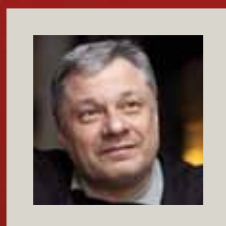


БОЛЬШЕ ЧЕМ БИЗНЕС

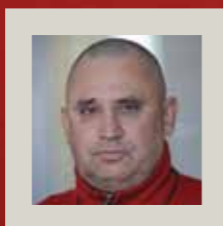
В БИЗНЕСЕ БЕЗ СМЫСЛА – КАК В ТАЙГЕ БЕЗ КОМПАСА: ПОКА НЕБО ЯСНОЕ, ИДЕШЬ ПО СОЛНЫШКУ, А КАК ТУЧИ НАБЕГУТ – В ГОСТИ К ЛЕШЕМУ. РАЗМЫШЛЕНИЯМИ О ПРЕДНАЗНАЧЕНИИ (МИССИИ) РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ, ВПРОЧЕМ, ДЕЛЯТСЯ РЕДКО И ЛИШЬ СО СВОИМИ – ТАК БЫВАЛЫЕ ОХОТНИКИ, СОБРАВШИЕСЬ У КОСТРА, БЕСЕДУЮТ «ЗА ЖИЗНЬ».



**ЛЕОНИД
ГАРБАР**

СОВЛАДЕЛЕЦ
РЕСТОРАННОЙ ГРУППЫ
«СВОИ В ГОРОДЕ»

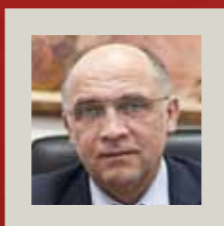
*о поиске своего дела
и таинственных
совпадениях*



**АНДРЕЙ
ТРУБНИКОВ**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ
«ПЕРВОЕ РЕШЕНИЕ»

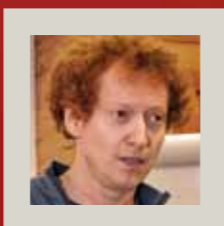
*о душевных продуктах
и национальной
бесшабашности*



**СЕРГЕЙ
МАКШАНОВ**

УПРАВЛЯЮЩИЙ ГРУППЫ
КОМПАНИЙ «ИНСТИТУТ
ТРЕНИНГА – АРБ ПРО»

*о том, почему иных
не драйвит делать
обычные вещи*



**МИХАИЛ
ГРИНФЕЛЬД**

БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ
И ТРЕНЕР

*о миссии,
как части
экономической
реальности*

МИССИЯ. КОМУ И ЗАЧЕМ?



ВЛАДЕЛЬЦАМ

Осознанное предназначение – признак зрелости и, одновременно, инструмент развития: совершенствуясь в деле, познаешь себя, и наоборот, познавая себя, совершенствуешься в деле. Чем глубже осознанность, тем крепче характер – тот самый внутренний стержень, без которого невозможно «держать курс» и просчитывать ходы.

Сформулированное предназначение работает как магнит – выступая в качестве ценности ценностей, оно притягивает людей, близких по духу, и выталкивает тех, кто забрел случайно. Объединяя, идея подпитывает энергией и лидера, и подчиненных – отсюда взаимная открытость, творческий задор и хорошая работоспособность.

Как награда за единство приходит благосостояние: отражаясь на оформлении продукции (услуги) и стратегиях коммуникаций, идеология компании помогает ей найти своего покупателя – не столько потребителя, сколько преданного друга, разделяющего ценности. Получая от покупки радость, он, пусть и опосредованно, отдает часть ее обратно.



СОТРУДНИКАМ

Кто работает лучше: тот, кто кладет кирпичи от звонка до звонка, или тот, кто участвует в строительстве храма? Уборщица, мывшая полы в кабинете Королева, справедливо считала, что она строит ракеты. Так и всякий человек, причастный к великой идее, – уже не «раб на галере», а свободный, заинтересованный в результате труженик.

Кроме чувства сопричастности, предназначение формирует коллективную этику: если подчиненный считает подоплеку приказа, он спокойно относится к замечаниям, не лезет на рожон и не таит обиду. Ясное разделение «общего» и «частного» – лучшая защита от разрушительных споров и конфликтов, высосанных из пальца.

Найти опору в себе самом, как известно, способен не каждый – чтобы выстроить личную иерархию ценностей, большинству людей нужна опора в виде цели, обозначенной лидером. Если предназначение, озвученное им, находит отклик в их сердцах, оно становится мощным стимулом не только для профессионального, но и для личностного роста.



КОНКУРЕНТАМ

В большом бизнесе как в кулачном бою – все средства хороши, но есть и негласные правила: ниже пояса – не бей, со спины – не нападай, лежащему – дай подняться. В честном поединке побеждает боец, уверенный в том, ради чего сражается, – поверженный же получает хороший урок и весомый повод переосмыслить прожитое.

Если за компанией стоит сильная идея, конкуренты сто раз подумают, прежде чем хвататься за томагавки, – скорее предложат разделить угоды, раскурив трубку мира в «непринужденной обстановке». Племенам со схожими пантеонами по большому счету нечего делить – логичнее объединиться перед лицом внешней опасности.

Для конкурентов озвученное предназначение как красный флажок на карте: обходя его, они вынуждены прокладывать новые тропки, тем самым обеспечивая развитие территории в целом. Справедливый вопрос: «А стоит претендовать на лидерство, когда на рынке уже есть пятьдесят производителей, чья миссия – быть лидерами?».



ПОКУПАТЕЛЯМ

По мере обострения экологических и экономических проблем, вопросы «кем?», «как?», «зачем?», «из чего?» звучат все громче, их отголосок – мода на все натуральное, этническое и «живое». Не отвечать же на вызов времени – это все равно, что плевать против ветра: недалековидно и невыгодно.

На перенасыщенном рынке покупатель все чаще отдает предпочтение товару «с душой», поскольку знает: в этом случае его деньги идут на дело, достойное уважения и продолжения. Без искренней веры в предназначение создать товар с ярким эмоциональным содержанием, впрочем, невозможно; гигантские вложения в телевизионную рекламу – не в счет.

Компании с позитивной миссией, как правило, открыты для общения – оставляя отзывы, покупатели напрямую влияют на их товарную и ценовую политику, порой вдохновляя на выпуск заранее востребованных продуктов. Позднее, приобретая вещь, созданную по заявкам, каждый из них чувствует: «Она сделана моей фирмой специально для меня».



СТРАНЕ

У любой устойчивой организации есть предназначение, однако не все владельцы осознают его настолько ясно, чтобы закрепить на бумаге, тем более что «и без этого двадцать лет работали». Если же фирма создана для сиюминутного обогащения, то долго она не проживет, какую бы красивую миссию ни сочинили для нее нанятые копирайтеры.

Само по себе сформулированное предназначение – не панацея от всех болезней, но оно – почва, которая питает разветвленное дерево корпоративных ценностей. Чтобы дерево плодоносило, почву вокруг нужно регулярно «поливать» или, говоря проще, делиться своим мировоззрением с сотрудниками и коллегами, не жалея на это ни времени, ни сил.

В целом, понимание предназначения бизнеса – неотъемлемая часть стратегического мышления, которое характерно для руководителей, уже поставивших свою компанию на ноги. По известным причинам людей, способных противостоять психологии временщиков, в России пока не так много – радует уже то, что они есть как вид, и их постепенно становится все больше. На них собственно и опирается все позитивное развитие в стране.

ПЛЕМЕНАМ СО СХОЖИМИ ПАНТЕОНАМИ ПО БОЛЬШОМУ СЧЕТУ НЕЧЕГО ДЕЛИТЬ – ЛОГИЧНЕЕ ОБЪЕДИНИТЬСЯ

СФОРМУЛИРОВАННОЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ РАБОТАЕТ КАК МАГНИТ – ВЫСТУПАЯ В КАЧЕСТВЕ ЦЕННОСТИ ЦЕННОСТЕЙ, ОНО ПРИТЯГИВАЕТ ЛЮДЕЙ



**ПРЕДСТАВЬТЕ,
Я НАД МИССИЕЙ РАЗДУМЫВАЮ
ГОДАМИ. ГОДАМИ...**

Леонид Гарбар:

«Что хорошо получается – то и есть твое»

ВОССОЗДАТЕЛЬ ЛЕГЕНДАРНОГО СТОЛИЧНОГО РЕСТОРАНА «ПАЛКИНЪ» И СОВЛАДЕЛЕЦ РЕСТОРАННОЙ ГРУППЫ «СВОИ В ГОРОДЕ» О ВОЗВРАЩЕНИИ ДОЛГОВ, ТАИНСТВЕННЫХ СОВПАДЕНИЯХ, О ПОИСКЕ СВОЕГО ДЕЛА И ОПОРЕ НА ИСТОРИЮ КАК ЗАЛОГЕ НАСТОЯЩЕГО УСПЕХА ТЕКСТ ТИМОФЕЙ КАРЕБА ФОТО ЭВЕЛИНА КОРНЕЕВЕЦ

В ЧЕМ ВЫ ВИДИТЕ СМЫСЛ СВОЕГО ДЕЛА?

Хорошо выразилась учительница математики, Зоя Игоревна Суханова, когда я был в седьмом классе: «Ты все правильно соображаешь, но долго». На экзаменационное сочинение отпустили шесть часов, из них пять – я сочинял первую фразу. Представляете, сколько над миссией раздумываю? Годами, годами... Предназначение ресторана в двух словах: накорми, не навредив. Гостеприимство – раз, вкусная еда и хорошая атмосфера – два. Но это набор слов...

ЧТО СТОИТ ЗА ЭТИМИ СЛОВАМИ?

Созидание и неразрушение.

Построить ресторан, который не только будет финансово успешным, но и удачно, без противоречий, дополнит инфраструктуру города. Ты положил миниатюрный кирпичик к тому, что за триста лет построили до тебя, но он усилил хорошее впечатление от города в целом. Приезжие, в том числе иностранцы, судят о месте и по тому, как там кормят. Созидание – это продолжение того, что было. Строй, не разрушай. Твои предки погибали в холоде и голоде, создавая красоту. Петербург – он же на костях стоит.

К СОЖАЛЕНИЮ, ДАЛЕКО НЕ ВСЕ ОБ ЭТОМ ПОМНЯТ.

Да, не все задумываются о том, что оставят после себя.

За дурными примерами не надо далеко ходить. Между набережной Мойки и Большой Морской росли деревья, посаженные напротив Всероссийского института растениеводства имени Вавилова, – теперь

ХРОНИКИ «ПАЛКИНА»

1785 г. – купец АНИСИМ ПАЛКИН ОТКРЫВАЕТ ТРАКТИР НА УГЛУ НЕВСКОГО И БОЛЬШОЙ МОРСКОЙ.

1874 г. – КОНСТАНТИН ПАЛКИН, ПРАВНУК ОСНОВАТЕЛЯ, ОТКРЫВАЕТ РЕСТОРАН НА УГЛУ НЕВСКОГО И ВЛАДИМИРСКОГО ПРОСПЕКТОВ, В СОБСТВЕННОМ ДОМЕ ПОД НОМЕРОМ 47.

1910 г. – РЕСТОРАН НА НЕВСКОМ, 47, ПОКУПАЕТ ВАСИЛИЙ СОЛОВЬЕВ, КУПЕЦ ПЕРВОЙ ГИЛЬДИИ И ХОЗЯИН ПЯТИ МАГАЗИНОВ НА ГЛАВНОЙ УЛИЦЕ ИМПЕРИИ.

1917 г. – РЕСТОРАН ЗАКРЫВАЮТ КАК «СТАРОРЕЖИМНЫЙ» И «БУРЖУАЗНЫЙ».

1925 г. – В ПОМЕЩЕНИЯХ РЕСТОРАНА ОТКРЫВАЕТСЯ КИНОТЕАТР «ТИТАН».

1995 г. – В ФОЙЕ КИНОТЕАТРА НАЧИНАЕТ РАБОТАТЬ КАЗИНО «ПРЕМЬЕР».

2002 г. – В КОМНАТАХ, ГДЕ ЖИЛ КОНСТАНТИН ПАЛКИН, ОТКРЫВАЮТ РЕСТОРАН С ИСТОРИЧЕСКИМ НАЗВАНИЕМ.

их место занимает металлическая конструкция с крючками, на которые вешают цветочные горшки. Ты что, хочешь оставить эту ржавую конструкцию своим детям? С перекрестка Кирочной и Суворовского в сторону Тульской открывается вид на Смольный собор – это нам оставили предки. Но стоит повернуться на девяносто градусов, в сторону Невы, – увидишь уродливое здание в виде электрочайника – это мы оставили потомкам. Будет стоять на этом перекрестке твой внук и говорить: вот что нам оставили предки...

ВОПРОС ОТ ЧЕРНЫШЕВСКОГО: ЧТО ДЕЛАТЬ?

Сохранять и преумножать. Не портить того, что оставили. Беречь честь с молодю. Старая истина, что честь – превыше прибыли.

КАК ВЫ ПРИШЛИ К ТАКОМУ ПОНИМАНИЮ?

Более семидесяти лет в России не было промышленников, купцов, бизнесменов, деловых людей. Но ты же здесь живешь – на что опереться? Опираешься на историю, потому что хочешь быть достойным потомком – сыном, внуком, правнуком – людей, которые старались для города, для страны и для себя, своей репутации. Честь, отношение к церкви, семье,

Миссия компании

обществу... Несколько иначе раньше к этому относились... подспудно желаешь соответствовать. Я даже получал странные, едва ли не потусторонние подтверждения тому, что это – правильно.

ОЧЕНЬ ЛЮБОПЫТНО. КОГДА?

Когда возродил ресторан «Палкинъ» на углу Невского и Владимирского.

В 1996-м, когда мы расширили казино, по возможности восстановив интерьеры, в одном из двух освободившихся залов (бывшие помещения ресторана К. Палкина – *Chief Time*) спроектировали такой лобби-бар. Осмотрев помещение и взглянув на план, я подумал: «У стены хорошо бы вписался бар». Что там стояло в XVIII веке, я не знал: фотографий и письменных свидетельств под рукой не было. Мы уже построили полукруглый бар, раззонировали предбарную зону полукруглыми диванами с пальмами, когда мне позвонила Татьяна Вергун из Петродворца: «Я нашла фотографии старого “Палкина”, тебе будет интересно». Когда я эти фото увидел, глазам своим не поверил! Там, где у нас бар, – у Палкина буфет, где у нас диваны – у него столы с венскими стульями. Пальмы – точно такие же, даже конфигурация буфетного шкафа, стоявшего за стойкой, оказалась похожей.

МИСТИКА.

Дальше – больше.

В баре была очень хорошая атмосфера, и очень удобные диваны, которые мы с замом моим, Олегом, сами выбирали: если тебе комфортно, значит, и гостям комфортно будет. Эти диваны без ремонта простояли лет семь, телевизоры, которые работали круглосуточно, – лет семь безотказно служили. Ни один ни разу не перегорел.

КОГДА ВЫ ПОНЯЛИ, ЧТО НУЖНО ВОЗРОЖДАТЬ, А НЕ СОЗДАВАТЬ ЗАНОВО?

В 1987-м, когда устроился старшим инженером в кинотеатр «Титан».

В фойе располагалась историческая выставка – пять планшетов, иллюстрирующих жизнь кинотеатара: что было до революции, и что после. Среди блокадных фото и фото со всесоюзной премьеры фильма «Чапаев» в 1934-м я увидел снимки «Палкина», сделанные до октябрьской революции. И эти снимки запали мне в душу. Тем более, я вырос на Невском, 74, в коммунальной квартире на шестом этаже. А ресторан был на Невском, 47, – это напротив. Довольно странное совпадение.

КОГДА УДАЛОСЬ РЕАЛИЗОВАТЬ ИДЕЮ?

Первую попытку я предпринял в 1995-м: когда в фойе кинотеатра начали обустраивать казино, я предложил выкупить третий этаж и сделать ресторан в «палкинском» стиле. Ни ресурсов, ни возможностей у ребят, которые финансировали реставрацию заведения, тогда не было. Но они посмотрели на меня и предложили стать директором. А в 2000-м, когда появились деньги, мы вернулись к долго внушаемой мной идее и воплотили ее. Как-то удачно сложились тогда звезды.

ЗВЕЗДЫ – ЭТО ПОЛДЕЛА, А КАК ЖЕ БИЗНЕС?

Когда мечта совпадает с бизнесом, это дает сумасшедший эффект.

Я открываю ресторан, которому двести лет. Есть ли у него преимущества перед другими? Есть ли у меня уникальное торговое предложение? Я потрачу меньше сил и средств на продвижение заведения с таким именем – это и экономия,

ЧЛЕНСТВО В ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

– ГЛАВА САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ФИЛИАЛА МЕЖДУНАРОДНОЙ АССОЦИАЦИИ ГАСТРОНОМОВ «CONFRERIE DE LA CHAINE DES ROTISSEURS»
– РЫЦАРЬ ОРДЕНА ТЕСТЕВИН «CONFRERIE DES CHEVALIERS DU TASTEVIN» (БУРГУНДИЯ, ФРАНЦИЯ)
– КОМАНДОР БОРДОССКОЙ КОМАНДЕРИИ (БОРДО, ФРАНЦИЯ)
– ПРЕЗИДЕНТ ФЕДЕРАЦИИ РЕСТОРАТОРОВ И ОТЕЛЬЕРОВ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

и оригинальное позиционирование. На меня работает время – те двести лет, достояние Палкина. Для журналистов это прекрасный информационный повод: писать о ресторане с историей гораздо интереснее, чем о фаст-фуде, который через год закроется.

ЧТО ЭТО – ПОДДЕРЖКА ПРЕДКОВ?

Слушайте дальше.

Я интересовался стариной, посещал антикварные магазины, читал старинные книги, кулинарные – особенно. Очень хотелось отыскать рабочее меню и фотографии старого «Палкина». Полностью возродить интерьер, кухню, увидеть те самые тарелки, вилки. Зачем изобретать велосипед, когда можно опереться на рецепты, проверенные столетиями на тех же русских людях? К тому же у нас были творческие разногласия с шеф-поваром: Валентин ставил тюрбо, довер соль и еще какие-то изыски, а я возражал, что подавать такие блюда тогда не было возможности. Он: «Я так чувствую». У меня, кроме упоминания в архивах цитрона, доводов не было.

КОМУ ЖЕ ДОСТАЛИСЬ ЛАВРЫ ПОБЕДИТЕЛЯ?

Через полгода после открытия мне с ресепшн звонят девчонки, говорят, что кто-то спрашивает руководство. Выхожу – стоит мужик. Говорит: «Не хотите ли меню “Палкина” купить?». А я семь лет его ищу безуспешно! Не торгуясь, покупаю, и первое, что читаю: «рыба соль фритте, тюрбо...». Позиции совпали наполовину. Даже как-то не по себе стало. Зову Валю, а он: «Я же говорил!».

Потом уже я узнал, что с ингредиентами в позапрошлом веке было проще, чем сейчас: устрицы подавали разные, доставка работала как часы – без реактивной авиации и «Федерал-экспресс». Логистика такой доставки замечательно описана у Даниила Гранина в романе «Зубр»: в Москву молоко доставляли после вечерней дойки, и утром в шесть – оно было у входных дверей квартир. По-моему, так было во всем.

ТАМ, ГДЕ МЫ ПОСТАВИЛИ БАР, – У ПАЛКИНА, ОКАЗЫВАЕТСЯ, БЫЛ БУФЕТ



**КОГДА МЕЧТА
СОВПАДАЕТ С БИЗНЕСОМ,
ЭТО ДАЕТ СУМАСШЕДШИЙ
ЭФФЕКТ**



**НЕСМОТЯ НА УСПЕХ «ПАЛКИНА»,
КАК РАЗ В МОСКВУ ВЫ ВСКОРЕ
И УЕХАЛИ. ЗАЧЕМ?**

Так сложилось.

В казино я работал нанятым топ-менеджером – директором, которому платили зарплату. Тем не менее, я отстоял историческое название и поднял сервис, пригласив компанию из Москвы. Все сложилось – кухня, имя, история, и в сентябре 2002-го «Палкинъ» взлетел... Иностранцы заходили к нам так же, как мы – в парижский La Tour d'Argent. У нас была Великая октябрьская революция, а у них – Великая Французская. Только без отъема и национализации... Так сложилось.

ПОЧЕМУ ВЕРНУЛИСЬ?

Семья не захотела переезжать, и мой роман с Москвой закончился.

Незадолго до моего отъезда в Кремле, на первой премии «Гостеприимство», проходил ресторанный форум. Я захожу в зал, а со сцены Пьер Карден, владелец ресторана «Максим», вручает мне премию Министрства культуры за возрождение кулинарных традиций. Было приятно. Не зря делал. С этой премией я и вернулся в Петербург. По приезду пошел во Владимирский собор и пожертвовал денег от семьи Палкиных. Настоятель спросил, кто они. Я ответил, что они были прихожанами этой церкви, а я возвращаю долг. Это была точка.

**ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ ВЫ
КИНОТЕХНИК, А ПО ПРИЗВАНИЮ –
РЕСТОРАТОР. КОГДА ВЫ ВПЕРВЫЕ
УСЛЫШАЛИ «ЗОВ ДЕЛА»?**

Я вырос в бедной семье, а есть хотелось вкусно (улыбается).

В то время можно было рассматривать картинки в «Книге о вкусной и здоровой пище» или пробовать приготовить что-либо по описанным рецептам. В магазинах продуктов было мало, а покупать на рынке – слишком дорого. К тому же я всегда чувствовал предрасположенность к сервису. Даже когда работал в международном отделе

аэропорта «Пулково» киномехаником и пропагандировал советский образ жизни среди иностранных пассажиров. Теперь – пропаганда хорошей еды.

**ПОМОГ ЛИ ВАМ ОПЫТ
ВОССТАНОВЛЕНИЯ «ПАЛКИНА»
ПРИ ОТКРЫТИИ РЕСТОРАНА
«СТРОГАНОВ СТЕЙК ХАУС»?**

Stroganoff – не возрождение, хотя дух преемственности есть и в нем.

До конца XIX века по адресу Конногвардейский бульвар, 4, располагались казармы и конюшни Конногвардейского полка. По этому поводу кто-то из наших друзей-гостей однажды пошутил: «Выпьем, чтобы денег у вас было столько же, сколько здесь было навоза». Ресторанная публика столичного Петербурга – это все-таки аристократия и гвардия, поэтому исторических переключек было мало. Но когда в стене нашли кольцо для привязи, вырывать его мы не стали – сделали раму и показали: здесь была конюшня. Стоило обрезанное оставили, подкову повесили. Были и смешные случаи. Как-то Дима Месхиев, наш бывший компаньон, увидел в антикварном магазине своеобразную вешалку 1910 года выпуска. Говорит нам с Лешей Носковым (совладелец ресторана): «Давайте напишем, что здесь ее нашли». Он смотрел на это как режиссер. Заключили мы раритет в рамку, сопроводив надписью: «Найдена при строительстве ресторана». Смех смехом, а люди выспрашивали, удивлялись, ахали. Через два года история получила продолжение: один из завсегдатаев ресторана подарил нам копию патента на изобретение этой самой вешалки.

ПОВЕСИЛИ?

Повесили, но главное, что это уже не я придумал, – это придумали го-

НАГРАДЫ И ОТЛИЧИЯ

– МЕДАЛЬ АЛЕКСАНДРА НЕВСКОГО (1998)
– НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ «ГОСТЕПРИИМСТВО 2005»
МИНИСТРСТВА КУЛЬТУРЫ РФ
«ЗА ВОЗРОЖДЕНИЕ КУЛИНАРНЫХ ТРАДИЦИЙ РОССИИ»

сти, которым ресторан нравится. Мы создаем вместе: не только я, который кормлю, но и они, которые едят.

Один из гостей, корреспондент «Блумберга» Джон, как-то подарил нам три фотографии: на одной – последний посол Америки в России, в своем кабинете, на второй – дореволюционное посольство США в Петербурге, а на третьей – три моряка. Два американца и один русский. Поддерживают друг друга. Пьяные. Очень душевная фотография. Я ее повесил рядом с расписанием русско-американских пароходных линий.

**ЕСЛИ РЕЗЮМИРОВАТЬ:
КАК ДОНЕСТИ
СВОЕ ПОНИМАНИЕ
ПРЕДНАЗНАЧЕНИЯ ДО ЛЮДЕЙ?**

Главное – услышать и не отмахнуться.

А ДО ПЕРСОНАЛА?

В идеале и официанты, и остальные работники становятся единичными работниками – в этом случае ресторан обретает успешность, что сразу же отражается на их же зарплатке. Наш бизнес – персонализированный, прикладной, поэтому немаловажен личный пример. Если управляющий отвечает гостю: «Ты к кому обратился?!», то подчиненный ответит потом еще грубее. Мне нетрудно подобрать брошенный окурок на входе, потом кто-то другой так же поднимет и выбросит. Ты должен постоянно находиться на месте и быть доступным для вопросов. Так можно передать интерес к делу.

**ЧТО БЫ ВЫ
ПОСОВЕТОВАЛИ ТЕМ,
КТО ТОЛЬКО НАЩУПЫВАЕТ
СВОЙ ПУТЬ?**

Стоит посмотреть, что у тебя лучше получается. Что хорошо получается – то и есть твое. Не пытайся стать космонавтом, если у тебя получается готовить. Себя нужно слушать и знаки со стороны подмечать. ♦

НАТУРАЛЬНЫЙ СИБИРЯК

Андрей Трубников: «За добро платится добром»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ПЕРВОЕ РЕШЕНИЕ» О ТОМ, ЗАЧЕМ СОЧИНЯТЬ ДОБРЫЕ СКАЗКИ, КАК РАСШЕВЕЛИТЬ СТАРУШКУ-ЕВРОПУ, ДУШЕВНЫХ ПРОДУКТАХ, НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕСШАБАШНОСТИ И ТОЛКОВАНИИ СНОВИДЕНИЙ ИНТЕРВЬЮ КОНСТАНТИН ХУДЯКОВ ФОТО АНДРЕЙ ЛУФТ

НУЖНО ЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ ОСОЗНАВАТЬ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ КОМПАНИИ?

Конечно, но сперва хорошо бы осознать свое личное предназначение – поставить перед собой достойную жизненную цель. «Прежде чем создать компанию, нужно придумать миссию» – типичный штамп из учебника по маркетингу. Подобные наносные вещи в природе долго не живут, потому что предприятие – это прежде всего руководитель. Меня долго французы пытали: «Какая у

вас миссия, какая миссия?». Много дешевых разговоров на эту тему. А как я им объясню, если она у меня внутри? Если у человека нет внутренней опоры, он попадет в ту же клетку, что и международные монополии.

ИНТЕРЕСНО, В КАКУЮ?

Много пустых слов, а смысла никакого.

Я думаю так: если ты хочешь людям делать хорошее, приносить радость, удовольствие какое-то – они

тебе за доброту оплатят деньгами. Вот и вся миссия. Но она должна расти изнутри, естественно. В любой серьезной компании об этом знают, неважно – производит ли она газировку, автомобили или косметику.

КАК ВЫ ПРИШЛИ К ТАКОМУ ПОНИМАНИЮ?

В основе моего дела лежит уважение к человеку – я так думал и когда туристическим бизнесом занимался, и когда «Бабушку Агафью» делал. Мне хотелось, чтобы люди за меньшие деньги приобретали





КОМПАНИЯ «ПЕРВОЕ РЕШЕНИЕ», ОСНОВАННАЯ В 2002 ГОДУ, ВХОДИТ В ТОП-5 РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ КОСМЕТИКИ ВМЕСТЕ С «КАЛИНОЙ», «НЕВСКОЙ КОСМЕТИКОЙ», «ФАБЕРЛИКОМ» И «СВОБОДОЙ». ФЛАГМАНСКИЙ ПРОДУКТ – ОРГАНИЧЕСКАЯ КОСМЕТИКА NATURA SIBERICA, УДОСТОВЕРЕННАЯ ЗОЛОТОЙ МЕДАЛИ НА МЕЖДУНАРОДНОЙ ВЫСТАВКЕ COSMOPROF 2012 (БОЛОНЬЯ, ИТАЛИЯ). ПОКА ОНА ЯВЛЯЕТСЯ ЕДИНСТВЕННЫМ В СТРАНЕ ПРОДУКТОМ, НАТУРАЛЬНОСТЬ И ЭКОЛОГИЧНОСТЬ КОТОРОГО ПОДТВЕРЖДЕНА СЕРТИФИКАТОМ ЕВРОПЕЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ COSMOS-STANDARD AISBL.

качественный продукт, а остаток – тратили на себя. За добро платится добром. А те, кто составляет бизнес-планы и плывет на потребности, рассчитывая быстро заработать, – у них бизнес погибает в итоге, потому что соотношение цены и качества нарушается. Многие рестораны так закрылись: закупили замороженное мясо, хотели сэкономить.

ЧТО ДАЕТ ОСОЗНАНИЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЯ СОТРУДНИКАМ?

Они гордятся, что результат их труда приносит радость, и это чувство объединяет их сильнее, чем деньги.

А ПОКУПАТЕЛЯМ?

Когда вы читаете сказки о красивой принцессе, то знаете, что это не совсем правда, но читать вам все равно нравится. И вы покупаете одну книгу за другой, чтобы еще раз почувствовать, как добро побеждает зло. Кому-то становится легче, кому-то веселее, но социальную задачу текст решает. Так и в косметике: создаются легенды, сказки, может, что-то и приукрашено, но они, в конце концов, достигают цели. Главное – не врать людям в сути. Можно о чем-то промолчать, но врать не надо. Лучше промолчать.

НА ВАШЕМ САЙТЕ ЕСТЬ ФОТО: ХАКАСЫ ВРУЧНУЮ СОБИРАЮТ ТРАВЫ В ТАЙГЕ. ЧТО ЭТО: РЕАЛЬНОСТЬ ИЛИ «ЛОЖЬ ВО БЛАГО»?

Вот вы пишете (показывает листочек с вопросами), что организовать ручной сбор в Сибири не так-то просто, а оказалось – проще простого. У наших друзей живет там знакомый милиционер, уже на пенсии. Он там все производство курирует. Оно маленькое: десять-двадцать человек, которые работают по сезону. Ничего слож-

ного: нельзя только ломать кусты и собирать некоторые растения. А затраты скромные: склад, зарплата и мешки. Мы планируем купить там же тридцать гектаров под органическое земледелие. Пока не знаем, какие травы лучше

МНЕ, ЕСЛИ ЧЕСТНО, СТАЛО ОБИДНО, ЧТО НАША СТРАНА, ОБЛАДАЯ ТАКОЙ ЖЕМЧУЖИНОЙ, КАК СИБИРЬ, НЕ ИСПОЛЬЗУЕТ ЕЕ РЕСУРСОВ

сажать, – советуемся с Иркутским ботаническим садом.

ВСЕ РАДИ ЛЮДЕЙ?

Людам будет интересно: специально для них травы выращивают. Люди чувствуют, когда о них заботятся.

КАК ЧЕРЕЗ ПРОДУКТ ПЕРЕДАТЬ СВОЕ МИРООЩУЩЕНИЕ?

С помощью дизайна – он отражает философию бренда.

Над дизайном «Натуры Сибирики» я думал четыре года. Работай я в транснациональной корпорации, меня давно бы с работы в шею погнали за срыв сроков! Выбросил в мусорку двадцать тысяч долларов, сорок. Истратил, может быть, миллион долларов, прежде чем получил то оформление, которое меня устроило. Когда оно соединилось с философией и рецептурой, получился настоящий продукт. И люди увидели,

сколько я вложил туда своей души, и сколько сотрудников туда вложили души. И стали друг другу рассказывать. И тогда уже не надо было ничего по телевизору показывать.

А НАЗВАНИЕ КАК ПРИДУМАЛИ?

Оно мне приснилось.

У меня рядом с кроватью тетрадь лежит, в которую я записываю интересные мысли. Иногда ночью просыпаюсь по пять-шесть раз. Ночью мозг отдыхает, и его озаряют идеи. Бывает, исписываю двести страниц разом.

«БАБУШКА АГАФЬЯ» ТОЖЕ ВО СНЕ ЯВИЛАСЬ?

Нет... Ехал как-то по улице и увидел рекламу: «Солодов – за качество отвечаю». Подумал: «Косметика тоже должна гарнировать качество».

ЧТО ЛИЧНО ВАС СВЯЗЫВАЕТ С СИБИРЬЮ?

В девяностом году я возил под Иркутск группу из тридцати американских охотников – людей, которые ставят капканы. Они хотели узнать, как ставят капканы в России. Мы сплавились по реке Лене. Жили в палатках. Видели следы гризли. Ловили рыбу. Было так здорово, что я Сибирь крепко полюбил. Что-то в ней есть...

КАК И В ПОВОЛЖЬЕ.

Про Поволжье в мире никто не знает, а про Сибирь – знают все. Это такой загадочный и чистый край. Туда упал Тунгусский метеорит. Там бродят невиданные звери. Там живут сто человек на тысячу квадратных километров. У Израиля есть косметика из Мертвого моря, у Австралии – оригинальный зеленый чай. Мне, если честно, стало обидно, что наша страна, обладая

Миссия компании

такой жемчужиной, как Сибирь, не использует ее ресурсов. А Сибирь огромна! Я тогда подумал: «Там же идей – копать не перекопать, и мне, и детям моим хватит». Мне вот ребята из Ассоциации малочисленных народов диск прислали: народная инструментальная музыка республики Алтай, республики Хакасии. Столько разных народностей. Сижку, слушаю на досуге, изучаю.

СОГЛАСНЫ ЛИ ВЫ, ЧТО В РОССИИ ЛЮДИ НЕ РАБОТАЮТ БЕЗ ИДЕИ?

Бизнесменов в западном смысле слова у нас, и правда, мало – больше людей увлеченных. На самом деле, это правильно. Европа стала какой-то дряхлой. Все какие-то ленивые ходят, спят. На Западе царит безыдейность. Никто не хочет работать ни с деньгами, ни без них. У нас поживее. Мы должны заявить о себе, «расшевелить» их. И наших там уже много: кто-то ресторан открыл, кто-то магазин обуви. Туча народу. Хотя и под английскими названиями все. Вы вот журнал зачем по-английски назвали?

... ВЫ ЖЕ НЕ НАЗВАЛИ «НАТУРУ СИБЕРИКУ» ПО-РУССКИ.

Ну да (улыбается).

Я думаю, у нас такие качества есть, которых нет у других, – это энергия, бесшабашность. Поэтому русские люди своей энергией могут продавить стену. Мы хороши

В 1998 ГОДУ ОСНОВАЛ КОМПАНИЮ «ФРАТТИ НВ», КУПИВ У МОСКОВСКОГО НИИ «БЫТХИМ» ФОРМУЛУ ГЕЛЯ ДЛЯ МЫТЬЯ ПОСУДЫ (ГЕЛЬ «ВОЛШЕБНИЦА», ШАМПУНЬ «РУССКОЕ ПОЛЕ»)

В 2002 ГОДУ ОТКРЫЛ КОМПАНИЮ «ПЕРВОЕ РЕШЕНИЕ», ЗАКРЕПИВШУЮСЯ НА РЫНКЕ БЛАГОДАРЯ ШАМПУНЮ «БАБУШКА АГАФЬЯ».

В 2008 ГОДУ ПРИДУМАЛ ОРГАНИЧЕСКУЮ КОСМЕТИКУ NATURA SIBERICA, СУМЕВ НАЛАДИТЬ ПОСТАВКИ В СТРАНЫ ПРИБАЛТИКИ, ТУРЦИЮ, ФРАНЦИЮ, США И ВЕЛИКОБРИТАНИЮ (ДОЛЯ ЭКСПОРТА – 3 %).

на стартапах. Когда идея начнет приобретать солидные очертания, надо русского убирать, а то он все неинтересно. Дальше надо ставить европейцев: на креатив – англичанина, на бухгалтерию – немца. Тогда компания будет успешна. Мне тут один француз сказал: «Я жду прибыль от своего виноградника

ЕВРОПА СТАЛА КАКОЙ-ТО ДРЯХЛОЙ. ВСЕ КАКИЕ-ТО ЛЕНИВЫЕ ХОДЯТ, СПЯТ. НИКТО НЕ ХОЧЕТ РАБОТАТЬ НИ С ДЕНЬГАМИ, НИ БЕЗ НИХ

через сорок лет». Меня не вдохновляет воплощение идеи через сорок лет. Я же не черепаха!

ЧТО БЫ ВЫ ПОСОВЕТОВАЛИ РОССИЙСКИМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ ОСВОИТЬ ЕВРОПЕЙСКИЙ РЫНОК?

Поменьше слушать иностранцев.

К их советам стоит прислушиваться, использовать их в своих целях, но поступать лучше по своему разумению. Они говорят: «Это слишком быстро, это необдуманно». Послушаешь их – с места не сдвинешься. А мы как любим? Вперед, и все. Так и надо действовать. Хотя государство нам пока не помогает вообще. Только налоговые проверки. Но в целом строить бизнес сейчас проще. Легче. Спокойнее. Десять лет назад был бардак, сейчас – более или менее цивилизованно. Поэтому многие сейчас вылезают. Кому-то просто тесно, а кто-то – ради идеи.

КАКОЙ?

Россия, Белоруссия, Прибалтика, Казахстан – рынок, по большому счету, остался единым. Мне не обя-

зательно лезть во Францию или в Англию, чтобы заработать. Тратить бешеные деньги ради мизерных продаж. По расчету западный рынок мне не нужен. Я просто хочу сказать людям, что мы, русские, не такие дураки. Как говорят на Западе? «Вон пошел, ботинки из кожи крокодила, часы золотые...». Считают нас дикарями. Пора уже объединяться и вместе что-то делать, потому что дальше так жить невозможно. Водку загубили, икру черную возим из Саудовской Аравии. Это нормально? Надо страну свою уважать, она достойна того, чтобы быть представленной на рынке: начиная от косметики и заканчивая вооружением.

НА ОСНОВЕ КАКИХ ЦЕННОСТЕЙ СТОИТ ОБЪЕДИНЯТЬСЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ?

Искусственно ничего не создашь.

Нужно поднимать самосознание, чтобы люди чувствовали себя россиянами и гордились этим. Когда таких росточков, как «Натура Сиберики», рестораны Аркадия Новикова или «Экспедиция» станет больше, возможно, произойдет качественный скачок. А пока... Как к нам за границей относятся? Русский – значит, вор, бандит. Я не говорю, что мы идеальные, – нам тоже есть чему у Запада поучиться: цивилизованности, честности, открытости. Мы уже многому учимся и тоже становимся другими.

ФУТЛЯР ИЗ ЖАБЫ НА ГРУДИ ИНОСТРАНЦЕВ НЕ ОТПУГИВАЕТ?

Некоторые думают, что я живодер какой-то. Пальцем показывают: «Crazy! Crazy! Животину загубил!». На самом деле мне ее наш сотрудник подарил – привез с Филиппин. Это уже как лужковская кепка. А вообще... Наблюдение за животными учит такому... философскому отношению к жизни. У меня в террариуме живет хищная жаба, она поедает лягушек, но это не значит, что она плохая. Нельзя говорить: «Вот гаишник взяточник, давайте его дружно ненавидеть». У него тоже есть семья. Добрее надо относиться к людям. Все мы должны мирно на земле существовать. ♦



Сергей Макшанов: «Не стоит брести без руля и ветрил»

УПРАВЛЯЮЩИЙ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА – АРБ ПРО»
О МИССИИ КАК ОСНОВНОМ ЭЛЕМЕНТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА
РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ И О ТОМ, ПОЧЕМУ ИНЫХ НЕ ДРАЙВИТ ДЕЛАТЬ
ОБЫЧНЫЕ ВЕЩИ ТЕКСТ ТИМОФЕЙ КАРЕБА И ОЛЬГА ВАЙДА ФОТО ЕЛЕНА ИГНАТЬЕВА

КАК ВЫ ЛИЧНО ОПРЕДЕЛЯЕТЕ ПОНЯТИЕ – «МИССИЯ КОМПАНИИ»?
Мне ближе небарабанный, нетрескучий подход, когда миссия формулируется простым естественным языком. Будем исходить из того, что ближайший русский синоним слова «миссия» – это «предназначение». Миссия должна объяснять: зачем существует компания и что она может дать людям. И чем лаконичнее это будет сформулировано, тем лучше.

ЧТО ДАЕТ КОМПАНИИ НАЛИЧИЕ ЧЕТКО СФОРМУЛИРОВАННОЙ МИССИИ?

Рост. Все мы когда-то были маленькими. Вопрос в том, хочешь ли ты оставаться карликом всю жизнь. Как сказала госпожа де Сталь: «Жизнь – длиннее любви». А бизнес – длиннее жизни. Если начал что-то строить, то сначала ты маленький, потом будешь

средний, и если станешь дело делать хорошо, то будешь расти и дальше. Нельзя отказывать себе в росте. Я за то, чтобы российские компании развивались. Есть ребята, которые елки выращивают. А есть – кто бизнесы выращивает. Как правило, их бизнесы такие румянькие и нормально потом приживаются, как саженцы. Мне хотелось бы, чтобы каждый год сотни российских компаний выходили на позицию № 1 в мире и сами там кого-то покупали.

А ЧТО ДАЕТ ЛЮДЯМ?

В идеале все хотят лучшего, но не все могут себе это позволить. Поэтому одни компании предлагают людям лучшее, другие – доступное. Да, оно не светится, но дрова пилит. Это и есть ответ на вопрос. Миссия компании должна отражать базовые потребности

общества и базовые технологии, с помощью которых и удовлетворяются эти потребности. Вспомним OTIS: перемещаем людей и груз на короткие расстояния вверх-вниз. Потребность ведь в этом есть? А сама технология отражается косвенно: мы сделаем это так, что для вас это будет незаметно.

А КАК ЭТО СОЕДИНЯЕТСЯ С ПОНЯТИЕМ «МЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПЕРВЫМИ»?

Соединяется все как раз вполне естественно – через людей. Я знаю много людей, которые, если возьмутся что-то сделать, то делают это так, как никто в мире не сделает. По-другому им просто не интересно, их не драйвит делать обычные вещи. И это нормально. Как у Чехова в «Чайке»: «Люди, львы, орлы и куропатки...». Пусть все будет, ведь это все делает нашу жизнь более интересной.

В ИДЕАЛЕ ВСЕ ХОТЯТ ЛУЧШЕГО, НО НЕ ВСЕ МОГУТ СЕБЕ ЭТО ПОЗВОЛИТЬ. ПОЭТОМУ ОДНИ КОМПАНИИ ПРЕДЛАГАЮТ ЛЮДЯМ ЛУЧШЕЕ, ДРУГИЕ – ДОСТУПНОЕ



Миссия компании

ВОПРОС ТОЛЬКО В ЧЕСТНОСТИ КОМПАНИИ?

Был в свое время чисто русский холдинг «Лебедянский». Их миссия фиксировала, что они производят качественные, полезные продукты питания и соки. В их системе ценностей было «здоровье наших детей», но тем не менее в какой-то период развития компания, пусть и флангом, стала рассматривать возможность работы на рынке слабоалкогольных напитков. Но, к счастью, развитие событий разрешилось тем, что сработала ценность «здоровье наших детей», и холдинг «Лебедянский» не стал оператором этого рынка. Потому что в их миссии не написано, что они создают продукты «суррогатной радости».

ТО ЕСТЬ МИССИЯ ОГРАНИЧИВАЕТ КОМПАНИЮ?

Совсем нет. Внутри миссии можно развивать неограниченное количество самых разных рынков. У компании есть имя, например, «Курилка Ряба», и миссия «предлагать людям здоровые экологические продукты на основе мяса птицы».

ЕСЛИ ЛЮДИ ЗАЯВЛЯЮТ СВОЮ МИССИЮ, ТО ОНА ДОЛЖНА КАК-ТО...

Транслироваться.

ЖЕЛАТЕЛЬНО, НА ВСЕ 100% ТРАНСЛИРОВАТЬ ТО, ЧТО ДЕЛАЮТ

Трансляция дает возможность всем одинаково понимать, кто мы такие и чем занимаемся. Мы немного времени потратим в Петербурге или Вязьме, чтобы найти компании, которые не будут иметь миссии. Быстро такие найдем. Сколько угодно. Они просто зарабатывают деньги.

КОМУ БУДЕТ СЛОЖНЕЕ НА НАШЕМ РЫНКЕ: КОМПАНИИ «СИ-ДИДЖИТАЛ-ПРОДАКТС-ПРО» ИЛИ КОМПАНИИ «КУРОЧКА РЯБА»?

ПЕРВАЯ ПРОДАЕТ ЗАМОРОЖЕННЫЕ КУРИНЫЕ ОКОРОЧКА, ИХ СЛОГАН –

«ЗДОРОВОЕ ПИТАНИЕ И ЗДОРОВАЯ ЖИЗНЬ»...

Замороженные окорока – это уж, извините, не совсем натуральный продукт, изменения там произошли уже на клеточном уровне. «Курилка Ряба» – охлажденная курица без фтора и хлора... Не буду вдаваться в технологию, но за цикл роста каждая курочка получает 27 инъекций антибиотиков. О каком здоровье вообще можно говорить в том и другом случае? Поэтому тем, кто предлагает замороженный продукт, не нужно говорить о том, что это дико здоровая штука. Лучше говорить о приемлемом качестве по приемлемой цене. Ведь есть люди, которым это нужно.

МОЖНО ЛИ МИССИЮ СЧИТАТЬ ЗАДАЧЕЙ?

Кинематограф много привнес в обыденное понимание: «миссия выполняема», «миссия невыполнима» – миссия именно в значении «задача». Мы должны перевезти кролика живым и здоровым из Индии в Китай. Это миссия или задача? Задача имеет начало и конец. Миссию можно назвать задачей – задачей, у которой нет ярко выраженного конца: я могу производить товары и услуги наивысшего качества с потребительской ценностью, улучшающей жизнь сегодняшнего и будущих поколений во всем мире. И я могу хоть десять тысяч лет это делать.

ПОЛУЧАЕТСЯ, ЧТО НИ НАЗВАНИЕ, НИ СЛОГАН, НИ ДЕВИЗ, НИ КАКИЕ-ТО ДРУГИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ВЕЩИ НЕ МОГУТ БЫТЬ СДЕЛАНЫ ДО ТОГО, КАК ПОЯВИЛАСЬ МИССИЯ?

Для меня миссия – это инструмент. Нужный, полезный. Но «печкой» является, безусловно, команда и человек, задумавший бизнес. Он не пойдет в отрасли или рынки, которые не дружат с его жизненными приоритетами.

Второй фильтр – это экономический смысл. Я вот не буду за-

ниматься хранением ядерных отходов или созданием скотомогильников. Также мне не очень интересна складская логистика. В то же время в такой бизнес, как медицина, я бы пошел, или в дизайн. Потому что понимаю, что это будет нужно очень многим людям.

И ВСЕ-ТАКИ У МЕНЯ ВОЗНИКАЕТ ДИССОНАНС МЕЖДУ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫМ ОПРЕДЕЛЕНИЕМ «МИССИЯ – ЭТО ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ КОМПАНИИ ДЕЛАТЬ ЧТО-ТО ДЛЯ ЛЮДЕЙ» И МИССИЕЙ, КОГДА ЛЮДИ ГОВОРЯТ: МЫ ХОТИМ БЫТЬ ПЕРВЫМИ...

Это ценности. «Быть первым во всем» – это черта человека. Он хочет больше всех съесть шоколадок...

В ЧЕМ ТОГДА РАЗНИЦА МЕЖДУ МИССИЕЙ И ЦЕННОСТЬЮ?

Миссия – это пресс-форма, которая вырубает какую-то трехкоординатную часть экономики, и всегда можно понять, куда идет компания. Ценностей нельзя достичь. Ты сегодня съел больше всех шоколадок? Значит, завтра надо дальше всех прыгнуть. Или добиться самой высокой рентабельности. Ценности – это неиссякаемый источник энергии.

При этом при одной ценности я могу работать на неограниченном количестве рынков, а под одной миссией – нет. Как пример, «Макдональдс»: быстрое качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов. С такой миссией уже в «люкс» не пойдешь – меню ограничено.

ВОЗВРАЩАЯСЬ К «ЛЕБЕДЯНСКОМУ»: У ЛЮДЕЙ БЫЛА МИССИЯ ДЕЛАТЬ ЧТО-ТО ПОЛЕЗНОЕ. А ПОТОМ ОНИ ПРЕДПРИЯТИЕ ПРОСТО ВЗЯЛИ И ПРОДАЛИ. РАЗВЕ ТАКОЙ ШАГ НЕ ВСТУПАЕТ В КОНФЛИКТ С МИССИЕЙ?



Конфликт в определенной степени есть. Хотя «Лебедянский» по-прежнему является игроком № 1 на рынке детского питания. «Пепси-коле» они продали только соковое направление. Понятно, что продаются те, у кого получилось, кто набрал большую ценность, потому что условная ценность холдинга «Лебедянский» не превзойдена до сих пор. Могли они конкурировать? Наверное, да. Имели они право принять такое решение? Конечно, да.

ТО ЕСТЬ МИССИЯ – ЭТО ТО, ЧТО ПОМОГАЕТ БЫСТРЕЕ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД?

Я вам сейчас скажу жесткую, крамольную формулировку: если я просто нарисовал миссию, а не дорисовал к ней стратегию, то ничего не изменится. Миссия – это элемент стратегического плана, не более того. Стратегия – это ядро, которое является бизнес-идеей. И неважно, что мы хотим построить: сарай, будку собачью. Вопрос только в том, каким способом: литьем, мытьем, катаньем... После того как мы получим эту целостную конструкцию, мы уже сможем закрепить ее в миссии.

ПОЧЕМУ ЖЕ ДО СИХ ПОР ЛЮДИ НЕ ПОНИМАЮТ ИЛИ НЕ ХОТЯТ ПРИНИМАТЬ ТАКУЮ ВЕЩЬ, КАК СУЩЕСТВОВАНИЕ МИССИИ И СТРАТЕГИИ В КОМПАНИИ?

Принимать миссию, не имея стратегии, – это тяжелый бред. Очень многие компании не имеют ни миссии, ни стратегии. Но стоит ли брести без руля и ветрил, не совсем понимая, куда и зачем? Риск огромный, потому что в бизнесе, в отличие от живой природы, дарвинизм срабатывает очень строго: хищные звери лопают в первую очередь больных и слабых.

МОЖЕТ ЛИ МИССИЯ СО ВРЕМЕНЕМ МЕНЯТЬСЯ?

Меняться могут цели, а миссия – это достаточно консервативный элемент. Так же, как и ценности, которые, как правило, вообще не могут меняться. ♦

ПРИНИМАТЬ МИССИЮ, НЕ ИМЕЯ СТРАТЕГИИ, – ЭТО ТЯЖЕЛЫЙ БРЕД. НО СТОИТ ЛИ БРЕСТИ БЕЗ РУЛЯ И ВЕТРИЛ, НЕ СОВСЕМ ПОНИМАЯ, КУДА И ЗАЧЕМ?



МИХАИЛ ГРИНФЕЛЬД
бизнес-консультант, тренер

Миссия — как инструмент против трений

СОБСТВЕННИКАМ НЕОБХОДИМО ПОНЯТЬ, ЧТО УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ — ЭТО УПРАВЛЕНИЕ НЕ ТОЛЬКО ТЕХНОЛОГИЯМИ, ФИНАНСАМИ, ПРОДУКТАМИ, НО И ЛЮДЬМИ, ИХ И СВОЕЙ СУБЪЕКТИВНОЙ РЕАЛЬНОСТЬЮ. ОТСУТСТВИЕ МИССИИ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К СЕРЬЕЗНЫМ КОРПОРАТИВНЫМ КОНФЛИКТАМ, УПУЩЕННОЙ ВЫГОДЕ, К ОШИБКАМ В БРЕНДИНГЕ, К ПРОБЛЕМАМ С ПЕРСОНАЛОМ.

Многие предприниматели скептически относятся к Миссии. Это в основном вызвано двумя причинами. Первая причина — современная терминология менеджмента базируется на понятиях, заимствованных или обслуживающих производственные, маркетинговые и финансовые подходы к бизнесу, где управление — это, в первую очередь, управление технологиями, продуктами, маркетингом, финансами, стоимостью и т.д., и в последнюю очередь — людьми, функция которых сводится в основном к тому, чтобы поддерживать и пассивно потреблять технологии, услуги и т.д. Эта терминология не способна адекватно описать ни функции Миссии, ни алгоритмы ее создания. Вторая причина заключается в

том, что есть своего рода психологические противопоказания. На мой взгляд, существует определенная психологическая предрасположенность к некоторым инструментам менеджмента (особенно стратегического). Например, к тому, что называется Миссия, видение, стратегия, корпоративная культура. Подсознательно к использованию этих инструментов более расположены акционеры и топ-менеджеры, которых можно отнести к категории «абстрактных» психологических типов. Для «конкретных» психологических типов, особенно для «сильно конкретных» акционеров и топ-менеджеров, эти инструменты часто находятся за зоной осознания, а поэтому воспринимаются ими как нечто нереальное, абстрактное и, соответственно, ненужное и лишнее,

и обсуждение этих вопросов они часто называют «переливанием воды». По этим двум причинам подавляющее большинство отечественных компаний обходятся без Миссии, и лишь очень небольшое число собственников и топ-менеджеров используют ее как эффективный инструмент управления. Мне приходилось сталкиваться с различными толкованиями понятия «Миссия»:

1. Рекламный слоган, описывающий ключевую задачу на ближайший период. Например, в свое время у компании Intel был слоган «Intel for Internet».
2. Своего рода духовная декларация, ради чего существует бизнес. Как правило, функции этой декларации — не быть последней компанией, у которой нет Миссии, быть не хуже других.

3. Описание текущего, исходного положения компании, то есть то, откуда стартует компания при написании стратегии. Миссия компании — это внутренний стратегический документ, который описывает не текущее, а целевое состояние компании, причем не в количественных, а в качественных показателях, и отвечает на ряд ключевых вопросов. Приведу только часть наиболее важных из них:
 1. Какую компанию мы строим с точки зрения системо-образующей деятельности? С точки зрения размера и положения на рынке? С точки зрения организационной формы?
 2. На каких ценностях, в том числе финансовых, она строится? Каковы ее отличительные черты и конкурентные преимущества, если они есть?
 3. Каково ее предназначение? Опять же, если оно есть. По моему опыту, реальный ответ на этот вопрос появится, только если хотя бы у одного из ключевых акционеров есть личное предназначение, которое ведет его по жизни, а остальные акционеры по меньшей мере не против того, чтобы оно стало предназначением компании. В остальных случаях у компании предназначения не будет, или оно будет пустой декларацией, выполняющей исключительно декоративные функции. Часто задают вопрос: зачем нужна Миссия? С моей точки зрения, если мы понимаем, что бизнес — это не только управление деньгами и технологиями, но и, в первую очередь, управление людьми, и что бизнес — это взаимодействие внутренних и внешних для компании групп людей (акционеров, менеджеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, инвесторов, СМИ); если мы понимаем, что любой человек в этих группах имеет свою субъективную реальность, которая определяет его субъективное мнение, а оно, в свою очередь, говорит ему, что ему выгодно, а что нет, что хорошо — что плохо, справедливо — несправедливо, что, наконец, стоит ему делать, а что нет, а если делать — то как и с кем, для нас становится

очевидным, что к людям необходимо относиться как к субъектам, то есть самостоятельным и абсолютно субъективным источникам деятельности, а не как к неодушевленным предметам, которые будут послушно выполнять любую нашу волю. Субъектам, в отличие от предметов, важно наличие в их субъективной реальности цели, к которой они будут стремиться, и для достижения которой будут подбирать тот или иной управленческий инструмент. На первых стадиях жизненного цикла компании часто главный субъект в ней один, это собственник. И если Миссия ему и нужна, то главным образом, чтобы не сбиться с цели, с главного курса, увлекшись легкими краткосрочными деньгами, не потерять время и не отвлекать ресурсы со стратегических направлений. По мере роста бизнеса субъект становится коллективным, это — команда, костяк фирмы, и успех бизнеса зависит уже от ее слаженности. В этот момент очень важно, чтобы как можно больше людей как в команде, так и среди остальных внутренних групп людей одинаково представляли, куда и зачем они идут, а также — что отличает их от других. Хорошим подспорьем в понимании совокупной функции Миссии компании является категория трансакционных издержек. Под трансакционными издержками надо понимать финансовые потери, которые уже произошли, или риск их возникновения из-за того, что люди в компании не договорились между собой и/или с внешними контрагентами. С точки зрения производственно-го подхода к экономике взаимодействие людей в бизнесе должно происходить само собой. С точки зрения финансово-маркетингового подхода — на основе рационального выбора, который понимается, как правило, как личная выгода. Мне представляется, что если руководствоваться аналогиями из механики, первые считают, что в бизнесе «сила трения» при бизнес-взаимодействии между людьми равна нулю, и поэтому ей можно

АНДИ Моторс

**ПРОКАТ АВТО
RENT A CAR**



| | |
|------------------|--------------|
| DAEWOO | 999* |
| Лада | 999* |
| RENAULT | 1399* |
| CHEVROLET | 1499* |
| HYUNDAI | 1599* |
| NISSAN | 1799* |
| FORD | 2199* |

*Тариф «Выходного дня» за сутки аренды, руб.

**г. Воронеж
ул. Матросова, 100а**

**+7(473)295-38-82
239-88-17**

www.andimotors.ru

пренебречь, а вторым кажется, что стоит лишь «подмазать» людей деньгами, как упомянутая «сила трения» упадет до нуля. Такие взгляды представляются чересчур идеалистическими и затратными. На практике мы видим, что если у различных акционеров и топ-менеджеров в компании в их субъективных реальностях отсутствует одинаковый ответ на вопросы, какую компанию они строят с точки зрения, скажем, системообразующей деятельности, и какие у нее ценности, хотя бы финансовые, то они начинают действовать в соответствии со своими личными представлениями о своей финансовой выгоде.

Хочу привести пример, который наглядно иллюстрирует этот тезис. События происходят в начале 2000-х годов. В некоей компании X, где отсутствует Миссия, а присутствуют только финансовые показатели прибыли и стоимость человека-часа, есть два подразделения. Одно занимается консалтингом, другое – привлечением инвестиций. Дела у инвестиционного подразделения идут не очень хорошо, т.к. общая ситуация в стране не особо располагает к прямым инвестициям. И вот инвестиционное подразделение находит клиента, которому нужны прямые инвестиции. Это большая удача, и когда руководитель инвестиционного подразделения докладывает об этом на общей планерке, генеральный директор лично поздравляет его. Руководитель инвестиционного подразделения говорит, что в соответствии

с контрактом будет работа и для консалтингового подразделения, так как клиент хочет привлечь западного стратегического инвестора, а бумаги его компании находятся в неприемлемом для этого виде. Руководитель консалтингового подразделения просит передать ему исходные данные, чтобы он мог произвести калькуляцию заказа. На следующей планерке он говорит: «Наша работа по приведению бумаг в порядок будет стоить сумму Y». Далее диалог между руководителем инвестиционного подразделения (ИП) и руководителем консалтингового подразделения (КП) складывается следующим образом: ИП: «Это невозможно, так как Y в три раза превышает стоимость, которую платит клиент до момента привлечения инвестиций. Мы можем передать вам сейчас Y, деленное на 3. Оставшуюся сумму предлагаю вам получить после того, как мы привлечем инвестиции из success fee (success fee – термин, обозначающий вознаграждение, которое получает инвестиционная компания после привлечения инвестиций. Как правило, это заранее оговоренный процент от привлеченной суммы)». КП: «Но вы же не можете гарантировать, что в ближайшие два месяца привлечете необходимую сумму. А в соответствии с нашими регламентами мы не можем отвлекать наших сотрудников на выполнение проектов, которые на протяжении ближайших двух месяцев не обеспечат стоимость человека-часа нашего сотрудника Z». ИП: «Но мы же подписали контракт». КП: «Вы подписали, вы и делаете». ИП: «Но мы же инвестиционная компания, мы должны работать от success fee». КП: «Нет, мы консалтинговая компания, и у нас есть утвержденная акционерами норма стоимости человека-часа». ИП: «Не хотите делать – не надо. Мы отдадим на аутсорсинг, там нам сделают за цену Y, деленное на 5».

дение, которое получает инвестиционная компания после привлечения инвестиций. Как правило, это заранее оговоренный процент от привлеченной суммы)». КП: «Но вы же не можете гарантировать, что в ближайшие два месяца привлечете необходимую сумму. А в соответствии с нашими регламентами мы не можем отвлекать наших сотрудников на выполнение проектов, которые на протяжении ближайших двух месяцев не обеспечат стоимость человека-часа нашего сотрудника Z». ИП: «Но мы же подписали контракт». КП: «Вы подписали, вы и делаете». ИП: «Но мы же инвестиционная компания, мы должны работать от success fee». КП: «Нет, мы консалтинговая компания, и у нас есть утвержденная акционерами норма стоимости человека-часа». ИП: «Не хотите делать – не надо. Мы отдадим на аутсорсинг, там нам сделают за цену Y, деленное на 5».

ЕСЛИ У АКЦИОНЕРОВ И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ОТСУТСТВУЕТ ОДИНАКОВЫЙ ОТВЕТ НА ВОПРОС, КАКУЮ КОМПАНИЮ ОНИ СТРОЯТ, ТО ОНИ НАЧИНАЮТ ДЕЙСТВОВАТЬ В СООТВЕТСТВИИ СО СВОИМИ ЛИЧНЫМИ ПРЕДСТАВЛЕНИЯМИ О СВОЕЙ ФИНАНСОВОЙ ВЫГОДЕ



МАРГАРИТА АВДЕЕВА,
совладелец ГК «Ронова»

Руководителю просто необходимо осознавать предназначение своей компании уже на этапе ее создания, если руководитель – собственник бизнеса. Иначе получится как в той сказке: «пойди туда – не знаю куда». Миссия – это глобальная стратегическая цель, это то, с чего она начинается. Со-

труднику нужно знать, ради какой идеи он работает, а покупателю – чувствовать «философию» той или иной марки.

Если видеть предназначение в том, чтобы зарабатывать деньги, – вряд ли много заработаешь. Пример удачной формулировки –

миссия некоей авиакомпании, которая «помогает людям не тратить лишнее время на ожидание встречи с близкими». Прежде чем формулировать, я бы советовала подумать над тем, чем бизнес может быть полезен, чем может помочь. Миссия должна быть солидарна и направлена вовне.

СУБЪЕКТАМ, В ОТЛИЧИЕ ОТ ПРЕДМЕТОВ, ВАЖНО НАЛИЧИЕ В ИХ СУБЪЕКТИВНОЙ РЕАЛЬНОСТИ ЦЕЛИ, К КОТОРОЙ ОНИ БУДУТ СТРЕМИТЬСЯ

КП: «Нет, вы не отдадите на аутсорсинг».
ИП: «А кто же нам не даст?»
КП: «Вам не даст Совет директоров».
ИП: «Посмотрим».
Дискуссия выходит на Совет директоров. Если учесть, что он собирался не каждую неделю и, естественно, у курирующих инвестиционные и консалтинговые блоки членов Совета директоров не было общих представлений, какую компанию они строят, договориться в приемлемые сроки они не смогли. А тем временем клиент самостоятельно нашел необходимого ему инвестора, и компания, о которой мы рассказываем, из-за отсутствия заранее согласованной Миссии вместо прибыли получила упущенную выгоду.

Таким образом, данный пример хорошо иллюстрирует, что Миссия является отчужденным от акционеров и топ-менеджеров представлением о целевом состоянии компании, отвечающей хотя бы на вопросы «какую компанию мы строим?» с точки зрения системообразующей деятельности и «какие у нее ценности (хотя бы финансовые)?». Это дает возможность управленческой команде быстро и согласованно принимать решения и таким образом снижать транзакционные издержки, возникающие из-за того, что у каждого члена управленческой команды в его

субъективной реальности могут возникнуть свои, часто выгодные лично ему представления, какую компанию они строят и каковы ее финансовые приоритеты.

Коротко говоря, функция Миссии заключается в согласовании как минимум субъективных реальностей управленческой команды относительно целевого состояния компании. Таким образом, это минимизирует транзакционные издержки компании и дает возможность управленческой команде быстро и эффективно принимать стратегически обоснованные управленческие решения, не привлекая к этому акционеров. Различные элементы Миссии минимизируют риски возникновения корпоративных конфликтов, служат основой для разработки стратегии, корпоративной культуры, помогают снизить риски принятия неэффективных решений в области брендинга и помогают сделать многое, многое другое. ♦

ДОМ ВАШЕЙ МЕЧТЫ
недвижимость • строительство • ремонт

- Недвижимость
- Строительство и ремонт
- Художественная мастерская
- Showroom

г. Воронеж, ул. Ворошилова 50
тел. факс: 2-397-707
www.dvm-vrn.ru