РСПП

ПРИЛОЖЕНИЕ

БИЗНЕС РОССИИ



ВВІ

ИЦХАК АДИЗЕС

Тренер Великих

О БИЗНЕС-ПОДХОДАХ:

Герман ГРЕФ

Радислав ГАНДАПАС

Евгений ДЁМИН

Там, где выдающийся руководитель

встречается с гуру

ВВІ

Деловые мероприятия
с участием мировых бизнес-экспертов

www.bbia.ru 8 (800) 333-67-02











Содержание

2 Эффективность бизнеса: помощь со стороны

6 Ицхак Кальдерон Адизес: «В России есть невероятно одарённые и способные управленцы»

9 На основе взаимного доверия и уважения

10 Герман Греф: «Теория управления, которая охватывает всю жизнь»

13 Сбербанк: кровеносная система российской экономики

14 Алексей Кондратьев Большой консалтинг и эффективность менеджмента: если повезёт

20 Радислав Гандапас: «Бизнес-тренер – удивительно свободная профессия»

25 Евгений Дёмин: «Важно быть искренним с покупателями»

Эффективность бизнеса: помощь со стороны

Рынок услуг по улучшению эффективности бизнеса появился в России совсем недавно, хотя отдельные тренинги, как ни странно, проводились ещё во времена СССР. На сегодняшний день всё больше российских игроков привлекают профессиональных бизнес-тренеров и коучей, а образование сотрудников занимает второе место среди затрат крупных корпораций после выплаты заработной платы. Однако, даже несмотря на это, повышение эффективности бизнеса в России всё ещё остаётся одной из главных задач.



РИА «Новости»/Россия сегодня

Не очень долгая история

Развитие эффективности в России, как и во всём мире, началось в первую очередь с тренингов по личностному росту. Ещё в 1960–1970-е гг. в Ленинграде существовала так называемая Фрунзенская коммуна, основной целью которой как раз был личностный рост участников. Позже во втором по величине пионерском лагере СССР «Орлёнке» долго работали педагоги Уманский и Лутошкин, которые продолжили коммунарскую деятельность. С этого начинался путь педагогических тренингов, связанных с развитием лидерства. История привычных бизнес-тренингов в России также началась в конце 1970-х гг. Социально-психологический тренинг Центра по изучению групповой динамики Курта Левина впервые был проведён на факультете психологии МГУ для сотрудников в 1978 г. Позже участники продолжили развивать и разрабатывать это направление. Вслед за известными западными компаниями в конце 1980-х – начале 1990-х в Россию пришли и западные тренеры, которые стали готовить российских коллег, прежде всего в области продаж. Начиная с этого момента бизнес-тренинги окончательно отделились от тренингов личностного роста.

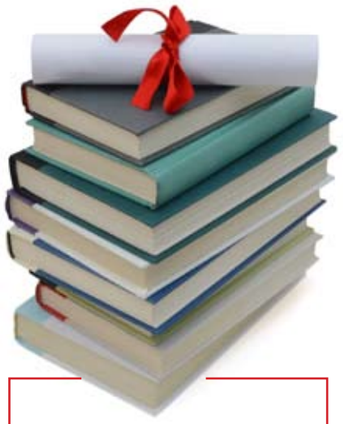
В 1960–1970-е гг. в Ленинграде существовала так называемая Фрунзенская коммуна, основной целью которой как раз был личностный рост участников.

По данным директора по стратегическому консалтингу практики бизнес-консультирования PricewaterhouseCoopers Евгения Отнельченко, управленческий консалтинг в России в последние годы активно развивается, следуя за ростом экономики и деловой активности в стране, а также помогая российским и международным компаниям достигать успеха в условиях развивающегося российского рынка. Как отмечает эксперт, российский рынок, помимо роста, характеризуется ужесточением конкуренции, во многих сегментах идёт активная консолидация, отражающаяся в растущем количестве сделок слияния и поглощения. Растущий бизнес требует квалифицированных управленцев и специалистов разных уровней, нехватка кадров порождает небывалый бум во многих сегментах рынка труда, уровень оплаты растёт высокими темпами, постоянно повышая расходы на персонал в структуре затрат компаний. Более того, российские организации всё активнее выходят на зарубежные рынки капитала, бизнес становится более интернациональным, развиваясь за пределами страны. С другой стороны, иностранные инвесторы активно ищут возможности для инвестиций в России. Зарубежные игроки приходят сюда, чтобы зарабатывать на растущем рынке, конкурируя с локальными компаниями. Однако востребованность тех или иных консалтинговых услуг естественным образом определяется задачами, стоящими перед компаниями.

На сегодняшний день существуют разные механизмы повышения эффективности бизнеса, однако одним из самых популярных остаётся тренинг.

Возможные решения

На сегодняшний день существуют разные механизмы повышения эффективности бизнеса, однако одним из самых популярных остаётся тренинг. Согласно самому популярному определению, бизнес-тренингом называется метод краткосрочного активного обучения, направленный на развитие навыков обучаемого для успешного ведения бизнеса. В структуру бизнес-тренинга могут входить тренинги по продажам, обслуживанию клиентов, формированию управленческих навыков, тренинги командообразования, тайм-менеджмента, по внедрению корпоративной культуры и т.д. Однако у всех этих тренингов есть одна общая деталь: они основаны на отработке конкретных навыков с помощью моделируемых ситуаций и ролевых игр. Более того, существуют модульные тренинги, когда участники формируют программу обучения в зависимости от стоящих перед ними задач. По словам преподавателя кафедры менеджмента РЭА им. Г. В. Плеханова Кристины Черницовой, внедрение новейших управленческих и информационных технологий в отечественную практику обусловило бурное развитие управленческого консалтинга, сопровождающееся значительным ростом числа методов, технологий и консультантов, экспертов, консультационных фирм, компаний и ассоциаций. Возникло и активно формируется новое для российского менеджмента направление – менеджмент-консалтинг, основой которого считается соответствующая концепция, направленная на целый ряд основных видов деятельности в области предпринимательской инфраструктуры бизнеса. Однако, по данным эксперта, при стремительном развитии консалтинга за рубежом и в РФ до сих



По данным американского министерства образования, в 2011 г. в США было выдано

126 214

дипломов MBA,

что на

74%

больше,

чем в 2001 г.

пор не сложилось общепринятое определение этой деятельности, не разработаны многие её содержательные, методические, методологические и организационно-правовые аспекты, что видно из приведённых концепций.

Согласно классификации Европейской федерации управленческого консалтинга (ФЕАКО), современный консалтинг включает восемь основных направлений: менеджмент, администрирование, финансы, кадры, маркетинг, производство, информационные технологии, специальные услуги. «На российском рынке сложилось несколько консалтинговых направлений в области совершенствования организационных структур, создания мотивационных систем управления персоналом, эффективного управления продажами, кадрового потенциала и формирования организационной культуры, стратегического и операционного планирования, финансового менеджмента и бюджетирования», – отмечает Черницова. По её словам, анализ структуры рынка консалтинговых услуг в РФ указывает на наличие следующих элементов: индивидуальных, частнопрактикующих консультантов; отделов кадровых или маркетинговых агентств; мелких консалтинговых фирм (от трёх до семи сотрудников); крупных российских консалтинговых компаний (30 и более человек); западных консалтинговых компаний с большим числом сотрудников. Эти структурные элементы имеют разное организационное оформление, однако специалисты отмечают тенденцию к их укрупнению вследствие вытеснения с рынка мелких и средних фирм более сильными конкурентами либо слияния их в более крупные компании. Более того, в стране действует несколько ассоциаций консалтинга, начиная от Ассоциации консультантов по экономике и заканчивая Ассоциацией консультантов по управлению и организационному развитию.

В зависимости от места на рынке различают три типа консалтинговых компаний. К первому относятся те фирмы, которые с момента их создания активно лоббируются и приставляются к определённым платёжеспособным клиентам. Они специализируются на решении проблем нескольких крупных клиентов, работают по расценкам зарубежных компаний и практически не развиваются за пределы этого сегмента. Консалтинговые компании второго типа создаются крупными структурами для решения своих внутренних проблем и работают на нескольких корпоративных клиентов. Третий тип – независимые частные фирмы, действующие на конкурентном рынке и взаимодействующие с многочисленными предприятиями среднего и малого бизнеса, как правило, на разовой основе.

Основные сложности

По словам экспертов, основные сложности в управляющем консалтинге связаны с применением полученных навыков. При анализе исходного положения руководители должны суметь сделать выводы для будущего, учитывая совместное воздействие разных факторов внутри предприятия и в его окружении. Наиболее просто и эффективно это делается с помощью SWOT-анализа (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – сильные стороны, слабости, возможности, угрозы). Он позволяет одновременно сосредоточить внимание на настоящей ситуации и на том, каким может быть будущее предприятия. Для того чтобы успешно приспосабливаться к условиям быстро изменяющегося рынка, предприятие должно иметь ясное видение будущего, чётко определённую миссию, ценности, которые соответствуют коренным, долгосрочным интересам клиентов и других важнейших для него контактных групп, а также разработанную на этой основе стратегию. Наконец, тренинг не может быть панацеей. По сути, день-два «тренингов» – это «ворк-шоп», мастер-класс, где более опытные показывают, что они умеют, или происходит простое знакомство участников с темой и друг с другом. Восприятие затрудняется, если процесс обучения построен хаотично, а отдельные курсы плохо взаимосвязаны между собой.

Альтернативой хаотичным тренингам может быть системное бизнес-образование, в первую очередь MBA. По данным американского министерства образования, в 2011 г. в США было выдано 126 214 дипломов MBA, что на 74% больше, чем в 2001 г. При этом стоимость программ full-time MBA выросла только за последние 3 года на 24%. По данным управляющего партнёра аналитической компании «Амплуа» Людмилы Богулёвой, исследования сектора MBA-услуг на нашем рынке бизнес-образования не проводились уже несколько лет, поэтому точных данных о его развитии нет. Однако у многих экспертов, говорит Богулёва, есть ощущение, что ниша MBA не растёт и даже находится в некотором кризисе. Зато стремительно увеличивается другая доля образовательного рынка, а именно услуги коучинга. Коучинг стал активно развиваться на Западе в посткризисное время, когда компании не смогли платить сотрудникам большие зарплаты и бонусы. Взамен они стали предлагать такие опции, как индивидуальный и карьерный коучинг, чтобы работники могли повысить свою квалификацию. Интерес к этой системе обучения растёт, компании пытаются понять, насколько коучинг способен повысить эффективность их бизнеса.

Коучинг стал активно развиваться на Западе в посткризисное время, когда компании не смогли платить сотрудникам большие зарплаты и бонусы.

Взамен они стали предлагать такие опции, как индивидуальный и карьерный коучинг, чтобы работники могли повысить свою квалификацию.

Одним из решений, по словам экспертов, может стать интеграция курсов по бизнес-эффективности в комплексные программы MBA. В частности, в «Мирбисе» уже год существует программный блок, направленный на развитие личностных компетенций, который включает коучинговые сессии, бизнес-театр и занятия с тренерами. Сейчас в любой хорошей бизнес-школе существует курс по коучингу и индивидуальные коучи, которые ведут студентов. В общей сложности, согласно исследованию РАНХиГС, коучинговые сессии, занятия по развитию личностных компетенций, повышению личной эффективности и лидерству проводятся во всех 20 лучших российских бизнес-школах. При этом российские вузы могут предложить хорошие возможности для зарубежных специалистов. В то время как европейский рынок в целом растёт медленнее мирового, страны Центральной и Восточной Европы, становящиеся на путь рыночной экономики, представляют собой небольшие, но быстро растущие рынки консалтинговых услуг. Среди наиболее перспективных эксперты отмечают Польшу, Венгрию, страны Балканского региона и в первую очередь Россию. Как отмечается в исследовании, объём российского рынка услуг управленческого консультирования относительно небольшой, однако сегодняшний этап развития отечественной экономики и наблюдаемые экономические тенденции позволяют ему расти темпами, немыслимыми для других отраслей российской экономики. **БР**



ИЦХАК КАЛЬДЕРОН АДИЗЕС: «В России есть невероятно одарённые и способные управленцы»

Доктор Ицхак Кальдерон Адизес – один из лучших бизнес-мыслителей современности, мировой эксперт в сфере менеджмента и эффективности ведения бизнеса, основатель и директор международной консалтинговой организации Adizes Institute (США). Чрезвычайно востребованный специалист, он, безусловно, из тех людей, у которых немного свободного времени. Тем не менее он согласился дать нашему изданию это короткое интервью.

– Вы прекрасно объяснили всему миру, почему идеальный руководитель – персонаж скорее фантастический. И тем не менее... Кто из политических деятелей, руководителей крупных корпораций прошлого и настоящего смог, на ваш взгляд, если не достичь идеала, то максимально приблизиться к нему?

– Любой руководитель может соответствовать модели PAEI. Эта модель описывает четыре ключевые роли, которые образуют успешную руководящую группу: Производитель (Producer), Администратор (Administrator), Предприниматель (Entrepreneur), Интегратор (Integrator). Но Руководитель не может сразу соответствовать всем составляющим руководящей группы или постоянно играть роль Производителя или Администратора и т.д. Руководитель меняет роли в зависимости от того, на каком витке развития находится компания. Никто не совершенен. Идеальный управленец, политик и любой лидер является человеком, который даёт указания, проявляет уважение и доверяет. Никто из них не совершенен и не претендует на совершенство.

– К какому из четырёх типов руководителя вы отнесли бы самого себя?

– Я, пожалуй, ближе к Руководителю, в котором преобладают качества Администратора и генератора идей по модели PAEI, как бы это странно ни прозвучало.

– Может ли человек в молодые годы быть, например, сильным Предпринимателем, а по прошествии лет стать скорее Администратором?

– Может.

– Вы консультировали правительства многих стран. По вашим ощущениям, какая из этих работ была наиболее удачной, принесла ощутимый эффект?

«По моему опыту могу сказать, что люди, с которыми я работал и работаю, только совершенствуют стиль управления, но не меняют его.»

– Возможно, в течение долгой жизни вам приходилось менять «амплуа»?

– Да, по мере того, как я становлюсь старше, Интегратор преобладает за счёт того, что Администратор слабеет.

– Насколько возможны в принципе и насколько значительными могут быть такие изменения?

– Эти изменения возможны, но они не такие значительные. В целом по моему опыту могу сказать, что люди, с которыми я работал и работаю, только совершенствуют стиль управления, но не меняют его.

экспертными знаниями) очень нелегко. Таким образом, результаты не всегда могут быть предсказуемыми. К сожалению, по понятным причинам я не могу рассказывать о том, что я делал для клиентов, чего достиг и как проходила работа с представителями государств.

– Тот же вопрос касательно крупных корпораций, компаний. Доводилось ли вам решать проблемы, в «решаемость» которых, по вашим ощущениям, не верили даже люди, которые вас приглашали? В целом какие практические работы были для вас наиболее интересными?

– Институт Адизеса сфокусирован на решении хронических проблем компаний, на проблемах, которые не могут решить генеральные директора в течение долгого периода времени, даже нескольких лет. Типичной ситуацией, например, является сценарий, когда мы освобождаем основателя компании из «ловушки». Это значит, что в данном случае владелец хочет освободить себя от бремени управления компанией, которую создал, он не хочет, чтобы компания более зависела от него, и у него возникают сложности с воплощением этого желания в реальность. У него возникают проблемы в этой ситуации при решении вопроса, кто будет достоин занять его место. Другая типичная проблема заключается в бюрократизации компаний, и здесь мы знаем, как изменить культуру таких компаний, сделать их более агрессивными и активными на рынке.

Мы помогаем быстрорастущим компаниям, компаниям, у которых, наоборот, проблемы с ростом или они остановились в развитии, стать способными восстановить свои позиции на рынке.

«Институт Адизеса сфокусирован на решении хронических проблем компаний, на проблемах, которые не могут решить генеральные директора в течение долгого периода времени, даже нескольких лет.»

– Как вы относитесь к попыткам в ряде стран ввести квоты для женщин–руководителей компаний? Есть ли в основе этих попыток какое-либо рациональное зерно или это популизм?

– Я против этого. Это обратная сторона дискриминации. Мужчины и женщины должны в равной степени продвигаться по карьерной лестнице в соответствии со способностями, а не по гендерным признакам.

– Ваши впечатления о работе в России, в частности со Сбербанком Германа Грефа?

– В России есть невероятно одарённые и способные управленцы. Герман Греф – один из топ-директоров по мировым меркам. Я могу это утверждать, опираясь на свой опыт. Проблема российского менеджмента – не люди, а культура. Культура авторитарного управления. Управленцы, использующие такую культуру, а также их подчинённые страдают, и ничего путного из этого не выходит.

– В России уже немало ваших учеников – сертифицированных консультантов Института



Адизеса. Кому-то из них уже удалось на практике доказать свой высокий профессионализм, решить сложную задачу?

«Мы помогаем быстрорастущим компаниям, компаниям, у которых, наоборот, проблемы с ростом или они остановились в развитии, стать способными восстановить свои позиции на рынке.»

– Да, доказали. Я очень доволен их работой. У меня есть еженедельные отчёты об их работе, и я взволнован, в хорошем смысле слова, теми изменениями, которые им удаётся приносить и создавать, особенно в меняющихся организационных структурах, делая компании более мобильными, открытыми, кооперативными и тем самым приводя компанию к более успешным, а порой и исключительно успешным результатам.

– Как стать сертифицированным консультантом вашего института? Какое образование нужно иметь, какими качествами обладать?

– У претендента должна быть степень бакалавра в любой области, он должен быть зачислен в Adizes Graduate School на получение докторской степени по программе организационных изменений. Если он или она делают успехи в учёбе, Институт Адизеса нанимает их к себе на работу. В процессе обучения они должны пройти дипломную практику под руководством супервайзера и получить профессиональные и успешные результаты в своей практике, чтобы стать консультантом.

– Ваш труд – книга «Корпоративные процессы: как организации растут и умирают, и что с этим делать?» – считается классическим пособием в теории управления и была выбрана в качестве одного из 10 лучших бизнес-книг Library Journal. Вы тоже считаете её самой удачной своей работой? Многие писатели, учёные, широко известные в мире своими произведениями, научными трудами, долгие годы вынашивают в себе замысел «главной» книги. Есть ли такой замысел у вас?

– Моя самая лучшая книга – будущая книга. Я в течение всей жизни совершенствуюсь и меняюсь. Спасибо Господу! **БР**

Справка



Ицхак Калдерон Адизес,
один из ведущих мировых экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса и правительственной деятельности путём внесения кардинальных изменений, которые не порождают неразберихи и деструктивных конфликтов, препятствующих изменениям.

За последние 35 лет доктор Ицхак Калдерон Адизес работал со многими ведущими коммерческими организациями мира, являлся консультантом по политическим вопросам при правительстве глав многих государств.

Доктор Адизес является основателем и генеральным директором Института Адизеса, организации, специализирующейся на управлении изменениями, имеющей филиалы в США и в 14 других странах.

В течение 30 лет он был штатным преподавателем Школы менеджмента Андерсена при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и работал в качестве приглашённого преподавателя в Стэнфордском и Колумбийском университетах, а также в Еврейском университете в Иерусалиме и Тель-Авивском университете. Доктор Адизес имеет степень PhD и MBA Колумбийского университета, бакалавра гуманитарных наук Еврейского университета в Иерусалиме.

В настоящее время он занимает пост директора Института Адизеса. Он также отмечен среди известных авторов и читает лекции более чем в 50 странах. Работы доктора Адизеса были освещены в журналах Fortune, New York Times, London Financial Times и World Digest.

Он является автором более десятка книг, переведённых на 31 язык мира. Его книга «Управление жизненным циклом корпорации» считается классическим пособием в теории управления и была выбрана в качестве одной из 10 лучших бизнес-книг Library Journal. По итогам рейтинга «100 лучших консультантов в сфере лидерства» издания Executive Excellence (2008 г.), одного из самых престижных деловых журналов в США, доктор Адизес занимает 27-е место.

Методология Адизеса применяется по всему миру в компаниях с объёмом продаж от 2 млн долл. до 2 млрд долл. (Coca-cola, Bank of America, Volvo, Visa Group и много других компаний-международных лидеров).

На основе взаимного доверия и уважения

Институт Адизеса (Adizes Institute, USA) – это международная консалтинговая организация, входящая в десятку лучших консалтинговых компаний по рейтингу Leadership Excellence.

Осуществляемые Институтом Адизеса программы организационных изменений основаны на методологии, разработанной основателем Института Адизеса профессором Ицхаком Адизесом (Ichak Adizes) и на протяжении 40 лет успешно применяющейся для трансформации организаций по всему миру.

Клиентами Института Адизеса являются как молодые компании, так и компании, входящие в список Fortune 100. Институт Адизеса имеет успешный опыт работы как в сфере бизнеса – более 2 тыс. компаний в 52 странах, среди которых Bank of America, Coca-Cola Foods, Shell, SanDisk, так и с общественными организациями и правительствами ряда стран – Бразилии, Мексики, Израиля, Швеции, Сербии. Институт Адизеса осуществляет проекты в России около 3 лет и в крупных корпорациях («Сибур» и Сбербанк), и в большем количестве средних компаний. За 40 лет работы методология Адизеса не утратила свою эффективность. Методология основана на вполне доказанном предположении, что та сила, которая делает бизнесы сильными в долгосрочной перспективе, – это сила культуры взаимного доверия и уважения, где на внутреннюю борьбу затрачиваются минимальные усилия, дабы максимум энергии посвятить рыночной борьбе. И эта сила лежит в основе способности компаний улучшать финансовые результаты, привлекать и удерживать талантливых сотрудников, выстраивать и удерживать конкурентное преимущество и становиться чемпионами своих рынков. С опытом, полученным в работе с каждой новой компанией, консультанты Института Адизеса «обогащают» методологию. Осуществляя проекты в российских компаниях, наши консультанты стремятся сделать практическую часть методологии более применимой для российского бизнеса.



Институт Адизеса специализируется на осуществлении программ организационных изменений, раскрывающих потенциал компаний и дающих им возможность достичь лидирующих позиций в своей отрасли или регионе.

Институт Адизеса специализируется на осуществлении программ организационных изменений, раскрывающих потенциал компаний и дающих им возможность достичь лидирующих позиций в своей отрасли или регионе. Институт Адизеса является экспертом в решении следующих задач:

- Разработка стратегии и осуществление стратегических преобразований;
- Разработка и внедрение организационной структуры;
- Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту;
- Разрешение конфликтов между основателями, собственниками, менеджментом;
- Устранение «культурных столкновений» между компаниями, переживающими слияния или поглощения;
- Устранение чрезмерной бюрократизации компании;
- Решение хронических проблем;
- Устранение проблем, вызванных быстрым ростом бизнеса.

Уникальный набор инструментов методологии Адизеса позволяет внедрять необходимые организации изменения без деструктивных конфликтов, гарантируя высокую эффективность внедрения решений, и выводит компанию на стадию расцвета, что позволяет компании стать лидером своего рынка и удерживать свои позиции. **БР**

ГЕРМАН ГРЕФ: «Теория управления, которая охватывает всю жизнь»



Сбербанк России – динамично развивающаяся структура, чутко реагирующая на требования времени, изменения в банковской сфере. Причём для проведения серьёзных структурных изменений подчас привлекаются эксперты со стороны, лучшие в своих направлениях работы. Такие как доктор Ицхак Калдерон Адизес. Решение обратиться за помощью именно к этому специалисту комментирует Президент, Председатель Правления Сбербанка России Герман Греф.

– В прошлом году Сбербанк изменил организационную структуру центрального аппарата. С чем была связана необходимость подобной перестройки? Какие конкретно факторы подвигли руководство банка, вас лично на принятие такого решения?

– При изменении организационной структуры центрального аппарата перед нами стояло несколько задач. Во-первых, нам необходимо было укрепить ряд стратегически важных направлений, а также повысить эффективность взаимодействия подразделений аппарата. В том числе для этого внутри большинства блоков были сформированы так называемые «штабные» подразделения, координирующие работу внутри каждого из них. Во-вторых, нам нужно было максимально сконцентрировать деятельность сотрудников центрального аппарата на функциях управления и развития банка и Группы Сбербанка в целом. Для этого из головного офиса был выведен ряд непрофильных, поддерживающих и обеспечивающих функций. В-третьих, нам надо было повысить клиентоориентированность и модернизировать работу обеспечивающих служб. Для этого в их структуре были созданы функции «бизнес-партнёров» для других блоков и внедрены механизмы общей координации обеспечивающих структур.

– Понятно, что специалистов уровня Ицхака Адизеса в мире единицы. Но почему было принято решение обратиться именно к нему?

– Ицхак Адизес является опытным, признанным экспертом по вопросам организационного развития компаний, а также в сфере коучинга для руководителей высшего звена. Именно поэтому мы решили обратиться к нему за помощью в предстоящей работе по обновлению организационной структуры Сбербанка, а также провести несколько семинаров по построению эффективной команды руководителей. Один из принципов работы Ицхака Адизеса – он не даёт компаниям каких-то готовых решений по оргструктуре, поскольку только сами организации, обладая всей необходимой информацией, способны выстроить «изнутри» себя наиболее подходящее решение. Что важно в этом процессе (и это и есть основа услуг Адизеса) – надо отслеживать соблюдение принципов сбалансированности и эффективности при построении структуры.

«Ицхак Адизес является опытным, признанным экспертом по вопросам организационного развития компаний, а также в сфере коучинга для руководителей высшего звена. Именно поэтому мы решили обратиться к нему за помощью в предстоящей работе по обновлению организационной структуры Сбербанка.»

Кроме того, важен сам процесс выработки решений – они должны готовиться совместно, открыто. У людей не должно оставаться каких-то невысказанных сомнений и вопросов – все они должны быть обсуждены на общих сессиях. Это, конечно, не значит, что итоговый результат таких сессий будет являться каким-то компромиссом или устраивать всех, так как ответственность за принятие финальных решений всё равно лежит на руководителе компании. Но именно тогда, когда голос каждого может быть услышан, рождается наилучший результат. Адизес помогал нам именно как «фасилитатор» выработки решений, потому что важно отделять роль того, кто принимает решения, от того, кто способствует их подготовке.

– Вы, можно сказать, имели возможность наблюдать Ицхака Адизеса в деле, познакомиться со стилем его работы. Какие его качества как эксперта экстра-класса произвели на вас особое впечатление?

– Во-первых, он всё время концентрируется на важности понятия Mutual trust and respect, т.е. взаимного доверия и уважения. Ты можешь быть не согласен с мнением твоего коллеги, но это не значит, что ты не должен его уважать. Ведь любая оргструктура, где нет эффективного взаимодействия, основанного на доверии и уважении, останется «мёртвой», находящейся только на бумаге. Во-вторых, Адизес придаёт сильное значение фокусу на динамичности изменения структуры, постоянности этого процесса. Нельзя один раз и навсегда построить наилучшую структуру. Нужно всё время улавливать изменения во внешней среде, во внутренних факторах, в технологиях



«Лидер сам отвечает за себя и понимает, что вся окружающая действительность – это отражение его самого. Он никогда не ищет виноватых и берёт ответственность на себя. Наконец, лидер выстраивает доверительные отношения со своими подчинёнными, коллегами, руководством.»

работы, в вызовах, стоящих перед компанией, и, основываясь на этом, формировать её оптимальную оргструктуру.

– Руководители – даже вашего уровня, обладающие большим опытом руководящей деятельности, – наверное, всю жизнь продолжают учиться, перенимать что-то новое. Общение с Адизесом обогатило вас как руководителя новыми знаниями?

– На мой взгляд, профессор Адизес – один из наиболее выдающихся экспертов по теории менеджмента. Мне очень близка его точка зрения относительно того, что английское слово «менеджмент» нельзя адекватно перевести на русский с помощью слов «управление» и «руководство». Они не отражают сути менеджмента, потому что предполагают дисбаланс между тем, кто управляет, и тем, кем управляют. А самая главная ошибка при принятии любого решения – когда кто-то говорит остальным, что делать.

Я прочитал много книг профессора Адизеса, и в каждой из них он предельно ясно и структурированно пишет о сложных проблемах, с которыми рано или поздно сталкивается любой менеджер. При этом теория управления, разработанная Ицхаком Адизесом, может применяться отнюдь не только в отношении бизнеса. Это объединяющая теория, которая охватывает всю жизнь и которая актуальна для каждого человека, чем бы он ни занимался.

– В целом какими качествами в первую очередь должен, на ваш взгляд, обладать настоящий лидер?

– Любое лидерство берёт начало в целеполагании: лидер должен чётко определить для себя, чего он хочет. Разумеется, он не ограничивается определением цели – лидер отвечает за её достижение. При этом настоящий лидер честен с самим собой: он не витает в облаках, а трезво оценивает ситуацию. Лидер сам отвечает за себя и понимает, что вся окружающая действительность – это отражение его самого. Он никогда не ищет виноватых и берёт ответственность на себя. Наконец, лидер выстраивает доверительные отношения со своими подчинёнными, коллегами, руководством. **БР**

Справка



Герман Оскарович Греф,
Президент, Председатель Правления Сбербанка России.
Родился 8 февраля 1964 г. в с. Панфилово Павлодарской области.
Имеет высшее юридическое образование; кандидат экономических наук. Владеет немецким и английским языками.
С мая 2000 по сентябрь 2007 г. – Министр экономического развития и торговли России. С ноября 2007 г. – Президент, Председатель Правления ОАО «Сбербанк России». Является членом советов директоров и наблюдательных советов ряда акционерных обществ и компаний.
Награжден Благодарностью и Почётной грамотой Президента РФ, орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени и медалью П. А. Столыпина. Удостоен высшей государственной награды Франции – ордена офицера Почётного легиона – за вклад в развитие отношений двух стран.

Сбербанк: кровеносная система российской экономики



Сбербанк сегодня – это треть банковской системы России. Банк даёт работу и источник дохода каждой 150-й российской семье. Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. Сбербанк сегодня – это 17 территориальных банков и более 18 тыс. отделений во всех субъектах Российской Федерации.

Спектр услуг Сбербанка для розничных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг.

Все розничные кредиты в Сбербанке выдаются по технологии «Кредитная фабрика», созданной для эффективной оценки кредитных рисков и обеспечения высокого качества кредитного портфеля.

Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом всё более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов. В банке создана система удалённых каналов обслуживания, в которую входят онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн», мобильное приложение «Сбербанк Онлайн» для смартфонов, SMS-сервис «Мобильный банк», одна из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания.

Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом всё более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов.

Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт. Совместный банк, созданный Сбербанком и BNP Paribas, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem, используя концепцию «ответственного кредитования».

Среди клиентов Сбербанка – более 1 млн предприятий (из 4,5 млн зарегистрированных юридических лиц в России). Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов, причём на долю малых и средних компаний приходится более 20 % корпоративного кредитного портфеля банка. Оставшаяся часть – это кредитование крупных и крупнейших корпоративных клиентов.

Сбербанк сегодня – это команда, в которую входят более 250 тыс. квалифицированных сотрудников, работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

Сбербанк – мощный современный банк, который стремительно трансформируется в один из крупнейших мировых финансовых институтов. Услугами Сбербанка пользуются более 110 млн физических лиц и около 1 млн предприятий в 22 странах мира. Зарубежная сеть банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в Великобритании, США, СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции и других странах.

Основным акционером и учредителем Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50 % уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами Банка являются международные и российские инвесторы.

Обыкновенные и привилегированные акции банка котируются на российских биржевых площадках с 1996 г. Американские депозитарные расписки (АДР) котируются на Лондонской фондовой бирже, допущены к торгам на Франкфуртской фондовой бирже и на внебиржевом рынке в США. **БР**

Большой консалтинг и эффективность менеджмента: если повезёт

Во всём мире в течение уже многих лет компании привлекают для решения сложных задач консалтинговые фирмы. Оказавшись в критической ситуации, многие руководители стремятся за помощью именно к внешним консультантам, которые расскажут, кто виноват и что делать. В большинстве случаев компаниям необходимы особые компетенции, которые не требуются на регулярной основе, и, казалось бы, для этого как нельзя лучше подходят специалисты извне. Но всегда ли поговорка «Со стороны виднее» хороша на практике?



Алексей Кондратьев, *управляющий директор ИК «Промышленные инвестиционные решения» , к.ю.н., слушатель программы Executive MBA «GR-менеджмент: современные технологии взаимодействия бизнеса и власти» Бизнес-школы РСПП*

Проведение компанией «БДО Юникон Консалтинг» акционирования и приватизации «КамАЗа» положило начало массовой приватизации в стране.

Зарождение консалтинга в России и в мире

Первые специалисты в сфере консалтинга появились в начале XX в. в США. Пионерами в этой области считаются Фредерик Тейлор, Гаррингтон Эмерсон, Артур Д. Литтл и Тауэрс Пэррин: именно их публикации, касающиеся новых принципов организации труда и эффективности производства, ознаменовали начало этой эпохи. В 1914 г. Эдвин Буз основал в Чикаго службу деловых исследований Booz Allen Hamilton, которая, по сути, стала первой консалтинговой компанией. Прошло чуть более 10 лет, и Джеймс МакКинзи со своим партнёром Эндрю Томасом Кэрни основали компанию, которая позже дала начало двум крупнейшим международным консалтинговым фирмам – McKinsey & Company и A.T. Kearney. На сегодняшний день McKinsey & Company наряду с Boston Consulting Group (BCG основана в 1963 г.) и Bain & Company (создана 1973 г.) входят в так называемую «большую тройку» фирм, специализирующихся на стратегическом консалтинге.

Консалтинговые услуги в России, в традиционном их понимании, стали набирать обороты в начале 1990-х гг.: появился целый ряд компаний, которые начали работать в этой сфере. Также на российский рынок вышли крупнейшие международные игроки, в том числе и компании «большой тройки». В 1992 г. открыла офис в Москве McKinsey & Company, 2 года спустя – Boston Consulting Group.

Кстати, примечательно, что немецкая консалтинговая компания Roland Berger начала реализацию проектов ещё во времена СССР, в 1988 г., и спустя 6 лет, в 1994 г., открыла московский офис.

В 1990-е гг. большинство проектов в сфере консалтинга было связано с экономическими реформами различных секторов экономики России. В частности, одним из знаковых событий стало проведение компанией «БДО Юникон Консалтинг» (сейчас входит в группу BDO) акционирования и приватизации «КамАЗа» – этот проект фактически положил начало массовой приватизации в стране, которая, в свою очередь, способствовала бурному развитию рынка консалтинговых услуг. Кто, как не консультанты, должны были рассказать новым владельцам активов, что делать с полученными в собственность предприятиями и как сделать их прибыльными?





РИА «Новости»/Россия сегодня

Развитие в консалтинговой сфере затормозилось во время кризиса 1998 г., когда многие зарубежные игроки были вынуждены свернуть свой бизнес в России. Так поступили BCG и американская Monitor Group, которая вышла на рынок в 1994 г. Однако с наступлением «нулевых» международные игроки вновь вернулись на российский рынок, который начал расти экспоненциальными темпами.

Сегодня этот рынок продолжает динамично развиваться. Консалтинговые услуги перестали рассматриваться как инновационный инструмент и для многих компаний стали необходимостью для совершенствования качества управления.

В сентябре прошлого года о смене стратегии компании «Норникель» заявил гендиректор и крупнейший акционер металлургической компании Владимир Потанин.

Он отметил, что для оказания консультаций по ведению бизнеса «Норникель» нанял компании BCG и McKinsey.

Ни шагу без консультации

Российские компании и госкорпорации сотрудничают с консалтинговыми фирмами на регулярной основе, ни одна крупная сделка не обходится без их участия.

В качестве свежего примера вспоминается крупнейшая в 2013 г. в ТЭК сделка по покупке компанией «Роснефть» 100 % ТНК-ВР, по итогам которой была образована ведущая публичная нефтегазовая компания в мире. Стоимость услуг фирмы Boston Consulting Group по поддержке управляющего комитета интеграции двух компаний составила 4,5 млн евро.

В сентябре прошлого года о смене стратегии компании «Норникель» заявил в интервью газете The Financial Times гендиректор и крупнейший акционер металлургической компании Владимир Потанин. Он отметил, что для оказания консультаций по ведению бизнеса «Норникель» нанял компании BCG и McKinsey.

Последняя также консультирует Внешэкономбанк. Осенью 2013 г. в своём докладе McKinsey объявила о необходимости срочной его докапитализации (банку необходимо привлечь 1,1 трлн руб. до 2020 г.), чтобы и дальше финансировать масштабные государственные проекты, такие как Олимпиада в Сочи.

В числе прочих примеров взаимодействия госкомпаний и внешних консультантов можно привести сотрудничество ОАО «РЖД» и McKinsey: консалтинговая фирма разрабатывала совместно с монополией целевую модель рынка грузовых перевозок на период до 2015 г., реализация которой предполагалась в рамках программы структурной реформы «РЖД».

Также в числе значимых проектов для госкомпаний – разработка BCG-стратегии для ФГУП «Почта России» (представлена в 2012 г.), стоимость которой, по некоторым данным, составила всего 50 млн руб. Немногим меньше (46,6 млн руб.) была оценена новая программа развития госкорпорации «Роснано», заказ на создание которой получила компания Bain & Co.

Периодически с консалтинговыми фирмами сотрудничают и госструктуры.

В частности, BCG в своё время выиграла в конкурсе Минэкономразвития России стоимостью 500 тыс. долл. на разработку программы развития Санкт-Петербурга как туристического центра. Весной 2005 г. компания представила свою стратегию, которую высоко оценила Валентина Матвиенко, занимавшая в то время пост губернатора Санкт-Петербурга.

В числе примеров взаимодействия госкомпаний и внешних консультантов можно привести сотрудничество ОАО «РЖД» и McKinsey.

Консалтинговая фирма разрабатывала совместно с монополией целевую модель рынка грузовых перевозок на период до 2015 г.

По стратегии, разработанной McKinsey и утверждённой в 2008 г., до недавнего времени работал Сбербанк. Не отказываясь от услуг внешних консультантов, финансовая организация, однако, ещё в 2010 г. обзавелась собственными советчиками.

Банк приобрёл 75 % минус одна акция консалтинговой компании Strategy Partners (SP), решив на её основе создать национального стратегического консультанта – конкурента крупнейшим международным фирмам, работающим в России.

SP возникла на базе фирмы «ПроИнвест Консалтинг», образованной в 1994 г. на основе Инновационного центра по коммерциализации результатов исследований и разработок, который, в свою очередь, был создан в 1989 г. при Академии наук СССР. В числе знаковых проектов компании: pre-IPO стратегия для мясоперерабатывающей компании «Черкизово», стратегии развития телеканалов СТС и РЕН, издательства «Эксмо», автомобильного дилера «Атлант-М» и др.

В нынешней непростой политической ситуации дальновидное решение Сбербанка о покупке Strategy Partners может сыграть на руку, особенно если учитывать общий тренд на «повышение уровня суверенитета» в экономике России.

Другой вопрос, как в ближайшее время будет строиться сотрудничество российских компаний с иностранными бизнес-консультантами и международными консалтинговыми компаниями. Впрочем, пока вряд ли есть реальные поводы для беспокойства. Россия весьма глубоко интегрирована в мировую экономику, и, как показывает история, зарубежные консалтинговые фирмы даже после серьёзных экономических потрясений всё равно возвращались в Россию. Поэтому с уверенностью можно утверждать, что в ближайшее время вряд ли что-то кардинально поменяется в сфере бизнес-консалтинга. Вряд ли отечественные бизнесмены резко прекратят приглашать к сотрудничеству именитых консультантов из крупнейших международных компаний и в одночасье прекратят работу с ними по текущим проектам.

Внутренние противоречия

Впрочем, общий тренд на сокращение использования услуг внешних консультантов всё же наметился. В марте этого года компания Accenture (в том числе занимается консультированием в области стратегического планирования) рапортовала о том, что выручка консалтингового направления, которое приносит ей до половины всех доходов, падает который квартал подряд. Это происходит потому, что клиенты урезают расходы, а жёсткая конкуренция на консалтинговом рынке серьёзно сказывается на ценах контрактов. Чуть ранее, в феврале, представители Hewlett-Packard также заявляли о снижении своих доходов в области технологического бизнес-консалтинга.





Оказавшись в критической ситуации, руководители предприятий нанимают консалтинговые компании, чтобы те объяснили им, как действовать дальше. Предполагается, что они расскажут, почему не работает маркетинговая стратегия, откуда взялся провал в цепочке поставок и что не так с алгоритмом работы компании.

Но так ли будет на самом деле? Ведь далеко не всегда внешние консультанты эффективно справляются с поставленными задачами. А предлагаемые подходы зачастую вполне стандартные или вовсе не работают.

По стратегии, разработанной McKinsey и утверждённой в 2008 г., до недавнего времени работал Сбербанк.

Не отказываясь от услуг внешних консультантов, финансовая организация, однако, ещё в 2010 г. обзавелась собственными советчиками.

В условиях стагнации российской экономики и общего тренда на сокращение издержек вполне логичным решением для компаний может стать отказ от дорогих услуг внешних консультантов. Но правильно ли такое решение? Не потратит ли компания большее количество средств, используя неэффективные схемы работы или пытаясь разобраться с насущными проблемами самостоятельно? Не дешевле ли и проще для неё будет нанять консалтинговую фирму и во вменяемые сроки решить проблемы с повышением прибыльности бизнеса и оптимизацией расходов?

Да, консультанты не раз доводили компании до краха. В частности, именно об этом напоминает в своей книге «Простите, я разрушил вашу компанию» сооснователь консалтинговой фирмы Operating Principals Карен Фелан, проработавшая более 30 лет в качестве бизнес-консультанта в крупнейших международных компаниях, в том числе Deloitte & Touche, Gemini Consulting и др.

В качестве примера она приводит американскую энергетическую компанию Enron, которая обанкротилась в 2001 г., чему предшествовал громкий скандал из-за обвинений в фальсификации отчётности. В нём также оказалась замешана одна из старейших консалтинговых фирм Arthur Andersen (Enron была её клиентом), входившая в «большую пятёрку» аудиторских компаний мира, которая в итоге потеряла почти всех клиентов и распалась.

К счастью, таких случаев в практике современного бизнеса немного. При этом, напоминает Карен Фелан, консалтинговые компании «породили и распространили многие управленческие мифы, из которых выросло несколько величайших проблем сегодняшнего бизнеса», например отсутствие инноваций, погоня за быстрой прибылью, одержимость финансовыми результатами и т.п. Хотя, казалось бы, вместо этого можно было бы сконцентрироваться на очевидном вопросе: каким образом мой бизнес может сделать жизнь лучше?

Ежегодно, пишет Карен Фелан, бизнес-консультанты объявляют о новой модели или теории, которая поможет решить все проблемы бизнеса. Зачастую они находят что-то, что сработало один или два раза, и называют это передовым методом. Но один инновационный метод сменяет другой, и так до бесконечности. Впрочем, в некоторых ситуациях постороннее вмешательство всё же необходимо, и прибегать к помощи консультантов всё же надо, признаёт она.

Тренд на сближение и ускорение

Не секрет, что один из фундаментальных аспектов современной экономической жизни – ускорение

темпа перемен. Вследствие продолжающейся нестабильности, связанной со спадом мировой экономики, руководители компаний вынуждены постоянно отслеживать перемены не только на глобальном уровне, но улавливать тенденции в сфере управления процессами для того, чтобы быстро приспособиться к постоянно меняющейся внешней среде бизнеса.

Здесь уместно будет процитировать одного из выдающихся бизнес-мыслителей современности, мирового эксперта в сфере менеджмента и эффективности ведения бизнеса Ицхака Адизеса: «Что такое менеджмент? Менеджмент – это управление изменениями. Часто управленцы не видят перемен. Мир меняется, а они нет. <…> Мир меняется очень быстро. <…> Не меняться с такой же скоростью, что мир, – самоубийство. Мы даже должны двигаться быстрее».

Но во время скоростного движения важно успевать смотреть по сторонам и, чувствуя тенденции, не забывать зрить в корень. А корень многих проблем, как пишет всё та же Карен Фелан, – зачастую в отсутствии коммуникации между руководством и рядовыми работниками, что, как следствие, приводит к конфликту целей.

Очевидно, что правильная коммуникация – одно из важнейших условий эффективного ведения бизнеса. Целый ряд международных компаний, описывая основные тренды в бизнес-консалтинге, обращает внимание именно на этот аспект.

Правильная коммуникация – одно из важнейших условий эффективного ведения бизнеса.

В частности, исследование компании IBM (одно из её подразделений – IBM Global Business Services – предоставляет консалтинговые услуги) показало, что руководители компаний стремятся к прямому взаимодействию с клиентами для эффективного планирования бизнеса. В докладе компании, основанном на опросе 4 тыс. руководителей высшего звена из 20 различных сфер экономики и 70 стран мира, говорится, что 54 % руководителей всех направлений деятельности компании считают, что клиенты оказывают значительное влияние на их организации. 46 % руководителей уже сейчас тесно сотрудничают со своими клиентами, а 90 % топ-менеджеров планируют теснее взаимодействовать с клиентами для развития своего бизнеса в ближайшие 5 лет.

Обозначая бизнес-тренды на 2013 г., Deloitte определила две основные категории. Одна из них – «Стать ближе», что предполагает помощь компаниям в более тесном взаимодействии с клиентами, партнёрами и другими заинтересованными сторонами, например правительствами. Вторая – «Расширить горизонты», которая сопряжена с поиском новых возможностей, продуктов, рынков и лидеров.

Возможно, обозначенные выше тренды покажутся очевидными, но очень часто самые банальные вещи забываются и не учитываются. Поэтому в заключение хочется процитировать слова знаменитого английского писателя Оскара Уайльда. Размышляя об эффективности консалтинга, руководителям компаний стоит держать в голове сформулированный Уайльдом парадокс: «Давать советы всегда глупое занятие, но дать хороший совет – промах абсолютно непростительный». Впрочем, такие промахи регулярно случаются, иначе большого консалтинга как отрасли просто давно бы не существовало. **БР**



«В Samolov Group развивают навыки управления людьми, которые для руководителя не менее важны, чем знания технологий производства»

Сергей Емельянов,
генеральный директор
ООО «Транснефтьэнерго»

Школа подготовки руководителей

С 1989 года ключевая задача Samolov Group — помочь опытным управленцам совершенствовать свой профессионализм. В процессе обучения руководители среднего и высшего звена развивают необходимые навыки управления — умение делегировать задачи, развивать подчиненных, способность мотивировать свою команду и выступать в роли лидера.

За 25 лет выпускниками Samolov Group стали более 14 000 человек — представители всех сфер бизнеса.

+7 (495) 660 01 05 | Москва
+7 (812) 313 40 50 | Санкт-Петербург
www.samolov.ru

Samolov Group

РАДИСЛАВ ГАНДАПАС: «Бизнес-тренер – удивительно свободная профессия»

Рынок услуг бизнес-тренеров – очень своеобразный, работающий по каким-то своим законам, в чём-то близким законам шоу-бизнеса. О том, насколько услуги бизнес-тренеров востребованы в России, об особенностях своей профессии рассказывает Радислав Гандапас – человек, которого многие – и не без оснований – считают лучшим бизнес-тренером нашей страны.

– В каком состоянии, на ваш взгляд, находится сегодня рынок услуг бизнес-тренеров?

– Я бы его оценил как рынок зарождающийся. Потому хотя бы, что на нём нет пока никаких чётких оценочных критериев. Например, никто не знает его ёмкости. Что это за рынок, ёмкость которого невозможно посчитать? Более того, совершенно не понятно, чем определяется стоимость тех или иных продуктов, чем она регулируется. Спросом? Очевидно, нет. Довольно часто – «аппетитами» самого тренера. К качеству продукта цена не имеет никакого отношения. Нередки случаи, когда начинающий тренер оценивает свой труд выше, чем тренер с авторитетом и многолетним опытом. Вопрос только в психологической готовности как-то обосновывать эту цену заказчику.

Огромное количество людей приходит в эту профессию ниоткуда, не имея никакой подготовки. Просто человек назначает сам себя тренером и начинает работать на этом рынке. Нередко – успешно. Кстати, я сам в своё время поступил таким же образом. У меня нет ни одной бумаги, которая подтверждала бы мою квалификацию. Бизнес-тренер – удивительно свободная профессия. В том смысле, что у нас нет практически никаких ограничений.

Рынок – зарождающийся ещё и судя по тому, как он реагирует на кризис.

– И как?

– Крайне слабо. На этом рынке случаев краха, разорения практически не бывает. Есть какой-то период снижения спроса, но и только. Более того, в разгар кризиса открываются новые тренинговые компании. Конечно, в кризисные периоды многие корпорации сокращают бюджеты на обучение персонала. С другой стороны, если компании снижают затраты на обучение и развитие персонала, а человек заинтересован в личном росте, он просто тратит на это свои деньги.

– Столь долгое «зарождение», формирование рынка – это нормально?

– Вполне. Более того, я думаю, что этот рынок вполне зрелым не будет никогда. Он чем-то похож на рынок шоу-бизнеса, который тоже не может быть «перегретым», не может «обваливаться». На него всегда можно выйти. Надо сказать, что этот рынок и на Западе не зарегулирован.

– Но в какой-то мере упорядочен? За рубежом, наверное, эти услуги как-то сертифицируются?

– И на Западе, и даже у нас в стране предпринимались попытки сертифицировать этот вид деятельности. Безуспешные. Мне кажется, что за этими попытками стоит прежде всего желание отдельных людей как-то монополизировать рынок или его часть, играть роль некоей инстанции, через которую, как через игольное ушко, должны пройти бизнес-тренеры. Насколько мне известно, сертификация, которую они предлагают, не даёт ничего тренеру, не повышает его шансы получить больше заказов. Просто даёт некую бумагу, наличие или отсутствие которой вообще никого не интересует. За всю мою почти 20-летнюю практику у меня ни разу никто не спросил каких-то бумаг. Я даже не знаю, где лежит мой диплом о высшем образовании. Я, конечно, проходил тренинги для бизнес-тренеров, но не помню даже, выдавались ли там какие-то дипломы. В нашем деле важнее бренд, имя, репутация.

> **«Огромное количество людей приходит в эту профессию ниоткуда, не имея никакой подготовки. Просто человек назначает сам себя тренером и начинает работать на этом рынке.»**

– Репутация играет роль некоего сертификата...

– Совершенно верно.

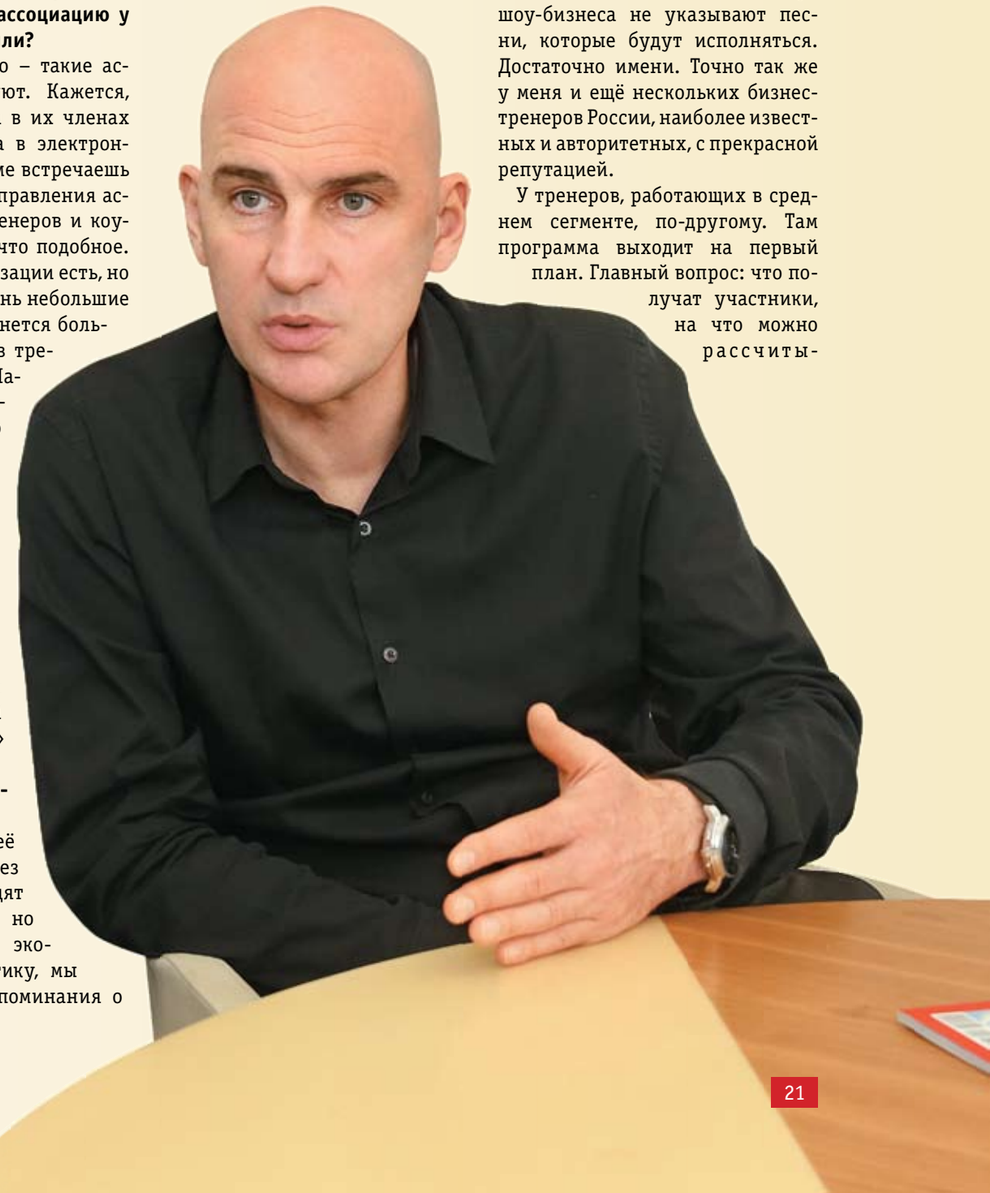
– А попытки самим объединиться в какую-либо общественную организацию, ассоциацию у бизнес-тренеров были?

– Да. Больше того – такие ассоциации существуют. Кажется, хотя и не уверен, я в их членах не числюсь. Иногда в электронной подписи в письме встречаешь что-то вроде «член правления ассоциации бизнес-тренеров и коучей России» или нечто подобное. То есть такие организации есть, но объединяют они очень небольшие группы, к ним не тянется большинство участников тренингового рынка. Наверное, это и невозможно. Потому что внутри этого рынка нет общения. Я не очень вообще понимаю, зачем, ради чего делаются попытки объединить бизнес-тренеров России под каким-то флагом. Лоббировать интересы представителей «несуществующей» профессии?

– Почему же – несуществующей?

– А потому что её как бы и нет. Через этот рынок проходят немалые деньги, но когда мы смотрим экономическую аналитику, мы не найдём в ней упоминания о каком-то рынке услуг бизнес-тренеров, и деньги, на нём циркулирующие, не учитываются нигде. Поэтому бизнес-тренеры – своего рода «мёртвые души». Некоторые тренеры вообще юридически никак не оформлены, даже как индивидуальные предприниматели.

– У вас существует определённый «портфель» тренингов. Какие из них сейчас наиболее востребованы?

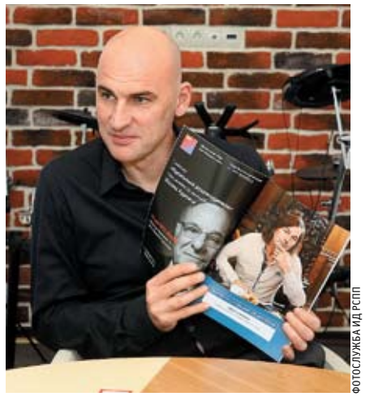


– Сегодня у меня пять тренингов. Но дело не в них. В том, высоком, секторе рынка, где работаю я, востребован прежде всего сам тренер. А продукты, которые он предлагает, имеют второстепенное значение. Люди мало интересуются содержанием тренинга, нередко даже не помнят его название. Грубо говоря, они пришли не на концерт, а на исполнителя. Согласитесь, что в афишах известных исполнителей из мира шоу-бизнеса не указывают песни, которые будут исполняться. Достаточно имени. Точно так же у меня и ещё нескольких бизнес-тренеров России, наиболее известных и авторитетных, с прекрасной репутацией.

У тренеров, работающих в среднем сегменте, по-другому. Там программа выходит на первый план. Главный вопрос: что получат участники, на что можно рассчиты-



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

вать? Корпорация тратит деньги на изменение поведения своих сотрудников.

– Хорошо, в вашем случае люди приходят послушать именно вас, приходят «на имя». Но вам же, обращаясь опять же к эстрадной терминологии, не всё равно, какие «песни им петь»? «Репертуар» за последние годы менялся?

– Я разрабатываю тренинг, а потом в течение всего времени (а это годы) его дорабатываю. В моей практике бывали случаи, когда тренинг я снимал. Он проводился много лет, был всё ещё успешен, эффективен, но я убирал его, потому что мне самому он перестал быть интересен. Как следствие, у меня потерялся драйв, кураж. Любой тренинг для меня самого должен быть испытанием, моментом преодоления.

«Я разрабатываю тренинг, а потом в течение всего времени (а это годы) его дорабатываю.»

Тренинги в моём портфеле сейчас находятся на разных этапах «зрелости». Есть такие (например, «Пан или пропал»), которые я провожу уже очень много лет. Они усовершенствованы уже до такой степени, что практически не меняются. Есть тренинги новые. Например, «SelfMadeMan: самоменеджмент и самомотивация». Я в нём постоянно что-то меняю, он является для меня объектом исследования.

– Насколько более зрелой, восприимчивой к вашей работе, к труду ваших коллег стала современная российская аудитория?

– Изменилась к лучшему. Посыл «давайте проведём какой-нибудь тренинг» уже не в чести. Заказчики – а это или HR-отдел, или первое лицо компании – поняли, что тренинг – это инвестиция. Это не затраты на корпоративную вечеринку (мы потратили, потому что так принято). Возвратность инвестиции зависит от того, насколько умело, точно вы инвестировали. И они понимают, что довольно часто купить дорогой тренинговый продукт является более удачной инвестицией, чем покупка недорогого или даже трёх дешёвых.

Хотя бывает по-разному. Высокая стоимость не всегда гарантирует качество. Поэтому при принятии решения люди учитывают целый ряд параметров: отзывы участников, репутацию тренера на рынке, то, как человек держится, как говорит. Кстати, очень многие принимают решение пригласить меня, когда посмотрят видеозаписи моих выступлений. Поэтому я рад, что в своё время принял решение снять несколько видеофильмов. Конечно, «видеопираты» их скопировали и растиражировали, но получилось, что они оказали мне услугу. Многие, посмотрев это видео, почувствовали желание принять участие в реальном тренинге.

– Реакция участников тренинга на ваши выступления после их завершения – она как-то изменилась за последние годы?

– Я долгое время переживал, что оперативная обратная связь участников – в анкете или устная – всегда была очень эмоциональная. «Круто!», «супер!», «это то, что надо!» и другие подобные восклицания – не более чем эмоции. Было даже обидно. Хотя мы с вами проводили параллели с шоу-бизнесом, но я всё-таки не звёздный исполнитель шлягеров. Моя задача, наверное, посложнее: изменение парадигмы поведения участников тренинга. Чтобы, изменив эту парадигму, они получили в жизни другие, более высокие результаты. Они отдают время и деньги и получают «на выходе» некую успешность.

Но мои более опытные коллеги успокоили меня, объяснив, что это дело обычное. Когда на тренинге ты работаешь на высоком градусе психоэмоционального напряжения (а это действительно так происходит), то у людей, когда тренинг заканчивается, происходит высвобождение энергии, которую ты им передал, в виде некоего эмоционального «выплеска».

Однако когда проходит несколько дней, человек включается в обычную работу, он начинает отслеживать изменения в своём поведении, подходах к принятию решений. И тогда у него появляется уже другое, рациональное отношение к самому тренингу и его результатам. Это рациональное отношение высказывает, конечно, гораздо меньшее количество людей. Одно дело – сказать несколько восторженных слов, другое – аргументированно, достаточно подробно рассказать о своих впечатлениях от услышанного, о положительных результатах, письменно. Такие отзывы я тем не менее получаю. И это дорогого стоит. Особенно когда автор отзыва рассказывает о конкретных изменениях, которые произошли в нём после тренинга.

«Насколько эффективен каждый тренинг, я сам прекрасно чувствую в процессе работы. Провалы по достижении определённого уровня профессионализма невозможны в принципе.»

Впрочем, насколько эффективен каждый тренинг, я сам прекрасно чувствую в процессе работы. Провалы по достижении определённого уровня профессионализма невозможны в принципе. Но полностью удовлетворённым своей работой я бываю далеко не всегда. Иногда чувствую, что что-то пошло «не так». Хотя стараюсь изо всех сил. Почему? Не знаю.

При этом я осознаю, что качество моих тренингов с годами повышается. Причём параллельно повышению ожиданий рынка. Последнее естественно: люди имели возможность познакомиться с разными бизнес-тренерами, причём не только у нас в стране. У людей появились критерии оценки нашей работы, сформировались ожидания, превышающие уровень, например, 10-летней давности. Удовлетворить эти ожидания, а тем более превысить их – задача очень непростая. **БР**

Справка



Радислав Гандапас,
бизнес-тренер, основатель и совладелец нескольких компаний.

Родился в 1967 г. в г. Куйбышеве (ныне Самара).

С 5 лет жил в Одессе.

В 1991 г. окончил филологический факультет Одесского государственного университета. В этом же году стал учителем русского языка в старших классах средней школы.

С 1994 по 2000 г. – заместитель директора одесского Дома учёных. Там же организовал учебный центр, проводивший подготовку специалистов по основным специальностям бизнеса.

В 2001 г. переехал в Москву, где начал карьеру бизнес-тренера.

В 2004 г. основал с партнёрами собственную тренинговую компанию.

Радислав Гандапас – самый титулованный бизнес-тренер России. Лидер тренерских рейтингов. Трижды был назван лучшим в профессии по результатам года. Автор шести книг по ораторскому мастерству и трёх фильмов. Лауреат книжной премии Рунета. Его книга «Харизма лидера» признана лучшей в номинации «Деловая литература».

Также принимает участие в телепрограммах на каналах РБК-ТВ, РТР, ТНТ, REN TV, 1 канал, НТВ и др. Среди клиентов – первые лица крупнейших компаний, лидеры политических партий, министры. Подготовил десятки уникальных корпоративных конференций и road show.

ИМИДЖ·МЕДИА
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ЖУРНАЛЫ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ



БОЛЬШЕ ЗНАЕШЬ –
БОЛЬШЕ ЗАРАБАТЫВАЕШЬ!

www.image-media.ru

ЕВГЕНИЙ ДЁМИН: «ВАЖНО БЫТЬ ИСКРЕННИМ С ПОКУПАТЕЛЯМИ»

Очень часто приходится читать и слышать, в том числе и от предпринимателей, о том, что наладить с нуля успешное производство в России, не обладая влиятельным покровителем или очень солидным стартовым капиталом, практически невозможно. Это утверждение ставилось под сомнение неоднократно. Ещё одним аргументом, решительно его опровергающим, можно считать историю компании SPLAT и её генерального директора – нашего сегодняшнего собеседника Евгения Дёмина.

– Интересно, изречение «У новатора должны быть завышенные ожидания, иначе его идея обречена на провал» – ваше собственное или позаимствовано у кого-то из мировых гуру бизнеса?

– Это наше собственное видение, поскольку мы делаем продукты как для себя и своих близких, а значит, у нас должны быть высокие ожидания, ведь наши близкие должны получить искреннее внимание к их потребностям, безупречное качество и личный подход.

– В любом случае, не обошлось без влияния бизнес-идей, почёрпнутых, может быть, из самых неожиданных источников. Например, говорили, что вы строите бизнес по принципу итальянских семейных предприятий. Это как?

– Это когда в первую очередь думают о человеке. Когда все погружены в создание удивительного продукта. Когда нет различий и чинов и все участники проектной группы с равными правами и возможностями. Когда продукт может переделываться бесконечное количество раз и будет выпущен на рынок только тогда, когда вызывает восхищение и радость. Когда о себестоимости думают в последнюю очередь, а о качестве и эффекте от использования – в первую. Когда люди считают свою компанию делом жизни, а не работой.

– Вы можете назвать кого-то своими учителями в бизнесе? Кумирами – вряд ли. У вас, кажется, не тот характер.

– Стараюсь учиться в любом месте и в каждой ситуации. Для меня учителями стали несколько опытных и мудрых наставников, которые многому меня научили в начале моей деятельности, и я очень им за это благодарен.

– Как-то вы говорили, что вам помог «юношеский максимализм»: «Очень хотелось сделать что-нибудь по-настоящему великое, мирового уровня». Но сейчас, по прошествии лет, вы, наверное, согласитесь, что юношеский максимализм – не самый эффективный «двигатель» бизнеса. Хотя у вас, похоже, получилось. Значит, помимо упомянутого максимализма, сыграли роль и другие факторы. Какие, как вы думаете?

«СЧИТАЮ, ЧТО МАКСИМАЛИЗМ ОЧЕНЬ ВАЖЕН. КОГДА ЕСТЬ ВЫСОКИЕ ОЖИДАНИЯ ОТ САМОГО СЕБЯ, ОТ ПАРТНЁРОВ, ОТ ПРОДУКТА И СТРЕМЛЕНИЕ ЭТОГО ДОСТИЧЬ, ТОГДА МОЖНО МОБИЛИЗОВАТЬ МАКСИМУМ СИЛ.»



– По-прежнему считаю, что максимализм очень важен. Когда есть высокие ожидания от самого себя, от партнёров, от продукта и стремление этого достичь, тогда можно мобилизовать максимум сил. И должны быть какие-то смыслы, кроме достижения корпоративных результатов, что-то значимое и не-



материальное, когда ты видишь, как жизнь сотрудников и покупателей меняется к лучшему. Важно интересоваться деталями, проявлять пытливость и требовательность, уметь выслушивать другие мнения и быть благодарным команде за труд.

– Разрушить стереотип «В России ничего хорошего сделать не могут» – было, наверное, одним из главных ваших побудительных мотивов?

– Главным мотивом было желание делать хотя бы одного человека в день счастливее. Уже после, когда мы столкнулись с тем, что даже качественный продукт встречает аргументы «в России ничего хорошего сделать не могут», появилась новая цель: доказать обратное. Ведь у нас в стране умеют производить интересные продукты, не уступающие по качеству мировым аналогам. Так почему мы должны нести стереотип, что Россия – это ракеты, водка и балет?

«Когда мы столкнулись с тем, что даже качественный продукт встречает аргументы “в России ничего хорошего сделать не могут”, появилась новая цель: доказать обратное.»

– Как вообще возникла идея изготавливать и продвигать на рынок «эмоциональные пасты»? Озарение, расчёт?

– Наши продукты очень похожи на нас самих, на всю команду из 700 человек. Они позитивные, молодые, энергичные, и продукты у компании получаются такие же. Это большое счастье, когда ты делаешь то, что нравится тебе и твоим друзьям, а потом оказывается, что у тебя есть ещё несколько миллионов сторонников.

– У вашей компании создаётся имидж фирмы, которая отказалась от рекламы. Но, строго говоря, ваши письма покупателям – это своего рода директ-мейл. По сути, реклама. Согласны?

– Первое письмо в упаковке пасты появилось больше 7 лет назад. Оно было про то, кто мы, что мы делаем, и содержало мой личный e-mail для вопросов и пожеланий. В апреле 2014-го вышло уже 94-е письмо. Их до сих пор пишу я, и e-mail-адрес там тоже мой. Так что для нас это традиция, возможность поделиться с людьми, для которых мы трудимся, своими мыслями и чувствами и, конечно, получить обратную связь. Это отличный диалог, чтобы стороны лучше узнали друг друга и научились новому.

– Вы по-прежнему настаиваете, что хороший товар в рекламе не нуждается? С другой стороны, есть реклама и реклама...

– Считаю, что каждый может идти своим путём. Кто-то делает шажок за шажком, кто-то рассчитывает на бурный рост после рекламы. Нам важно сохранять личный подход к каждому продукту, к каждому покупателю и успевать за ростом компании. Поэтому качество отношений и доверие для нас много важнее темпов роста.

– Да, вы уже на практике доказали, что являетесь неординарным и в то же время успешным предпринимателем. Но при этом не раз говорили добрые слова в адрес своей команды. По каким принципам она формировалась? И в дополнение: насколько она сохранилась? Коли речь у вас идёт о расширении производства, дальнейшей экспансии на международный рынок, по каким принципам вы набираете новых работников?

– 13 лет назад вместе с женой Еленой и несколькими нашими друзьями мы решили, что хотим не просто работать, а создавать что-то, что будет приносить пользу и делать хотя бы одного человека в день счастливее. Так появилась компания и бренд SPLAT. Мы сформулировали ценности компании и благодаря им сплотили дружную и успешную команду. Эти ценности по-настоящему разделяет каждый, кто приходит в SPLAT, неважно где: в России, на Украине, в Казахстане, Белоруссии или Турции. Сегодня в команде уже около 700 смелых, ярких и креативных людей. Есть те, кто прошёл весь путь со дня основания, много сотрудников, работающих 5–10 лет.

Текучесть кадров у нас ниже среднего показателя рынка, как показывает бенчмаркинг. Во многом благодаря тому, что мы ведём плотный диалог на этапе знакомства с кандидатами, присматриваемся друг к другу, ищем «наших» людей, а не просто закрываем вакансии.

– Вообще, если судить по публикациям в прессе, по показателям роста продаж, всё было сравнительно легко и просто. Понятно, что это не совсем так. Какие барьеры – административные, технические – вам пришлось преодолевать с наибольшим напряжением?

– Могу откровенно сказать, что когда занимаешься любимым делом в компании с замечательными людьми, любые сложности воспринимаются как интересная задача, решив которую, можно что-то улучшить. Многое было непросто за прошедшие годы, и только благодаря тому, какие люди собрались у нас в команде, мы прошли через эти испытания.

«Если научиться справляться с внутренними сложностями, то внешние будут восприниматься легче.»

– Многие сетуют на то, что для развития бизнеса в России сегодня условия далеко не идеальные. Вы с ними в чём-то согласны?

– Думаю, что нигде нет идеальных условий, везде свои особенности. Важно понимать, к чему ты сам испытываешь большое влечение, чем хочешь заниматься, зачем создаёшь компанию или продукт. Важно быть искренним с покупателями, это всегда чувствуется. И по своему опыту могу сказать, что большинство барьеров – внутренние, внутри себя или внутри компании, а не внешние. Поэтому, если научиться справляться с внутренними сложностями, то внешние будут восприниматься легче.

– Вы многого добились. Что дальше? Какие цели вы ставите перед собой на ближайшие годы? 3, 5, 10 лет?

– Мы по-прежнему ставим перед собой цель делать хотя бы одного человека счастливее каждый день. Стремимся развивать научную платформу SPLAT и увеличивать количество российских и международных патентов. Мы активно развиваем экспорт. Для нас важен не просто список стран дистрибуции, а важна уверенная там позиция. Потому что это имидж России как страны-производителя. И возможность сделать здоровыми и счастливыми не только жителей нашей страны, но и наших соседей. **БР**

Справка



Евгений Дёмин,
генеральный директор компании SPLAT.
Родился 31 июля 1977 г. в г. Сочи.
Закончил Сочинский государственный университет туризма и курортного дела.
После окончания университета вместе с женой Еленой и несколькими единомышленниками основал компанию ООО «СПЛАТ-КОСМЕТИКА».
Сегодня SPLAT – ведущий российский разработчик и производитель средств для ухода за полостью рта.
С 1999 г. живёт и работает в Москве.
Женат, двое детей.



Nordic Business Forum 2014

Jim Collins

Arnold Schwarzenegger

Sir Alex Ferguson

Tony Fernandes

Sir Ken Robinson

Soulaima Gourani

Matti Alahuhta

Dambisa Moyo

Пожалуй, лучшие в мире мыслители соберутся для того, чтобы помочь тебе перейти на новый уровень

ПРЕВОСХОДСТВО

9-10 ОКТЯБРЯ 2014
ХЕЛЬСИНКИ, ФИНЛЯНДИЯ

WWW.BBIA.RU/NBF

Заказать билет: 8 (800) 333-67-02, +7 (499) 504-16-11

16+

ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЕТЬ
ДЕЛОВЫХ ИЗДАНИЙ CHIEF TIME
ПРЕДСТАВЛЯЕТ

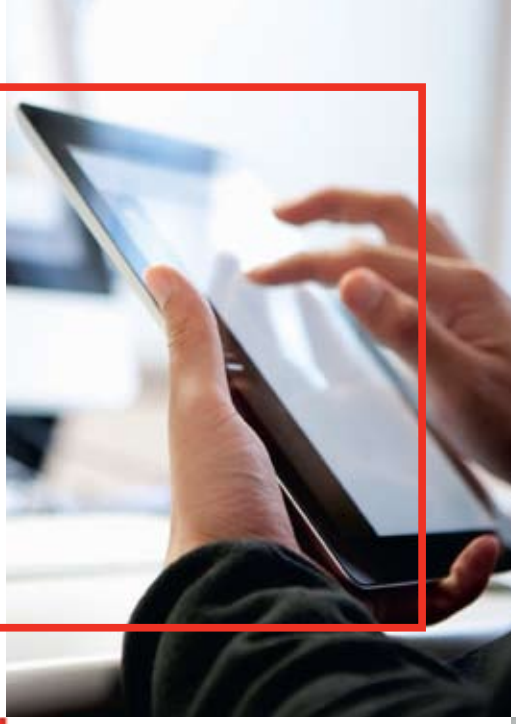
ЕДИНОЕ МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ВСЕХ ВЫПУСКОВ



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, ЕКАТЕРИНБУРГ, НИЖНИЙ НОВГОРОД, КИРОВ, КУБАНЬ, КУЗБАСС, ОМСК, ЧЕРНОЗЕМЬЕ, ВЛАДИВОСТОК, АСТРАХАНЬ, НОВОСИБИРСК, ИРКУТСК, ПЕНЗА, УЛАН-УДЭ, ВОЛГОГРАД, САМАРА, САРАНСК, ВЛАДИМИР, ИВАНОВО, ТОЛЬЯТТИ

WWW.CHIEF-TIME.RU

100% digital издание



slon

Деловые новости и аналитика

5 лет

slon.ru



Авторская журналистика

Материалы лучших публицистов, экономистов, политологов



Slon Magazine

Ежеквартальный журнал для пользователей iPad и iPhone



Более **5 200 000** визитов на сайт slon.ru каждый месяц*

Реклама

* Google Analytics, январь 2014 г.