечно занятым и спешащим» менеджерам далеко не всегда удастся. Поэтому по части технологии совещаний существуют специальные тренинги и консалтинговые услуги. Наиболее распространенная схема — это присутствие на рабочем собрании стороннего наблюдателя, который выясняет причины низкой эффективности и начинает действовать в зависимости от ситуации. Нередки случаи, когда после сотрудничества с консультантами руководству компаний удавалось сократить время совещаний с четырех часов до 40 минут, причем число принятых решений оставалось тем же.

Бывает, что ведущий совещания (скажем, генеральный директор) заинтересован в долгих собраниях. Это может происходить по разным причинам: из-за любви к общению, или стремления контролировать ситуацию, или положительного эмоционального отношения к самому мероприятию. Если в вашей компании пока нет возможности поработать над качеством совещаний или такая работа только начата, есть один совет.

— Составьте список дел, которые занимают менее 10 минут, — рекомендует Мария Колосова. — Подумайте, какие из них реально решить в обстановке совещания. Именно их можно делать в те моменты, когда разговор уходит в сторону.

УМЕНИЕ
ПРАВИЛЬНО
НАКАЗЫВАТЬ



АЛЕКСАНДР ВАСИН

Кнут без пряника

КАК ИЗВЕСТНО, НАНИМАТЬ, ПООЩРЯТЬ И НАКАЗЫВАТЬ РАБОТОДАТЕЛИ ОБЯЗАНЫ В СООТВЕТСТВИИ С ТРУДОВЫМ КОДЕКСОМ. И ЕСЛИ ЗАРПЛАТЫ И ПРЕМИИ ОНИ МОГУТ НАЗНАЧАТЬ НА СВОЕ УСМОТРЕНИЕ (НО НЕ НИЖЕ ПРОЖИТОЧНОГО МИНИМУМА), ТО АРСЕНАЛ НАКАЗАНИЙ, КОТОРЫМИ ОНИ ВПРАВЕ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ, ВЫГЛЯДИТ ДОВОЛЬНО СКУДНО: ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ, ВЫГОВОР, УВОЛЬНЕНИЕ. И ВСЕ.

Исчерпывает ли этот арсенал потребности директоров в «экзекуциях», и всегда ли российские работники «понимают человеческий язык» — на этот счет никто иллюзий не питает. Естественно, работники чаще и лучше всего понимают наказания рублем: штрафы, увольнение без предупреждения и выходных пособий и прочее, Трудовым кодексом не предусмотренное. Но в последние годы работники начали понимать также, что с работодателями часто и не без успеха можно судиться.

По данным Института изучения проблем корпоративного права, более 80% трудовых споров в суде, возникающих в результате корпоративных наказаний, проигрывают работодатели.

Судей слишком впечатлили дела о задержках зарплаты в 1990-х годах, и они, по словам юриста консалтинговой компании УФК Сергея Провоторова, часто исходят из негласной презумпции виновности работодателя, защищая в первую очередь интересы работников. Так что последние выигрывают не только большинство дел о незаконных «карательных мерах», например о тех же штрафах или понижениях в должности, но и нередко успешно обжалуют наказания, никак не противоречащие закону: предупреждения, выговоры, увольнения за нарушения трудовой дисциплины. Вот и получается, что работник — неприкасаемый, а работодатель — в кабале. Но есть один нюанс.

— Кабальным нынешний Трудовой кодекс является только для тех директоров, кто наказывает своих сотрудников исключительно по принципу «денег не получишь» и «пошел вон», — считает специалист по трудовым спорам, адвокат Московской городской коллегии адвокатов Алексей Цаплин. — Когда судья спрашивает, что нарушил наказанный сотрудник, такому директору нечего ответить, кроме как: «Я велел ему пойти вон, а он не пошел». Для суда, разумеется, этого бывает недостаточно. Если же директор, прежде чем кого-то наказывать за нарушение, сначала соответствующим образом оформит то, что вообще может быть нарушено, тогда, согласно Трудовому кодексу, он сможет наказывать работников и рублем, и фактически чем угодно, если это не бейсбольная бита.

«Что нарушил сотрудник?» — на этот вопрос есть только один ответ, который может убедить суд в том, что директор наказал своего работника по закону: «Правила внутреннего трудового распорядка, пункт такой-то». Все, что нужно работодателю, чтобы выиграть в суде, это предоставить су-

дьям правила распорядка, утвержденные приказом, подпись сотрудника под словом «ознакомлен», приказ о наложении взыскания за нарушение конкретного пункта правил и, опять же, подпись под «ознакомлен». После этого ни у одного судьи, как бы он ни был предубежден против работодателей, удовлетворить иск работника рука не поднимется.

Между тем определение того, какие правила внутреннего трудового распорядка не должны нарушать сотрудники компании, почти полностью зависит от целей и фантазии ее директора или владельца. Лишь бы они не противоречили Уголовному кодексу. Скажем, в компании небезызвестного Владимира Довганя эта «произвольная программа» включала обязательные прыжки с парашютом — для укрепления корпоративного духа. Не прыгнул один раз — предупреждение. Второй раз — это уже основание для увольнения без выходного пособия за невыполнение трудовых обязанностей.

Самодурство, если оно заложено в правилах, с которыми ознакомлены сотрудники, законом не воспрещается. Отдельный вопрос, многих ли специалистов прельстит перспектива работать по совместительству десантниками. Но для большинства директоров правила распорядка — это прежде всего возможность наказывать сотрудников теми способами, которые руководители считают наиболее действенными, независимо от того, какое мнение по этому поводу имеют авторы Трудового кодекса. В частности, владелец торговой компании Виктор Д. заложил в правила 70 отжиманий от пола за опоздание. Но оформил это, естественно, не напрямую, а в виде утренней гимнастики для сотрудников, приходящих на работу с 10.00 до 11.00. Тогда как для приходящих до 10.00 гимнастика, согласно правилам, является сугубо добровольным делом.

Разумеется, правила служат надежным прикрытием штрафов. Изначально определенная часть зарплаты оформляется в виде премии, для чего утверждается положение о премировании, ежемесячно издаются приказы, кого и за что премировать. А затем в правилах распорядка указывается, что, допустим, сотруднику, не выполнившему план до 18.00, премия начисляется в урезанном виде, а если он не справится с работой до 20.00, не начисляется вовсе. По словам директора подмосковного машиностроительного завода, несколько работников предприятия пытались оспорить лишение премии, однако у судей тут же отпали все вопросы, когда он ткнул пальцем на соответствующий пункт правил.

Иногда правилами распорядка в компаниях вводятся балльные системы поощрений и наказаний, обычно представляющие собой гремучую смесь законных мер и штрафов. В частности, глава московской телекоммуникационной фирмы Дмитрий С. раздает своим сотрудникам штрафные баллы направо и налево. По его правилам два балла, что эквивалентно двум нарушениям, — это штраф (урезание премии), три — предупреждение, четыре — более существенный штраф, пять — увольнение за систематические нарушения. В качестве поощрений он снимает баллы. В общем, чем бы дитя ни тешилось. И можно только гадать, почему большинство российских директоров, по статистике, предпочитают проигрывать своим сотрудникам в суде, вместо того чтобы при минимуме интеллектуальных и административных затрат оставаться победителями. Ведь закабаление работников в итоге заключается лишь в необходимости подготовить и подписать пять бумажек.

Ко всему прочему эксперты считают, что российские директора явно недооценивают силу и мощь наказаний психологического характера. Причем такого рода наказания не регулируются ни Трудовым кодексом, ни какими-либо другими законодательными актами. Скажем, в российском представительстве одной германской компании сотрудники награждаются тем, что их переселяют на этаж выше, а наказываются переселением на этаж ниже. Офис компании находится в семиэтажном здании. Большинство российских работников, конечно, согласятся работать и в полуподвале — лишь бы платили деньги. Но в России уже довольно много «белых воротничков» — молодых, амбициозных, честолюбивых менеджеров. Для таких работников переселение может стать вполне серьезным наказанием. Более явное «территориальное» наказание — переселение в кабинет меньших размеров. Этот вид «экзекуции» находит все большее применение в практике российских компаний. Директор одного из московских издательств, по его собственным словам, таким образом «поставил на место» и «направил в нужное русло энергию» двух своих сотрудников.

Отечественные топ-менеджеры сейчас начинают также практиковать «наказание бездельем». До недавнего времени подобное случалось исключительно в государственных учреждениях, например в судах. Председатель суда распределяет поступающие уголовные и гражданские дела по судьям в зависимости от того, кто насколько загружен. Провинившему-

ся судье в один прекрасный момент перестают выделять дела. Он каждый день приходит на работу к положенному часу, сидит весь день в положенном месте и ничего не делает, ибо все его обязанности розданы другим судьям. И это видят все его коллеги и помощники. Аналогичным образом это происходит в коммерческих компаниях. Для профессионала перенести подобное довольно тяжело. Если он не увольняется и дожидается, когда ему вновь предоставят работу, то выполняет ее с удвоенной энергией.

Ну а любителей можно заставить отжиматься или прыгать с парашютом.



БАРЕБАРА АКАТЬЕВА

Управление скандалом

«СМОТРИТЕ, ВЕСЬ МИР, ВСЕ ХРИСТИАНСТВО, СМОТРИТЕ, КАК ОДУРАЧЕН ГОРОДНИЧИЙ!» — КРИЧИТ ИЗВЕСТНЫЙ ПЕРСОНАЖ ЛЕГЕНДАРНОЙ КОМЕДИИ, А ПОТОМ ДОБАВЛЯЕТ: «ЧЕМУ СМЕЕТЕСЬ? НАД СОБОЮ СМЕЕТЕСЬ!»

Разбирая похожую ситуацию, любой бизнес-тренер вынес бы строгий вердикт: руководитель, пытающийся обвинить в собственном провале подчиненных, слаб и недостоин быть руководителем. Сходным образом думают и подчиненные. Они молча презирают начальника, перестают эффективно трудиться, бегут к конкурентам.

Скандал вокруг руководителя не просто опасен — губителен. Начальник не должен допускать дискредитации своей личности, даже если казус случился, и слухи и сплетни уже пошли. Однако проблема в том, что выбор методов противостояния этому зависит как раз от типа этой самой личности.

— Если стиль руководства основан на непогрешимости руководителя, то в этом случае не надо рушить фундамент, открыто признавая случившееся своей ошибкой, — советует Дмитрий Балдаев, руководитель консалтингового агентства *Ars Vitae*. — Гораздо полезнее и целесообразнее будет обыграть скандал, повернув дело таким образом, будто это, к примеру, был специально спланированный стратегический ход или ситуация внезапно переменилась в невыгодную сторону. Это поможет руководителю избежать корпоративной ненависти.

Задача заключается не в том, чтобы, сев в лужу, искусно выдать огорчение за радость, а в том, чтобы признать скорбный факт, но не позволить усомниться в собственной силе. Можно вспомнить знаменитую тактику Кутузова: сдадим Москву, но сохраним Россию.

Владелец одной паркетной компании исповедовал авторитарные управленческие взгляды. Когда его бизнес стало лихорадить, сотрудники пришли сначала в недоумение, затем в смятение, а после и в крайнее раздражение, выражая готовность немедленно и навсегда покинуть территорию офиса. В ответ руководитель поставил условие: каждый сотрудник подробно и непременно в письменной форме излагает все свои претензии к нему лично и к происходящему в компании, а уж потом может уходить — и посмотрим еще, как вы без меня. Результат получился ошеломляющим: объяснительные записки написали менее 20% от общего числа бунтовщиков, да и те заканчивались словами преданности и верности.

Недостаток у подобного подхода один, но весьма существенный: если подчиненные воспринимают начальника как самодура, в этом и без всяких скандалов нет ничего хорошего.

Если же стиль управления компании демократический, Дмитрий Балдаев рекомендует применять в кризисных ситуациях метод открытого обсуждения — признать допущенную ошибку, проанализировать причины ее возникновения и результаты, сделать соответствующие выводы относительно дальнейшей деятельности. И, возможно, даже зафиксировать результаты этого анализа как «кейс» в системе управления знаниями в компании для тех сотрудников, кто может столкнуться с подобной ситуацией.

— Переформатировать ситуацию так, чтобы представить провал как закономерную стадию развития, подготовку к успеху, вполне под силу неординарным личностям, к каковым, несомненно, должен относиться настоящий руководитель, — считает Анна Уланова, директор департамента по работе с клиентами консалтинговой группы СЭТ.

Подобная тактика требует немало мужества. Руководитель, идущий на столь рискованный шаг, должен быть уверен, что безошибочно отстроил свой бизнес, подобрав в полном смысле слова командный состав. Более того, он должен знать, что сотрудники думают так же. Большинство победных реляций в духе «мы одна команда», к сожалению, не подтверждаются практикой: это видно хотя бы по колоссальному броуновскому движению кадров между компаниями с собеседованием посередине, во время которого и произносятся хорошо заученные фразы о командном духе.

Извлечь же из поражения уроки, полезные не только для себя самого, но и для всего коллектива, при этом не уязвив ничьего самолюбия, — задача еще более трудная. Руководитель должен исходить из посыла: все мы учимся, бизнес — дело трудное и рискованное, с каждым может случиться. Анна Уланова особо обращает на это внимание: «Нелишним будет использовать пословицы и шутки, потому что фразы вроде „и на старуху бывает проруха“, „из любой ситуации есть не менее двух выходов“, „мы организовано отступаем на заранее подготовленные позиции, а враг беспорядочно бежит за нами“ помогут осознать, что ничего ужасного не случилось и ситуация под контролем».

Экс-президент США Франклин Рузвельт во время Великой депрессии сказал: «Единственное, чего мы должны бояться, это сам страх». Не что подобное говорил руководитель одной московской мебельной компании своим сотрудникам. Правда, он говорил это не совсем вовремя — когда дела компании шли хорошо. Он вообще был большой либерал, органи-

зовал работу в офисе согласно последним рекомендациям специалистов по организации работы в офисе, максимально учитывал интересы каждого сотрудника, издавал внутренние пресс-релизы, устроил кассу взаимопомощи и много чего еще. Но в один несчастливый день его бизнес сильно накренился. Некоторое время только он один знал о случившемся и скрывал беду от всех, думая, что выдюжит. Однажды пришлось задержать выплату заработной платы. По офису пополз шепоток, перетекающий в ропот. Выяснилось, что добра никто не помнит. Одновременно обнаружилось, что в начальнике нет никакой твердости, он испуган и растерян. Все затрещало, развалилось — «где стол был яств, там гроб стоит». Попытка скрыть от коллектива правду была воспринята как оскорбление, люди потеряли остатки доверия к начальнику, из их памяти выветрились последние воспоминания о былом процветании.

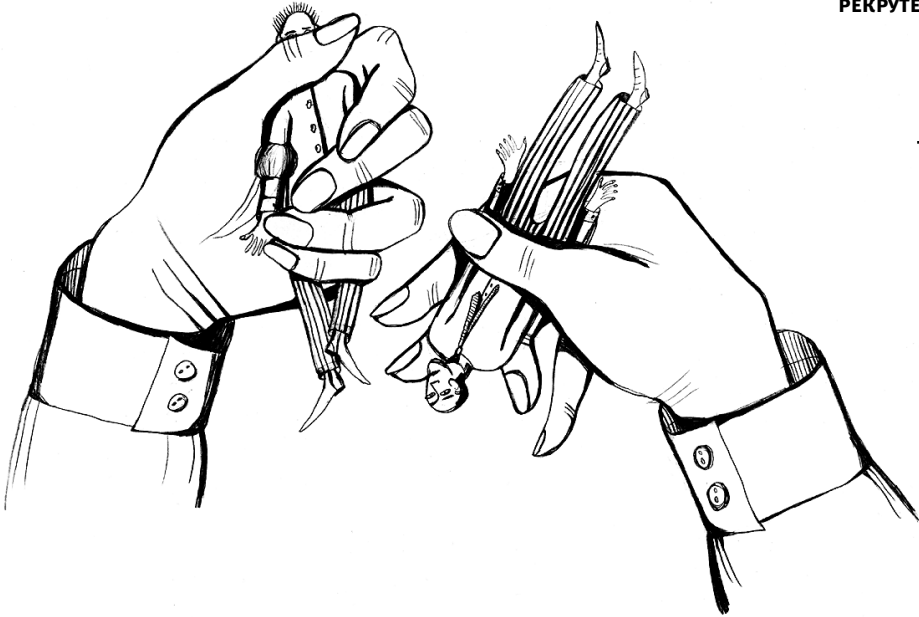
— Дать огласку своим просчетам может далеко не каждый. Умение признавать свои ошибки и превращать их в учебное пособие для сотрудников — отличительная черта сильного руководителя, — замечает Наталья Матусова, директор по продажам международного агентства по подбору персонала Kelly Services.

Получается парадокс: единственный способ не утратить авторитет — это обладать колоссальным, железобетонным авторитетом. Чтобы быть демократом, надо быть немного диктатором. А иначе придется стоять у всех на виду и с горечью восклицать: «Смотрите, весь мир, все христианство, смотрите!..» Но никто не пожалеет, никто не поможет, никто не спасет. Все будут скалить зубы и бить в ладоши, как сказал классик.

Часть 6

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

КОГДА НУЖЕН
СОБСТВЕННЫЙ
РЕКРУТЕР



БАРЕБАРА АКАТЬЕВА

Наемник наемников

ФОБИЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ — ОЧЕНЬ РАСПРОСТРАНЕННЫЙ НЕДУГ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ. И ОДНО ИЗ ЯРЧАЙШИХ ЕГО ПРОЯВЛЕНИЙ — БОЯЗНЬ ДИРЕКТОРОВ ПЕРЕДАВАТЬ ФУНКЦИИ ПОДБОРА КАДРОВ. КАК ПРАВИЛО, ЭТО СТАНОВИТСЯ СЕРЬЕЗНЫМ ТОРМОЗОМ В РАЗВИТИИ КОМПАНИИ.

— Собственная служба рекрутмента? HR-менеджмент? О чем вы говорите?! Это очередная западная ересь, предназначенная, чтобы плодить бездельников,— с апломбом заявляет генеральный директор компании, торгующей электрооборудованием.— Западным компаниям, может быть, это и нужно. Ну, допускаю, что некоторым нашим фирмам тоже. Тем, у кого сложная, запутанная структура, огромный штат. Но мне-то зачем? У нас очень понятный бизнес, и в компании работает всего 100 человек. Нам достаточно «совкового» отдела кадров.

— И у вас нет проблем с кадрами?

— Почему нет? Проблемы с кадрами у нас, конечно, есть. Они, поверьте, у всех есть.

— И как вы их решаете?

— Самостоятельно. Мы работаем в очень специфичной сфере. Я лично провожу собеседования с кандидатами, на что, кстати, трачу полдня три-четыре раза в неделю.

Еще немало времени генеральный директор тратит на выслушивание различных жалоб, требований, предложений. Все сам — вместо того, чтобы заниматься вопросами, адекватными директорскому посту: стратегией и тактикой управления предприятием.

Когда компании требуются специалисты узкого профиля, кадровые агентства далеко не всегда способны ей помочь. И если компания не мелкая (допустим, более 70 человек в штате) и намерена расширять свои операции, то кадровый вопрос вполне может превратиться в большую проблему. Избежать этого можно одним-единственным способом — обзавестись собственным рекрутером. Он нужен еще и потому, что никакое кадровое агентство не разберется в нюансах взаимоотношений в компании, если таковые имеют значение.

Глава одной торговой фирмы, пожелавший остаться неизвестным, признается, что предъявляет к кандидатам ряд требований личностного характера, и этот подход себя оправдывает — доказательством служит вся девятилетняя история развития компании. Одна неприятность: директору сложно объяснить кадровому агентству, по каким параметрам следует отсеивать кандидатов. Как он выражается, «это тонкие, деликатные моменты». Подобные «деликатные моменты» не редкость. Многие директора, по наблюдениям экспертов, хотят, например, чтобы взгляды кандидатов сов-

падали с их собственными представлениями о таких понятиях, как власть, сотрудничество, партнерство. Естественно, чтобы выявлять нужные или, наоборот, ненужные личностные параметры кандидатов, необходимо «вариться» внутри компании.

Иметь собственного рекрутера к тому же выгодно, особенно если в компании — по вполне объективным причинам — наблюдается высокая текучесть кадров. Нередко сотрудники уходят из-за сравнительно небольших зарплат, которые компания не в силах увеличить. Или когда в компании большой штат сотрудников на должностях без особых перспектив карьерного роста. Стандартные расценки кадрового агентства на подбор персонала — в среднем 15% от годового заработка сотрудника. При высокой текучке его услуги могут обойтись в копеечку. Агентствам при этом не всегда интересно охотиться за низкооплачиваемыми кадрами, тем более что в случае увольнения работника до окончания испытательного срока они обязаны найти нового кандидата бесплатно.

По словам директора кадрового агентства «Оптималь» Ольги Сухиной, обычно «кадровое сознание» директоров эволюционирует поэтапно. Сначала в компании создается отдел кадров, который занимается банальным кадровым делопроизводством. Следующий шаг — организация собственной службы подбора персонала. Ну и, в конце концов, в компании появляются специально обученные люди, формирующие так называемую корпоративную культуру. В результате жалобы и требования сотрудников удовлетворяются, не доходя до директорского кабинета.

Можно попытаться присмотреть кого-либо, кому не страшно поручить работу по поиску и подбору кадров, внутри своей же компании. С одной стороны, это кажется разумным: кто, как не свой человек, знает и понимает потребности компании и ее подразделений. С другой — это означает снять опытного сотрудника с какого-то участка работы, к тому же ему непременно будет нужна дополнительная подготовка.

Оптимальный вариант — пригласить специалиста и ввести его в курс дела. Разумеется, передать пока что чужаку все полномочия по подбору кадров — непростое решение. Речь идет о «слишком чувствительном механизме», чтобы доверять его кому-то со стороны. Ведь «столько лет все шло хорошо», а новый человек «может сбить настройки». Но альтернативы не существует. Директору, который трижды в неделю по несколь-

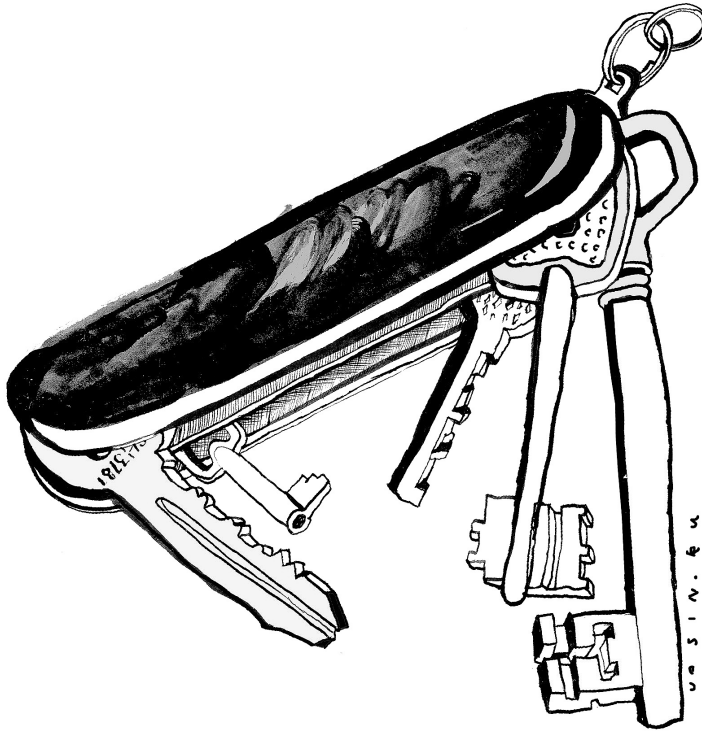
ку часов беседует с кандидатами, придется либо переквалифицироваться в рекрутеры и передать все руководящие функции кому-то другому, что, мягко говоря, маловероятно, либо все-таки обзавестись менеджером по персоналу.

БЫЛ ТАКОЙ СЛУЧАЙ

Иногда компании не обзаводятся рекрутерами потому, что руководство просто не задумывается над этим вопросом.

Некая торговая фирма (название не упоминается по просьбе ее представитель) сотрудничала сразу с несколькими кадровыми агентствами. Причем генеральный директор и его заместитель сами проводили по 15–20 собеседований в неделю. Как уверяет глава компании, он не боялся передавать функции по подбору кадров другим и даже создал весьма приличный отдел кадров. Но до рекрутинговой службы руки почему-то не доходили. По словам директора, ему «просто не приходило в голову нанять рекрутера».

Между тем текучесть кадров в этой компании в какой-то момент составила около 40 человек в месяц. И тогда одно из замученных непрерывными поисками агентств само предложило директору взять в штат двух-трех рекрутеров. Каждый из них обходился бы всего в \$700–800 в месяц (история относится к началу 2005 года). А удовольствие, как говорится, выше среднего. И как только новоиспеченный отдел приступил к работе, «наметилась динамика в сторону прекращения нервотрепки и сокращения неоправданных расходов».



АЛЕКСАНДР ВАСИН

Техника удержания

ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ НУЖНО УДЕРЖИВАТЬ ВСЕМИ СИЛАМИ — С ЭТИМ НЕ ПОСПОРИШЬ. ОДНАКО НЕКОТОРЫЕ ИЗ НИХ ПРИГОДЯТСЯ ТОЛЬКО В БУДУЩЕМ, А БЕЗ ДРУГИХ УЖЕ СЕЙЧАС НЕЛЬЗЯ ПРЕДСТАВИТЬ СЕБЕ РАБОТУ КОМПАНИИ. ЭТИ ДРУГИЕ — КЛЮЧЕВЫЕ СОТРУДНИКИ.

Обычно самыми значимыми, то есть ключевыми людьми компании считаются ее владельцы. За ними следуют топ-менеджеры. А дальше? Как выделить перспективных сотрудников, воздать им по заслугам и загрузить интересными задачами?

— Для нас ключевой — это важный для бизнеса, — рассказывает Марина Козырицкая, директор департамента по работе с персоналом компании «Крок». — Не только управленец, но и уникальный технический специалист, играющий как раз ключевую роль в реализации сложных проектов. Задача компании — создать те условия, в которых потенциал человека будет раскрыт и перспективный сотрудник станет ключевым. Каждые полгода в «Кроке» проводится мониторинг персонала, по результатам исследования определяются программы развития для сотрудников. Талантливым новичкам уделяется особое внимание, но и требования к ним строже. Возложенная на таких сотрудников ответственность повышает лояльность к компании, зарплата и бонусы увеличиваются соразмерно с личным вкладом в развитие бизнеса. Кроме того, ставший ключевым сотрудник достаточно быстро приобретает высокий статус и уважение профессионального сообщества, что немаловажно.

Ключевым может оказаться кто угодно — менеджер большого проекта или сотрудник, придумавший уникальный продукт или услугу. Важно, что эти люди нужны компании не только в будущем, но и «здесь и сейчас» — то есть они, и только они, могут сделать что-то, без чего компании не обойтись. Задача выполнена — и ключевым сотрудником может стать кто-то другой.

Руководителю приходится выбирать: относиться ко всем одинаково или уделить больше внимания тем, кто делает самую значимую работу. Ведь остальные могут обидеться, а один, даже самый ключевой, сотрудник в поле не воин. Наталья Минина, директор департамента по работе с персоналом Юниаструм банка, считает, что вреда от выделения героев из общей массы сотрудников не будет: «Если руководство относится к сотрудникам как к основному капиталу компании, то закономерно возникает вопрос о направлениях инвестирования, то есть какие подразделения и каких сотрудников продвигать. Такой подход не имеет негативного воздействия на коллектив в целом, а, наоборот, улучшает климат и создает условия для здорового соперничества внутри команды». А вот Марианна Сливниц-

кая, исполнительный директор Begin Group, предупреждает: «Не считаю правильным постоянно делать акцент на то, что определенная группа людей является ключевой для компании,— это обидит всех остальных сотрудников, которые компании тоже нужны. С другой стороны, ключевые сотрудники сами, конечно, должны чувствовать свою значимость — это один из важных мотивирующих факторов, который позволяет удерживать их при наличии интересных задач, достойной компенсации, профессионального роста и т. д.».

В небольших компаниях руководитель, скорее всего, знает своих ключевых сотрудников в лицо. Но если в организации работает человек сто, да еще в разных отделах, то их поиск уже может стать проблемой. Необходимы общие и понятные всем принципы выделения ключевых сотрудников, в противном случае другие могут отнестись к найденным героям как к любимчикам руководства. К тому же как руководству, так и самим ключевым сотрудникам важно понимать, что такой статус не вечен. Он зависит не только от их талантов, успеха или провала, но и от того, какие задачи актуальны в текущий момент.

— Выделять ключевых сотрудников необходимо для того, чтобы создать этим людям условия для наиболее эффективной работы, во-первых, а во-вторых, чтобы удержать этих ценных сотрудников,— считает Марина Белокурова, генеральный директор консалтинговой группы СЭТ.— Для них особенно тщательно и детально надо выстраивать систему мотивации. Однако, поскольку компания изменяется, изменяются ее приоритеты деятельности, разумеется, меняются и приоритеты в отношении ключевых сотрудников.

Для того чтобы список ключевых сотрудников соответствовал актуальным задачам, его нужно регулярно пересматривать и обновлять, считает Екатерина Успенская, директор по работе с персоналом группы «Альфа-Страхование».

— Кроме ключевых сотрудников, правильно также определять сотрудников, чей уход по тем или иным причинам в настоящее время критичен для компании,— предлагает Екатерина Успенская.— Это не всегда суперпрофессионалы. Иногда, например в результате увольнения ряда сотрудников, остается кто-то один — носитель «исторических» знаний. И тогда его уход будет крайне нежелателен до момента подбора, адаптации, полного погружения в специфику вопросов новых сотрудников.

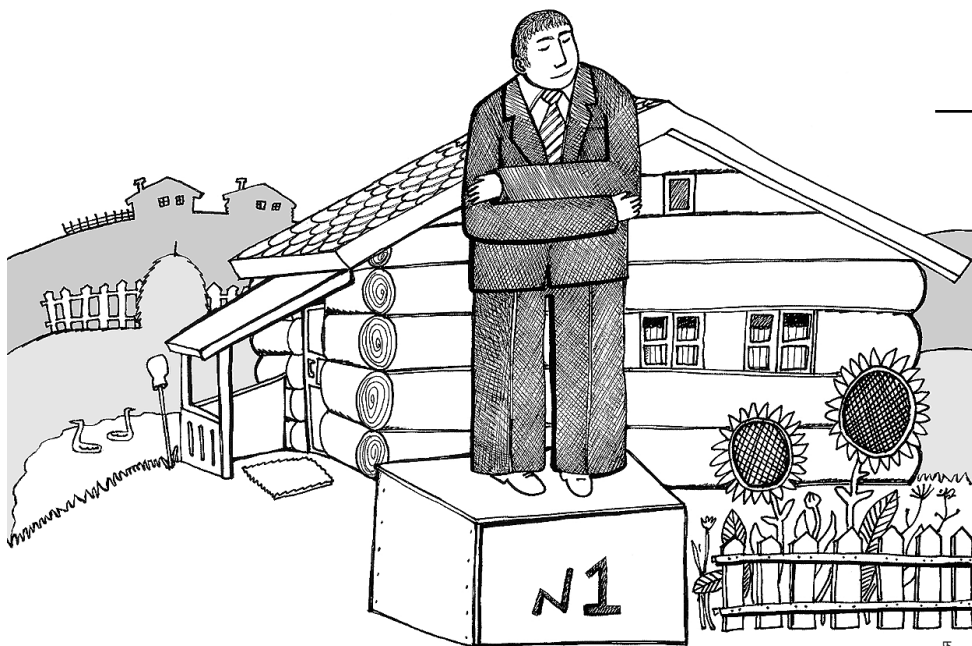
Вспоминая правило Парето, можно сказать, что 80% денег для компании зарабатывается 20% сотрудников. И очень важно помочь именно этим людям делать их работу лучше, быстрее и талантливее. Нужно понять, что движет ключевыми сотрудниками, почему они так работают и отчего станут работать еще лучше, говорит Марина Белокурова: «Если главным двигателем деятельности человека является жажда власти — надо дать ему эту власть. Если приоритет — деньги, значит, для человека нужно сделать отдельный контракт, в котором детально описать его денежное вознаграждение. Если приоритетом является слава, популярность — значит, нужно создать все условия, чтобы он мог получить удовлетворение своей жажды славы». Для многих сотрудников важнее всего перспектива, они хотели бы стать ключевыми не только на квартал или год, но и навсегда, продолжает Марина Белокурова: «Нередко для ключевых сотрудников самым главным приоритетом является профессиональный рост, участие в интересных проектах — и это значит, что руководство компании должно все время предоставлять возможность участия в таких проектах, может быть, даже иногда бросать вызов, ставя перед таким сотрудником самые невыполнимые на первый взгляд задачи. Для некоторых ключевых сотрудников важно стремительное движение по карьерной лестнице — и тогда этот путь должен быть продуман, выстроен и доведен до сведения ключевого сотрудника».

В общем, понятно, что ключевые сотрудники есть, что их нужно вычислять и поощрять. Тогда работа, которую они выполняют, пойдет у них еще лучше, и общие дела компании тоже. Правда, чем лучше работают люди, тем опытнее они становятся и тем интереснее они для конкурентов. Уход ключевого сотрудника в конкурирующую компанию может оказаться катастрофой, замечает Дмитрий Акопов, руководитель департамента «Промышленность» компании Penny Lane Consulting: «Важно помнить, что ситуация, когда все ключевые процессы замкнуты на нескольких сотрудниках, крайне опасна. В случае их ухода компания может понести убытки. Руководству нужно следить за тем, чтобы такой сотрудник был не один, то есть ему можно было (хотя бы временно) подобрать замену среди коллег. Второе непереносимое условие — все контакты, записи, черновики договоров должны являться собственностью компании и храниться так, чтобы работник не мог их изменить или удалить после принятия решения об увольнении».

БЫЛ ТАКОЙ СЛУЧАЙ

Что если в начатом проекте выделить ключевых сотрудников нет возможности — важны все?

Компания «Борисхоф» — дочерняя структура компании Musa Motors — была создана для того, чтобы стать авторизованным дилером BMW. Ее руководству предстояло создать соответствующий западным стандартам салон класса премиум, готовый к работе с состоятельными покупателями. Для кадровой политики это означало: высококлассные специалисты должны работать в компании с первых дней, еще до появления на пороге салона первых клиентов. При этом руководство не могло начать платить высокую зарплату до получения прибыли. Генеральный директор «Борисхофа» Сергей Ларин и его коллеги сделали ставку на молодых и амбициозных сотрудников, которых больше привлекали бы не стабильность и оплата, а карьерные возможности и обучение. В компании была введена «мягкая» управленческая структура, гарантировавшая участие сотрудников в управлении и предоставлявшая широкие возможности для повышения квалификации. Средние управленческие позиции были оставлены свободными, что обещало быстрый рост для самых талантливых. Все это пробуждало энтузиазм даже на фоне сравнительно низкой в начале работы оплаты труда. За три года благодаря такому подходу компания «Борисхоф» сумела совершить прорыв и оказалась в тройке лидеров в своем сегменте автомобильного рынка.



АННА ВСЕВЯТСКАЯ

Заманить москвича

В СТОЛИЦЕ ЛЕГЧЕ СДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ — СТЕРЕОТИП, КОТОРЫЙ УЖЕ ОТЖИВАЕТ СВОЕ. ВСЕ ЧАЩЕ СТОЛИЧНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЫ ДАЮТ СОГЛАСИЕ ПОРАБОТАТЬ ГДЕ-НИБУДЬ В ПРОВИНЦИИ. ПРИЧИНА ОДНА: В ЦЕНТРЕ СЛИШКОМ ВЫСОК УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ СРЕДИ СОИСКАТЕЛЕЙ ПРИЛИЧНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ.

Сопоставив «за» и «против», москвичи соглашались с Юлием Цезарем, который говорил, что лучше быть первым в галльской деревушке, чем последним в Риме. И этим надо пользоваться.

— Наличие квалифицированных топ-менеджеров в Москве рано или поздно должно было вызвать их отток на территории, — замечает Виктор Петухов, генеральный директор самарского филиала Раменского кондитерского комбината. В Самару он переехал в прошлом году — реконструировать и развивать новую производственную площадку, оставив подмосковный Раменский комбинат, которым руководил около двух лет. Свою карьеру же он начинал в столице, еще в структуре Московского горисполкома.

Условия постоянной профессиональной конкуренции, в каких приходится работать москвичам, выгодно отличают столичных специалистов от региональных коллег.

— Сейчас мы заняты подбором руководителя проекта для региональной компании, ведущей строительство крупного торгового центра общей площадью более 100 тыс. кв. м, — рассказывает Ольга Ворошилова, руководитель департамента «Недвижимость» компании Penny Lane Consulting. — Найти кандидата непосредственно на месте оказалось невозможным, поэтому руководство компании решило пригласить московского специалиста. Несмотря на то, что расходы по привлечению столичного руководителя достаточно высоки, компании идут на это сознательно, так как реализация подобных проектов всегда сопряжена с большими рисками.

По словам Виктора Петухова, многие подразделения крупных российских компаний, продвигающихся от центра к отдаленным и экономически отсталым территориям, возглавляют именно московские менеджеры или даже иностранцы. Для развития территориальных бизнес-единиц необходимы люди, владеющие современными технологиями управления и способные быстро перестроить постсоветское предприятие под западный стандарт управления.

— Примеров, когда москвичей приглашают в регионы и люди едут, множество, — уверяет Ольга Дементьева, консультант по подбору персонала кадрового агентства «Метрополис». — Руководству региональных компаний удобно приглашать хорошего специалиста из центра, чтобы полагаться на его опыт и знания, а человеку выгодно соглашаться, потому что работа хорошо оплачивается.

По словам руководителя департамента рекрутмента компании «Комус-персонал» Елены Горячевой, при определении региональной зарплаты москвича действует принцип отдаленности: чем дальше будущее место работы, тем выше должна быть компенсация. Ольга Ворошилова уточняет, что в среднем общая сумма компенсации увеличивается в 2–2,5 раза.

Еще один «инструмент соблазна» — солидный соцпакет, куда должны входить не только медицинская страховка и оплата мобильной связи, но и оплата проживания в комфортных апартаментах, а также служебный автомобиль с водителем. Иногда приглашающая сторона даже берет на себя обязательства по трудоустройству супруга (или супруги).

Наравне с возможностью получать зарплату значительно выше, чем в Москве, в провинции есть возможность обрести уникальный опыт и, таким образом, прибавить в профессиональном весе. Именно поэтому, как отмечает Ольга Ворошилова, часто согласие на переезд дают молодые специалисты, опыт которых по московским меркам не очень значителен, но для регионов вполне годится (с ними, как правило, контракт заключается на два-три года). Но и матерые менеджеры тоже не прочь проверить свои силы за пределами столицы.

— В моем выборе были две основные идеи: первая — еще раз начать проект с нуля и завершить его на пять баллов, то есть лишний раз доказать самому себе, что «я способен», и вторая — приверженность своей фирме, своим партнерам и учредителям, доверившим сложный участок работы именно мне, — объясняет Виктор Петухов причины своего переезда в Самару. — Кроме того, нельзя не признать, что Москва — это город-монстр, где человека не видно, даже если он занимает высокий пост. В регионах же все по-другому.

Правда, согласно опыту компании «Комус-персонал», принимая решение о переезде из Москвы, 90% кандидатов все-таки выбирают деньги и только 10% ориентируются на такие факторы, как предстоящие задачи и масштабность бизнеса.

А теперь, чтобы не создавать слишком уж радужной картины, отметим недостатки найма специалистов-москвичей. Они могут слабо знать и понимать особенности региональной работы. «В первую очередь это специфика любого рода договоренностей, которая по-прежнему основывается в регионах на личных связях, — предупреждает исполнительный дирек-

тор компании Begin Group Марианна Сливницкая. — Не учтя некоторые важные аспекты существующих деловых отношений, руководитель, успешный в Москве, может полностью провалиться в небольшом городе».

Вторая возможная проблема — сложности психологической адаптации специалиста на новом месте. С одной стороны, люди, уехавшие работать из Москвы, с наслаждением рассказывают о том, что забыли, как приходится стоять в пробке по дороге на работу. С другой — отсутствие привычного комфорта и круга общения легко может привести «эмигранта» в уныние, что так или иначе отразится на его работе. Впрочем, процесс адаптации зависит от характера и взглядов на жизнь каждого отдельно взятого человека — а это выясняется в процессе переговоров.

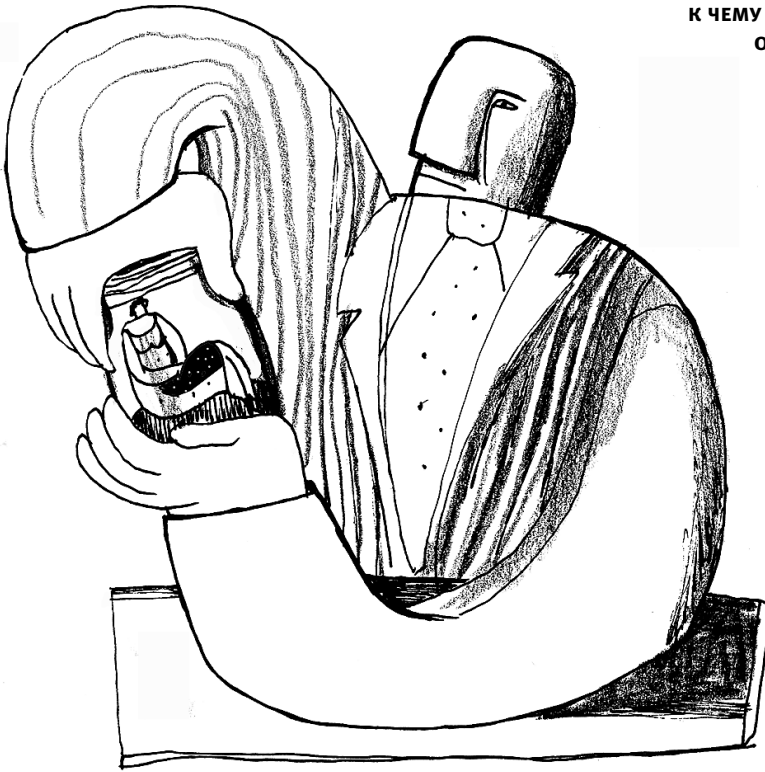
БЫЛ ТАКОЙ СЛУЧАЙ

Новичок в устоявшемся коллективе — всегда поначалу чужак, и к нему как минимум будут присматриваться или даже воспринимать настороженно. Тем более если это менеджер и приехал он из столицы.

— Однажды я работал с серьезной региональной компанией, собственники которой решили пригласить топ-менеджеров из Москвы, — рассказывает Лев Соколов, консультант группы СЭТ. — Это были действительно профессионалы высокого класса, добившиеся на предыдущих местах работы серьезных результатов. Но уже через месяц местные стали сначала тихо, а потом и в открытую ненавидеть пришельцев. Форум на внутреннем сайте компании буквально кипел возмущением, упреками и обвинениями. Приблизительно через год московская команда почти в полном составе «снялась» и ушла из компании.

Этот случай — пример классического моббинга. Что такое моббинг и как с ним бороться — см. главу «Все — на одного».

К ЧЕМУ ПРИВОДИТ
ОТСУТСТВИЕ
РОСТА



ВАРВАРА ПОЛЯКОВА

Синдром вечной секретарши

НУЖНО ЛИ ПРОДВИГАТЬ ПО СЛУЖБЕ... СЕКРЕТАРЕЙ? МНОГИЕ ЭКСПЕРТЫ СЧИТАЮТ, ЧТО В НЫНЕШНИХ УСЛОВИЯХ ЭТО НЕОБХОДИМО. ПОСКОЛЬКУ КОМПАНИЯ МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ ПЕРЕД ВЫБОРОМ: ЛИБО ПРЕДОСТАВИТЬ СЕКРЕТАРЯМ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ КАРЬЕРНОГО РОСТА, ЛИБО ЖДАТЬ НЕПРИЯТНОСТЕЙ — ОТ СРАВНИТЕЛЬНО НЕБОЛЬШИХ ФИНАНСОВЫХ ПОТЕРЬ ДО УТРАТЫ ЛОЯЛЬНОСТИ КОЛЛЕКТИВА.

При всем изобилии профилей и видов бизнес-структур с точки зрения карьерного роста секретарей на свете существует только два типа компаний: первые продвигают их по службе, вторые — нет. Казалось бы, секретарь явно «вырос» и имеет административные навыки, видно, что с новой работой справится, к компании лоялен, да и должность подходящая есть. Но в компаниях второго типа строго, последовательно и без обсуждений на более высокие должности назначаются люди со стороны. И секретарь в такой компании имеет неплохие шансы дожить до преклонных лет и умереть, не отходя от стойки ресепшна.

Из каких «домостроевских» соображений формируются подобные взгляды на кадровую политику — непонятно. Все объяснения на этот счет носят в большинстве своем не прагматический, а, скорее, догматический характер: «Просто у нас это не принято». А вопросы из разряда: «Почему не принято?» или «Что мешает это принять?» — порождают лишь снисходительное повторение сказанного: «Просто не принято».

Надо заметить, никто не пытается доказывать, что «кухарка может управлять государством», и никто не собирается отстаивать права российских секретарш на продвижение по службе. Более того, есть мнение, что секретарши ни в чем подобном и не нуждаются. Просто представляется не лишним смысла показать, в свете последних данных с рынка труда и на свежих примерах, с какими конкретно проблемами рискует столкнуться компания, вовремя «не давшая ходу» сотруднику низшего звена.

Девушка без претензий Марина К., выдержав непростой экзамен по располагающей внешности, цвету волос, стройности, росту и возрасту, коммуникабельности, владению компьютером и английским языком, устроилась в торговую компанию на должность секретаря и проработала на этом беспокойном посту три года. Несмотря на то, что она справлялась со своими обязанностями на твердую «пятерку», демонстрировала сообразительность и адекватную занимаемой должности инициативность (чем заслужила эпитет «толковая»), за все три года ей ни разу не повысили зарплату и ни разу не предложили «подумать о более ответственной должности».

— Три года — это предел, — констатирует генеральный директор кадрового агентства «Оптималь» Ольга Сухина. — Если за этот срок компания как-то не побеспокоится о продвижении секретаря и если этот секретарь действительно толковый, то он обязательно уйдет.

Ушла и Марина К. На новом месте работы ей предложили зарплату всего на \$150 больше прежней. Но вместе с тем она получила возможность карьерного роста и уже через полгода стала менеджером отдела рекламы. Оставшись без «действительно толкового» секретаря, компания свое существование, конечно, не прекратила, и до инфаркта это увольнение никого не довело. Но так уж случилось, что руководству пришлось неоднократно пожалеть о том, что оно не сохранило весьма ценного (как позже выяснилось) сотрудника в лице Марины К. Обратившись за новым секретарем в рекрутинговую фирму, компания обнаружила, что на рынке в настоящий момент острый дефицит секретарей. И чтобы заполучить секретаршу, отвечающую всем прежним требованиям, ей нужно предложить зарплату в полтора раза больше. С этим руководство компании, скрепя сердце, смирилось.

А вот к тому, что молодой, привлекательной, знающей английский язык девушке помимо зарплаты теперь необходимы еще и перспективы служебного роста, компания отнеслась с глубочайшим предубеждением. Рекрутерам было строго-настрого наказано, чтобы искали «девушку без претензий на карьерный рост». Заказ оказался довольно сложным и потребовал времени. В результате функции секретаря начали попеременно выполнять сотрудники разных отделов, отвлекаясь от основной работы. Через три недели «девушка без претензий» все-таки нашлась — не все же секретарши непременно карьеристки. Только ни о каких до 30 лет, не менее 170 см, ни о каком английском языке, корпоративном стиле и т. д. речи уже не было.

Впоследствии обнаружился еще и неприятный контраст в деловом плане. Марина К., как уже отмечалось, была сообразительной и, безусловно, лояльной. У нового же секретаря все эти качества если и были, то исключительно потенциальные. Сотрудники компании и так уже погрузнели, когда на их глазах из-за отсутствия перспектив уволился абсолютно устраивавший их работник (подобные эпизоды, по уверениям экспертов, в принципе снижают лояльность коллектива к начальству). Столкнувшись же с полным равнодушием и безынициативностью нового секретаря, сотрудники начали ощущать неудобства и непосредственно рабочего характера. То есть лояльность снизилась в еще большей степени. А вскоре после этого компании потребовался менеджер в отдел маркетинга. Руководство снова обратилось в рекрутинговую фирму.

И снова удивилось тому, как изменился рынок. Менеджеры среднего звена тоже стали весьма востребованными и тоже повысились в цене. Понятно, что принятому на эту должность человеку пришлось вникать в суть дела, учиться, постигать специфику работы в новой компании. Так что, прежде чем он превратился в полноценного сотрудника, успело пройти два месяца. И в течение всего этого времени в компании не умолкали разговоры о том, каким бы прекрасным менеджером отдела маркетинга могла стать Марина К., которую не нужно было бы ничему учить и которая не стала бы, как новый менеджер, мучить расспросами других сотрудников, отвлекая их от работы.

Итог: проводя политику «непродвижения», компания была вынуждена принять на работу менее эффективного секретаря с более высокой зарплатой. Компании пришлось за свой счет обучать нового менеджера и отвлекать для этого от работы сотрудников. Ну и главное — снизилась лояльность коллектива, что в дальнейшем постепенно привело к росту текучки кадров. Таким образом, из-за столь незначительного события, как увольнение секретарши, начал снижаться общий профессиональный уровень компании со всеми вытекающими.

— Этот случай, вероятно, нельзя назвать абсолютно типичным, — говорит Ольга Сухина. — Но это и не экзотика, и не случайное стечение обстоятельств.

По ее словам, подобное происходит гораздо чаще, чем может показаться на первый взгляд. Случается нечто и похуже. Когда, например, именно из-за отсутствия перспектив секретарша, владеющая конфиденциальной информацией, переходит в конкурирующую фирму. И ее прежняя компания начинает не постепенно, а резко сдавать позиции.

Остается только один вопрос: куда «двигать» секретарей, раз они толковые и имеют соответствующие амбиции? По мнению консультантов, этот вопрос несложный. Подходящие должности — менеджеры (а в компаниях покрупней — ассистенты менеджеров) отделов маркетинга, рекламы, логистики, закупок, продаж, внешнеэкономической деятельности, офис-менеджеры и т. п. Нормальный бизнес должен быть нацелен на развитие. И если компания смогла нанять толкового секретаря, но за два-три года в ее структуре не появилось менеджерской вакансии, значит, руководители компании, скорее всего, делают что-то не так.



ВАРЕРА ПОЛЯНОВА

Хоровод для прибыли

НИ ОДНА КОМПАНИЯ НЕ ОБХОДИТСЯ БЕЗ РИТУАЛОВ, ДАЖЕ ЕСЛИ НИКТО ИХ СПЕЦИАЛЬНО НЕ УСТАНАВЛИВАЛ. ПРОСТО ЕСТЬ РИТУАЛЫ НЕФОРМАЛЬНЫЕ — УТРЕННИЕ КОФЕПИТИЯ, ПЯТНИЧНЫЕ ВЫПИВКИ И ПР., А ЕСТЬ ФОРМАЛЬНЫЕ — НАПРИМЕР, СОВМЕСТНОЕ ПРОСЛУШИВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ГИМНА. НО И ТЕ, И ДРУГИЕ СЛУЖАТ ОДНОЙ ЦЕЛИ — СПЛОЧЕНИЮ КОЛЛЕКТИВА.

— Работал я в одной конторе с интереснейшей «заморочкой», — вспоминает системный администратор, не пожелавший разглашать ни свое имя, ни название компании. — Каждое утро весь личный состав собирался на молитву. Не православную, не католическую, не магометанскую — в ней упоминались Христос, Будда, Кришна и Перун. Наверное, директор эту религию выдумал исключительно для демонстрации лояльности сотрудников. И ничего, демонстрировали.

То, что он назвал «заморочкой», любой специалист по корпоративной культуре обозначит как ритуал. Из того, что корпоративная культура за последние годы стала модной темой семинаров, тренингов и газетных публикаций, еще не следует, что раньше ее не было. Была, со всеми вытекающими из нее планерками и проработками на профсоюзных собраниях. Корпоративные ритуалы тоже были — собственно, как ритуалы вообще, которые, согласно энциклопедии, есть «стандартные формы поведения особей одного вида при их взаимодействии в строго определенных ситуациях».

Одна из целей ритуала — направить эмоции человека в заданное русло, воспроизвести однажды уже испытанный всплеск радости, горя или корпоративного рвения. Ритуалы структурируют бытие любой организации независимо от ее размеров. С перечисленными задачами прекрасно справляются ритуалы как формальные, так и неформальные.

В компании «Агроторг», владеющей сетью универмагов «Пятерочка», большинство руководства — бывшие военные. Вероятно, по этой причине корпоративные ритуалы «Пятерочки» так напоминают армейские. Помимо флага и гимна это еще и так называемый текст утреннего настроя — своеобразная корпоративная молитва. По мнению руководства компании, все перечисленное помогает сотрудникам работать в напряженном ритме (кассир «Пятерочки», согласно правилам, должен обслужить 60 клиентов в час) и не только не сойти с ума, но и сохранить должную дисциплину. Возможно, в компании что-то и изменится в процессе объединения «Пятерочки» с «Перекрестком», недавно ставшим ее новым владельцем. Но обычно при смене собственника редко меняются правила, которые работали. А судя по динамике роста сети, ее ритуалы как раз работают.

Но любой, даже самый приятный корпоративный ритуал можно пропитать скучным духом формализма. «На моей прошлой работе, — вспоминает москвич Николай, — было обязательным посещение корпора-

тивных мероприятий с непременным употреблением алкоголя: ежели не пьешь, значит, что-то затаил. Нарушение правила могло стать причиной увольнения». Другой пример формализма: топ-менеджеры Магнитогорского металлургического комбината раньше в обязательном порядке плавали в бассейне, а теперь отправляются на горнолыжную трассу, где сдают зачет генеральному директору.

Или взять модный нынче «веревочный тренинг» и прочие тимбилдинги, когда сотрудников вывозят за город, заставляют лазить по деревьям и падать спиной назад прямиком на руки коллег, — считается, что именно этот кульбит развивает невероятное доверие между коллегами. Вот как отзывается о подобном мероприятии его непосредственный участник, сотрудник одной из крупных компаний, занятых информационным бизнесом: «Все делают счастливые лица и играют в бредовые игры. Тренеры позиционируют это как нечто важное, а сотрудники воют. И все это продолжается три дня, два из которых — выходные. На третий день я все это начал откровенно саботировать».

Однако тем же самым можно заниматься добровольно и с удовольствием. Скажем, в московской компании «Аква Лого» весь руководящий состав увлекается горным туризмом и рафтингом, а подчиненных подбирают среди друзей по интересам. Выходные, праздники или отпуска сотрудники «Аква Лого» почти всегда проводят в походных условиях, не считая это времяпрепровождение тимбилдингом. А командный дух при этом развивается естественным образом.

Давно замечено, что в компаниях, сотрудников которых набирают не из случайных людей, а ищут среди единомышленников, ритуальный формализм сведен к минимуму. «Мы даже не отмечаем День защиты окружающей среды или День Земли, хотя могли бы, — рассказывает сотрудник российского представительства Greenpeace Вадим Кантор. — А Рождество, дни рождения или Восьмое марта — обязательно и по доброй воле».

Антропологи считают, что существует всего четыре типа ритуалов: календарные, переходные, кризисные и магические. Почти любой корпоративный ритуал укладывается в эту типологию. Календарные ритуалы — самые незыблемые благодаря своей привязке к конкретным датам. Из формальных — это празднование годовщины основания компании, новогодние корпоративные вечеринки, празднование дня рождения шефа. Из

неформальных — выпивка в кругу коллег по тем же самым поводам, но абсолютно добровольная.

Переходными ритуалами сопровождается смена статуса. Часто они включают в себя некие испытания, в процессе которых человек должен доказать свое соответствие новому статусу. В корпоративной культуре к таким ритуалам можно отнести процедуру собеседования, где проверяют не только знания соискателя, но и испытывают его на прочность. Особенно это актуально для так называемого шокового собеседования. Если соискатель с честью выдержит вопросы о личной жизни, испытание на полиграфе и не упадет при этом со сломанного стула (одного из атрибутов шокового собеседования), инициацию следует считать успешно пройденной.

К переходным ритуалам можно отнести даже, когда каждое утро посредством магнитной карточки или записи в журнале отмечается явка на работу. Благодаря этому сотрудники осознают, что из статуса свободных людей переходят в статус наемных работников. Иногда переходные ритуалы сотрудники вынуждены совершать, просто перемещаясь внутри компании: так, в питерской компании «Картинформ», заходя в кабинет начальника, следовало обуваться в специальные тапочки.

Магические ритуалы — самые древние и самые живучие. В корпоративной культуре магический оттенок приобретают переходные ритуалы начала рабочего дня, в частности исполнение гимна. Особенно это характерно для компаний, специализирующихся на сетевом маркетинге. По свидетельству одного анонимного участника ритуального действия, рабочий день в их компании начался с «круга благодарения», когда сотрудники водили своего рода магический хоровод.

И, наконец, кризисные ритуалы, призванные помочь пережить кризисные жизненные ситуации. В масштабах государства — это обращение его главы к народу, в масштабах отдельно взятой компании — обращение руководства к сотрудникам с просьбой затянуть пояса, поработать сверхурочно, отказаться от отпуска или... добровольно уволиться. Сюда же относятся мозговые штурмы, желательны с привлечением кризис-менеджера, а также тренинги персонала, которые часто проводятся, когда руководство чувствует, что «что-то не так».

Появляются и новые разновидности корпоративных ритуалов. Скажем, коллективные походы «за удовольствиями», ставшие на Западе час-

тью социальной тенденции, получившей название *art de vivre* — «искусство жить». Как сообщает французская газета *La Tribune*, сотрудники некоторых французских компаний с удовольствием учатся за счет руководства на кулинарных курсах и даже совместно создают живописные полотна. Именно работой над фреской 300 нотариусов компании *Monassier* отметили приближение нового 2006 года. По мнению Марилин Пассини, директора консалтинговой компании *Proame*, «необходимо предлагать сотруднику то, что его может заинтересовать, например гурманство, возвращение к природе. Возможно, в компаниях в скором времени войдут в практику посещения сельских хозяйств, прохождение курсов садоводства...» В честь пятилетия ИТ-компании *Cilaos* ее руководитель Серж Холл отправил своих подчиненных в спа-центр. Там «итишники» посидели в джакузи, погрелись в хаммаме, расслабились в массажном кабинете и преобразились — в косметическом. «Сначала мужчины — а их в компании большинство — отнеслись к затее с некоторой настороженностью, — рассказывает глава компании. — Но я хотел, чтобы мои сотрудники пережили незабываемые моменты и получили ни с чем не сравнимые ощущения, отличающиеся от традиционных командных тренингов».

Приживутся ли подобные новации у нас? Почему бы и нет? Только неизвестно, как отреагируют на них наши менеджеры, если походы к косметологу или на кулинарные курсы станут обязательными, а отказ от них будет грозить увольнением. В том, что иные руководители российских компаний организуют эти посещения именно таким образом, сомневаться не приходится.

БЫЛ ТАКОЙ СЛУЧАЙ

Запреты, как и ритуалы, призваны упорядочить совместную жизнь и работу.

С одним отличием — это правила со знаком минус.

В московском офисе некоей немецкой компании, работающей в сфере информационных технологий, программистам одно время запрещалось ходить в деловых костюмах — а все потому, что ее президент предпочитал джинсы и свитер и, по слухам, немедленно увольнял тех, кого видел в костюме. В другой ИТ-фирме сотрудникам приходилось подписывать обязательство, что они не будут вступать в интимные отношения с коллегами по работе. Но еще более нелепым выглядит принятое в некоей питерской компании требование называть копировальную технику не устоявшимся словом «ксерокс», а исключительно копировальными аппаратами — за нарушение налагается штраф.

— Адекватны только те запреты, что поддерживают реализацию стратегических целей компании, — считает Мария Воллина, директор по развитию «Института тренинга — АРБ Про». — Кружка на столе программиста вполне допустима, а на столе менеджера по работе с клиентами — нет. Подобные правила вводятся для того, чтобы обеспечить компании определенный образ, необходимый для достижения ее целей. Можно обойтись и без запретов, но только если подбирать сотрудников, разделяющих систему ценностей компании.



ВАРЕРА ПОЛЯНОВА

Отдых для дела

БЫВАЕТ, СПОСОБНЫЕ СОТРУДНИКИ НЕ МОГУТ РЕАЛИЗОВАТЬСЯ, ПОСКОЛЬКУ ИМ НЕКОМФОРТНО В ЭТОЙ КОМПАНИИ, НО МЕНЯТЬ ЕЕ ПО МАТЕРИАЛЬНЫМ ИЛИ ИНЫМ СООБРАЖЕНИЯМ ОНИ НЕ ХОТЯТ. ЕСЛИ ПОЗВОЛИТЬ ИМ ПОЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ КАК ДОМА, ТО, СКОРЕЕ ВСЕГО, ОНИ И ЗА РАБОТУ ВОЗЬМУТСЯ ПРИЛЕЖНЕЕ. НАПРИМЕР, МОЖНО ОБОРУДОВАТЬ В ОФИСЕ СПЕЦИАЛЬНУЮ КОМНАТУ ДЛЯ ОТДЫХА.

Согласно исследованиям японских ученых из Университета Нагоя, дольше живут те люди, кто уделяет сну в среднем 6,5–7,5 часа в сутки. Те же, кто спит по четыре часа, живут в среднем в 1,6 раза меньше. Если не удалось «добрать» заветные семь часов дома, то лучше это сделать на работе, советуют японские исследователи.

Однако не японцы, а американцы первые стали на практике использовать принцип «меньше отдыхаешь — хуже работаешь». В этом им помогли в том числе исследования вашингтонского Фонда по проблемам сна. Согласно полученным данным хороший сотрудник должен уметь расслабляться в течение рабочего дня, и лучшее средство для этого — короткий, не более 15–20 минут, сон.

Как показали опросы, проведенные все тем же вашингтонским фондом, сотрудники, которые могут поспать в течение рабочего дня, гораздо более продуктивно работают, чем их «бодрствующие» коллеги. Поэтому ученые посоветовали компаниям, следящим за здоровьем и работоспособностью своих сотрудников, вместо того чтобы устанавливать кофейные автоматы в офисах, оборудовать на местах небольшие комнаты отдыха. Там должно быть мало света, расставлены мягкие кресла и обязательно должна играть расслабляющая музыка. Там сотрудник может побыть один, вздремнуть, но при одном условии: он не должен занимать помещение более 20 минут.

С выгодами комнаты отдыха согласен и преподаватель МГИМО Дмитрий Голубков, автор книги «Особенности корпоративного управления в России». По его мнению, оценить качество интеллектуального результата довольно сложно, особенно за короткое время. Из-за этого работодатель вынужден обращаться к старым индустриальным методам, фиксирующим количество часов, проведенных работником в офисе. Кроме того, никто не отменял трудовую дисциплину. Но эти методы сковывают инициативу сотрудника, напоминая ему, что он всего лишь винтик в механизме и от его интеллекта мало что зависит.

— Идея американцев устраивать двадцатиминутки отдыха — это шаг в правильном направлении, то есть в направлении либерализации умственного труда, — считает Дмитрий Голубков. — Если работодатель не может пока отказаться от фиксирования времени прихода и ухода сотрудника, то пусть он хотя бы создаст условия, чтобы последний чувствовал себя

в офисе как дома. Глядишь, во сне ему придет в голову умная мысль, как Менделееву.

Однако начальник аналитического отдела Национальной лиги управляющих Алексей Пушкин убежден, что необходимость создания различного вида мест досуга в офисах связана исключительно с национальными традициями: «В странах Латинской Америки вообще принято спать три часа в разгар рабочего дня — это сиеста, это нормально. Для России же лучше подойдут комнаты, где можно покурить и выпить чаю. У нас в компании, например, комнаты отдыха как таковой нет. Думаю, что она и не нужна. У нас ведь есть место для чаепития — русский менталитет к этому больше предрасположен». По мнению Алексея Пушкина, маленьким компаниям такие нововведения, как специальные комнаты отдыха, не нужны. А если фирма большая, то ради положительного корпоративного климата надо просто позволять сотрудникам немного отдыхать, даже друг от друга.

Пока что редкие российские компании, устраивая места для релаксации сотрудников, не ограничиваются традиционными чайно-кофейными уголками. Очевидно, подавляющее большинство боится отрицательного эффекта. По-настоящему оценить пользу комнат отдыха можно только через достаточно долгий промежуток времени. И, скорее всего, причину повышения рейтинга компании все равно будут искать не в здоровом сне сотрудников, а в экономических показателях. Получается, комнаты отдыха лишь для тех, кому просто дорог «внутренний климат» в компании или на предприятии.

— Большая часть людей будет использовать двадцатиминутки для пустопорожного проведения времени, — признает Дмитрий Голубков. — Но так как среди сотрудников большого офиса всегда найдутся один-два интеллектуала, кому двадцатиминутки просто необходимы, такие перерывы стоит вводить хотя бы ради этих двух человек.

Чтобы вознаградить настоящих тружеников, можно предоставить право на отдых наиболее талантливым сотрудникам. Первым легендарным русским, подавшим пример релаксации на работе, был Штирлиц из «Семнадцати мгновений весны». Он всегда при необходимости засыпал в машине на 15 минут. А его уж никак нельзя упрекнуть в лени.

БЫЛ ТАКОЙ СЛУЧАЙ

Жесткий рабочий график, бесспорно, дисциплинирует и способствует производительности труда. Однако если нет объективных противопоказаний, почему не позволить сотрудникам работать в удобном для них ритме?

В «Конституции» Студии Артемия Лебедева записано: «П. 12: Каждый сотрудник имеет право на сон в Студии Лебедева — для этих целей существует специализированный диванчик. [...] П. 15: Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право оставаться работать на ночь». «В Студии в основном все „совы“. Приходят на работу часам к 12 и сидят нередко далеко за полночь», — свидетельствует бывший менеджер этого творческого коллектива. Юлия Яновская, эксперт-аналитик агентства «Визави консалт», отмечает, что во многих компаниях есть возможность варьировать начало и окончание рабочего дня: «Скажем, программисты-разработчики одного крупного холдинга вольны выбирать режим прихода-ухода, и многие предпочитают работать допоздна, порой за полночь, и, соответственно, приходят к полудню». Иногда речь идет о том, что за неделю нужно отработать определенное время — такое, кстати, бывало и в советские времена. «Например, в некоторых „почтовых ящиках“. Там отмечалось время прихода и ухода. И было категорическое условие суммарно за неделю выйти на заданное время», — вспоминает уже свой собственный опыт Юлия Яновская. Но, разумеется, единственным критерием качества работы, независимо от особенностей трудового графика, всегда остается результат.



ЕКАТЕРИНА СИЛИНА

Неинтересное положение

В БИЗНЕСЕ У ЖЕНЩИН НЕТ НИКАКИХ ЛЬГОТ ПО СРАВНЕНИЮ С МУЖЧИНАМИ. ЕДИНСТВЕННОЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ — БЕРЕМЕННОСТЬ И РОДЫ, КОГДА ЖЕНЩИНА, ЗАСТОЛБИВ ЗА СОБОЙ РАБОЧЕЕ МЕСТО, НА ВРЕМЯ ПЕРЕСТАЕТ РАБОТАТЬ, НО ПРИ ЭТОМ ПРОДОЛЖАЕТ, СОГЛАСНО ТРУДОВОМУ КОДЕКСУ, ПОЛУЧАТЬ ЗАРПЛАТУ. И ТУТ ЛОГИКА ПРОДОЛЖЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РОДА НАЧИНАЕТ ПРОТИВОРЕЧИТЬ ЛОГИКЕ БИЗНЕСА.

У большинства нормальных людей новость о грядущем пополнении в семье ассоциируется с любовью и счастьем. Но только не у директора компании, где работает будущая мать. Особенно если эта новость застала его врасплох и он строил в отношении будущей матери большие планы. Особенно если в этот момент ее нечем заменить, а дела в бизнесе обстоят таким образом, что компании будет крайне тяжело оплачивать ей отпуск, ничего не получая от нее взамен. Особенно если факт беременности вскрывается сразу по завершении испытательного срока. И уж тем более, если о скором уходе в декретный отпуск заявляет не одна, а сразу несколько сотрудниц.

Директор, как и любой другой человек, наверно, порадует семейному счастью подопечной. Но что такое для компании беременность ее сотрудницы?

Во-первых, это значит, что до ухода в декретный отпуск ее нельзя будет ставить на сверхурочную работу и посылать в командировки. Если же выяснится, что существующие условия работы могут нанести вред здоровью, руководство должно перевести ее на менее вредный трудовой фронт, не меняя при этом размер зарплаты. Во-вторых, перед начальником встает необходимость полностью оплатить женщине пятимесячный отпуск. В-третьих, на время ее отсутствия нужно искать кого-то взамен. Причем пять месяцев — это только оплачиваемый отпуск. А по желанию женщина может взять за свой счет еще 31 месяц на уход за ребенком и, таким образом, не появляться на работе до трех лет. Ну и в-четвертых, по прошествии пяти месяцев или трех лет, независимо, потеряла ли сотрудница квалификацию и способна ли она адаптироваться к изменившейся деловой среде, компания (если она чтит Трудовой кодекс) обязана снова взять ее на работу — на ту же должность, с той же зарплатой. Временно нанятый на ее должность сотрудник, окажется он хоть в сто раз более эффективным, будет вынужден освободить ей место, если только женщина не даст письменное согласие на перевод на другую должность. Поэтому вряд ли стоит строго судить тех начальников, кто старается не нанимать молодых бездетных женщин на ответственные высокооплачиваемые посты, а предпочитает иметь на таких позициях сотрудниц постарше и с детьми.

Как рассказывает генеральный директор кадрового агентства «Оптималь» Ольга Сухина, в одной компании—клиенте ее агентства, в отделе логистики со штатом в десять человек, за три года ушли в декретный от-

пуск шесть сотрудниц. Естественно, посмотрев на все это, директор компании попросил «Оптималь» подобрать ему сотрудниц постарше.

Вообще-то мотивировать отказ в предоставлении работы беременностью соискательницы и тем более ее потенциальной возможностью совершенно незаконно. Поэтому, по словам Алексея Миронова из рекрутинговой компании Coleman Services, клиенты кадровых фирм редко открыто выставляют подобные требования. Но когда компании предоставляют несколько кандидатур на выбор, при прочих равных чаще отдается предпочтение женщинам, уже имеющим детей.

Случается, директора компании не столько заботят предстоящие расходы или необходимость создавать беременной сотруднице тепличные условия, сколько то, что она, будучи ценным работником, может после декретного отпуска не вернуться в компанию. Естественно, чем более преуспевает компания, тем больше у нее возможностей «привязать» к себе сотрудницу. Это и специальные пакеты, включающие наблюдение и роды в дорогих клиниках, и возможность для беременной работать неполные дни, и даже недели без потери в зарплате. Понятно, позволить себе такую роскошь могут далеко не все.

Но даже у небогатых компаний есть целый набор эффективных «средств удержания». Так, по мнению Ольги Сухиной, в течение декретного отпуска женщине очень важно постоянно давать знать, что работодатель в ней нуждается, систематически рассказывать ей, как идут дела в компании, что нового происходит на рынке, чтобы она «не теряла ощущение ситуации». Самый ответственный период — окончание декретного отпуска. К этому моменту сотрудница уже должна иметь исчерпывающую информацию о том, чем ей предстоит заниматься после выхода на работу, кто и как будет вводить ее в курс дела. Если же она занята в такой сфере, где не требуется постоянно находиться в офисе, скажем в финансах, маркетинге, рекламе, то компания может предоставить ей возможность работать «без отрыва от дома» — благо современные средства коммуникации это позволяют. Бывает, что, ухаживая за ребенком, такая сотрудница одновременно умудряется выполнять едва ли не половину всей работы, которую она выполняла до отпуска.

И все-таки компании куда чаще заинтересованы не в удержании, а в расставании с беременной сотрудницей, чтобы избежать расходов и взять

на ее место нового специалиста. Тем более что некоторые женщины сознательно скрывают беременность и устраиваются на работу исключительно для того, чтобы получать отпускные. По понятным причинам для фиктивного трудоустройства выбираются, как правило, компании, практикующие «белые» зарплаты и вообще всячески чтящие Трудовой кодекс. По словам директора торговой компании Василия Г., одна из его сотрудниц, не проработав и месяца, заявила о том, что находится в положении. После этого она стала постоянно брать «больничные», а для беременной женщины труда это не составляет, и вплоть до декретного отпуска на работе появлялась лишь урывками.

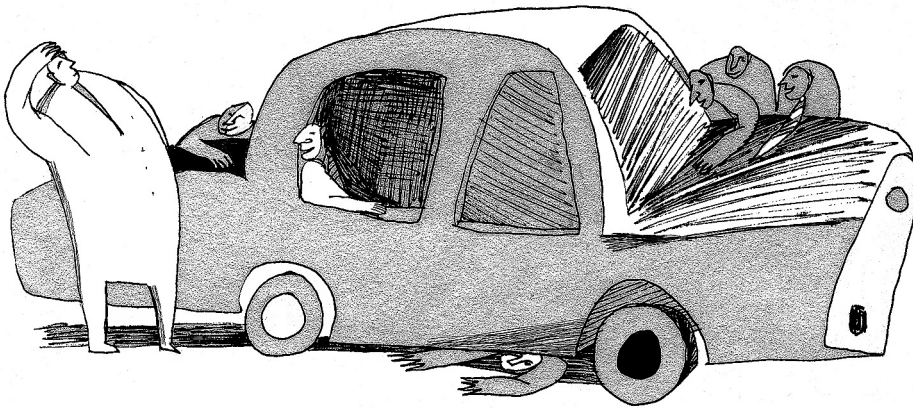
Защититься от подобных злоупотреблений почти невозможно. Некоторые компании, чаще всего западные, при приеме на работу заставляют кандидатов проходить медицинское освидетельствование. По закону беременность не может служить причиной отказа в работе, но также по закону работодатель вправе отказать любому кандидату без объяснения причин. В нынешнем Трудовом кодексе, в отличие от предыдущего, предусмотрено увольнение беременной работницы за нарушение трудовой дисциплины. Но понятно, что женщина в положении, устроившаяся на работу ради того, чтобы обеспечить себе комфортный декретный отпуск, никаких правил нарушать не станет. Поэтому наиболее распространен такой способ расставания, как взаимное соглашение. В среднем, по словам рекрутера, пожелавшего остаться неназванным, согласие беременной сотрудницы на увольнение обходится российскому работодателю в три-шесть месячных окладов.

Договариваться, однако, получается далеко не у всех. Нередки случаи, когда работодатель вынуждает беременную сотрудницу уволиться «по собственному желанию». Самая популярная мера воздействия — угроза оплачивать отпуск только «белой» частью зарплаты. Бывает даже, что особо рассерженные директора небольших предприятий закрывают свои фирмочки (закон позволяет уволить беременную в случае ликвидации предприятия), а затем регистрируют новые компании. Как философски отмечает в этой связи Алексей Миронов, плоха та компания, в которой беременность сотрудницы становится проблемой. Возможности финансовых потерь и различных неудобств, возникающих по этой причине, работодатели просто обязаны предусматривать при проектировании штатного рас-

писания и бюджетировании операционных расходов. В то же время, по мнению Ольги Сухиной, сейчас в России становится все больше женщин, предпочитающих сначала получить статус ценной сотрудницы, а уже потом обзаводиться детьми. Число же женщин, нацеленных на злоупотребление положением, убавляется. Следовательно, и сокращается количество вызываемых беременностью проблем.

Часть 7

— ДЕШЕВО И СЕРДИТО



БАРЕБАРА ПОЛЯКОВА

Уйти в партизаны

ЕСЛИ ОДНАЖДЫ ВАМ ДОВЕДЕТСЯ ВСТРЕТИТЬ В МАГАЗИНЕ, ТОРГУЮЩЕМ, К ПРИМЕРУ, МОБИЛЬНЫМИ ТЕЛЕФОНАМИ, СОВЕРШЕННО ГОЛОГО ЧЕЛОВЕКА, НЕ ПУГАЙТЕСЬ. ВЫ НЕ СОШЛИ С УМА, ВАШ ГОРОД НЕ ЗАХВАТИЛИ НУДИСТЫ. ПРОСТО ВЫ ЛИЦОМ К ЛИЦУ СТОЛКНУЛИСЬ С ЯВЛЕНИЕМ, КОТОРОЕ НАЗЫВАЕТСЯ «ПАРТИЗАНСКИЙ МАРКЕТИНГ».

Партизанский маркетинг как определение выдумал бизнес-консультант по имени Джей Левинсон. Он же выпустил книгу с аналогичным названием, которая была адресована в первую очередь владельцам малого и среднего бизнеса. Базовый принцип этого направления Джей Левинсон сформулировал так: «Использовать нетрадиционные ходы для получения максимальных результатов при минимальных затратах».

Впрочем, партизанский маркетинг был известен задолго до Левинсона, в том числе и в России. Коньячный фабрикант, поставщик императорского двора Иван Шустов раскрутил свою марку за счет подставных покупателей. В 1864 году, когда коньяк только поступил в продажу, десятки студентов, нанятых предприимчивым купцом, ходили по московским питейным заведениям и требовали «шустовский» коньяк. Если же такового не находилось, то учиняли скандал с дракой, информация о котором напрямую попадала в газеты. Говорят, купец просил только одного: «не шибко буяннить», чтобы штраф за драку и разрушения не превышал 10 руб. Эффект был что надо: через месяц-другой о коньяке Шустова знала вся столица.

По большому счету, весь успешный мелкий и средний бизнес, никогда даже не слышавший о ДЖее Левинсоне, использует приемы партизанского маркетинга на уровне интуиции. Конкретных ходов — тысячи. Скажем, небольшая пиццерия в США приспособила в качестве рекламных носителей стандартные клеящиеся бумажки post-it. Такие бумажки с телефоном и адресом пиццерии расклеивали сами сотрудники компании на дворах домов в близлежащих районах. Отклик составил 30%: люди не выбрасывали объявление в мусорное ведро вместе с прочими рекламными буклетами, а переклеивали с двери на холодильник, рядом с другими бумажками вроде списка покупок на уик-энд. А средних размеров автосалон купил однажды нескольким сотрудникам дорогие костюмы, часы, мобильные телефоны и вменил в обязанность заходить в салон, когда туда забредал хорошо одетый посетитель. Задача у лжепокупателей была проста: ходить неподалеку от покупателя настоящего и громко обсуждать модель автомобиля, около которой тот остановится. И если повезет, то вступить с ним в разговор, рассказать, как приобрел точно такую же машину и не может на нее нарадоваться. Нечто подобное организовала другая торговая фирма, нанявшая несколько десятков красивых девушек, которые приез-

жали в модные кафе на новеньких мопедах Vespa, сидели там и охотно знакомились с другими посетителями. В ходе беседы они начинали непринужденно расписывать, как им нравится их новое транспортное средство, — что и требовалось их работодателю.

Таких мелких маркетинговых изобретений множество. «Подсадные утки» — очень распространенный прием. Но методы «партизан» совершенствуются день ото дня. Так, сегодня в их активе — создание потребительских сообществ в интернете и использование мобильного маркетинга (сервисов сотовой связи). Арсенал мобильного маркетинга широк: это SMS- и EMS-рассылки, интерактивные проекты, где может использоваться открытая и скрытая реклама (мобильные игры, сетевые проекты с SMS-сервисом).

Любопытно, что время от времени партизанский маркетинг практикуют не только компании с ограниченными финансовыми возможностями, но и крупные корпорации. Нетрадиционные ходы дают им возможность увеличить свое присутствие на рынке в условиях, когда эффект от прямой рекламы постоянно снижается. Корпорация LG в 2005 году провела в России конкурс Photowow. Его участником мог стать любой владелец телефона с фотокамерой. Сделанные мобильными телефонами снимки предлагалось высылать на сайт LG, причем посетители сайта могли выставлять им оценки наравне с авторитетным жюри. По словам Андрея Борисевича, руководителя мобильного направления агентства «Некст медиагрупп», у проекта был отличный отклик: всего было прислано более 12 тыс. фотографий, а посещаемость сайта составляла до 2,5 тыс. человек в день.

Одна из задач партизанского маркетинга — сделать потребителей добровольными распространителями рекламного сообщения. Модель идеальна: платить за размещение не надо, а информации от знакомого доверяют гораздо больше, чем рассказам актеров по телевизору. Сарафанное радио, оно же вирусный маркетинг, часто ставят в один ряд с партизанским, поскольку вирусные маркетологи используют нестандартные ходы, и их кампании требуют гораздо меньших бюджетов, чем прямая реклама. Американское агентство Viral Factory зарабатывает неплохие деньги на съемках коротких провокационных роликов, которые распространяются через интернет. Изначально ссылка на ролик размещается сотрудниками

агентства на форумах и блогах, но затем начинается его лавинообразное распространение: люди передают друг другу эту ссылку, и в итоге с минимальными затратами рекламное сообщение доходит до огромного количества потребителей. Клиенты Viral Factory — средних размеров компании, у которых нет ни цели, ни средств попасть на ТВ.

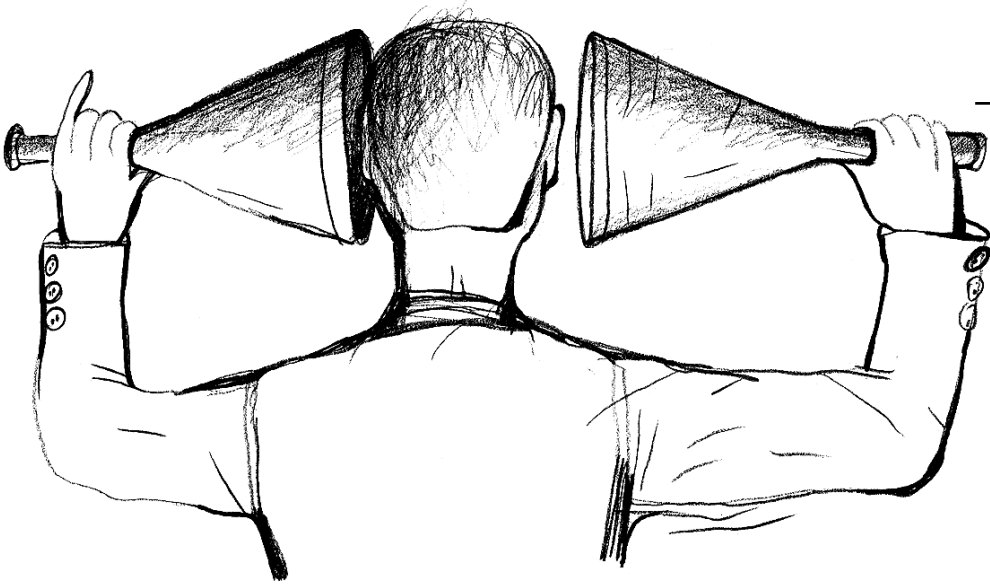
Чтобы люди стали говорить о каком-то продукте или услуге, нужен яркий или, по крайней мере, просто смешной ход. Эпатаж довольно часто используется в вирусном или партизанском маркетинге, потому что он распространяется с наибольшей скоростью. Скажем, «Евросеть» в нескольких городах России проводила акцию, в рамках которой любой желающий мог получить мобильный телефон, если придет в один из салонов сети и разденется догола. Желающих нашлось предостаточно, зевак оказалось гораздо больше. Действо документировалось на фото и видео, и, естественно, во всех кадрах отлично были видны логотипы «Евросети». Сюжеты об этой акции прошли в ряде СМИ, а через некоторое время было создано несколько сайтов, сделанных в подчеркнуто любительском стиле, где размещались фотографии голых, но счастливых обладателей телефонов от «Евросети». И еще целый год потом фотографии бродили по интернету: в форумах, на сайтах с коллекциями картинок и т. д.

Все это, конечно, совсем не значит, что партизанский маркетинг обязательно должен эпатировать публику. Он вообще ничего не должен в том смысле, что в этой области нет никаких четких правил. Надо только понимать, что партизанский маркетинг — не волшебная палочка, которая при ничтожном бюджете превратит музыкальный магазинчик на углу в Virgin Megastore. Но при этом он может хорошо послужить и маленькому магазину, и гигантскому Virgin.

БЫЛ ТАКОЙ СЛУЧАЙ

Дорого — не всегда хорошо, а дешево — не всегда плохо. Партизанский маркетинг как раз тому подтверждение.

В июне-сентябре 2005 года рекламное агентство «Европресс» по заказу розничной сети «Связной» провело акцию «Оранжевое настроение». Она проходила в 37 городах России и была приурочена к открытию новых магазинов «Связного». В течение недели жители каждого города могли видеть на улицах людей с собаками в оранжевых комбинезонах. Затем собаки исчезали, а по всему городу расклеивались объявления о пропаже «оранжевых» бобиков. Кроме того, на улицах раскидывались оранжевые кошельки — предлагалось прийти на открытие нового магазина «Связного» и обменять кошелек на подарок. Эффект был завидный: на открытие приходили до 500–700 человек, новый салон посещали в три раза больше людей, нежели магазин, открытый обычным способом. Объем продаж по всем товарным группам за время акции увеличился на 40%. При этом стоимость такой «провокации» составляла всего лишь около \$11 тыс. на один город.



ЕКАТЕРИНА СИЛИНА

Правила распространения слухов

САРАФАННОЕ РАДИО — МЕТОД СТАРЫЙ, КАК САМА ЖИЗНЬ. НО НЕ УСТАРЕВШИЙ. В РОССИЙСКОМ МАРКЕТИНГЕ ОН СТАЛ ШИРОКО ПРИМЕНЯТЬСЯ С ТОГО МОМЕНТА, КАК ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ОТНОШЕНИЕ К ТРАДИЦИОННОЙ РЕКЛАМЕ СТАЛО НЕУКЛОННО СМЕЩАТЬСЯ В ОБЛАСТЬ СКЕПСИСА.

Некоторые эксперты полагают, что большинство жителей нашей страны сегодня и вовсе не воспринимают рекламу как сколько-нибудь достоверный источник информации. В таком контексте вирусный маркетинг, или распространение слухов (слухи самовоспроизводятся — отсюда и определение «вирусный»), становится в ряд новейших инструментов продвижения на рынке. Которыми, однако, по причине «необкатанности» пока сложно управлять.

— Традиционно люди больше доверяют рекомендациям родных и близких, в среде которых чаще всего и передаются различные слухи, — рассуждает Наталья Попович, президент PRP Group. — Именно поэтому они являются важным инструментом для продвижения позитивной информации о компании, продукте, брэнде. В то же время слухи — наименее управляемый среди всех коммуникационных ходов инструмент. Влиять можно только на запуск информации и подпитку через СМИ, читаемые людьми, но какой именно интерпретации может подвергнуться информация, прогнозировать невозможно.

Тем не менее удачных примеров использования народной молвы все-таки достаточно, чтобы говорить об эффективности метода. Так, в 2004 году компания Sitronics запустила на самые оживленные улицы городов России своих агентов, которые несли упакованную бытовую технику и аппаратуру, нарочито не реагируя ни на какие расспросы. Следующим этапом промоакции стало выступление псевдопотребителей, звонивших в магазины электроники с вопросом, есть ли в продаже товар Sitronics. Все действие обошлось организаторам в пару тысяч долларов и вызвало вал заказов от торговых точек.

Можно вспомнить еще историю с ярко-красными коробками из-под водки «Ять», которые специальные агенты разбрасывали по помойкам с целью привить потребителям мысль о том, что раз так много пустой тары, значит, народ доверяет марке — следовательно, надо брать. Или другой пример: рекламное агентство запустило в питерское метро 100 девушек модельного вида, которые ездили по двое и громко, с энтузиазмом обсуждали новый каталог косметического брэнда Fleur de Sante. Окружающие женщины были заинтригованы и заражались завистью — я тоже такой хочу! По окончании акции продажи каталога взлетели до небес, а от желающих стать консультантами не было отбоя.

Особенность всех этих мероприятий в том, что они привлекают внимание, их можно обсуждать с друзьями и знакомыми. Рассказал несколько, а дальше пошло-поехало. Таким образом, слухи можно породить не только вброшенной информацией, но и провокационными действиями. Попробуем разобраться, как же грамотно использовать вирусный маркетинг, чтобы слух принес желаемые результаты и не трансформировался в нечто негативное, пройдя сквозь «испорченный телефон».

— Слух постоянно живет и множится, вне зависимости от активности источника, — говорит Сергей Водопетов, руководитель департамента региональных программ и избирательных технологий ЦКТ «РРопаганда». — Но запуск слуха — это трудоемкий с организационной и методической точек зрения процесс. Его можно разделить на три этапа: выбор целевых групп, на которые будет направлен слух, выбор источника для запуска слуха и собственно формулирование слуха. От того, кто будет получателем информации и где этот народ находится, будет зависеть и канал передачи — СМИ, стены домов, объявления в газете, «устное творчество». Все это — многократно опробованные методики, а вот формулирование слуха — один из самых сложных и абсолютно творческих процессов, схожих с поэзией: хорошая рифма заучится, а плохая не воспримется.

Слухи, как и вирусы, склонны к мутации. Более того, трансформация информации неизбежна, ведь каждый новый участник вирусной цепи маркетинга неизбежно привносит в сообщение что-то свое.

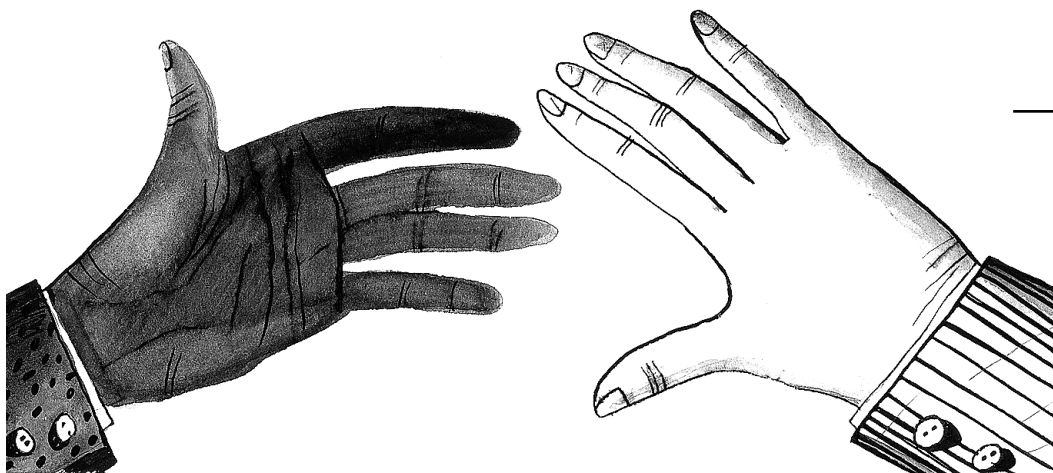
— Как-то мы проводили эксперимент, исследуя искажение информации при передаче из уст в уста, — рассказывает Дмитрий Сулима, продюсер ЦКТ «РРопаганда». — Уже на шестом звене цепочки сообщение радикально отличалось от исходного, при этом все участники эксперимента являлись высокообразованными людьми и специально настраивались организаторами эксперимента на максимально достоверную передачу информации. Что же говорить о неконтролируемой передаче слухов в естественной среде?!

Специалисты считают, что, несмотря на весь потенциал народной молвы, сарафанное радио — это всего лишь один из инструментов комплексного маркетинга и PR, которые только в совокупности способствуют продвижению брэнда на рынке. К тому же параллельные способы воздействия помогают не допустить развития слуха в ненужном направлении.

— Для запуска слуха необходимо расписать сообщения компании или брэнда на доступном и понятном всем языке (чем дальше от маркетинговых слоганов, тем, как правило, лучше) и определить ключевых «сусаниных», которые понесут информацию вглубь аудитории,— объясняет Наталья Попович.— Управлять в пути невозможно, да и не нужно. Зато нужно подпитывать слух информацией из других влияющих на аудиторию источников, ведь потребители чаще всего делают выбор продукта или составляют свое мнение о компании, исходя из целого ряда факторов. Сарафанное радио может быть лишь одним из них. Если информация верна и получит подтверждение в других источниках, уровень доверия к компании или продукту только возрастет.

— Можно ли использовать слухи как инструмент продвижения при таких условиях? Да, если рассматривать слухи только как один из возможных каналов,— соглашается с ней Сергей Водопетов.— Если же оперировать только слухами (как в политическом, так и в корпоративном поле), результат может быть непредсказуем. Слух должен находиться в информационном контексте, иначе он просто исчезнет, его забудут или же он вернется бумерангом к источнику, но уже переформулированный.

**ШУРЫ-МУРЫ
С КОНКУРЕНТАМИ**



ЕКАТЕРИНА СИЛИНА

Враги-приятели

**ДЛЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ИМЕЕТ СМЫСЛ
ДРУЖИТЬ СО СВОИМИ СОПЕРНИКАМИ. ЭТО НЕ СТОИТ
НИЧЕГО, А ПРИНОСИТ КОНКРЕТНУЮ ПОЛЬЗУ.**

Такой вывод сделал профессор по менеджменту Университета Техаса Джеймс Вестфал, опросивший исполнительных лиц в 293 компаниях различных отраслей. По мнению Вестфала, те руководители, кто выстраивает приятельские отношения с конкурентами, обладают несомненным преимуществом по сравнению с теми, кто этого не делает.

Американский журнал Inc, опубликовавший результаты исследования, приводит такой пример. Мэрианн д'Юджинию не знала, что и думать: прошло всего две недели с момента, как она открыла свой магазинчик одеял и мебельных чехлов, и вдруг в телефонной трубке раздался голос человека, которого она меньше всего ожидала услышать. Марти Чайлдз, владелица другого магазина и ее ближайший конкурент, звонила, чтобы узнать, может ли она на следующей неделе заглянуть в гости и познакомиться. От удивления Мэрианн не нашла, что ответить, и сказала просто «да». В ожидании встречи Мэрианн ломала голову над единственным вопросом: «Что этой женщине на самом деле от меня надо?» Самым безобидным было предположение о шпионаже. Мысль о том, что Марти Чайлдз действительно хотела подружиться, как-то не пришла ей на ум — ведь все знают, что конкуренты не могут быть друзьями. Или могут?

Когда руководители становятся друзьями, они говорят на понятные им обоим темы. В ходе рабочей беседы они обмениваются мнениями, информацией и делятся впечатлениями о конъюнктуре рынка. Это способствует уменьшению неопределенности в ходе ведения бизнеса. Поскольку руководители конкурирующих компаний имеют дело с одной и той же информацией, они склонны принимать одни и те же решения. Допустим, один руководитель решил, что настало время повысить цены. Весьма вероятно, что конкурент примет то же решение. Неформальная координация между ними снижает риски. Если вдруг оба руководителя неправильно оценили ситуацию на рынке, по крайней мере, никто из них не выкинет другого из бизнеса. Как замечает Джеймс Вестфал, личные отношения между главами компаний снижают напряженность соперничества, «и это хорошо для обеих компаний».

Но прежде чем вы решите пригласить своего ближайшего конкурента на чай, вам стоит подумать над несколькими вещами. По словам Кайхана Криппендорффа, профессора по предпринимательству Международного университета Флориды, то, что вы становитесь приятелями, потребует

от вас поменять отношение к тому, что значит быть первым в конкурентной среде. «Наша непроизвольная реакция на достижения конкурента — воспринимать это как собственную потерю. Такое отношение плохо сказывается на бизнесе», — утверждает профессор Криппендорфф. За последние семь лет он проанализировал 400 бизнес-ситуаций. Его ключевой вывод: предприниматели, которые считают своей целью стать первыми среди конкурентов, менее успешны, чем те, кто стремится к увеличению прибыли или стоимости компании.

Однако, по общему признанию руководителей компаний, очень сложно отказаться от своих убеждений, следуя результатам исследований. Например, для Боба Вайншенка, главы Britestream Networks — техасской компании по сетевой безопасности, вопрос дружбы с конкурентами даже не возникает. Когда он случайно встречается с ними, то «лишь кивает головой и говорит „привет“». «Очень трудно выйти за рамки такого общения, — утверждает он. — Я не собираюсь говорить: „Пойдем выпьем пива“, когда хочу только, чтобы его компания проиграла моей». Как он считает, дружба не входит в список квалификационных навыков предпринимателя. «Моя работа — это привести команду к финишной линии и обеспечить прибыль инвесторам, — объясняет Боб Вайншенк. — Любой, кто вмешивается, попадает в список „плохих парней“».

Учитывая, что ставки в процессе управления компанией высоки, такую позицию вполне можно понять. Однако, по словам Чарльза О'Хирна, главы бостонской компании Summit Educational Group, исключение некоторых конкурентов из списка «плохих парней» стало толчком для его бизнеса. В течение последних десяти лет он, например, выстроил прочные дружеские отношения с Лизой Якобсон, главой обучающей компании Inspirica в Нью-Йорке. Как рассказывает Чарльз О'Хирн, Лиза Якобсон была бесценным модератором во время мозгового штурма по решению трудных деловых вопросов и подтверждала его ощущения по поводу новых бизнес-тенденций. Но два года назад эта дружба подверглась испытанию, когда Якобсон нервно сообщила О'Хирну о своих планах открыть второй офис в Бостоне, его родном городе. О'Хирн рассматривал всевозможные варианты. Он мог возмутиться и закончить дружеские отношения. Он мог принять контрмеру и открыть офис в Нью-Йорке. Вместо этого он пожелал своей подруге удачи. Конечно, он волновался и боялся

потерять свой бизнес. Но Чарльз О'Хирн также знал, что новый умный конкурент, такой как Лиза Якобсон, может послужить стимулом для более интенсивной работы его собственной компании. Заядлый игрок в баскетбол и гольф, он провел простую параллель со спортом. «Я люблю играть с людьми, которые лучше меня,— рассказал Чарльз О'Хирн журналу Inc.— Это усиливает мои соревновательные качества». В Бостоне оказалось достаточно места для обеих компаний. А что если бы Чарльз О'Хирн действительно стал терять свою долю рынка? «Я бы остался без дела, но я бы просто сказал: „Что мы должны сделать, чтобы конкурировать?“ Я мог даже представить себя звонящим Лизе и спрашивающим ее совета: „Что мы делаем правильно и что неправильно?“»

И все же важно никогда не забывать, где заканчивается дружба и начинается бизнес,— например, какая информация должна быть безусловно закрыта. Нужно поставить границы и никогда их не пересекать, особенно если ваши отношения становятся ближе. Когда вы установили строгие ограничения, ничто не мешает поднять трубку, набрать номер конкурента и проверить, не станет ли он вашим новым другом.

Случилось так, что Мэрианн д'Юджинио и Марти Чайлдз сумели построить дружеские отношения, которые принесли прибыль бизнесу обеих. Мэрианн, к примеру, нравится работать с материалами пастельных тонов, в то время как Марти предпочитает яркие цвета. Они не пытаются внедряться в сферу деятельности друг друга, а вместо этого делятся клиентами. Когда в том районе открылся еще один похожий магазин, Мэрианн д'Юджинио подняла трубку и позвонила владельцу. Безусловно, это был новый конкурент. Но, возможно, и новый приятель.

ЧУВСТВО ЮМОРА КАК
НЕМАТЕРИАЛЬНЫЙ
АКТИВ



ИРИНА ДЕШАЛЬЕ

Прагматичный смех

ЮМОР БЫЛ, ЕСТЬ И БУДЕТ ОДИМ ИЗ САМЫХ ДЕЙСТВЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ И КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ. И, ОЧЕВИДНО, САМЫМ ДЕШЕВЫМ.

— Как-то раз к нам обратился руководитель одного небольшого завода, на котором неожиданно стала падать выработка, причем безо всяких видимых причин, — рассказывает Вениамин Уткин, генеральный директор консалтинговой компании Naïve Media Group. — Когда стали разбираться, прояснилась невеселая картина микроклимата на производстве. Директор завода — чистой воды сухарь, с коллективом почти не общается. Производственная атмосфера — как в игре Doom, мрачно и напряженно. А потом выяснилось, что месяц назад руководитель уволил своего помощника, 23-летнего парня с психологическим образованием, музыканта и байкера. По словам директора, «потому что ничего не делал». Хотя и получал не слишком много, но зачем «тратить и это»? Когда я стал разговаривать с сотрудниками, выяснилось, что заместитель был единственным «живым» человеком на заводе. Накоротке с рабочими, дарил коллегам подарки на дни рождения, доставал билеты в кинотеатр, ну и иногда выпивал с коллективом. В общем, был свой человек, приносящий толику радости в цех автоматических станков. Он делал то, чему его учили на психологическом факультете, — общался с людьми. По словам директора Naïve Media Group, уже через две недели после ухода сотрудника выработка сократилась на 4%, а через пять недель — на все 17%.

Авторы книги «Эмоциональное лидерство» Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис и Энни Макки относят чувство юмора к ключевым навыкам руководителя. По их мнению, задача любого лидера в коллективе — создать атмосферу, в которой одинаково соседствуют рабочий энтузиазм, непринужденность и легкость в общении как между сотрудниками, так и в руководящем эшелоне. Авторы, опираясь на исследования в области нейрофизиологии, сделали вывод, и без того, впрочем, известный давным-давно: управление за счет положительных эмоций во сто крат более эффективно, нежели без оных. И чтобы создать желанную атмосферу энтузиазма, лидеру нужно иметь хорошее, даже отличное чувство юмора. Когда у руководства такового отсутствует, в компании может воцариться атмосфера удушливого занудства, лени, а то и страха. Сильные специалисты в такой обстановке работать не станут, а это приговор для бизнеса.

По мнению Вениамина Уткина, для успешной работы во многих сегментах рынка необходимо, чтобы юмор присутствовал на всех участках работы, а не «тлел» редкими очагами. В первую очередь это важно для тор-

говых и сервисных компаний. Sales-менеджер, не умеющий шутить, — не «сейлз». Недаром у китайцев есть пословица: «Если вы не умеете улыбаться, вам не стоит быть торговцем». Правда, чувство юмора напрямую не сказывается на результатах работы: продает все-таки успешнее тот, кто лучше знает свой товар. Однако для разрешения проблем, возникающих при общении с клиентами, юмор оказывается незаменим.

— На втором месте в «офисной иерархии» юмор требуется топ-менеджерам, — продолжает директор Naive Media Group. — Ведь генеральный — он пример для всех, его задача ставить цели. И зачастую цели эти труднодостижимы. Начальник должен мотивировать людей сверху донизу, а для этого надо войти с ними в контакт. Шутка же для этого — наилучшее средство. Опыт тимбилдинга показывает: тем, кто неудачно шутит на тренингах или угрюмо рассказывает туда-сюда, и на работе сложно.

И меньше всего, по мнению Вениамина Уткина, юмор подходит для начальников отделов: они как сержанты в армии, их задача — строить и мотивировать людей, раздавая премии и штрафы. Впрочем, и начальнику отдела юмор может понадобиться, чтобы корректно «поддеть», увлечь работой сотрудника.

Помимо того, что юмор и самоирония — свойства человека сильного, к которому тянутся (а руководителю это просто необходимо), они могут стать и инструментом маркетинговой войны. Один из претендующих на хрестоматийность российских примеров — личность создателя «Евро-сети» Евгения Чичваркина. Те, кто видел якобы случайно появившиеся в Сети письма Чичваркина к коллективу и иные внутренние документы (в частности, «разнос» сотрудников за посещение порносайтов), отсмеявшись, наверняка оценили креативность создателя писем и живую, не бюрократизированную политику руководства компании.

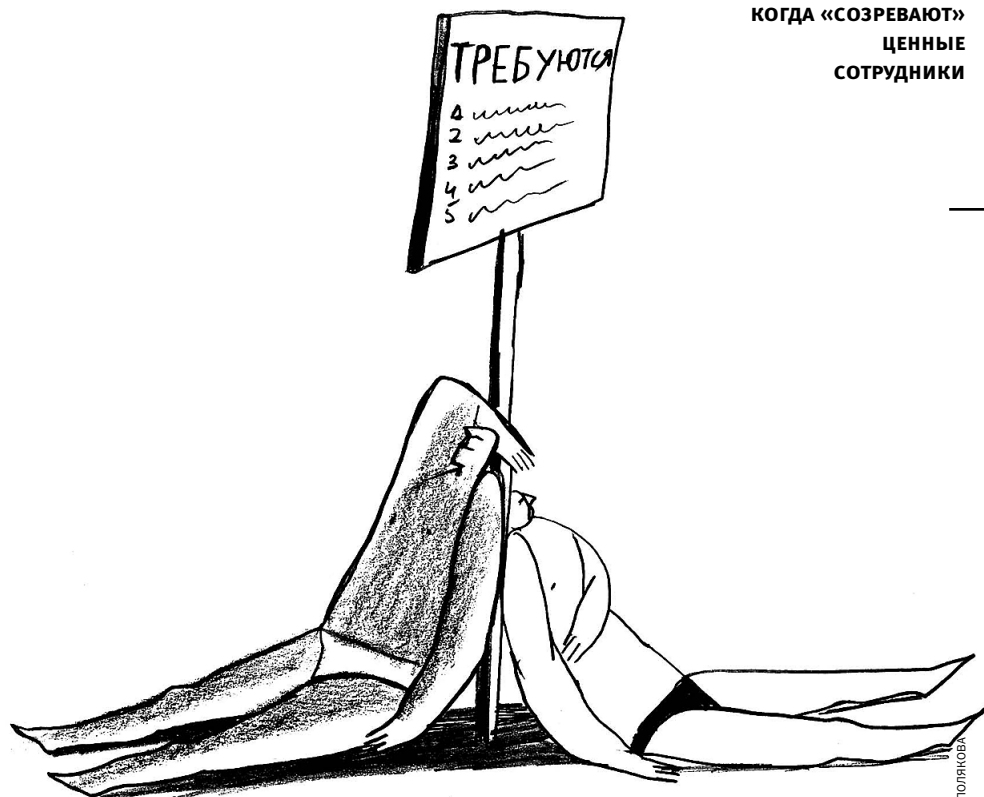
Имидж веселого и прикольного предпринимателя, сами PR-ходы, разработанные, надо полагать, под руководством опытных «пиарщиков» и имиджмейкеров, — это довольно трудная и ответственная работа, которая сторицей окупается, принося феноменальную известность компании и ее создателю. «Непосредственный» Чичваркин весьма выгодно смотрится на фоне большей частью чопорных и пытающихся быть солидными «буками» топ-менеджеров. Мало кто может позволить себе прийти на представительный экономический форум в пиджаке со стразами или в джинсах и

цветастой футболке с немислимыми бусами на шее... Результат подобной политики налицо: «Евросеть» — ведущая розничная компания на рынке сотовой связи, а Чичваркин — желанный гость на любых форумах, конференциях, герой деловой и глянцевого прессы.

Лидером в области «юмористического» менеджмента был и остается великий Ричард Брэнсон, создатель миллиардной корпорации Virgin. Брэнсон может явиться на прием к королеве в разных ботинках, прийти в публичное место, мягко говоря, не слишком одетым и на одном из пресс-мероприятий облить ведущего водой из ведра. Может на фуршете схватить и бросить в бассейн «официальное лицо», перелететь Атлантику на воздушном шаре, прийти на открытие одного из своих бизнесов, свадебного агентства, в платье невесты... Продолжать можно до бесконечности. Популярность предпринимателя-авантюриста в его родной Англии просто невероятна. Согласно социологическим опросам, в ответах на вопрос «Кому бы вы доверили переписать 10 христианских заповедей?» Брэнсон оказался на четвертом месте после матери Терезы, папы Римского и архиепископа Кентерберийского. Успех его предприятий и того заметнее: в Великобритании человек просыпается под звуки радио Virgin, покупает продукты в супермаркете Virgin, летает на самолетах Virgin, слушает пластинки от Virgin и читает книги с тем же лейблом. И никому теперь не приходит в голову вспоминать, что в детстве Брэнсона считали едва ли не идиотом: из-за врожденной дислексии ему было очень трудно научиться читать и считать.

Впрочем, и с корпоративным чувством юмора можно зайти чересчур далеко. Американские компании, настойчиво ищущие собственный философский камень успеха, используют различные методики личностного развития сотрудников. И все бы ничего, но то, как это иногда делается, может дать фору героям любых юмористических передач. Так, авиационный гигант Boeing, занимаясь личностным развитием топ-менеджеров, рекомендует им излагать на бумаге все произошедшие неудачи, а затем сжигать листы в ритуальном акте корпоративной «смерти» и «воскрешения». Ну а для полного раскрепощения подойдет рецепт профессора одной из американских бизнес-школ: он предлагает студентам средь бела дня выходить в центр кампуса и кричать что есть духу. В качестве альтернативы желающие могут притвориться куском пиццы или тарелкой с желе, ну а самые робкие — просто полаять. После этого, видимо, никакие бизнес-проблемы не страшны.

КОГДА «СОЗРЕВАЮТ»
ЦЕННЫЕ
СОТРУДНИКИ



ВАРВАРА ПОЛЯКОВА

Лето как работодатель

«ЛЕТОМ НЕЛЬЗЯ НАЙТИ ТОЛКОВОГО РАБОТНИКА».
НЕ ВЕРЬТЕ, ЕСЛИ КТО-ТО УБЕЖДАЕТ ВАС В ЭТОМ. РЕКРУТЕРЫ В КУПАЛЬНЫЙ СЕЗОН ТРУДОУСТРАИВАЮТ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ, НЕЖЕЛИ В ЛЮБОЙ ИЗ ПЕРИОДОВ СЕЗОНА ОТОПИТЕЛЬНОГО. И МОЖНО ВЕСЬМА ВЫИГРЫШНО РЕШИТЬ ВОПРОСЫ НАЙМА, ЗАНИМАЯСЬ ИМИ С ИЮНЯ ПО АВГУСТ.

Очень многие компании как раз это и делают. Правило, определяющее время «подготовки саней», еще никто не отменял.

Как свидетельствуют кадровые агентства, ассортимент вакансий, открывающихся в летний период, несколько не беднее, чем в какое-то другое время года. Требуются и сотрудники технических отделов, и менеджеры (по продажам, логистике, маркетингу, рекламе), и руководители отделов торгово-производственных компаний, и «топовые» работники — главные бухгалтеры, финансовые и коммерческие директора.

Прежде всего, навстречу этим вакансиям устремляются свежеепеченные специалисты — выпускники институтов. И если какая-то компания желает омолодить свой штат, лето для этого — время самое подходящее. Например, одна столичная хостинговая компания решила обновить отдел технической поддержки и взяла на работу сразу шестерых выпускников МГТУ им. Баумана.

— Раньше этот отдел состоял из сотрудников, работавших по совмещительству, на полставки, — говорит генеральный директор компании. — Тем более некоторые из них были недостаточно коммуникабельны, что для сервисного подразделения, которое постоянно общается с клиентами, конечно, представляло проблему. Летом же целый ряд институтов выпустил нужных нам специалистов. И мы выбрали сотрудников, устраивающих нас по всем параметрам и готовых работать в режиме полной занятости.

Никаких опасений по поводу того, что вместо более или менее опытных сотрудников они наняли совсем «зеленых», у этой компании нет.

— Во-первых, ребята имеют прекрасную базовую подготовку — все-таки «Бауманка», — поясняет ее руководитель. — Во-вторых, летом наша компания не перегружена работой. И мы можем позволить себе тратить время и силы на обучение новобранцев. Так что к осени, когда увеличится нагрузка, они уже «созреют». И, создав молодой, грамотный отдел техподдержки, мы, можно сказать, получили хорошую прибавку к конкурентоспособности.

Однако летом, по словам генерального директора кадрового агентства «Оптималь» Ольги Сухиной, выходят на рынок не только выпускники вузов, но и «матерые профессионалы».

Это происходит потому, что именно к лету многие компании и люди заканчивают большие проекты, завершают дела и встают перед необходи-

мостью начинать новые. В результате «на свободе» оказывается большое количество специалистов, включая тех, кого принято считать редкими.

— Мы искали двух подходящих менеджеров по продажам больше полугода, — рассказывает вице-президент крупной компании, занимающейся поставками полиграфического оборудования. — Дело в том, что у нас весьма жесткие требования к этой должности. Мы торгуем очень дорогим и сложным оборудованием, следовательно, и менеджеры должны быть очень ответственными и грамотными. С ноября по июнь я просмотрел, чтобы не соврать, около 80 кандидатов. А сумел найти двух нужных людей только в июле.

Когда падает деловая активность, начинают «смотреть на сторону» даже те специалисты, кто уже имеет постоянное место работы. Где-то слышали, что в каких-то других компаниях за тот же труд платят приличнее. А летом загрузка небольшая, и появляется время «мониторить» рынок и сравнивать условия.

Так или иначе, в большинстве случаев, уверяют в агентстве «Оптималь», летом работодатель получает наиболее трудолюбивых и ответственных сотрудников. Если человек тратит летнее время на поиск работы, значит, у него есть на то серьезные основания. А следовательно, он хорошо мотивирован работать. По словам Ольги Сухиной, если кандидат имеет не фатальные, а поправимые недостатки, его вполне можно взять в расчете на то, что к осени он успеет восполнить пробелы.

— Как правило, мы просматриваем на должности аналитиков до десятка кандидатов, — говорит руководитель кадровой службы металлургического холдинга. — Но летом можем позволить себе не привередничать. Так, недавно мы приняли на работу финансового аналитика, просмотрев всего трех претендентов. Было видно, что парень в общем грамотный. А «въехать» в нашу специфику до осени время у него еще есть.

Мудрые руководители, приняв летом нового сотрудника на работу, предлагают ему, прежде чем он приступит к исполнению непосредственных обязанностей, еще и съездить отдохнуть.

— Если человек не отдохнет летом, он обязательно будет жалеть об утраченном отпуске, — делится опытом директор торговой компании. — А жалость такого рода, скажем прямо, не лучший стимул для ударного труда.

При этом эксперты отмечают, что работодателю, если он заинтересован в каком-то кандидате, следует сообщить ему о приеме на работу до начала августа. Во-первых, люди, которые ищут работу летом, делают это, как правило, сразу в нескольких направлениях. То есть посещают собеседования по нескольку раз в неделю и часто приходят на очередное интервью, уже имея ряд предложений. Так что с отсрочками окончательных ответов, в принципе, нужно быть аккуратнее. Во-вторых, если работодатель встретится с кандидатом, скажем, в июне и попросит подождать его до июля, тот еще вполне может согласиться. Если же собеседование состоится в июле, а ответ пообещают дать в августе, то соискатель скорее пойдет в другое место на худшие условия, чем станет ждать.

Как говорят эксперты, «у летних соискателей существует пунктик: устроиться на работу до 1 сентября». И август для них — критический срок. Тем более этот месяц слишком прочно ассоциируется с «начальством в отпуске», то есть со временем, когда некому принять решение.



ИРИНА ДЕШАЛЬТ

«Цыганочка» с выходом

УВОЛЬНЕНИЕ СОТРУДНИКА РЕДКО СТАНОВИТСЯ РАДОСТНЫМ СОБЫТИЕМ КАК ДЛЯ УХОДЯЩЕГО, ТАК И ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЯ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ПОСЛЕДНИЙ МОЖЕТ ОБРАТИТЬ ЭТО СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ И ПОЛУЧИТЬ ВАЖНУЮ ИНФОРМАЦИЮ. А ИНОГДА ДАЖЕ ПОВЛИЯТЬ НА РЕШЕНИЕ УВОЛЬНЯЮЩЕГОСЯ. ИМЕННО ДЛЯ ЭТОГО ВО МНОГИХ КОМПАНИЯХ ПРАКТИКУЕТСЯ РАЗВЕРНУТОЕ ИНТЕРВЬЮ ПРИ УВОЛЬНЕНИИ — EXIT INTERVIEW.

Главная особенность такого интервью, делающая его особенно ценным, — сотруднику уже нет нужды представлять себя в выгодном свете, как это обычно происходит при приеме на работу. Вместе с тем специалист, проработавший в компании достаточно долго и настроенный на конструктивный и откровенный разговор, просто не может не сообщить руководству информацию о подчас не известных последнему процессах и аспектах работы компании.

— Exit interview является весьма действенным и важным механизмом для управления будущим компании, — рассказывает Дарья Васильева, руководитель корпоративного управления международного юридического департамента компании Tax Consulting U.K. Ltd. — Подобный разговор помогает выявить проблемы, давно существующие в коллективе, но по каким-то причинам не очевидные для руководства. Если реальной целью сотрудника служит именно увольнение, а не то или иное изменение условий работы и он не ощущает себя скованным профессиональными связями, которые существовали в отделе, то он становится союзником интервьюера.

К примеру, человек может решиться на уход из-за нездоровых отношений в коллективе или потому, что ему надоело выполнять большую часть работы подразделения, в то время как коллеги маются от безделья. Эта информация станет полезным сигналом для высшего руководства.

Во время интервью официальная обстановка будет излишней: поскольку наиболее подходящей его формой является откровенный разговор, сотруднику лучше видеть в собеседнике не начальника, пусть даже и бывшего, а доброжелательно настроенного человека, готового выслушать и, по возможности, помочь. Exit interview — вовсе не повод для сведения счетов и выяснения отношений. Если сотрудник настроен конструктивно, он сможет рассчитывать на положительные рекомендации в случае интереса к его личности других работодателей, а в некоторых случаях — даже на прямые контакты и рекомендации относительно дальнейшего трудоустройства. И к работе на новом месте такой человек приступит без отрицательных эмоций и обид по отношению к предыдущему работодателю.

Кроме того, на интервью он может еще раз обдумать свое решение: вполне вероятно, причины, подталкивающие его к увольнению, могут быть сняты по обоюдному согласию. Если специалист действительно нужен компании, руководитель может найти лучший выход из положения,

расширить круг его полномочий, когда, например, выяснится, что их сотруднику не хватает. Все это, впрочем, не касается прямого шантажа руководства со стороны сотрудников.

— Нередко случается, что заявление об уходе играет роль своего рода козырной карты в руках человека, решившего вытребовать себе, допустим, повышенную зарплату,— комментирует Елена Соломина, генеральный директор компании «ДВЛ-инжиниринг». — Отличить шантажиста от человека, действительно принявшего взвешенное решение, несложно — достаточно задать вопрос: что могло бы вас заставить остаться в компании? Человек, целью которого является уход из компании, а не получение разного рода благ с помощью угроз, вряд ли сможет дать четкий готовый ответ.

Руководителю, проводящему интервью, следует помнить, что он должен не только собрать, но и сообщить информацию.

— Иногда, расставаясь (если расставание проходит хорошо и по-доброму), люди способны внести вклад в работу компании ничуть не меньший, чем если бы они оставались на своем месте,— объясняет Елена Литасова, руководитель проектов ЗАО РГ «Новости в Новосибирске». — В свою очередь, если проводящий интервью руководитель или специалист по персоналу искренне желает человеку успехов на новом месте, благодарит за работу и говорит, что высоко ценит профессиональный уровень и достижения, он как минимум обезопасит компанию от нелестных отзывов о ней в профессиональной среде.

Нередко в процессе взвешенного, обстоятельного разговора сотрудник сам приходит к выводу, что названные им причины для ухода, собственно говоря, таковыми и не являются, он просто поддался эмоциям, вызванным, допустим, долгой стрессовой ситуацией на этапе реализации проекта. В этом случае уход теряет смысл, и работодателю следует уделить внимание потребностям человека и не смущаться скоропалительным решением последнего — скорее, надо создать предпосылки для того, чтобы такое не повторялось впредь.

У интервью при увольнении есть еще одна, не заметная на первый взгляд особенность.

Руководитель, проводящий интервью, может и сам являться причиной ухода сотрудников. Если это так, то шансы, что он узнает об этом на

exit interview, ничтожно малы. Между тем, согласно западной статистике, до 70% персонала покидают компанию из-за невозможности поладить с непосредственными руководителями. В то же время консультанты не раз отмечали, что сотрудники компаний, бывает, дают им информацию, отличную от той, какую они предоставляли своим сослуживцам. Поэтому наиболее объективная информация о работе компании и причинах ухода персонала будет получена, если кроме непосредственного руководителя беседовать с покидающим компанию сотрудником будет HR-специалист, а в некоторых компаниях практикуется даже интервью в несколько этапов.

Но главное, о чем следует помнить и сотруднику, и работодателю: необходимо оставить все негативные эмоции, неизбежно возникающие при расставании, и вести беседу по схеме «выиграл-выиграл», а не «выиграл-проиграл». Только так можно заранее избежать непредвиденных проблем, помочь компании оптимизировать работу, а сотруднику — продолжить успешную карьеру. В одной компании как-то раз взяли молодого специалиста «на вырост», предложив ему зарплату вдвое большую, чем его услуги действительно стоили. Уход работника спустя несколько месяцев настолько возмутил HR-специалиста, что тот не удержался от угроз сделать его поведение известным всем участникам рынка, настолько узкого, что все там, так или иначе, знали друг друга. В итоге проиграли обе стороны. Молодой сотрудник не смог найти работу в этом же сегменте рынка, но испортил репутацию компании так, что лучшие специалисты еще долго обходили ее стороной.

Часть 8

ПРАКТИКА САМОЛЕЧЕНИЯ



ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Выживаем в регионе

ВЫХОД НА НОВЫЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ РЫНОК ТРЕБУЕТ ОТ КОМПАНИИ НЕ СТОЛЬКО ОГРОМНЫХ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ, СКОЛЬКО ГРАМОТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ОДНОЙ ИЗ ЕГО ОСНОВНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ ЯВЛЯЕТСЯ ПРАВИЛЬНЫЙ ПОДХОД К ПОДБОРУ И ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА.

Компания «Жасмин косметикс», выпускающая парфюмерию и косметику и продающая ее через агентскую сеть, открыла филиал в Нижегородской области. Перед директором филиала Виталием Жатовым была поставлена задача организовать работу филиала и через шесть месяцев выйти на уровень продаж не менее 40 млн руб.

Первым делом директор изучил, какие агентства по подбору персонала работают в регионе, и заключил с одним из них, имеющим наиболее положительную репутацию, договор на поиск 60 агентов по продажам. Агентство провело работу среди соискателей биржи труда и через месяц представило директору 70 кандидатов, 55 из которых директор отобрал в качестве агентов по продажам. Для обучения агентов был приглашен профильный специалист, столичная знаменитость, и в течение пяти дней он обучал агентов навыкам продаж, а специалист из центрального офиса — знанию продуктов компании.

Одновременно директор начал искать достойного кандидата на должность заместителя руководителя отдела продаж и развития агентской сети. Наилучшим кандидатом показался сосед по даче, давний приятель, бывший директор крупного завода, со связями в администрации области — ему и было сделано предложение о работе. Надежды на заместителя начали оправдываться достаточно быстро. Через месяц благодаря его стараниям магазины города, состоящие на балансе области, закупили продукцию компании на сумму чуть менее 10 млн руб.

Но на этом «сказка» закончилась.

Дорогостоящее обучение агентов принесло совсем не те результаты, какие от него ожидали. За два месяца своего существования агентская сеть принесла 470 тыс. руб. И вряд ли в будущем могла бы приносить больше, так как из 50 агентов к тому времени осталось только девять. Кроме того, был исчерпан административный ресурс заместителя директора — новой закупки товара со стороны балансовых магазинов в ближайшее время не предвиделось. К тому же он почти совсем не занимался развитием агентской сети.

По прошествии половины срока, отпущенного штаб-квартирой (три месяца), был достигнут уровень продаж примерно в 12 млн руб. Необходимо было проводить новый набор агентов, а также искать нового директора агентской сети.

На новые мероприятия оставался довольно ограниченный бюджет, использовать который можно было двумя путями: 1) провести новый набор через агентство на бирже труда и новое обучение силами лучших московских тренеров; 2) привлечь нового, профессионального и опытного заместителя директора по продажам и развитию агентской сети и продолжать искать профессиональных агентов. Второй путь выглядел предпочтительнее, однако грозил обернуться проблемами в отношениях директора филиала Виталия Жатова и его старого друга, занявшего пост заместителя. И все же Виталий выбрал именно этот вариант, так как понял, что если пойдет по первому пути, то последствия могут быть фатальными.

Жатов предложил своему знакомому заняться работой только с балансовыми магазинами. Было видно, что тот обиделся, но взял время на размышление. Виталий привлек кадровые агентства, поручив им прямой поиск нового заместителя среди менеджеров компаний-конкурентов. Он понял также, что способ подбора агентов был выбран изначально неправильно. В сравнительно небольшой промежуток времени сотрудники филиала, чтобы достичь поставленных показателей продаж, должны были работать очень активно. Поэтому на открытые вакансии необходимо было набирать не начинающих и обучаемых, а профессиональных торговых агентов.

Но профессиональные торговые агенты, в силу их востребованности на рынке, редко бывают безработными. Искать таких кандидатов среди соискателей биржи труда неправильно. Но даже если компания осуществляла подбор по принципу поиска «будущих звезд» (людей с небольшим опытом продаж, но с высоким потенциалом, готовых обучаться и активно работать в сфере продаж), биржа все равно не стала бы хорошим источником таких претендентов. Большое количество соискателей регистрируются на бирже не для того, чтобы найти работу, а чтобы получить пособие по безработице. Трудно ожидать, что эти люди будут готовы к активной работе сейлз-менеджера.

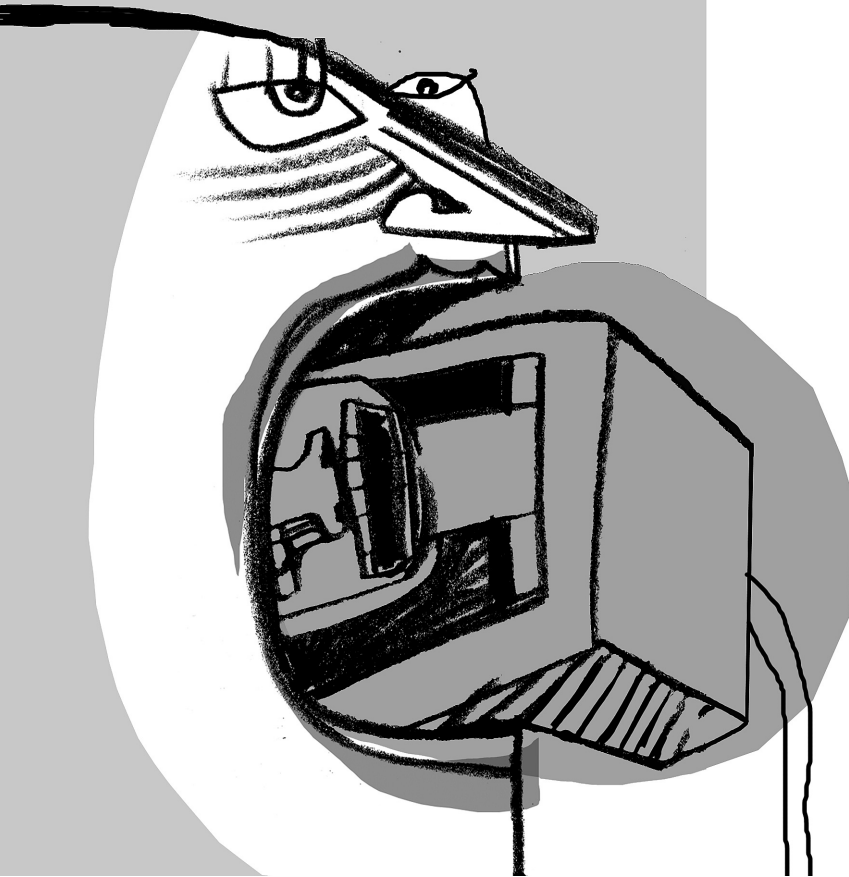
В качестве источника привлечения персонала филиал стал также использовать открытый поиск через СМИ. Виталий рассчитывал на дополнительную — при поддержке головного офиса — специализированную PR-акцию компании как работодателя в печатных изданиях, размещающих объявления о вакансиях. Но штаб-квартира, не удовлетворенная проме-

жуточными результатами деятельности филиала, отказалась выделять на это средства.

Кроме того, компания согласилась выслать только одного тренера (по продуктовой линейке) для обучения новых агентов. И все же, несмотря на это, новая политика Жатова вскоре принесла результаты. Был найден весьма «дорогой», но компетентный и опытный заместитель директора. Он сразу занялся развитием агентской сети. Отдача от кадровых агентств была не очень большой (найдено 15 агентов по продажам с опытом работы), и даже самая активная их работа могла не привести филиал к требуемому через два с половиной месяца 40 млн руб. На выручку пришел новый заместитель — он привел с собой свою команду агентов, работавших у конкурента. В итоге агентский штат стал насчитывать примерно 40 человек, чего вполне хватало для более широкомасштабной экспансии на рынок.

Оставалось провести обучение, рассказывающее о продуктовой линейке компании, что и было сделано. Виталий также благополучно разрешил конфликт со своим другом, бывшим заместителем, предложив тому пост директора по работе с государственными органами, что вполне соответствовало амбициям этого человека.

**ВСТРЕЧНЫЙ ПЛАН
И ПОВЫШЕННЫЕ
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**



ВАРЕРА ПОЛЯНОВА

Никакого умасливания

КРИЗИС В ОТРАСЛИ И СКАЧОК ЦЕН НА КАКУЮ-ЛИБО ПРОДУКЦИЮ МОГУТ НЕГАТИВНО ПОВЛИЯТЬ НА РАБОТУ КОМПАНИЙ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ ЕЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ. В ТОМ ЧИСЛЕ ОТРАЗИТЬСЯ НА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ. ИСПРАВИТЬ СИТУАЦИЮ СПОСОБНО НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ.

Московская компания «Олиवास» работает на рынке восемь лет и является эксклюзивным представителем известной испанской фирмы — производителя оливок, маслин, оливкового масла и других продуктов. Эта небольшая компания не стремилась и не стремится захватить львиную долю рынка и стабильно развивается в своей нише, имея договоры почти со всеми крупными розничными сетями Москвы. До недавнего времени половина сотрудников компании были менеджерами по продажам (девять человек). Их оклад составлял \$500 плюс премия, полностью зависящая от выполнения квартальных и годового планов. Обычно с учетом бонусов менеджер получал не меньше \$1000 в месяц.

«Спокойная жизнь» компании закончилась в октябре 2005 года, когда произошло сильное повышение цен на профильную продукцию — на 80%. Лето 2005 года выдалось экстремально засушливым в странах, выращивающих оливки, вследствие чего на мировом рынке образовался дефицит продукции. Это и заставило крупных производителей поставлять оливки и продукты из них по новым расценкам.

Как и следовало ожидать, объем продаж в московских магазинах ощутимо уменьшился, некоторые магазины даже «взяли паузу» и перестали заказывать масло и другие продукты той марки, которой занималась «Олиवास». Множество возникших вследствие этого мелких и ощутимых проблем отодвинули работу с персоналом на второй план. Например, компании приходилось заниматься даже сеансами «психотерапии» с названивающими потребителями, грозившими подать жалобу на фирму в антимонопольный комитет. Владислав Ступин, начальник розничного отдела компании «Олиवास», постоянно находился в разъездах по супер- и гипермаркетам, договаривался с оптовыми клиентами и т. д.

По прошествии месяца неожиданно разом уволились пять менеджеров по продажам, причем трое из них проработали до этого в компании больше двух лет. Среди оставшихся сотрудников росло недовольство. Понять его причины было достаточно просто. Снизившийся после повышения цен объем продаж не позволял менеджерам выполнить утвержденные годовой и квартальные планы по продажам. Было понятно, что до нового года цены не вернутся на прежний уровень, а объемы продаж если и будут расти, то довольно медленно: рынок должен привыкнуть к новым расценкам, а на это уходит немало времени. Тотальное невыполнение

планов лишало менеджеров всех премий (у большинства премии обычно составляли основную часть доходов). Перспектива получать \$500 в месяц, а также остаться без новогоднего бонуса вынудила менеджеров уволиться из компании.

Владислав Ступин понял, что необходимо пересмотреть планы продаж, но было уже поздно. Он остался с четырьмя менеджерами, которые, впрочем, тоже не испытывали большого восторга по поводу дальнейшей работы в «Олиवास». Но так как они были максимально лояльны к компании, то решили пока не покидать ее, надеясь, что руководитель сумеет найти выход из положения.

Сильно поредевшая компания должна была теперь контролировать 18 московских крупных розничных сетей, около 30 оптовых клиентов, а также более 100 мелких магазинов. Итак, вроде бы алгоритм дальнейших действий прозрачен — урезать планы до допустимых пределов, а также нанять новых менеджеров на ту же зарплату. Однако вместо этого Владислав поступил совсем неожиданно.

В один прекрасный день, придя на работу, менеджеры увидели, что у них теперь новые планы продаж, с еще более жесткими условиями. Кроме того, их ждал профессиональный тренер по продажам. Владислав рассудил, что набрать хороших сейлз-менеджеров на оклад \$500 в условиях кризиса в отрасли, да еще за полтора месяца до окончания года почти невозможно. Он решил распределить клиентов компании между четырьмя оставшимися сотрудниками, поставив им новые, более сложные задачи, но при этом в два раза повысив зарплату.

Кроме того, Владиславу удалось убедить руководство компании в необходимости выплаты годовой премии менеджерам вне зависимости от результатов работы, учитывая форс-мажорные обстоятельства. Поэтому начисление премии теперь начиналось с 80% выполнения плана. Так как почти все менеджеры уже перешли отметку 70%, задача не казалась невыполнимой. Наконец, был проведен двухдневный насыщенный тренинг по продажам и переговорам для менеджеров. Повышение квалификации менеджеров давало им еще большую возможность для выполнения утвержденных планов.

Владислав Ступин также нанял двух новых сотрудниц на зарплату \$400 для помощи отделу продаж (ведение простой документации, набор

заказов и выполнение поручений), то есть для работы, которую ранее выполняли менеджеры по продажам. В итоге план был выполнен на 100% примерно за месяц. Повышение мотивации и лояльности сейлз-менеджеров, а также проведенный тренинг позволили компании с нового года слегка расширить свой ассортимент.



БАРАБАРА АКАТЬЕВА

По молодости лет

В РОССИИ СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ НАМНОГО НИЖЕ, ЧЕМ НА ЗАПАДЕ. ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИЙ ПРИВЛЕКАЮТ НА РАБОТУ МОЛОДЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ С ВЫСОКОЙ РАБОТОСПОСОБНОСТЬЮ, СВЕЖИМ ВЗГЛЯДОМ НА ПРОБЛЕМЫ, ЭНТУЗИАЗМОМ, НО ЧАСТО ЗАБЫВАЮТ О ТОМ, ЧТО ПЕРСОНАЛ СТАРШЕГО ВОЗРАСТА, ОКАЗАВШИСЬ В ПОДЧИНЕНИИ У МОЛОДОГО МЕНЕДЖЕРА, МОЖЕТ ПРОСТО НЕ ПРИНЯТЬ ЕГО.

Александр Данилов был назначен руководителем филиала мебельной компании через месяц после того, как ему исполнилось 24 года. Из 45 подчиненных младше него были только один из кладовщиков на складе, а также секретарь. Изначально Александр вроде бы должен был получить солидное преимущество, так как генеральный директор компании лично представил его персоналу филиала, в красках расписав его профессионализм. Однако на подчиненных это не произвело должного впечатления, поскольку сам генеральный не пользовался большим авторитетом — всего лишь потому, что сотрудники филиала его почти никогда не видели и мало знали, что за человек стоит во главе компании. Соответственно, характеристика, данная им Александром, была воспринята холодно.

Данилов понимал, что необходимо с самого начала внушить к себе уважение. Отчего постарался сделать свое общение с подчиненными максимально формальным: входить в кабинет разрешалось только после стука, обращаться исключительно по имени и отчеству и т. д. Сам он тоже подчеркнуто уважительно относился к подчиненным. Но выработанная тактика не оправдала себя. Отношение коллег к нему лучше не стало, а в некоторых случаях даже ухудшилось.

Большинству сотрудников казалось, что такой молодой и неопытный начальник не справится со своими задачами, что он плохо представляет себе производственные процессы. А его замкнутость и формальные отношения только усилили их настороженность: многие подумали, что директор не собирается с ними считаться.

Почти сразу на долю Александра выпало довольно серьезное испытание. Руководство поручило ему уволить неэффективных работников, одновременно занявшись подбором нового персонала. Александр уволил 41-летнего сотрудника отдела сбыта. Несмотря на то, что причина была вполне очевидной, этот факт только ухудшил отношение коллектива к новому начальнику — уволенный пользовался авторитетом. Вместе с ним по собственному желанию ушли еще несколько человек. И хотя это были не самые хорошие работники, компания таким образом практически осталась без отдела сбыта.

Подбор новых сотрудников давался нелегко: некоторые соискатели утрачивали интерес, узнав, что ими будет руководить совсем молодой менеджер. Но самым неприятным следствием увольнений стала уверенность

большинства в том, что Александр держит курс на постепенное омоложение коллектива и поэтому их трудовые дни на этом месте сочтены. Некоторые сотрудники начали почти открыто бойкотировать рабочий процесс.

Было бы логично уволить и таких людей, но Александру удалось убедить руководство этого не делать. А параллельно решить еще одну проблему. Заключалась она в том, что подчиненные начали все чаще действовать в обход: все бумаги для одобрения шли напрямую вышестоящему начальству. О передаче документов сотрудники сообщали постфактум, каждый раз ссылаясь на разные причины. Александр попросил генерального директора не согласовывать ни один документ, если он будет без подписи непосредственного начальника.

Необходимо было показать, что новый руководитель ценит вверенных ему сотрудников и не приемлет дискриминации по возрасту. Александр вместе с HR-службой провел удачный подбор новых сотрудников в отдел сбыта, причем сознательно при прочих равных условиях предпочтение было отдано соискателям, перешагнувшим 30-летний рубеж. Таким образом, слухи об омоложении коллектива поутихли.

Следующий шаг оказался еще более удачным. Главной целью своей работы Александр ставил повышение объема продаж. Необходимо было пересматривать систему материальной мотивации сотрудников, давно уже устаревшую и тормозившую развитие компании. В начислении зарплат и премий нужно было ориентироваться на достигнутые результаты и уровень компетентности сотрудников. Одним махом изменить эту систему было опасно, поэтому Александр постепенно готовил персонал к тому, что скоро будет проведена оценка, по результатам которой впредь станут рассчитываться объемы компенсаций.

Новая мотивационная схема, созданная после проведенной оценки, позволила достаточно быстро повысить объемы продаж филиала. Это отразилось на уровне заработка сотрудников компании и укрепило авторитет Александра на посту управляющего филиалом. Кроме того, Александр составил небольшую анкету, позволявшую выяснить мнение сотрудников о нем и о его методах руководства. Анкеты были анонимными — в противном случае процесс был бы абсолютно неэффективным.

Последнее, что осталось сделать Александру для налаживания хороших отношений с коллективом и утверждения своего авторитета, это изба-

виться от имиджа официальности, который он себе создал в самом начале. Александр ввел ежедневное утреннее получасовое совещание с частью сотрудников — наиболее опытными и хорошо знающими работу людьми. Причем Александр не побоялся включить в эту группу даже нескольких бывших явных своих недоброжелателей. Он создал так называемый скелет коллектива, выделил людей, на кого он всегда мог положиться и кто стали основными проводниками его идей. Возникающие проблемы Александр теперь старался решать не в строго официальной обстановке своего кабинета, а на местах, будучи всегда на виду у подчиненных.

КАК УСТРАНИТЬ
ПРОГРАММНЫЕ СБОИ
В КОМАНДЕ



АНТОН АЛЕЙНИКОВ

Лечение «звездной болезни»

УСТАНОВИТЬ БАЛАНС ПРАВ И ОБЯЗАННОСТЕЙ «СТА-
РЫХ» И «МОЛОДЫХ» СОТРУДНИКОВ — НЕПРОСТАЯ
ЗАДАЧА. НО РЕШИТЬ ЕЕ НЕОБХОДИМО, ЧТОБЫ КАЖ-
ДЫЙ ЧУВСТВОВАЛ СЕБЯ НА СВОЕМ МЕСТЕ.

Вступая в должность руководителя отдела разработок в небольшой компании—производителе программного обеспечения, Михаил Стрелков отдавал себе отчет, что берет на себя немалую ответственность. Требования руководства были высокими, а сегмент рынка настолько узок, что работающие в нем люди знали друг друга и все их ошибки моментально становились предметом обсуждения. Поручая менеджеру это направление, руководство хотело решить две проблемы — сроков и качества продукта.

Согласившись, Михаил Стрелков, по большому счету, рисковал карьерой. Последние полгода все проекты завершались едва ли не в последний день перед дедлайном. При этом, хотя производимые программы отличались новизной и были в некоторой степени уникальными, они содержали в себе столько ошибок и мелких недочетов, что отведенного планом времени на их исправление всегда не хватало.

В итоге каждый раз компания оказывалась перед выбором: либо в последние дни переносить сроки выхода — и тогда нарушалась маркетинговая стратегия компании, продукты появлялись на рынке после аналогичных продуктов конкурентов или в период спада покупательской активности, либо выпускать недоработанный, сырой продукт — и в очередной раз ставить под удар годами складывавшуюся репутацию. В обоих случаях компания становилась объектом нелестных отзывов в отраслевой прессе, это все больше сказывалось на отношении покупателей — и вот уже в последние месяцы объем продаж начал угрожающе снижаться.

Принимая дела, Михаил Стрелков подробно ознакомился со всеми бизнес-процессами отдела. Восемь его сотрудников работали в компании достаточно давно, за их плечами было немало удачных проектов. Откуда взялись те проблемы, о которых предупреждало руководство, Стрелков не совсем понимал. Но поскольку проблемы все же были, он решил максимально внимательно присмотреться ко всем аспектам работы подразделения на этапе ближайшего проекта. И вот что он увидел.

В самом начале работы над проектом разработчики горели энтузиазмом, проявляли свои лучшие профессиональные качества, на мозговых штурмах не переставали удивлять свежими идеями даже выдавшего виды менеджера. Казалось, с такими светлыми головами не сделать качественный продукт к сроку просто невозможно. Но чем больше времени проходило от начала работы над проектом, тем сильнее проявлялись незамет-

ные на первый взгляд особенности — они-то, как рассудил Михаил Стрелков, и были причиной большей части неприятностей компании. Первый и основной вывод, к которому пришел руководитель отдела: разработчики больны «звездной болезнью».

Самые молодые по возрасту, придя в компанию год или два назад, по словам старожил, работали на износ, чтобы доказать: их, не имеющих пока большого опыта, взяли не зря. Но испытательные сроки прошли, молодые люди посчитали свое положение достаточно устойчивым и постоянной кропотливой работе все больше предпочитали генерацию и озвучивание новых идей. Само по себе это было неплохо, однако половина идей так и оставалась в речах на планерках и не находила никакого отражения в действительности.

С остальными сотрудниками положение было еще более серьезным. Три так называемых старых сотрудника работали в компании с момента основания, и за эти годы к ним сложилось настолько благоговейное отношение, что они и подавно не хотели утруждать себя черновой работой. В итоге все выглядело следующим образом: на начальном этапе проекта сотрудники высказывали множество ценных предложений, половина из которых тут же забывалась. Затем «старики» перекладывали всю рутинную работу на молодых, негласно оставляя за собой обязанности только по генерации новых идей и своего рода наставничеству. «Молодежь» нехотя принималась за работу, выполняла ее медленно, спустя рукава и стараясь подчеркнуть, что они достойны более интересной и ответственной деятельности.

Складывалось впечатление, будто отдел состоит исключительно из руководителей. От этого и решил отталкиваться Михаил Стрелков.

Отдел был разбит на три рабочие группы, ответственными за них были назначены трое «старых» сотрудников. Одна группа занималась плановой реализацией тех идей, которые вся команда озвучивала на собраниях, другая выискивала ошибки и всевозможные недочеты и исправляла их, третья координировала работу первых двух составлением детальных планов на каждую неделю.

Зарплата всех сотрудников, до сих пор фиксированная, была повышена в полтора раза, но разбита на три составляющие: фиксированную часть, вознаграждение за выполнение работы в сроки (при этом они были

ужаты) и сумму, выплачиваемую, если количество ошибок и недочетов по результатам работы оказывалось меньше 5%. Проекты были разбиты на несколько этапов, по каждому из них сотрудники должны были отчитываться. От этого зависела премия, которая раньше выплачивалась каждый раз по завершении нового проекта, отныне же — только за соблюдение сроков и критериев качества.

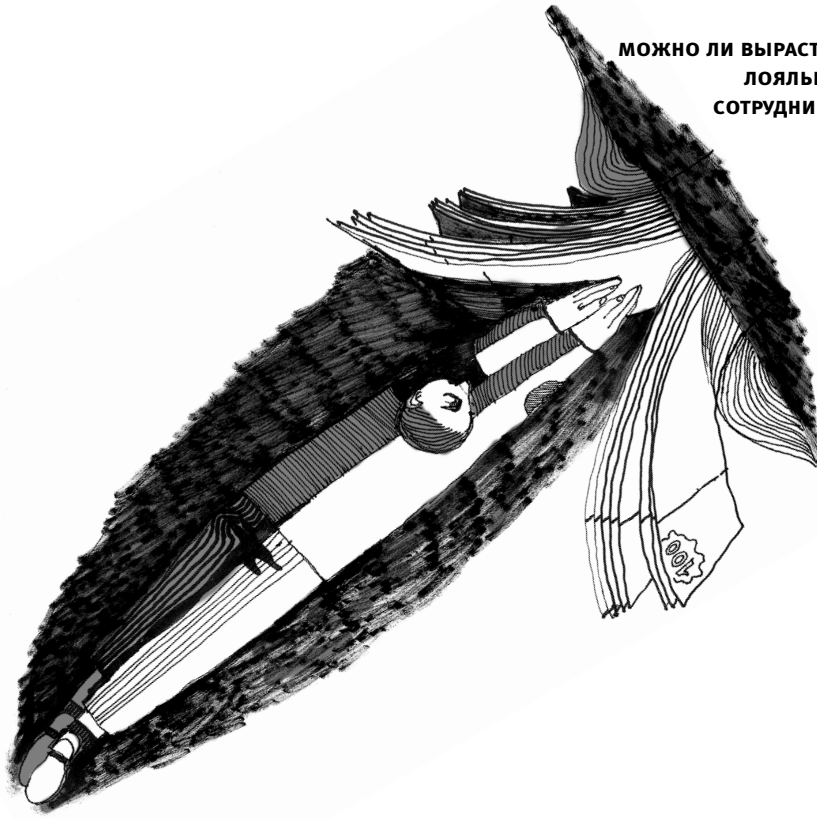
Руководители рабочих групп подводили итоги их работы ежедневно и докладывали о результатах Михаилу Стрелкову. Кроме того, каждый сотрудник в начале недели должен был написать свои планируемые результаты за неделю, а в конце этого периода — отчитаться по ним.

Конечно, нельзя сказать, что коллектив с радостью воспринял резко возросшие напряженность и темпы работы, хотя доход людей действительно ощутимо повысился. Двое молодых разработчиков написали заявление об уходе, но это вполне укладывалось в запланированные Михаилом Стрелковым потери подразделения. Вместо них он взял студентов последних курсов профильных вузов, положив оклад на треть меньше, чем тот, что был у ушедших разработчиков, отметив, что рост дохода сотрудников полностью зависит от их усидчивости. И для начала он направил новичков заниматься самой рутинной работой, чтобы они смогли избежать «звездных» искушений, ставших проблемой для их старших коллег.

Помимо этого, Стрелков регулярно говорил сотрудникам, что от скорости и качества их работы зависит, насколько быстро будет развиваться компания, от чего, в свою очередь, зависит карьерный рост каждого из них. Все сотрудники отдела были достаточно амбициозными, и этот фактор не мог не сыграть свою роль. Так, приняв руководство рабочими группами, старые сотрудники начали гораздо более серьезно и ответственно подходить к работе: стало очевидно, что их проблемы были связаны с тем, что они просто «пересидели» на одном месте.

Первые реализованные обновленной командой проекты выгодно отличались от предыдущих. Программные продукты компании получили высокие оценки прессы и признание потребителей. Это был не единственный, но немаловажный фактор развития и роста компании, результатом которого через некоторое время стало ее расширение. Руководители рабочих групп возглавили новые отделы и направления, а сам Михаил Стрелков приобрел крепкий авторитет на рынке.

МОЖНО ЛИ ВЫРАСТИТЬ
ЛОЯЛЬНЫХ
СОТРУДНИКОВ



АНТОН АЛЕЙНИКОВ

Прививка от вируса «летуна»

ЕСЛИ ЛОЯЛЬНОСТЬ ОПЫТНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ЗАВИСИТ
ОТ СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ, НЕ СТОИТ ПАНИКОВАТЬ
ИЗ-ЗА ТОГО, ЧТО РЫНОК НЕ ПЕРЕДЕЛАТЬ. НУЖНО ПРО-
СТО РАЗБУДИТЬ АМБИЦИИ ДРУГИХ СОТРУДНИКОВ.

Для компании «Стройстар» — дистрибутора строительных материалов — менеджеры по продажам были едва ли не главным бизнес-ресурсом. Компания работала в основном с корпоративными клиентами, и умение менеджеров найти индивидуальный подход к каждому клиенту, правильно представить товар, быть настойчивыми, но ненавязчивыми играло большую роль. Постепенно именно специалисты по продажам стали самыми «текучими» кадрами. Конкуренция на рынке стройматериалов непрерывно росла, и «продажники» регулярно переходили на более высокооплачиваемую работу. Вместе с тем они сформировали определенного рода профессиональную среду, где очень быстро распространялась информация обо всех работодателях, в том числе и о новых вакансиях.

Казалось, процесс регулярной миграции менеджеров будет бесконечным. Но, как говорится, не было бы счастья...

Всего за пару месяцев от услуг компании отказались несколько крупных клиентов. Выслушав их жалобы и проанализировав ситуацию, генеральный директор пришел к выводу, что причиной тому стали менеджеры по продажам. Парадокс заключался в том, что эти сотрудники оказались более чем опытными специалистами и работали как минимум в половине компаний в этом сегменте рынка.

Руководство «Стройстара» было вынуждено внимательно присмотреться к ситуации в отделе продаж. Она оказалась неутешительной: во всем отделе не было ни одного менеджера со стажем работы в компании более полугода. При этом невооруженным глазом было видно, что большинство из них готовы перейти к конкурентам, как только те предложат чуть более высокие компенсации. «Провинившиеся» относились как раз к этой группе. Плачевные результаты их работы казались объяснимыми. Во-первых, несмотря на богатый профессиональный опыт, в «Стройстаре» они были новыми людьми. Соответственно, всех особенностей отношений компании с клиентами не знали, а объяснить им эти самые особенности никому не пришлось в голову. Менеджеры работали, опираясь на собственный опыт, подчас не всегда подходящий к конкретной ситуации.

Во-вторых, они демонстрировали гораздо больше самоуверенности, чем энтузиазма. То же можно было сказать и о большинстве специалистов, долго работающих в этом сегменте. Все это походило на симптомы какой-то болезни — люди рассматривали каждую новую компанию как времен-

ный этап в карьере и были готовы в любой момент переметнуться туда, где предложат лучшие условия.

Пока дела у компании шли неплохо, руководство могло смотреть на все перечисленные признаки как на естественные побочные явления, но теперь такая ситуация с продажами стала угрожать развалом бизнеса. Положение осложнилось финансовыми трудностями, начавшимися после потери клиентов. Постепенно стало ясно, что компания уже не может позволить себе не только переманивать специалистов, но и как следует развивать и мотивировать тех, кто уже есть: на это просто не хватало средств.

«Стройстар» не могла позволить себе повышать зарплату и предлагать высокие проценты с продаж. Вскоре последние оказались ниже, чем в среднем по рынку. Стало очевидно, что спустя некоторое время компания вообще не сможет привлекать и удерживать опытных специалистов — уровень зарплаты позволит нанимать лишь людей без опыта, а в тех непростых условиях, в которых оказалась организация, это выглядело более чем рискованным.

Пытаясь найти выход из положения, генеральный директор попробовал понаблюдать за теми сотрудниками, кто не считался опытным и пришел в бизнес относительно недавно. В частности, в поле зрения директора попал Игорь Карпов, работавший раньше в другом сегменте рынка — продажах офисной техники. Сами обстоятельства его прихода были анекдотичными: несколько недель подряд директора беспокоил человек, желающий продать ему копировальные аппараты. Офисная техника была малоинтересна директору, но вот на сейлз-менеджера внимание он обратил — Игорь умел быть убедительным. Во время очередного звонка в офис Карпов услышал приблизительно следующее: «Молодой человек, мне очень нравится, как вы продаете, не желаете ли вы делать то же самое в нашей компании?» Игорь с легкостью согласился на это предложение и теперь работал в отделе продаж, показывая неплохие результаты. В отделе он занимал далеко не первые позиции, но, как выяснилось, связано это было с тем, что опытные «звезды», среди которых был и руководитель подразделения, не доверяли ему вести перспективных клиентов.

Директор решил пойти на рискованный шаг: сделать Игоря Карпова руководителем отдела. Вместе с этим он уволил половину нелояльных опытных менеджеров, так как в основном их работа сводилась к указани-

ям для новичков. Часть высвободившихся средств пошла на учебные программы для всех сотрудников подразделения. Один из оставшихся опытных специалистов был назначен заместителем руководителя подразделения. В работе он не показывал экстраординарных результатов, но почти со всеми в коллективе у него были хорошие отношения.

Игорь Карпов, вступив в должность, оказался очень требовательным к сотрудникам. Подчиненным было достаточно тяжело: из семи человек, работавших на момент его назначения (после увольнения четырех опытных), сменились четверо, но он так тщательно подбирал подчиненных, что через год можно было говорить о сложившемся коллективе. Его заместитель, в свою очередь, был «буфером» между требовательным руководителем и подчиненными. Имея с ними доверительные отношения, он доносил до сотрудников решения, знал реакцию команды в целом и мнение каждого в отдельности. Он же спустя год уговорил Игоря, загоревшегося идеей создать собственный бизнес, какое-то время не уходить из компании. Однако, почувствовав неладное, сам взялся плачивать команду.

К тому времени социальный пакет сотрудников был значительно расширен, введены новые виды премий, а зарплата повышена на 20%. После этого заместитель детально изучил план развития карьеры каждого сотрудника и заинтересовал их дальнейшей работой в компании. К моменту, когда Игорь Карпов все-таки решил уйти из «Стройстара», оказалось, что подчиненные лояльны не столько к нему, сколько к его заместителю и компании в целом. Переманить в собственную компанию ему удалось только одного человека. Серьезным ударом для компании это событие не стало: место Игоря Карпова занял его заместитель, а отдел продолжил работу в прежнем режиме.

ХОРОШИЙ ОТДЫХ
ДЛЯ ХОРОШЕЙ РАБОТЫ



Временные трудности

ЕСЛИ В ПЯТНИЦУ В ДЕСЯТЬ ВЕЧЕРА ВАШ ОФИС ПО АКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ НАПОМИНАЕТ НЬЮ-ЙОРКСКУЮ БИРЖУ В РАЗГАР ТОРГОВ, ВАМ СТОИТ ПРИЗАДУМАТЬСЯ. КОНЕЧНО, ПОДОБНОЕ РВЕНИЕ СОТРУДНИКОВ НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД ВЫГЛЯДИТ ЭКОНОМИЧЕСКИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМ, НО, КАК ПОКАЗЫВАЕТ ПРАКТИКА, ЛУЧШЕ ВСЕ ЖЕ РАБОТАЕТ ТОТ, КТО УМЕЕТ ХОРОШО ОТДЫХАТЬ.

«Переработки» могут зависеть от множества факторов — от организационных особенностей и условий труда до личностных качеств сотрудника и руководителя. Иногда причины задержек на работе оказываются совсем неожиданными. Поэтому прежде чем заказывать тренинг по тайм-менеджменту, необходимо выяснить, почему человек «горит на работе».

Виктория Фомина работала в крупной российской компании — работчице компьютерных программ руководителем аналитического отдела. Очень ответственная и требовательная по отношению к себе и подчиненным, она поддерживала теплые отношения с коллективом, готова была помочь в любую минуту и пользовалась авторитетом. С таким руководителем в эффективности работы отдела сомневаться не приходилось — план выполнялся всегда. Но сотрудники постоянно ощущали нехватку времени, до ночи задерживались на работе, многие задания выполняли в спешке и поэтому сильно уставали.

Стоит сказать, что негативного отношения к руководству у сотрудников не было, работа проходила в дружеской атмосфере, но физическая и психологическая усталость сразу бросалась в глаза. На стадии завершения проектов некоторые сотрудники по несколько дней не покидали офис, что впоследствии почти всегда сказывалось на их здоровье. Ситуация усугубилась, когда один из высоко ценимых Викторией сотрудников уволился по собственному желанию. У него родился ребенок, и надо было больше времени уделять семье. Зная, что его коллеги всегда работают допоздна, он решил, что не сможет соответствовать требованиям компании, и начал искать другую работу. К тому же служба охраны здания постоянно испытывала неудобства оттого, что сотрудники отдела оставались работать до позднего вечера. Все чаще стали возникать конфликты с арендодателем, который требовал от компании оплачивать дополнительное время работы охраны.

Виктория подумала, что все дело в неправильном распределении времени, и решила отправить подчиненных на тренинг по тайм-менеджменту. После прохождения тренинга обстановка в отделе улучшилась, но основные проблемы никуда не делись. Виктория попросила HR-отдел компании провести опрос персонала в ее отделе, чтобы выяснить причины сложившейся ситуации.

Результаты опроса оказались следующими: работать с утра до ночи сотрудников побуждал «психологический климат в коллективе». Это вы-

ражалось в том, что сотрудники очень высоко ценили личностные и профессиональные качества руководителя, работали во многом «для нее», боялись подвести Викторию и часто принимали повышенные обязательства. Кроме того, коллектив был очень дружным, и поэтому сотрудники испытывали психологический дискомфорт, уходя из офиса раньше своих коллег. С какого-то момента ненормированный рабочий день стал негласным правилом. Виктории пришлось действовать очень осторожно, чтобы решить эту проблему.

Попытка заканчивать рабочий день в определенное время могла вызвать противоположный эффект. Удачным вариантом казался ежедневный корпоративный отдых после работы.

Сотрудникам, привыкшим проводить вечера вместе, предложили сохранить эту традицию, но уже не на рабочем месте. Важно было дать понять подчиненным, что их труд по-прежнему ценится высоко. Решили провести турнир по футболу (90% сотрудников отдела были мужчины, которые увлекались этим видом спорта). Выбрали клуб с футбольным полем и местами для болельщиков (куда вошли оставшиеся 10% коллектива — женщины). Объявление о турнире было сделано за день — так, чтобы для сотрудников это не стало неожиданностью и они успели спланировать рабочее время. Виктория знала, что вряд ли кто-то останется в офисе, но на всякий случай предупредила, что вечером по техническим причинам отключат свет и работать будет невозможно. Футбольный турнир отдела имел довольно большой призовой фонд, и Виктория объявила, что победитель будет определен только после серии игр, таким образом дав понять, что игра состоится и в ближайшие несколько дней в это же время. То есть поставила коллег перед фактом. Но на завтра вся затея чуть было не провалилась. Один сотрудник наотрез отказывался ехать на матч, поскольку на следующий день должен был подготовить отчет по проекту. Он остался работать в офисе, однако Виктория предупредила его, что отчеты должны сдаваться до окончания рабочего дня, и оставила за ним место в футбольной команде.

Неожиданная проблема возникла еще через пару дней после нововведения. У кого-то из сотрудников появилось опасение, что компания не считает их дружной и эффективной командой и ежедневным корпоративным отдыхом планирует сплотить. Чуть было не получился тот самый про-

тивоположный эффект. Сотрудники хотели сначала отказаться от предложенного отдыха и работать еще больше, чтобы доказать свою эффективность. Но Виктории удалось убедить подчиненных в обратном, рассказав, что в планы компании входит ввести подобные мероприятия вскоре и в других отделах, а аналитический отдел выбран в качестве пилотного. В начале эксперимента эффективность работы отдела несколько снизилась, однако очень скоро проведенная политика дала положительные результаты: через несколько недель сотрудники уже психологически настраивались на окончание рабочего дня в положенные сроки и успешно выполняли поставленные задачи к этому времени.

После этого HR-отдел провел опросы в остальных отделах, где наблюдались похожие явления. Причины переработок сильно различались. Например, основная проблема отдела продаж была в частых сбоях в работе телефонной сети — сотрудники просто не успевали сделать необходимое количество звонков в течение рабочего времени. Компания также наняла двух новых офис-менеджеров, так как сотруднику службы ресепшн приходилось заниматься не своими обязанностями — в частности, наводить порядок в переговорных комнатах перед приемом посетителей и вызывать мастера по ремонту кондиционеров и оргтехники, что не позволяло ей сосредоточиться на своих прямых обязанностях. Иными словами, тренинги по тайм-менеджменту понадобились далеко не всем.



ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Не хочу расти

РАЗРАБАТЫВАЯ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА, НУЖНО ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НЕ НА КАЖУЩИЕСЯ ЛОГИЧНЫМИ СХЕМЫ, А НА РЕАЛЬНЫЕ ЗАПРОСЫ СОТРУДНИКОВ.

Компания «Хай-лайн», один из ведущих розничных продавцов бытовой электроники, компьютеров и комплектующих к ним, за 10 лет построила крупную сеть супермаркетов в Москве и регионах. Число ее сотрудников достигло 3000 человек.

К персоналу магазинов (поскольку обслуживание покупателей было основано на принципе индивидуального консультирования) там предъявляли особенно высокие требования — как по знанию товара, так и по технике активных продаж. Но, будучи быстрорастущей компанией, «Хай-лайн» не могла обеспечить все свои магазины «готовыми» консультантами, обладающими необходимым набором навыков и знаний для работы. В связи с этим в «Хай-лайн» предпочитали брать сотрудников «на вырост».

По инициативе руководства компании отдел персонала разработал следующую систему обучения и мотивации продавцов. Подготовка — это двухмесячный курс в тренинг-центре компании. Программа обучения включает лекции, семинары, тренинги. По итогам обучения каждый будущий сотрудник сдает экзамен, по результатам которого руководство сети принимает окончательное решение относительно его работы в компании. Если молодой человек или девушка успешно проходят обучение, а также экзамен, у них начинается испытательный срок (до трех месяцев) уже непосредственно в магазине.

Чтобы продавцы были заинтересованы в профессиональном и карьерном росте, в компании внедрили систему пяти разрядов. Первый разряд присваивается сотруднику после успешной аттестации по итогам испытательного срока. Критерием успешной сдачи аттестации является оценка не ниже восьми баллов по 10-балльной шкале. Надо отметить, что требования к персоналу магазинов по знанию товара предъявляются достаточно жесткие. Например, объем учебного материала по одной товарной группе (всего товарных групп восемь) сравним с 200-страничным учебником. Подготовка к аттестации на первый разряд обычно проходит самостоятельно. Для этого в тренинг-центре есть курсы, которые сотрудник может посещать в свободное от основной работы время, есть также печатные материалы, интернет, где можно найти необходимую информацию.

Система разрядов предполагает, что чем выше уровень, тем больше постоянная часть заработной платы. Так, разница в зарплате между нуле-

вым разрядом (в период обучения) и первым разрядом составляет 20%. Каждый следующий разряд присваивается с периодичностью один раз в год по результатам плановой аттестации персонала. Разница в зарплате (окладной части) между разрядами составляет также 20%. Иными словами, возможность получать более высокий доход должна была подталкивать продавцов к повышению своей квалификации.

Михаил Аршинов, директор отдела персонала «Хай-лайна», отвечавший за разработку системы, предполагал, что мотивация роста поможет компании достигнуть ощутимых результатов. Однако на самом деле оказалось, что система работает далеко не так, как хотелось бы.

За прошедшие полгода Михаил отметил ощутимое уменьшение числа сотрудников, получающих более высокие разряды (на тот момент большая часть персонала — около 70% — имела первый разряд). Когда попытались выяснить причину, обнаружили следующее: продавцы не хотели проходить аттестацию, ссылаясь не нехватку времени, а также откровенно заявляя о том, что им неинтересно добиваться получения нового разряда. Директора магазинов, по идее, должны были быть заинтересованы в повышении квалификации своего персонала, но особого рвения в разрешении сложившегося положения не проявили. Со своей стороны они объясняли это тем, что персонал должен торговать, а не учиться с целью сдать экзамены.

Таким образом, система разрядов оказалась неработающей и не выполняла поставленных задач. Руководство сети поручило Михаилу разобраться и предложить свои варианты ее исправления. Наблюдая за происходящим, Михаил все больше убеждался, что для торгового персонала подобная система разрядов в принципе не может быть эффективна, поскольку сотрудники в большинстве своем не ориентированы на профессиональный рост. Его точку зрения полностью разделяли и те директора магазинов, с которыми Аршинов переговорил.

Михаил составил простой опросник, позволявший навскидку определить основной тип мотивации сотрудника, и предложил его продавцам. Результаты опроса подтвердили его догадки: оказалось, что примерно у 70% персонала преобладает так называемый инструментальный тип мотивации — когда сотрудника больше интересует оплата труда как таковая, а не возможность развиваться и самосовершенствоваться. Как раз 70% про-

давцов «Хай-лайна» и остановились на первом разряде. Торговый персонал косвенно заставляли, помимо работы, еще и учиться, а для людей с инструментальным типом мотивации подобное стимулирование может стать, наоборот, демотивирующим фактором.

Следовательно, мотивировать такой персонал необходимо не профессиональным ростом, а чем-то другим. Исходя из этого, Михаил предложил поменять форму воздействия и использовать в качестве стимула не профессиональный рост, а рост зарплаты по результатам труда и трудозатратам. В итоге было решено оставить систему «мотивации роста», сделав ее необязательной. То есть сотруднику предоставили решать самому, нужны ли ему постоянное обучение и аттестация (30% торгового персонала, показавшие ориентацию на профессиональный рост, выбрали именно этот тип). Для остальных же была введена система оплаты, устроенная по другому принципу: директор магазина разрабатывает план продаж на месяц; определенного числа каждого месяца подводятся итоги выполнения плана, и по результатам выплачивается соответствующая зарплата, а также премии, для назначения которых были определены четкие критерии (в том числе обходимость с покупателями и посещаемость обязательных тренингов и семинаров компании). Сотрудников оценивают супервайзеры с хозяйским типом мотивации, причем премия последних зависит от результатов работы их команды.

Итог: «Хай-лайн» добилась не только существенного роста объемов продаж и снижения расходов вследствие сокращения штата тренеров, но и сумела создать основу для формирования кадрового резерва.



БАРБАРА ПОЛЯКОВА

С поправкой на темперамент

ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЛОЯЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ — БЕЗУСЛОВНО, ВАЖНЕЙШИЕ КАЧЕСТВА ХОРОШЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ. НО, УВЫ, НЕ ЕДИНСТВЕННЫЕ.

Карьеру Евгении Тихолесской можно было назвать удачно сложившейся. Сразу после окончания факультета иностранных языков она, подобно большинству своих однокурсников, устроилась на работу в маленькую туристическую компанию. Такое начало карьеры было традиционным для начинающих специалистов по иностранным языкам, но вместе с тем мало кто планировал оставаться в этом сегменте. Работу в таком бизнесе молодые люди рассматривали не всерьез, а скорее как возможность съездить за рубеж, заработать немного денег и получить опыт, который позволит им позднее устроиться в более крупные структуры. Ведь не очень понятно, на какой карьерный рост можно рассчитывать в организации, где работают руководитель и несколько его подчиненных, примерно равных друг другу по статусу. Кроме того, положение таких компаний до сих пор не всегда надежно, многие из них не доживают и до своего трехлетия.

Компания, куда Евгения Тихолесская пришла на должность менеджера по продажам, не только выжила, но даже за три года выросла и заняла довольно заметное место на своем рынке. При этом ее положение было куда устойчивее, чем у большей части конкурентов. Из пяти сотрудников, работавших в компании на заре ее существования, не считая основателя бизнеса, к тому времени осталось двое, в том числе и Евгения Тихолесская. Штат компании был расширен в несколько раз и составлял уже 16 человек. Соответственно, и бизнес-процессам предстояло претерпеть изменения: если на начальном этапе все сотрудники занимались абсолютно всеми направлениями работы, невзирая на свою должность, а обязанности каждого работника нередко определялись по ходу событий, то теперь, очевидно, большую роль необходимо было отвести выстраиванию организационно-штатной структуры компании и распределению должностных полномочий.

В компании было создано два отдела: один занимался работой с клиентами — его возглавила вторая из двух работавших с самого начала сотрудниц, другой отвечал за взаимодействие с авиакомпаниями, отелями, посольствами и т. д. Это было самое ответственное направление, сбой в его работе мог повлечь крах всего бизнеса, а потому кандидатура его руководителя подбиралась особенно тщательно. Все сотрудники компании трудились достаточно усердно, поводов для сомнений в своей лояльности не давали, тем не менее генеральный директор опасался полностью доверять людям, пришедшим в бизнес в течение последнего года. Как следует оце-

нив положение дел, он решил поручить это направление Евгении Тихолесской. Во-первых, его подкупало, что абсолютно все время Евгения работала на износ, с полной самоотдачей. На начальном этапе существования компании это было особенно важно: когда сотрудники занимаются всем подряд, им регулярно приходится задерживаться допоздна, о чем они нередко узнают в последнюю минуту.

Очень многие не выдерживали такого стиля работы и увольнялись. На памяти генерального директора Евгения была единственным за все время человеком, от которого никогда не приходилось слышать даже намеков на жалобы: казалось, работа составляет не просто значительную, но основную часть ее жизни, и успехи и неудачи компании она воспринимала так близко к сердцу, будто от них зависела вся ее жизнь. За все это директор Евгению очень ценил. В результате под ее непосредственным руководством оказались пять сотрудников компании. Помимо этого, ей же было поручено координировать многие вопросы, связанные с отделом по работе с клиентами и прочими сотрудниками, не относившимися непосредственно к отделу.

Поначалу с момента вступления Евгении Тихолесской в должность дела шли так, что лучше и придумать нельзя: ее отдел работал как часы. Генеральный директор всегда знал, что может положиться на Евгению, а работа будет выполнена точно и в срок, чего бы это ей ни стоило. Доходило до того, что в некоторые моменты Евгения выполняла функции заместителя генерального директора.

Проблемы в компании начались спустя полгода, когда начали уходить люди. Из пяти человек, работавших с Евгенией Тихолесской, уволились двое — официально было объявлено о том, что они уходят по личным обстоятельствам, и расставание прошло спокойно. Однако до генерального директора начали доходить рассказы о том, что настоящей причиной увольнения были «нечеловеческие» (по словам сотрудников) условия работы в подразделении. Полностью посвящая все свои силы и время компании, Евгения требовала от подчиненных такой же самоотдачи и отказывалась понимать, если сотрудники не хотели работать сверхурочно, ссылаясь на свои личные дела. Порой это приводило к серьезным конфликтам, которые были скрыты от посторонних глаз: культура в компании не слишком поощряла открытое обсуждение проблем. Так или иначе, выяснилось, что

сотрудники были почти полностью вымотаны. Они оказались между двух огней. Предписания генерального директора, исходившего из необходимости формализации процессов, требовали прихода на работу вовремя, постоянного нахождения на рабочем месте и выполнения своих обязанностей. Вместе с тем Евгения Тихолесская попросту не давала людям уйти с работы вовремя, поскольку сама оставалась на рабочем месте и, нуждаясь в помощи подчиненных, не позволяла им покинуть офис ни под какими предложениями. При этом премий за сверхурочную работу никаких не предусматривалось — подразумевалось, что сотрудники должны быть счастливы от самого факта работы на благо компании. Обо всем этом с возмущением рассказывали оставшиеся члены команды, и их мнением нельзя было пренебречь. Положение осложнялось тем, что, оставшись втроем в отделе, и без того измотанные сотрудники физически не успевали решать все необходимые вопросы.

В конечном счете в работе подразделения начались сбои, и на столе директора стали появляться жалобы от клиентов и партнеров. Поразмыслив, генеральный директор пришел к весьма неутешительному для себя выводу: Евгения Тихолесская при всех своих несомненных уникальных качествах имеет один серьезный недостаток — она попросту не умеет работать с людьми, не понимает и не чувствует их, то есть не способна быть руководителем. И гендиректор принял решение взять на эту позицию человека извне, обладающего опытом работы в более крупной структуре. А пока ведутся поиски, временно доверить это направление руководителю отдела продаж, благо у последнего хоть и были некоторые мелкие недочеты в работе, но план выполнялся, да и подчиненные чувствовали себя вполне комфортно. В том же подразделении начал трудиться и один из бывших менеджеров по продажам.

Последний вопрос, который предстояло решить директору, — судьба самой Евгении Тихолесской: несмотря на то, что с должностью руководителя подразделения она явно не справилась, это не мешало ей оставаться ценным сотрудником. Гендиректор нашел выход из положения. По мере роста компании число работающих в ней бухгалтеров увеличивалось — их было уже двое, и в ближайшее время, согласно планам руководства, должны были нанять третьего. Возглавить вновь образовавшееся подразделение и направили Тихолесскую: объемы работы бухгалтерии были хоть и

немалыми, но весьма четкими и предсказуемыми, при этом функционирование отдела было жизненно важным для благополучия организации. Евгения приняла предложение, хоть и без особого энтузиазма. Впрочем, генеральный директор также предложил ей роль своего доверенного лица в некоторых вопросах, требующих максимальной конфиденциальности.

Уже через два месяца трудности были преодолены, новый руководитель отдела найден, и все стороны, от рядовых сотрудников до самой Евгении, остались довольны.

указатель имен

Аакер Дэвид	37
Айрапетян Лиана	22
Акопов Дмитрий	143
Андерсон Брэд	110
Артемяев Тимул	19
Аршинов Михаил	224–225
Асеев Алексей	117
Балдаев Дмитрий	131–132
Банков Петр	41–42
Бархатов Александр	103–104
Безручко Павел	121
Белина Елена	93
Белокурова Марина	142–143
Болдина Вера	52–53
Борисевич Андрей	172
Бояцис Ричард	185
Брэнсон Ричард	187
Булавин Виталий	117, 199
Бэкингэм Маркус	109–110
Вайншенк Боб	182
Васильева Дарья	193
Венгеров Владимир	41–42, 71–72
Вестфал Джеймс	181
Водопетов Сергей	178–179
Воллина Мария	159
Волошин Максим	35
Ворошилова Ольга	147–148
Габин Дмитрий	24
Галкова Татьяна	33
Голиков Тимофей	73
Голубков Дмитрий	161–162
Горячева Елена	148

Гоулман Дэниел	185
Грув Энди	122
Данилов Александр	207–209
Дементьева Ольга	147
Джулиани Руди	110
Доронин Александр	52
Дымский Дмитрий	65, 67
Емельянов Евгений	55–56
Еременко Александр	37, 100–101
Жатов Виталий	199–201
Иванов Евгений	17–18
Ильин Николай	77
Калабин Антон	57, 86–88
Калб Клиффорд	51
Кантор Вадим	156
Карпов Игорь	216, 217
Класс Андрей	51
Коваль Юрий	51
Козырицкая Марина	141
Колоскова Ольга	18
Колосова Мария	122–123
Кочетков Станислав	74
Криппендорфф Кайхан	181–182
Ларин Сергей	144
Левинсон Джей	171
Литасова Елена	194
Лурье Елена	118
Майклсон Виктор	55–57
Макки Энни	185
Манчулянцев Олег	22–23
Матусова Наталья	133
Мацусита Коносукэ	13
Меньшиков Александр	72
Минина Наталья	131
Миронов Алексей	166–167

Мокрушин Виталий	28	Таран Ирина	81–82, 113–115
Моносова Анна	118	Тихолесская Евгения	227–229
Нарделли Боб	109	Трусов Григорий	57
Ноготков Максим	19	Уланова Анна	132
О'Хирн Чарльз	182–183	Успенская Екатерина	113, 142
Паршин Роман	77–79	Уткин Вениамин	185
Пассини Марилин	158	Фомина Виктория	219–221
Петухов Виктор	147–148	Холл Серж	158
Поддякова Елена	68	Цаплин Алексей	125
Познякова Софья	23	Чичваркин Евгений	19, 186
Полуэктов Николай	71, 73, 103–104	Шабакин Вячеслав	103–104
Поляков Роман	66	Шарыхалина Екатерина	33–35
Полянин Борис	17–18, 21–23	Шпак Сергей	92
Попович Наталья	177, 179	Шустов Иван	171
Портянский Евгений	65	Якобсон Лиза	182
Пригожин Аркадий	85–86	Яновская Юлия	163
Провоторов Сергей	125	указатель компаний	
Проколов Роман	65		
Пушков Алексей	162	«А1»	77
Радченко Игорь	117	Агентство антикризисных технологий и инвестиций	77
Савинов Александр	22	«Агроторг»	155
Светозаров Владимир	52	«Аква Лого»	156
Семенов Виктор	58, 113	«АльфаСтрахование»	113, 142
Семина Нина	27–28	«Анкор»	52
Сидорчук Роман	81	«Арбат Престиж»	117
Сливницкая Марианна	33–34, 141, 149	«Арсенал»	117
Соколов Лев	118, 149	«Атардо»	41, 71
Соломина Елена	194	«Аэрофлот»	46
Стрелков Михаил	211–213	«БДО Юникон»	51
Ступин Владислав	204	«Бизнес-траст»	17, 21
Сулима Дмитрий	56, 178	«Билайн»	46
Сухина Ольга	138, 151–152, 165–166, 168	«Борисхоф»	144

«Ведомство»	77	«Мособливест»	77
«Вектор»	77	Московская городская	
«Визави консалт»	163	коллегия адвокатов	125
«Виктория»	73	Московская сеть бизнес-	
«Вимм-Билль-Данн»	38	ангелов (МСБА)	22
«Вымпелком»	47	Московское речное	
«Дар-экспо»	72	пароходство	77
«ДВЛ-инжиниринг»	194	М-РЦБ	113
«Дизайн Депо»	33, 35, 41	Национальная лига	
«Европресс»	174	управляющих	162
«Евросеть»	19, 173	Национальный институт	
«Жасмин косметикс»	199	сертифицированных	
«Иберика-2000»	65	консультантов	
«Институт тренинга —		по управлению	85–86
АРБ Про»	159	«Некст медиагрупп»	172
«Камео»	57	«Новости в Новосибирске»	194
«Картинформ»	157	НТВ	51
«Коммуникатор»	55	«Оливас»	203–204
«Комус-персонал»	148	«Оптималь»	138, 151, 165
«Контакт-эксперт»	57	Открытая инвестиционная	
«Косогоров самогон»	71, 103	компания	77
«Крок»	141	«Перекресток»	103, 155
«Лаборатория		«Пятерочка»	155
дизайна»	66–67	Раменский кондитерский	
«Магазин готового		комбинат	147
бизнеса»	27	«Республика идей»	22, 28
Магнитогорский металлур-		«Росбилдинг»	77
гический комбинат	156	«Ростик групп»	28
МГТС	65	«Русское информационное	
«Мегафон-Москва»	65	пространство-М»	52
«Медиалайн»	93	«Сандвик»	92
«Международный институт		«Связной»	19, 174
менеджмента»	81	«Северсталь»	65
«Метрополис»	147	«Сигма»	77
«Молочное дело»	38	«Скит»	103

«Стимул»	123	«Fransh. Стратегия роста»	17
«Стройстар»	215	Ford	51
Студия Артемия Лебедева	163	General Electric	109
СЭТ	74, 81–82, 113–114, 118, 132, 149	Greenpeace	156
УФК	125	Home Depot	109
«Фаст фуд индастриз»	35	IBM	34
Финансбанк	21	Inspirica	182
«Хай-лайн»	223–225	Intel	51, 122
Центр дистанционного		Kelly Services	133
обучения Businesslearning.ru	18	LG	172
Центр корпоративной		Matsushita	13
защиты	77	Merck	51
Центр развития предпринима-		Microsoft	51
тельства ЦАО Москвы	23	MLC	47
«Шаг»	55	Monassier	158
«Шатура»	47	Motorola	51
«Школа харизматических		Musa Motors	144
лидеров»	86	Naive Media Group	185–186
«Экопси консалтинг»	121	Nestle	47
«Эльдорадо»	45	Penny Lane Consulting	143, 147
Юниаструм банк	141	Prado R&T	68
«Яндекс»	35	Proame	158
Ars Vitae	62, 118, 141	Procter & Gamble	51, 100
Begin Group	34, 132, 149	Prophet	37
Best Buy	110	«PRопаранда»	56, 178
BrandLab	37, 43, 100	PRP Group	177
Britestream Networks	46	Sitronics	177
British Airways	46	Summit Educational Group	182
Cilaos	158	Tax Consulting U.K. Ltd	193
Citibank	21	United Airways	47
Coca-Cola	41	Universum Communications	34
Coleman Services	166	Viral Factory	172–173
Danon	48	Virgin	173, 187
DHL	117	Wcie	47
		Wolff Olins	46

Авторы рубрики «Мое дело»:

Екатерина Бобкова, Карен Газарян, Екатерина Голубкова, Елена Мулярова, Анастасия Никитина, Александр Острогорский, Никита Пасынков, Мария Петрищева, Михаил Сидоров, Петр Супонев, Дмитрий Смирнов, Наталья Филатова, Алан Хурумов — «Бизнес»;

Анастасия Каслина, Роман Крецул, Олег Кубатько, Владимир Правоторов, Виктор Скирманов, Лидия Трейвиш — Begin Group.

Просветов Иван (сост.)

Тактика выживания:

практика действий в жестком конкурентном окружении