

Про идеологию компании. Автор Михаил Рыбаков

Идеология... Сколько лет я ненавидел это слово! Оно означало для меня тот бессмысленный и всепоглощающий прессинг, который душил жителей Советского союза. Я помню статуи Ленина на каждом углу, бессмысленные лозунги типа "Решения 27 съезда КПСС - в жизнь", обязательные демонстрации на 1 мая и прочую ерунду.

Казалось, что это навсегда. Но прошло время. Сейчас разрешено если не все, то очень многое. Мы более-менее свободны. Думать, говорить, созидать. Иметь свое мнение, спорить, если с кем-то не согласны. И даже протестовать, как показали недавние события.

Делать свой бизнес. Путешествовать и инвестировать деньги по всему миру.

Прошло время, старые смыслы и негативные эмоции стерлись. И появилась возможность взглянуть на идеологию под иным углом.

Что же это такое?

По большому счету, это **система ценностей организации**. Которая:

1. Существует и осознанна.
2. Донесена до всех ее участников, а возможно и до клиентов, партнеров, общества.
3. По ней действительно живут. То есть соотносят с ней все свои решения и действия.

Идеология может быть как у отдельно взятого **человека**, так и у **организации** любого размера - от семьи и небольшой компании до страны и даже более крупных образований, таких как Евросоюз.

Сказать по правде, система ценностей есть **всегда и у всех**. Просто не все это осознают.

Практическое задание 1: Сформулируйте свои личные ценности. Они же - убеждения, установки (возможно, некоторые психологи поправят мою терминологию, но не суть). То есть те ключевые принципы, по которым Вы живете. Ключевых ценностей обычно немного: не более 7. Не бывает плохих и хороших ценностей. Важно, чтобы они были действительно Ваши, настоящие. Прожитые, рожденные в муках. Поэтому размышляя над ними, будьте собой, не думайте о том, как кому-то понравиться. Они не обязаны быть оригинальными и могут в той или иной мере совпадать с различными моральными кодексами, например, религиозными заповедями. Но ни в коем случае не списывайте ниоткуда свои ценности. Когда Вам пришла в голову та или иная ценность, проверьте, действительно ли Вы по ней живете. Не откажетесь ли вы от них, если это принесет Вам те или иные неприятности: порицание окружающих, убытки и т.д.? Ценности - это основа, базис Вашей жизни. Может поменяться все - цели, стратегия и тактика, партнеры, технологии и пр. Но ценности остаются. Замечу, что со временем можно осознанно развивать свои ценности. Отказываться от ограничивающих убеждений, и приучать себя жить в соответствии с иными. Например, жизнь станет лучше, если многие хорошие, но по сути несчастные и несвободные люди сменяют ущербное убеждение "я бедный, но честный" на "я успешный обеспеченный человек, использую свои средства и влияние для улучшения этого мира".

Я намеренно почти не привожу примеры, дабы не было повода списывать.

Формулировки ценностей могут быть разными, например:

- Я - тот-то или такой-то
- Некоторое качество, например, порядочность
- Я делаю то-то и то-то
- Моя цель - добиться того-то и того-то (имеется в виду мега-цель всей жизни)
- И т.п.

К кратко сформулированным принципам может прилагаться **развернутая расшифровка**, разъясняющая, как применять тот или иной принцип, содержащая примеры и пр. Как законы конкретизируют применение принципов, заложенных в конституции. Законы могут меняться. Хорошая конституция создается на века.

Для чего нужна идеология? По сути, это **духовный стержень**. Который придает **целостность** и **вектор развития** как отдельному человеку, так и организации. Это та неизменная основа, фундамент, который **добавляет сил** и позволяет достичь большего в обычной жизни, превзойти себя, **выжить** и укрепиться в трудные времена.

У людей религиозных такой базис во многом предопределен верой. Иным приходится создавать его самостоятельно.

Если у Вас есть крепкая система ценностей, то это создает некоторые **приятные "побочные эффекты"**.

Например, в Вашу жизнь (если говорить об отдельном человеке) или в компанию начинают притягиваться **"правильные" люди**. Правильные - для Вас и для Вашей компании. Для кого-то иного они будут совершенно неправильными.

Что значит "правильные"? Совместимые с Вами по ценностям. Те, с которыми Вам приятно общаться и работать. Которым не нужно что-то лишний раз объяснять - они понимают Вас с полуслова. Которым Вы доверяете. Которые доверяют Вам. В которых Вы готовы вкладываться. Которые хотят быть в Вашей команде долгие годы.

Конечно, это сказывается как на удовольствии от совместной жизни и работы, так и на результатах.

Что же происходит с **"неправильными" людьми** (не плохими, а просто несовместимыми с Вами и/или Вашей компанией)? Они просто уходят, причем довольно быстро. Если говорить о компании, то она отторгает их, как инородное тело.

Лучше всего ставить мощный **фильтр на входе в компанию** - чтобы правильных тянуло туда как магнитом, а неправильные не могли просочиться, несмотря на все свои старания. Идеальный инструмент - **конкурсный отбор**. Если он применяется грамотно, то создает большой поток более-менее "правильных" кандидатов и позволяет точно выбирать действительно подходящих. Конечно, чтобы это работало, важно, чтобы у Вас была действительно осознанная система ценностей, на соответствие которой и проверяют кандидатов, а также четкие правильно сформулированные требования к должностям.

А вот уже с теми, кого Вы приняли на работу (или в партнеры по бизнесу или жизни) можно быть более мягкими, чем это часто встречается. Им **можно доверять**. Они - свои. Конечно, это не значит, что не нужно выстраивать четкую бизнес-систему, и можно полагаться только на человеческий фактор. Увы, при росте бизнеса это не работает даже с самыми прекрасными людьми: от неправильного управления они начинают "портиться".

К сожалению, я очень часто встречаюсь с тем, что вместо грамотного отбора людей, их нанимают как попало, а потом годами **пытаются перевоспитать**. Увы, это невозможно. Некоторые психологи говорят, что в возрасте старше 5 лет, некоторые - что старше 15, человек не меняется. Увы. Более того, мы не имеем право влезать человеку в душу помимо его воли, как это делают в деструктивных сектах или секто-подобных организациях.

Еще одним приятным эффектом крепкой системы ценностей становится то, что в жизнь / бизнес начинают притягиваться **хорошие возможности**. "Почему-то" на Вас начинают выходить **"правильные" клиенты и партнеры**, с которыми у Вас складываются взаимовыгодные и приятные долгосрочные отношения. "Почему-то" на Вас становится **меньше нападков** со всех сторон: как от собственных сотрудников, так и иных сторон, например, конкурентов и государства. Жизнь и работа становятся **более гармоничны**.

Если у компании крепкая идеология, то ее руководители и сотрудники **лучше понимают друг друга, действуют "в унисон"**, меньше времени требуется на согласование множества глобальных и повседневных вопросов.

Принимается **меньше ошибочных краткосрочных решений**, вредящих в долгосрочной перспективе.

Но, пожалуй, самый ценный момент - то, что человек или компания обретают **внутреннее спокойствие и гармонию** (не путайте с самоуспокоенностью). Я не очень знаю, как передать их словами, хотя сам чувствую - с годами все больше. И это очень хорошо. Это если не само **счастье**, то важная его часть. Ощущение, что **живу правильно**.

Практическое задание 2: Сформулируйте ценности своей компании.

Конечно, это могут сделать ее отцы-основатели. И, в общем-то, это неплохо (если сможете договориться).

Но лучше, если это сделает управленческая команда компании (до 20 человек) - во время рабочей (стратегической) сессии, естественно, при участии собственников. Ваши ключевые люди станут соавторами создаваемой системы ценностей. И потом будут охотно применять ее в своей работе и транслировать своим подчиненным. Выделите на это хотя бы 3 дня - сейчас для этого лучшее время: начало года. Желательно уехать куда-нибудь за город, например, в пансионат. Это важно, чтобы отключиться от текучки, прожить эти дни вместе от и до. Не старайтесь за эти 3 дня объять необъятное. Лучше сконцентрируйтесь на главных вопросах, и проработайте их поглубже, ни в коем случае не формально. Спорьте, обсуждайте, добейтесь общего согласия по всем пунктам. Потом это будет работать на Вас долгие годы.

Много ценного о корпоративной идеологии написал **Джим Коллинз** в книге "Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением". Он исследовал действительно великие компании - существующие с как минимум 1950 года и оказавшие сильное влияние на весь мир (такие как IBM, Hewlett Packard, Procter&Gamble и пр.), и пришел к нетривиальным тщательно обоснованным выводам. Рекомендую прочесть (прослушать), как и вторую его книгу "От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет".

Практическое задание 3: Разработайте технологию применения идеологии в своей компании. А именно: использования при найме работников, трансляции действующим сотрудникам (без насилия над их личностями), воплощения в конкретные управленческие решения - от целей и стратегии компании до повседневных действий. Естественно, что выработка идеологии (корпоративных ценностей и методик их практического воплощения) не панацея, и не заменит ежедневной системной работы по [наведению порядка в бизнесе](#). Но может послужить ей надежным фундаментом.

Поговорим мы с вами сегодня о самом главном: о той ценности, которую представляете в этом мире вы как личность и ваш бизнес.

Эта тема зрела у меня давно, т.к. я заметил, что о чем бы я ни консультировал, все равно выходим на нее. В наше кризисное время многие явно или неявно задумываются об этом: есть сильный повод переосмыслить многое в этой жизни. А тут еще Новый год: время подвести итоги и составить планы на будущее.

Ценность вас как сотрудника

Незадолго до Нового года меня попросили сделать еще один модуль к тренингу "[Карьера](#)": о том, как сохранить работу в кризис. Вряд ли можно гарантировать людям, что после обучения они сохранят работу: когда идут массовые сокращения, легко попасть "под общую гребенку". Поэтому я отказался. Но мысли зрели 😊 Сейчас вот пишу и думаю: а может и правда сделать? [Что скажете: вам это актуально?](#)

Так вот, **все вопросы, связанные с работой, упираются в ту ценность, которую вы представляете на рынке труда вообще и для своей компании в частности.** И здесь возможны разные варианты. Ценность эта или велика, или нет. И о ней (или ее отсутствии) рынок труда и ваше руководство знают или нет.

Получается, что практических вопроса два:

- **Как увеличить свою ценность?**
- **Как донести ее до руководства?**

Оцените и повышайте свою ценность на рынке труда

Для начала пару слов об отношении к работе. *Многие люди, работающие по найму, противопоставляют себя своей компании, как, впрочем, и компании противопоставляют себя сотрудникам.*

То есть сотрудник считает, что вот "есть мои интересы (как правило, финансовые), и компания их или удовлетворяет, или нет", причем второе чаще. А если нет, то я возмущаюсь, требую, а если все плохо - ухожу. В некоторых странах модно образовывать профсоюзы - апофеоз тупиковой идеи о противопоставлении интересов бизнеса и сотрудников.

То же и компании: многие менеджеры относятся к персоналу, как к "расходному материалу". В то время как сотрудники - ценнейший ресурс. Скажу сразу, что с таким подходом вы "далеко не уедете".

Мы поговорим о той позиции, которую вы как наемный сотрудник (уровень может быть любым - от рабочего до президента - это не важно) можете занять в отношении своей компании. И которая поможет вам не только сохранить работу, но и сделать хорошую карьеру, а в дальнейшем, при желании, создать свой успешный бизнес.

Относитесь к компании так, как будто она ваша. Но не "что хочу, то и ворочу", а "я здесь надолго. Что я могу сделать, чтобы компания процветала, и мне было комфортно и перспективно здесь работать?". Эта позиция противоположна позиции "маленького человека", который ни на что не влияет.

И следующая мысль: "Каковы ожидания моей компании (и конкретно моего руководства) от меня? Что ценного я могу ей дать? Какие компетенции (навыки, знания, черты личности) нужны, чтобы мне успешно выполнять работу? **За что компания должна платить мне деньги?**". Это одно из упражнений, которые мы делаем на "[Карьере](#)", и оно сильно просветляет: для многих это новый неожиданный ход мысли. Выпишите все свои компетенции и оцените их в деньгах: таким образом вы получите примерную оценку, сколько вы стоите. Столько-то за опыт, столько-то за английский язык, за умение договариваться и т.д. Причем оценка может оказаться как выше, так и ниже вашего реального заработка.

Иногда люди открывают для себя, что практически не представляют никакой ценности. И это особенно обидно, особенно если вы поняли это лет в 40... Как такое могло получиться? Да по-разному: например, человек всю жизнь пристраивался работать по блату, или учился только делать вид, что работает, а на самом деле, избегал работы. Такое нередко бывает с госслужащими или работниками крупных корпораций: там можно подменять работу видимостью. Или человек работал на разных мелких должностях, не сильно задумываясь о будущем. Если так, то "поздравляю": вы попали в кризис среднего возраста, когда человек понимает, что полжизни шел не туда. Тут уж надо серьезно решать, куда жить дальше. Но об этом позже (см. "Свое дело").

Хорошо, свою текущую ценность определили. Теперь разработайте план, как вы будете ее повышать. Какие дополнительные компетенции нужны вам, чтобы повысить свою ценность (заметьте: я пока не о доходе, а о ценности), и как их развить. Есть много вариантов, различных по своей результативности и по затратам времени и денег:

- Найти хорошего наставника и попросить его учить вас
- Упорно тренироваться на практике
- Участвовать в хороших тренингах и семинарах
- Учиться по мультимедиа-курсам
- Читать книги
- Получить дополнительное высшее образование
- И т.д.: выбор за вами.

Затем неплохо бы обсудить этот план со своим руководителем. Надеюсь, что он "вменяемый", и поможет вам. Ему выгодно развивать вас: чем лучше вы работаете, тем он более успешен как руководитель. А если нет, то почему вы тут работаете? Работы кругом полно, даже сейчас. Вообще, когда выбираете себе место работы, один из важных критериев - то, насколько эта работа, а особенно ваш руководитель, будет развивать вас как личность, обучать. В больших зрелых компаниях этот процесс отлажен и называется "управление карьерой", если же вы работаете в компании попроще - возьмите инициативу в свои руки (см. выше).

Продвигайте себя

Ок, допустим, ценность свою вы выяснили и регулярно повышаете. Теперь встает второй вопрос: **как сделать так, чтобы вашу ценность заметили и оценили по достоинству?**

Важно продвигать себя. Конечно, говорить всем "какой я крутой" - не сильно умно 😊 Потому что [реклама нынче всем надоела](#). Будьте тоньше: применяйте методы PR (public relations). Не хвалите себя сами, пусть вас хвалят. Что же реально делать? Ну, например:

- Выступайте с толковыми инициативами по развитию компании и берите на себя ответственность за их воплощение. Активных людей крайне мало. Умных в России больше, но многие почему-то носят свои идеи в себе. Кстати, толковых лидеров тоже очень не хватает. Ответственных людей - тоже. Позиция "моя хата с краю" - не наш выбор 😊 Пусть положение компании станет важным для вас. Большинство руководителей стонут от равнодушия сотрудников. Реально помогите своей компании и своему шефу, и это принесет свои плоды, хотя, возможно не сразу.
- Чаще общайтесь с руководством, красиво презентуйте свои идеи (научитесь делать красивые краткие презентации и ярко доносить их). В некоторых компаниях это не принято. Если у вас так, то будьте настойчивы: сначала удивятся, потом оценят 😊 Лучше, если вы найдете способ общаться с максимально высоким руководством, а не только с непосредственным боссом. Вы сильно расширите свой кругозор, плюс вас заметят.
- Привлекайте руководство и коллег к реализации своих инициатив: пусть они будут в вашей проектной команде. Это усилит их вовлеченность в процесс, и поднимет ваш авторитет.
- Берите на себя смежные функции - это добавит вам опыта, поднимет авторитет и повысит ценность.
- Учите людей вокруг себя. Станьте наставником для менее опытных сотрудников - потом ваши "питомцы" поднимутся, и будут сильно помогать вам.
- Пишите статьи, выступайте на конференциях

И так далее...

Общая мысль - будьте заметны! Если руководство видит вашу ценность, ни в какой кризис увольнять вас не станут, пока сама компания жива. Ведь вы поможете ей выжить, так? 😊

И даже если эту работу вы потеряете, то легко найдете новую: профи всегда в цене!

Суть и форма

Важная мысль: вы можете работать над реальным повышением ценности и/или над тем, как ее воспринимают ("надуть щеки"). В идеале желательно совмещать. Если же выбирать, то лучше работайте над сутью: форма придет сама, особенно если ей немного помочь 😊 А вот суть из формы "прорастает" крайне редко: обидно бывает при внешнем лоске вдруг осознать свою пустоту...

Дело жизни

Все мы чем-то занимаемся по жизни. Одним делом более успешно, другим - менее.

Например, я могу консультировать и учить - при этом моя ценность и вклад в мир высоки. А могу, к примеру, торговать, или собирать/чинить компьютеры, или варить борщ. Я это делаю не самым плохим образом, но моя ценность для мира будет явно ниже. Естественно, это отразится и на доходе.

А представьте, как было бы здорово постоянно заниматься любимым делом (считайте - отдыхать), а за это еще и хорошие деньги получать.

Так вот, это возможно, в том случае, если вы нашли дело своей жизни. Это то, что вы делаете без напряжения - и при этом хорошо!

Но как же его найти? Все просто - делайте то, что вам нравится. И все? Почти 😊 Естественно, это должно быть кому-то нужно, но, как показывает практика, бизнес можно сделать почти на всем. К примеру, любил кто-то заниматься дайвингом, и создал PADI - крупнейшую ассоциацию дайверов, которая действует по всему миру. Думаю, ее создатель - небедный человек, судя по масштабам деятельности и ценам.

Когда вы делаете любимое дело, оно хорошо получается, откуда-то берутся силы работать день и ночь - и все это с кайфом! Ну и результат соответствующий: и вы сами себя уважаете, и другие вас ценят, и зарабатываете хорошо.

Если у вас есть дело жизни, то это тот стержень, вокруг которого строится вся жизнь. Он дает вам опору и в радости, и в горе. Особенно это касается мужчин: мужик, у которого нет СВОЕГО ДЕЛА - несчастен. Вообще, Обломов очень типичный персонаж в России.

Итак, вспомните, что вы любите делать больше всего - и вперед!

Очень часто люди делают огромную ошибку: пытаются выбрать путь, исходя из предполагаемого ближайшего заработка, престижа и т.д. Результат - тотальное разочарование: раньше или позже.

Своим делом может быть все, что угодно: хоть путешествия, хоть вышивание крестиком. Если бог дал вам некий талант (или хотя бы склонность к чему-то), то используйте и развивайте его, независимо от того, что говорят вам окружающие, и сколько вам сегодня за это платят. Ваше упорство окупится сторицей: говорю по опыту - своему и многих других успешных людей.

Ценность вашего бизнеса

Кризис позволяет отделить зерна от плевел. И понять, какова реальная ценность вашего бизнеса. Причем не умозрительно, а максимально конкретно. Если рынок сочтет его ценным, он выживет, иначе - умрет. Сейчас это волнует каждого предпринимателя, причем не только в России.

А кто такой рынок? Это ваши клиенты. Если они счастливы работать с вами, то, как бы трудно им не было, они останутся с вами, найдут возможность платить вам, пусть и поэтапно или чуть меньше. Иначе вы просто будете вычеркнуты в списке платежей: это очень быстро делается. А клиенты - физические лица просто "голосуют ногами", т.е. перестают покупать у вас.

Давайте я продемонстрирую это максимально наглядно. Я вот сейчас сижу и пишу эти строки в кафе на берегу океана. Мы с семьей приходим сюда дважды в день, потому что нам здесь нравится. Индусы, которые тут работают, нам всегда искренне рады, они готовы включить ту музыку, которая нам нравится, и приготовить ту еду, которая нам нравится, даже если ее нет в меню (естественно, если есть в наличии нужные продукты, но обычно они у них есть). Когда я попросил у них возможность подключиться к электричеству, они тут же нашли не только розетку, но и удлинитель. А в московских кафе вы когда-нибудь пытались подключить ноутбук к розетке? А вы попробуйте-попробуйте...

В то же время в кафе гестхауса (это типа мини-отеля), где мы живем, мы ели всего пару раз. Почему? Все просто:

- Цены раза в 2 выше.
- Меню скромное, причем половины нет в наличии. Сок разводят водой.
- На попытки заказать что-то выходящее за рамки меню, получаем весьма резкие ответы, типа "Вы что, читать не умеете?"
- А по вечерам "управляющий отеля", как он сам себя величает, смотрит в кафе боевики с максимальной громкостью, и наличие маленького ребенка в номере его не волнует: "Вы что, уже спать собрались? Может мне совсем выключить?"

Так вот, этот "управляющий" (кстати, россиянин, бывший десантник и "крутой мужик"), уже фактически уволен, хотя он этого еще не понял. Его уволили клиенты: мы и другие. Мы "проголосовали ногами" против него: в его кафе почти никого нет, хотя год назад, при другом управляющем, был аншлаг. И на следующий год мы его вряд ли увидим: не думаю, что хозяин мини-отеля будет мириться с тем, что "управляющий" растерял всех клиентов.

Ровно тот же механизм работает и в других сферах бизнеса. И, будьте уверены, ваши клиенты постоянно оценивают вашу компанию. Если ценность того, что они получают от вас, в их глазах превышает ту цену, которую они вам платят, то они останутся с вами. Если нет, то ваш бизнес обречен.

Поэтому сейчас самое время выяснить, что же важно для ваших клиентов, чего они ждут от вашего бизнеса. И срочно дать им это.

[Проведите опросы клиентов](#), встречайтесь с ними, решайте совместно, как пережить кризис, и развиваться дальше, причем с прицелом на долгое сотрудничество.

Кстати, то же относится и к вашим поставщикам. Помогите им выжить, но требуйте от них, чтобы они постоянно росли: все лучше удовлетворяли ваши потребности. В принципе, это их забота, но только ли? Если умрут ваши поставщики, и вам придется искать новых, кому от этого будет хорошо?

В последние месяцы меня часто спрашивают:

- Выживет ли та или иная сфера бизнеса
- Каким бизнесом сейчас заняться.

Общего ответа нет, но принципы просты.

- Ни одна сфера рынка не свернется до нуля. И бриллианты продаются в кризис.
- Если вы входите в число лидеров своего рынка, то все шансы выжить у вас есть. И развиваться за счет клиентов менее успешных компаний.
- Дорогие товары и услуги будут продаваться хуже, дешевые - лучше. Т.е. клиенты будут искать более дешевые заменители, которые позволят им удовлетворять их потребности.
- Будет успешно развиваться все то, что позволяет людям и компаниям снижать свои издержки. Например, если вы предоставляете транспортные услуги, и они обходятся компании-клиенту дешевле, чем содержание собственного автопарка, то у вас есть все шансы "подняться". Лучше, чтобы вы действительно помогали клиентам: все сейчас играют на теме кризиса, и растяжки типа "Антикризисные цены на машину такую-то: скидка 15000

рублей" просто бесят клиентов. Не врите, обещая помочь: клиенты этого не прощают. А вот если поможете реально - это оценят.

- Ну и просто работайте на совесть и будьте верны своему бизнесу, своим клиентам и обязательствам. Например, Raiffeisen-банк в 1998 году выдавал все деньги по первому требованию клиентов: это помогло ему заслужить доверие и сильно укрепить позиции.

Чем сейчас заняться

Так каким же бизнесом сейчас заняться? Просто оглянитесь вокруг, и посмотрите, чего не хватает лично вам. Потом убедитесь, что вы не одиноки 😊 И начинайте соответствующий бизнес.

Например, в Москве очень дорогое общественное питание. Понятно, что сам город дорогой, но все же спрос на возможность дешево поесть есть всегда. И первый, кто сделает сеть кафе, в которых можно нормально поесть дешевле 100 рублей, причем не только в обеденное время, - преуспеет.

По себестоимости это вполне реально: почти все новые кафе начинают с низких цен, а потом их поднимают. А вы не поднимайте - оставайтесь в дешевом сегменте. В Питере клиенты этим летом отвели меня в кафе, где обед стоил 75(!) рублей. И ничего так обед: простая домашняя еда. Правды, нет выбора блюд, но это, видимо, не смущает множество его постоянных клиентов.

Кстати, и в российских регионах сейчас бизнес-ланч обходится рублей в 250 - и это при тамошних зарплатах!

Для контраста: здесь, в Индии, местной (нетуристической) пищей можно питаться на доллар в день. За пять баксов можно вкусно поужинать, лежа на подушках, с видом на океан и приятной музыкой, несколькими свежесжатыми экзотическими соками и свежими морепродуктами. И это реально вкуснее и здоровее не только типичного московского гадкого бизнес-ланча, от которого потом болит живот, но и, к примеру, шведского стола в Шеш-беше.

Вообще состояние российского рынка такое, что можно взять почти любую область, и если вы представите продукт приемлемого качества по доступной цене - успех обеспечен. В России за последние годы появились почти все нужные товары и услуги, но соотношение цена/качество - УЖАСНОЕ.

Ну скажите, почему в Германии в универмаге C&A классная деловая рубашка стоит 9 евро, хорошо подходит по фигуре, и носится потом 2 года, не теряя вида, а у нас нечто лишь примерно похожее стоит в магазине Реалист от 1500 рублей?

Почему 2-комнатная квартира под Берлином стоит около 50000 евро, а в Москве - сами знаете сколько? Может московские квартиры даже удобные, или экология в Москве хорошая, или пробок мало?

А почему комбинезоны, которые я покупаю для ребенка, сделаны в Таиланде, в то время как в Ивановской области, где всегда была сильная текстильная промышленность, сейчас упадок и безработица? Там что, нельзя шить эти комбинезоны?

А почему яблоки "грени" везут из Франции? Они там что, растут лучше?

И почему в магазинах продаются терки и ножи, сделанные в Китае, Индии и даже Бразилии! Всегда смешно и грустно видеть такое...

Вообще, Россия поднимется тогда, когда приезжая в другую страну, мы будем там и сям видеть на товарах (в том числе высокотехнологичных, таких как машины, компьютеры и прочая электроника) надписи "Made in Russia" (а не China, Japan, USA и т.д.). Это будет означать то, что мы как страна действительно даем миру заметную ценность, а не как сейчас: нефть, лес, да танки с ракетами.

Я тут общался со своей коллегой - хорошим маркетологом (что, вообще говоря, большая редкость). Так вот эта дама, занимающаяся маркетингом в России более 15 лет, сказала мне одну умную вещь. Все эти годы у нас в стране активно развивалось направление маркетинга, связанное с рекламой и вообще продвижением товаров на рынок. И только сейчас самые продвинутые компании (!) всерьез задумываются о "product-маркетинге", который отвечает за понимание рынка и создание именно тех продуктов, которые рынку нужно. То есть "щеки перед клиентами надувать" уже научились, теперь настало время предоставлять им то, что действительно для них ценно.

Итак, мораль проста: услышьте, что нужно клиентам, и сделайте именно это, причем качественно и по доступной цене - долгосрочный успех вам обеспечен!

Все хорошо?

Приведу несколько живых примеров из своей консалтинговой практики.

1. Организация развивается, и, конечно, набирает персонал. Причем в условиях «кадрового голода», о котором сейчас так много говорят, подобрать хороших сотрудников непросто, особенно на руководящие позиции. Поэтому, когда появляется более-менее «вменяемый» кандидат, ему делают предложение «выходить на работу завтра». Проходит месяц-другой, и руководитель интересуется, а что же новый менеджер сделал за время своей работы. И выясняется, что он не только не оправдал ожиданий (развить отдел, выстроить систему управления, набрать персонал отдела и т.д.), но и демотивировал давно работающих сотрудников.

2. Дела в компании, казалось бы, идут неплохо. Проекты реализуются один за другим, клиентская база растет. Однако при ближайшем рассмотрении и детальном подсчете оказывается, что на большинстве из них компания «срабатывает в ноль», а иногда и «в минус».

3. Коллектив работает давно, вроде бы все сотрудники лояльны к компании: уважают руководство, старательно выполняют свои задачи. Однако в один далеко не прекрасный момент от клиента вы узнаете, что ваши сотрудники работают с ним «налево», в обход компании, причем используя ее ресурсы (бренд, помещение, телефон, Интернет и т.д.) для ведения своей альтернативной коммерческой деятельности.

Такие слабые сигналы

Что самое важное для нас в этой ситуации – это то, что все эти ситуации можно было предвидеть и реагировать на них не тогда, когда ситуация проблема уже стала очевидной, а гораздо раньше. Однако для этого необходимо в первую очередь научиться замечать так называемые «слабые сигналы», которые говорят о возможной будущей неполадке. Термин «управление по слабым сигналам» ввел классик отечественного консалтинга Аркадий Ильич Пригожин.

Давайте рассмотрим, какие же сигналы могли бы помочь руководителям предотвратить вышеописанные проблемы.

1. На первоначальном собеседовании кандидат на должность руководителя среднего звена убедительно рассказывал о том, как он решит поставленные задачи, а также предоставлял резюме, в котором указаны весьма солидные компании. Однако за все время рассказа о себе он так не разу и не сказал о том, каких результатов он добился на предыдущих местах работы. Также руководителя, проводившего собеседование, почему-то не насторожило то, что на последнем месте кандидат проработал всего 2 месяца. Что заставило его уйти? Как выяснилось позже, он был просто уволен, не пройдя испытательный срок. Также «сигналом» могло послужить то, что по многим вопросам менеджер, работающий на испытательном сроке, был не согласен с учредителями, которые «вырастили» этот бизнес с нуля и руководили им уже много лет. На совещаниях он часто спорил, в категоричной форме отстаивая свою правоту. Учредителями это воспринималось как сильная позиция, и делался вывод о том, что он как руководитель добьется поставленных целей.

2. Эта ситуация напомнила мне один анекдот:

Заяц в лесу занялся бизнесом: покупает рубль за рубль двадцать. Весь лес стоит на ушах, очереди выстраиваются. Лев, как царь зверей дает задание лисе:

- Ты у нас самая хитрая: разберись, чем там Косой занимается.

Лиса идет к зайцу и за чашкой чая спрашивает зайца:

- Я вот слышала, ты тут бизнесом занялся. Расскажи, что да как? Прибыльно ли?

- Знаешь, Рыжая, прибыль пока не считал, но обороты – бешенные!

Как ни странно, но с подобной ситуацией мы сталкиваемся довольно часто. Если бы компания проводила расчет рентабельности каждого проекта, возможно, руководство пересмотрело бы свой подход к оказанию услуг. Или хотя бы систему мотивации менеджеров, которые получают свои немалые проценты от оборота, независимо от того, с какими скидками они продали услуги компании.

3. Эта ситуация, пожалуй, более сложная, поскольку выявление «параллельного» бизнеса – часто непростая задача даже для службы безопасности. Однако даже в небольшой компании можно увидеть признаки того, что что-то идет не так. Во-первых, достаточно опытные продавцы, которые раньше давали неплохие результаты, вдруг один за другим перестали выполнять план, хотя работа в офисе идет. Во-вторых, после переговоров с клиентами, они как-то уж очень коротко рассказывают о прошедшей «неудачной» встрече. В-третьих, при вашем входе в комнату, где работают продавцы, происходит какое-то быстрое шевеление: вешаются телефонные трубки, убираются «лишние» бумаги, закрываются «ненужные» окна на компьютере, и сотрудники, ведя разговоры с клиентами, как-то постреливают на вас глазами: «ну что же ты приперся, когда же, наконец, уйдешь и дашь нормально поговорить». Ну и, наконец, в коллективе наблюдаются признаки недовольства, в том числе малой зарплатой, которую вы платите благодаря их плохой работе.