Практики российского бизнеса:

Поэзия и проза

Практики отечественного бизнеса:

ПОЭЗИЯ И ПРОЗА

СОБСТВЕННИК БИЗНЕСА: «РОМАН» СО СВОЕЙ РАБОТОЙ 5

I. Основной вопрос управления. В. Лобуков 7

2. Эксперты, которых мы приглашаем: размышления о выгодах партнерства. О. Макаров I6

3. Система оплаты труда как инструмент достижения целей организации. Г. Кривошеина 24

4. Слагаемые успеха. А. Гершкович, Е. Степочкин, В. Крыжановский 32

5. Искусство управления человеческим капиталом. М. Магура 42

БИЗНЕС-АНТОЛОГИЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА 49

I. Методы контроля бизнес-процессов,
или Таинственный покупатель — кто он? Е. Башкирова 5I

2. Ценностное поведение и опережающее лидерство на рынке труда.
А. Григорьев, С. Самолетова 57

3. Если друг оказался вдруг... Контрагент не платит.
Проблема и пути решения. В. Шарапов 65

4. Аналитическая система — лучший помощник руководителя. Л. Островская 7I

5. Системный подход к управлению, или Общие подходы ТРИЗ в менеджменте. А. Кожемяко 77

«НОВЕЛЛЫ» ДЛЯ МАРКЕТИНГА 85

I. В самое сердце клиента. Новые приметы маркетинга. Н. Игнатов 87

2. Как продавать много, не теряя внутреннего достоинства?
Экспертные продажи — ответ на вызовы эпохи Интернета. В. Завадский 93

3. Создание и продвижение ценностного предложения компании
как работодателя. Е. Емеленко I0I

ТРАКТАТ О БИЗНЕС-АНАЛИЗЕ III

I. Бизнес-модель — начало начал. В. Лобуков II3

2. Моделирование, планирование, прогнозирование с использованием CRM.
М. Барышникова, А. Лисютин I20

3. Бизнес-модель. Для чего она нужна. Е. Пикулев I25

4. Программы совершенствования мастерства. Д. Белянинов I37

ЭНЦИКЛОПЕДИЯ ПРОДАЖ 141

1. Суворовская наука побеждать в продажах. В. Летуновский 143
2. Подбор менеджеров по продажам. М. Корсакова 148
3. Поиск руководителя отдела продаж. С. Иванова 153
4. Управление продажами отдела продаж. Р. Ахмедов 161
5. Разные лики продавцов. Т. Готлиб 173
6. «Золотая книга» техники продаж. Р. Чебукина 178

ЛИТЕРАТУРНЫЕ ИЗЫСКАНИЯ СОВРЕМЕННОГО СЕРВИСА 185

1. Основы лояльности: как сделать клиента фанатом компании. В. Завадский 187
2. Лояльный клиент — самый лучший клиент? И. Пригожин, Д. Шустерман 194
3. Искусство построения долгосрочных доверительных отношений с клиентами. А.Тараканов 199
4. Современный сервис — контактный, управляемый, технологичный. М. Барышникова 204

«ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПОЭМА» УПРАВЛЕНЦЕВ HR 211

1. Пять типичных ошибок в системе подбора персонала и как их избежать. С. Иванова 213
2. Выкорчевываем корни сопротивления изменениям. В. Демьяненко 217
3. Умные кадры решают всё, или Кому важно развитие персонала. Л. Лозовский 226
4. Управление развитием персонала: мифы и реалии. А. Павлуцкий 230
5. Вовлеченность персонала — универсальный фактор, влияющий на результаты компании. Х. Шагиев, В. Остапчук 237

ШКОЛА СОВРЕМЕННОЙ ПЬЕСЫ КРЕАТИВНОГО ДИРЕКТОРА 243

1. Процессный подход к формированию корпоративной культуры. В. Елиферов 245
2. HR-брендинг: прорыв в решении проблем или очередная мода? И. Якунина 253
3. Синтезирующий подход к корпоративной культуре. А. Матусевич 257
4. Развитие бренда работодателя: как стать «компанией мечты» для потенциальных кандидатов. А. Шапиро 265
5. Влияние HR-бренда компании на эффективность ее работы. Н. Осовицкая 274

Дорогие друзья!

Я рад приветствовать вас на страницах книги, которая создана по мотивам журнала «Искусство управлять» — корпоративного издания ООО «ЭЛКОД». Несколько лет подряд мы собираем лучшие бизнес-практики по всей стране и разрабатываем собственные. Несколько лет публикуем в нашем журнале экспертные мнения на ту или иную тему ведущих бизнес-консультантов, гуру менеджмента, практикующих руководителей и топ-менеджеров известных компаний.

Книга «Практики отечественного бизнеса: Поэзия и Проза» вобрала в себя всю самую необходимую информацию, которая может быть полезна и интересна современному руководителю — собственнику бизнеса, генеральному директору, директору по сервису, продажам, HR-директору, креативному директору, директору по маркетингу и бизнес-анализу. Как видно из названия, наши авторы — представители российского бизнеса, а значит, у нас общие ориентиры и цели. «Почему поэзия и проза?» — спросите вы. Быть может, это наш вклад в «Год литературы», объявленный в России в 2015 году, а быть может, это творческий подход к серьезным проблемам и попытка решить насущные деловые задачи с помощью искусства. Этот вопрос, с вашего позволения, я оставлю открытым, а вот на многие другие вы обязательно найдете ответы на страницах нашей книги.

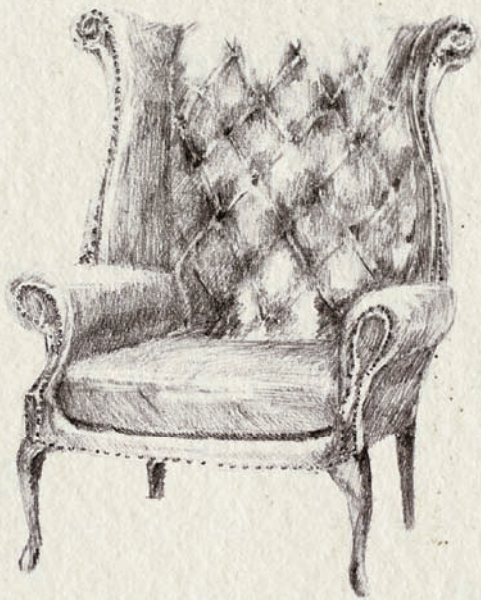
- Как контролировать бизнес-процессы?
- Стоит ли приглашать внешних консультантов для решения внутренних вопросов?
- Какую аналитическую систему выбрать для работы организации?
- Как предстать в выгодном свете на рынке труда и привлечь лучшие кадры?
- Для чего нужна бизнес-модель развития организации?
- Вы хотите увеличить продажи компании?
- Что делать, если нужно выбрать руководителя отдела продаж?
- Как вообще найти хорошего продавца?
- А что необходимо делать для того, чтобы клиент стал фанатом вашей компании и сотрудничество с ним длилось долгие-долгие годы?
- Каким должен быть современный сервис?
- Как обслуживать клиента грамотно, технологично и управляемо?
- Хотите ли вы избежать ошибок в подборе персонала и научить своих сотрудников быть лояльными к изменениям, которые вы внедряете в компании?
- Как повысить вовлеченность своего персонала и осуществить корректное построение корпоративной культуры исходя из ценностей компании и формируя свой собственный HR-бренд?

Много вопросов, друзья? Авторы данного сборника дают на них ответы. А мы в компании «ЭЛКОД» часто обсуждаем их на форумах и в клубах директоров. Хотите принять участие? Пишите, звоните нам — будем рады успешному и плодотворному сотрудничеству. Мы всегда открыты для общения, нам важно развитие отечественного бизнеса.

Ваш Аркадий Гершкович,
Генеральный директор компании «ЭЛКОД»

Собственник бизнеса: «роман» со своей работой

Работа занимает огромную часть нашей жизни. Каждый собственник, владелец бизнеса когда-то давно (или совсем недавно) сделал свой выбор в пользу работы, почувствовав свои желания, определившись со своим призванием, прислушавшись к внутренним импульсам. И началась интересная жизнь, каждый день которой приносит удовольствие и вопросы, интенсивность и азарт, проблемы и их решения. И много-много размышлений... О возвышенных материях — каковы же слагаемые успеха? В чем основной вопрос управления? И обыденных, но волнующих каждого, — оплата труда и выгоды партнерства. Собственник должен думать о многом. О некоторых вещах — подумаем вместе.



ОСНОВНОЙ ВОПРОС УПРАВЛЕНИЯ

Владимир ЛОБУКОВ,
сертифицированный консультант по управлению, доктор делового администрирования,
преподаватель Школы консультантов по управлению, MBA

Что такое основной вопрос философии, многие из нас если уже и не помнят, то точно что-то о нем слышали.
А что такое основной вопрос управления?
В разные времена в разных странах он звучал по-разному.
Сегодня в России этот вопрос звучит так: «Чем вы как управленец управляете?»
Похоже на старый анекдот: «Коллега, скажите мне как бухгалтер бухгалтеру – вы когда-нибудь баланс видели?»

Несмотря на кажущуюся простоту и нелепицу, этот вопрос может поставить в трудное положение многих руководителей, даже тех, кто считает себя рационалистами и практиками.

Одни руководители верят в то, что они управляют всем, другие – в то, что они управляют людьми, третьи – что они управляют деньгами, четвертые – что они управляют стоимостью бизнеса...

И всё это из-за того, что не определены в явном виде объекты управления и воздействие на них происходит по большей мере неосознанно.

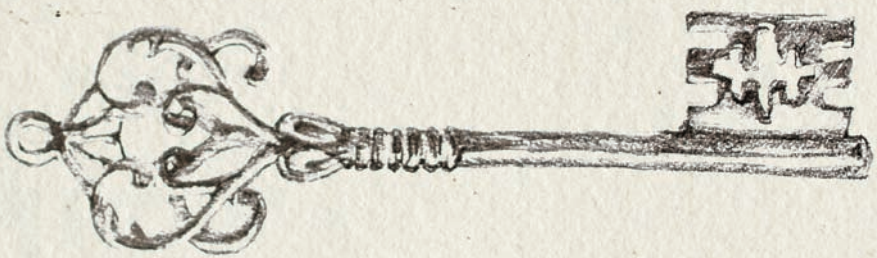
Наша управленческая доминанта концентрируется на управлении людьми, но в современном мире задачи управления намного шире.

Сведение менеджмента только к управлению персоналом – это устаревший подход. Сейчас перед руководителями стоят гораздо более серьезные задачи – научиться управлять деятельностью, где, кроме персонала, присутствуют другие факторы, сложность управления которыми многократно превышает сложность управления персоналом, – глобализация / локализация, прорывные или хотя бы конкурентные бизнес-модели, устойчивые отношения с клиентами, партнерами и поставщиками, новые знания, технологии, инфраструктура бизнеса, скорость изменений и др.

Почему же подавляющее большинство наших руководителей слабо рефлексирует по поводу своих объектов управления?

Бизнес-антология генерального директора

Антология — собрание литературных текстов небольшого объема, созданных разными авторами. В случае с генеральным директором разные авторы — это его топ-менеджеры. Слышали ли вы фразу о том, что «генеральному директору нужно знать не больше 20% банальных вопросов»? Так вот, именно посредством «текстов небольшого объема» будет достигнут истинный смысл этой фразы. Как? Дело в краткости, которой нужно уметь пользоваться. Давайте вместе пройдемся по ключевым моментам нашей антологии.



МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, ИЛИ ТАИНСТВЕННЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ – КТО ОН?

Елена БАШКИРОВА,
кандидат философских наук,
генеральный директор независимой исследовательской компании «Башкирова и партнеры», член ESOMAR

Как правило, в хорошо работающей и прибыльной компании руководство редко задумывается о том, чтобы отследить реальную работу сотрудников. Обычно понимание того, что это делать необходимо, приходит тогда, когда снижаются объемы продаж и уходят клиенты. Для предотвращения сложных ситуаций и большего контроля над происходящим в маркетинговых исследованиях существует интересный и продуктивный метод под названием Mystery shopping – «таинственный покупатель» – технология проверок, которая используется во всём мире для беспристрастной оценки качества обслуживания потребителей.

«Новеллы» для маркетинга

Что уже только не происходило на нашем рынке с маркетингом как функцией организации. Конечно, отечественный маркетинг находится еще на стадии формирования, обрастая нашим менталитетом, нашей исконно русской фантазией, принимая местами западные влияния, а местами отторгая классиков маркетинга и, как капризное дитя, придумывая что-то совершенно свое — порой несуразное, но работающее! Не стоит отрицать ни новеллы, ни «детские капризы», ни классику — никогда не знаешь, что же, в конце концов, «выстрелит» и «взорвет» рынок!

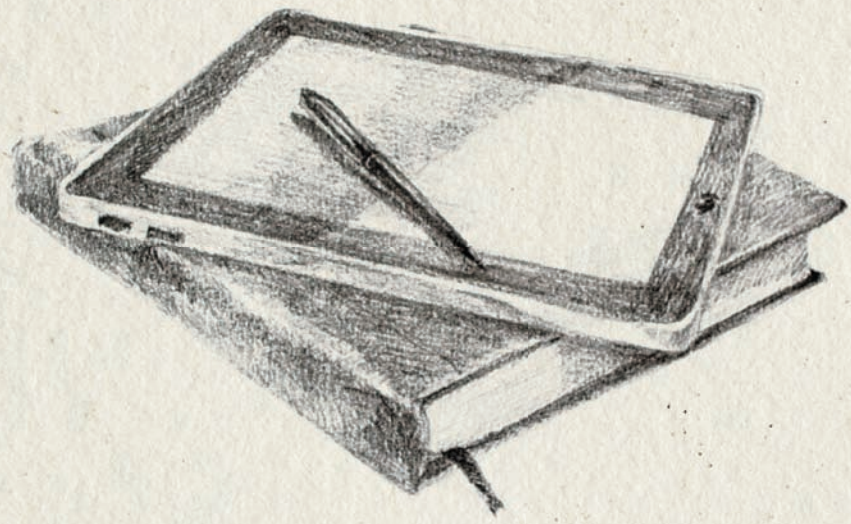
КАК ПРОДАВАТЬ МНОГО, НЕ ТЕРЯЯ ВНУТРЕННЕГО ДОСТОИНСТВА? ЭКСПЕРТНЫЕ ПРОДАЖИ – ОТВЕТ НА ВЫЗОВЫ ЭПОХИ ИНТЕРНЕТА

Владислав ЗАВАДСКИЙ,
успешный предприниматель, исследователь лучших практик продаж, ведущий российский эксперт по организации сложных продаж, разработчик корпоративных систем обучения, бизнес-тренер

Откройте любой сайт по подбору персонала – и вы увидите вереницу похожих друг на друга объявлений: «требуется менеджер по продажам». Действительно, продавец – самая востребованная профессия на рынке труда. Хорошо продавать – это искусство, и очень немногие владеют им в совершенстве. Но задумывались ли вы когда-нибудь над тем, что существует классификация продавцов? Знаете ли, какие продавцы наиболее успешны? Чаще всего мы имеем дело с продавцом-презентатором и продавцом-консультантом. В своей статье мы покажем (и докажем) ограниченность этих двух типов продавцов и обоснуем необходимость появления третьего – продавца-эксперта.

Трактат о бизнес-анализе

О бизнес-анализе говорить можно бесконечно! Многие только этим и занимаются. Однако изложить проблему, обсудить ее и разрешить — способны немногие. Трактаты — они такие... Они для того и существуют, и на трех пресловутых китах основываются — Постановка, Обсуждение, Решение. Позвольте неголословно заявить: в нижеследующем трактате содержатся самые важные (авторы книги давно с этим работают!) и самые яркие проблемы — обсуждения — решения.



БИЗНЕС-МОДЕЛЬ – НАЧАЛО НАЧАЛ

Владимир ЛОБУКОВ,
сертифицированный консультант по управлению, доктор делового администрирования,
преподаватель Школы консультантов по управлению, MBA

Богат я, казны не считаю,
А всё ж не скудеет добро.
Николай Некрасов «Мороз, Красный нос»

ПРОЛОГ

Принято считать, что успешной может быть та компания, которая предлагает своим клиентам качественную продукцию или услуги, имеет хорошо отлаженную систему управления, грамотный и мотивированный персонал, клиентоориентированную корпоративную культуру, современные производственные, коммерческие и ИТ-технологии и т.п.

Откуда же тогда берутся коммерчески успешные компании, у которых и товар как у всех, и директор без высшего образования, и с клиентами особо не церемонятся, и о современных технологиях управления ничего не слышали, и из учетных систем – только старые бухгалтерские счеты?

БИЗНЕС-ЗАГАДКА...

Картина, конечно, несколько утрированная, но вспомните, как мы иногда смотрели на своих знакомых бизнесменов или конкурентов и недоумевали: «Как они умудряются зарабатывать больше нас, проигрывая нам и по опыту, и по компетенциям, и по ресурсам, а иногда даже по возможностям? Наверное, им просто везет, как тому известному персонажу из русской сказки».

Энциклопедия продаж

О, продажи! Как они важны для каждого бизнесмена! Как все мы хотим грамотно, виртуозно, красиво, а главное — постоянно — продавать! Сколько книг мы прочитали, сколько схем внедрили, сколько совещаний провели! Каждый директор по продажам должен знать (а многие давно знают) о том, что в продажах главное — это ресурсы. Каждый продавец — ловец счастья. Продал — принес кусочек счастья в компанию — себе, вам, собственнику. Существует ли вообще «Энциклопедия продаж»? Думается нам, что у каждой компании она своя. Авторы книги, которая у вас в руках, составили свою «Энциклопедию продаж», опираясь на собственный опыт. И мы делимся ею с вами.

СУВОРОВСКАЯ НАУКА ПОБЕЖДАТЬ В ПРОДАЖАХ

Вячеслав ЛЕТУНОВСКИЙ,
руководитель Школы корпоративного тренинга Вячеслава Летуновского,
доцент Государственной академии инноваций РФ, тренер-консультант

В 1806 году вышла в свет книга Александра Васильевича Суворова «Наука побеждать». Прошло более 200 лет, но методы, которые величайший полководец использовал для управления войсками и поднятия боевого духа, актуальны до сих пор. Более того, оказалось, что их с успехом можно применять в... продажах! Надо было только адаптировать сущность суворовской тактики и системы воспитания войск к нынешней жизни и современным реалиям. Не верите? Тогда убедитесь в этом сами!

1. «ЦЕЛЬ ИМЕЙ ОПРЕДЕЛЕННУЮ. СРАЖЕНИЯ БЕЗ ЦЕЛИ – ИЗЛЮБЛЕННЫЙ ПРИЕМ НЕВЕЖД»

Тема вроде бы проста и понятна, но сплошь и рядом сталкиваешься с невежественными продажами. Чаще всего продавец идет на переговоры с целью продать свой товар или услугу покупателю, а если не получится, то для начала установить хорошие отношения (и это в лучшем случае, иногда он не ставит перед собой и такой цели). Чаще всего эта общая цель трансформируется в более конкретную – презентовать продукт. Продавец презентует товар, покупатель задает уточняющие вопросы насчет возможных скидок и в итоге говорит: «Я подумаю...». На этом раз-

Литературные изыскания современного сервиса

Сервисные топ-менеджеры — те еще изыскатели! Исследование местных условий у клиентов, необходимых для составления подробного плана работы с ними, — их ежедневный и насыщенный труд. Лояльность и долгосрочные отношения, контактность и технологичность, управляемость и доверительное сотрудничество — это темы нашего сервисного творчества, активно транслируемые сопровождаемым клиентам компании. Конечно, самыми яркими приемами работы в области сервиса гуру отечественных практик делятся с нашим читателем.

ЛОЯЛЬНЫЙ КЛИЕНТ – САМЫЙ ЛУЧШИЙ КЛИЕНТ?

Лояльность (от англ. loyalty) – это приверженность, верность.
Из словаря иностранных слов

Нет такой компании, которая не мечтала бы о лояльных клиентах. Лояльность – это повторные покупки, это предпочтение вашей компании конкурентам, это постоянно увеличивающаяся прибыль, наконец. Но для возникновения и укрепления лояльности приходится затрачивать массу усилий. А как узнать, в правильном ли направлении вы движетесь и все ли ваши действия приведут к успеху?
Представляем вашему вниманию мнения о лояльности и о том, как ее добиться, Аркадия Пригожина и Давида Шустермана – гуру менеджмента современной России. Выбирайте те подходы, которые нужны в работе именно вашей компании, применяйте их в своей компании, и пусть вам всегда и везде сопутствует успех!

Аркадий ПРИГОЖИН,
профессор, консультант по управлению, основатель и директор Школы консультантов по управлению Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Я думаю, что лояльность клиента – это еще один миф в управленческом мышлении. Формула «Тот клиент хорош, кто лоялен» не всегда приводит к положительным результатам. На мой взгляд, есть другие, конкурирующие с лояльностью, признаки привлекательности клиента.

«Педагогическая поэма» управленцев HR

Сфера HR — поэма сама по себе. Где, как не здесь, нам раскрывать свой креатив, творческие задатки, фантазию и самые смелые идеи? Но увлекаться не стоит. Традиционные приемы управления человеческими ресурсами никто не отменял! Ходить и креативить стоит именно вокруг классических постулатов, которые настолько мобильны, подвижны и гибки, что придумывать что-то свое на их основе — вам не составит труда. Тема кадров столь благодатна и восприимчива, что ею можно увлечься. Своей поэмой мы постараемся помочь вам этого не делать.

ПЯТЬ ТИПИЧНЫХ ОШИБОК В СИСТЕМЕ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА И КАК ИХ ИЗБЕЖАТЬ

Светлана ИВАНОВА,
ведущий эксперт в области HR, автор более 60 статей и книг по подбору персонала и методикам оценки персонала

Хороший персонал – одно из слагаемых успеха любой компании. Какой руководитель не мечтает об идеальных сотрудниках – мобильных, профессиональных, лояльных? Какой управленец, в чьей организации существует отдел продаж, не задавался вопросом «Как найти достойных кандидатов на должность "менеджер по продажам"»? Каждая компания решает этот вопрос по-разному. Но чтобы поиск и подбор персонала были по-настоящему эффективными, необходимо учитывать некоторые нюансы, без которых рекрутинг будет пустой тратой времени, денег и сил. Об этом мы и поговорим.

1. ВОСПРИНИМАЙТЕ ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕКРУТМЕНТ КАК ОСНОВУ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Представьте себе, что вы решили купить машину, а ваш сосед – опытный автомеханик и заодно ваш приятель. Вы даете ему деньги, примерно описываете, какую именно машину вы хотите приобрести, и просите пригнать вам купленный автомобиль. Реалистично? Пожалуй, что нет. Я очень сомневаюсь, что кто-нибудь из вас поступит именно так.

Школа современной пьесы креативного директора

У вас в компании есть креативный директор? Или вы и есть он? Тогда вам наверняка известно, что и корпоративная культура, и сам по себе HR-брендинг, и позиционирование компании на внешнем и внутреннем рынках — это всё дело рук и головы главного «креативщика» компании. Насколько он логичен и гармоничен в работе с вышеобозначенными областями? Насколько он креативен и реактивен в принятии решений и выдвижении идей? Может быть, наша школа современной пьесы поможет подобрать роль, которая долго-долго будет интересна главному режиссеру.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Виталий ЕЛИФЕРОВ,
специалист в области бизнес-моделирования; менеджер и консультант
с большим опытом практической работы; преподаватель кафедры «Управление бизнес-процессами» Института экономики и финансов «Синергия» при РЭА им. Г.В. Плеханова; автор книг и статей по управлению бизнес-процессами и качеством;
ведущий консультант по управлению ООО «ЭЛКОД»

Культура закусывает стратегией на завтрак.
Неизвестный консультант (с)

РАЗМЫШЛЕНИЯ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

Первой мыслью, которая пришла в голову в начале написания этой статьи, было следующее: «А все ли понимают одинаково термин "Корпоративная культура"?». Пришлось обратиться к Википедии и получить несколько странное определение, что:

> **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА** – *это совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.*