

## СВОБОДА МЫСЛИТЬ ПО-ДРУГОМУ

Что отличает выдающуюся компанию от других – просто хороших? Некоторые итоги беседы с Ильей Пантелеевым, генеральным директором консалтинговой компании «АНД Проджект», мы надеемся, будут для вас интересны

**– Что отличает выдающуюся компанию от, например, просто хорошей?**

– По моему опыту, менеджеры выдающихся компаний всегда работают много. Чтобы стать лучшим, надо прежде всего захотеть, потому что, если у менеджеров компании нет подобного рода амбиций, ничего не получится. И здесь порой возникают забавные ситуации. Если такое понимание пришло и люди в компании встали на путь совершенствования и движения к выдающейся цели, то в определенный момент менеджеры обнаружат, что ситуация с огромной нагрузкой будет длиться очень долго – не год и даже не два, а скорее всего, все время, пока человек в состоянии вести этот бизнес. Это нужно четко осознавать и понимать.

У выдающейся компании должна быть идеология. Это тот «цементирующий раствор», который позволяет ей развиваться, чувствуя себя высокоорганизованной. В основе идеологии должна лежать главная идея. Например, топ-менеджеры компании OCS Distribution как-то упомянули, что у них есть отчетливая цель – сделать так, чтобы все, кто работает с компанией – дилеры, клиенты, сотрудники, – гордились этим.

**– Допустим, что есть желание найти или выстроить идеологию. С чего и как начать движение в сторону своей идеи?**

– Интересный момент: идеология не бывает правильной или неправильной. Главное – она должна помогать компании достигать поставленных целей в конкретном рыночном окружении. Плюс – совершенно очевидная значимость инноваций. В маркетинге даже существует определенный способ развития компании (но только в том случае, если компания еще не является лидером на рынке) – это способ повторения маркетинговых, рыночных действий лидера. Но в чем нюансы такой стратегии? В том, что, как только компания становится первой, бежать дальше не за кем... Здесь как раз и начинает играть роль идеология, связанная с инновациями и развитием, когда необходимо расти над собой. И этот путь катастрофически сложен, потому что не возникает самоуспокоенности, в каждый конкретный момент времени ты четко понимаешь, что можно и нужно улучшаться еще где-то...



В этом плане показателен пример Toyota. Идеология компании тесно связана с теорией постоянных улучшений, которая привела к разработке концепции «бережливого производства». Что интересно, менеджеры Toyota, разработав такую методику, не побоялись обнародовать свое ноу-хау. Конкуренты имели возможность перенять опыт и через два-три года внедрить ту же концепцию у себя. Но к тому времени Toyota предлагала уже что-то новое! Один из секретов успеха Toyota – они не боятся показать свой метод и опыт другим, потому

что в идеологии компании – постоянное совершенствование.

**– То есть усиление конкурентной борьбы ведет к усилению и тебя как лидера?**

– Это, кстати, забавный момент... Усиление компании могут провоцировать два фактора: с одной стороны, это рост конкуренции – драйвер развития, заставляющий держать ухо востро, осваивать новые рынки, совершенствовать продукты, а с другой стороны, внутренние драйверы – постоянные инновации, исходя из видения куда двигаться, исходя из идеологии.

И не нужно бояться каких-то ошибок. Хоть русская народная пословица и гласит, что только дурак учится на своих ошибках, по-настоящему самыми дорогими и необходимыми в бизнесе, с моей точки зрения, являются собственные ошибки, потому что на них мы учимся.

**– Получается, чтобы создать выдающуюся компанию, нужно постоянно страдать?**

– Во все нет! Нужно просто любить свою работу. Меня в этом плане восхищает Джек Траут, который своим трудом достиг фантастических результатов. Он работает по 15 часов в сутки и признается, что абсолютно счастлив. Наверняка при таком режиме он чего-то не успевает, но он достиг главного – он работает на свою идею!

**– Чтобы внедрить инновации, необходимо действовать. А мы знаем, что сознание среднего человека инертно и на десять сотрудников найдется в лучшем случае один, готовый что-то изменить, совершить прорыв. И в этой связи – как в компании создать среду, в которой инновации были бы естественны?**

– Мы подходим к вопросу, почему одни компании хотят стать выдающимися, а другие – нет. Если топ-менеджмент не хочет, то зачем кого-то подталкивать, внедрять инновации? Если топ-менеджмент не хочет, значит, они не бойцы. Не бойцы не выживают. Почему мы вообще начали говорить про выдающиеся компании? Мы в России достаточно долго жили в состоянии, когда от многих из нас мало что зависело. И для некоторых людей такое состояние остается нормальным: пошел на выборы, не пошел на выборы – какая разница: все равно за меня решат. Это идеология, это подход, это степень ответственности, в том числе за уровень жизни своей, близких... Так вот, менеджеры компании несут ответственность за людей, с которыми вместе работают.

Выдающаяся компания – это когда сотрудники, клиенты и партнеры гордятся тем, что связаны с ней. Важно, чтобы дети гордились тем, что мама или папа работают здесь. Важно, чтобы акционеры гордились тем, что вложили деньги именно в эту компанию. И слово «гордиться» – это гораздо больше, чем «заработали денег за такой-то период». И менеджеры компании могут спокойно смотреть в глаза своим сотрудникам, потому что компания делает все возможное, чтобы они были уверены в завтрашнем дне и нашли себя в этой работе. Каждый из нас в жизни должен найти свое предназначение, свою идею и реализовать ее. Тогда в конце жизни мы сможем сказать, что прожили ее не зря. Так вот, в выдающихся компаниях люди могут и найти, и реализовать свои идеи.

**– Допустим, хорошая компания обращается к консультанту с просьбой помочь ей стать выдающейся. В чем задача консалтинговой компании?**



**поставленных целей в конкретном рыночном окружении»**

– Стать надежным партнером команде, которая встала на путь самосовершенствования. Никто не знает точной формулы успеха. Однако консалтинговая компания на основании своего опыта и обширных знаний может предложить лучшие бизнес-практики. Это очень похоже на ситуацию, когда пациент приходит к доктору и говорит: «Здравствуй, доктор, вот здесь у меня колет, а тут болит. Хочу быть здоровым! Что скажете?» Мы работаем, как доктор: выясняем, почему колет в пятке и болит в боку. На основании симптомов, а также путем дополнительных обследований получаем информацию, сверяем ее со своим опытом и делаем вывод, что проблемы – с печенью. У нас много примеров, когда люди приходили с подозрением на одну «болезнь», а мы обнаруживали, что это всего лишь симптомы. У разных компаний они абсолютно разные, и часто случается, что причины не лежат на поверхности. Взять, к примеру, производство. Предприятие может запросить автоматизацию сбыта, указывая на плохие продажи. Однако при внимательном рассмотрении мы обнаруживаем, что компания плохо продает, потому что плохо производит. Например, клиенты могут не приходиться, потому что компания никогда не отгружает продукцию вовремя. А происходит это из-за плохой организации производства: скажем, перед каждым станком лежит груда деталей для сборки заказа, который необходимо осуществить через три месяца. Зато детали, которые понадобятся для сборки завтра, еще даже

не запущены в производство. В этой ситуации консультационная компания ставит определенный диагноз и выписывает рецепт – как изменить положение.

**– А дальше возникает вопрос об ответственности консультанта за свои «рецепты»...**

– Доктор несет ответственность за результат. Вспомним клятву Гиппократова и постулат «не навреди»... Так же – и консалтинговая компания! Только представьте: после внедрения IT у предприятия, как у человека, начинают отказывать органы – руки, ноги... Самое ужасное, если перестает работать голова. Ведь заказчики рискуют не только деньгами, а, по сути, своим бизнесом. Возвращаясь к медицине: если человек пришел к лору с проблемой из области хирургии, доктор должен честно сказать, что он не хирург. Так же и консультант – должен иметь волю четко объяснить клиенту, что он может сделать, а что нет.

**– Что такое в вашем понимании эффективность и инновации?**

– Что сейчас происходит в дистрибуции? Вход на рынок – не вопрос, были бы деньги. А дальше – налаживание системы логистики. А еще – потрясающе малая маржа. Вот где идет битва за эффективность! Народ бьется за доли процента. В успешных дистрибуторских компаниях сейчас команды менеджеров – это супер-профессионалы. А если они не такие, то их либо уже «размяли», либо они начали «крошиться». В общем, завтра мы их уже не встретим... Идет концентрация рынков, развитие дистрибуторских холдингов, так как, консолидируя и оптимизируя ресурсы, компании повышают эффективность, увеличивают свою добавленную стоимость. Оптовая торговля – отрасль, которая пришла к такому же состоянию, как на Западе. Когда на конференции Ortems User Forum во Франции выступали представители Crown Europe с информацией о том, что за счет налаживания цепочки поставок по миру они отыграли 1% рентабельности, наши ребята недоумевали. Но когда узнали, что до этого рентабельность была 2%... А стала – 3%! Вот она – битва мозгов...

Совместно с нашими клиентами мы нащупываем правильные точки, воздействие на которые дает компаниям существенное преимущество и прорыв. Для нас требовательный и компетентный клиент – подарок, вместе мы достигнем большего.

Предпосылки инноваций – это отсутствие ограничений, расширенное сознание. Самый главный наш враг – ограничения, которые мы сами устанавливаем. Снимая их, мы открываем для себя новые возможности и горизонты развития. Свобода сознания, свобода личности, свобода самоопределения. Инновации – это свобода мыслить и действовать по-другому.

Беседовал Игорь Макаров