

КАК ОСНОВАТЕЛЬ THREADLESS  
ДЖЕЙК НИКЕЛЛ ЗАРАБАТЫВАЕТ  
\$30 МЛН В ГОД НА ФУТБОЛКАХ

54



НИЗЫ НЕ ХОДЯТ:  
РЕВОЛЮЦИОННАЯ СИТУАЦИЯ  
В РОССИЙСКОЙ  
РОЗНИЦЕ

22

ТУЛЬСКИЙ

#12  
(37)  
2009

# БИЗНЕС журнал

САМЫЙ БОЛЬШОЙ ТИРАЖ  
СРЕДИ ДЕЛОВЫХ  
ЖУРНАЛОВ РОССИИ\*

14

НАШ ЧЕЛОВЕК  
ИЗ ПАРИ-АУТО

34

ТРАГИКОМЕДИЯ  
ГОСЗАКУПОК

60

DARPA:  
ОНИ ПРИДУМАЛИ  
ИНТЕРНЕТ

ЮЛИЯТИХОМИРОВА,  
ГРУППА КОМПАНИЙ «ИНТАРИС»

Вы можете не изменяться.  
Выживание – дело добровольное

ISSN 1079-267X  
17.11.9.2.7.0027  
© 2009 ТБ



ДМИТРИЙ  
ОРЕШКИН

# ТЕХНОЛОГИИ УСПЕХА

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ ПРАКТИКУЕТСЯ ВО ВСЕМ МИРЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ПОСТАНОВКИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА. В РОССИИ РУКОВОДИТЕЛИ СТРЕМЯТСЯ ОТДЕЛАТЬСЯ ПОЛУМЕРАМИ — НЕ УСПЕВАЮТ НАЛАДИТЬ РАБОТУ ОДНОЙ СИСТЕМЫ, КАК СРОЧНОГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА ТРЕБУЕТ ДРУГАЯ. «НЕОБХОДИМ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД», — СЧИТАЕТ ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ИНТАРИС».

**Н**а дворе кризис — разрушена старая экономическая модель, многие компании разорились, другие — в тупике. В прошлом остались времена растущих рынков, огромных прибылей и низкой конкуренции, когда для успеха было достаточно высокой предпринимательской энергии и минимальных знаний в области управления. Бизнес-журнал встретился с Юлией Тихомировой, чтобы побеседовать о современных подходах к управлению, о том, что мешает компаниям развиваться и быть успешными даже в кризис.

— Ваша компания специализируется на управленческом консалтинге. Что это такое, в чем его особенности и преимущества?

В Туле это сравнительно новый вид услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса. В переводе на русский язык «консалтинг» — это консультирование.

Специализация консалтинговых компаний может быть самой разной. В последнее время наиболее востребованной услугой является построение или оптимизация системы управления на предприятии. Эти вопросы и решает управленийский консалтинг. Руководители приглашают консультантов, когда знают, что в компании есть проблема, но сами не могут ее решить из-за недостатка ресурсов или знаний. Например, проблема, с которой обращается клиент, является на са-



На правах рекламы

**Анекдот от компании «Интарис»**

мом деле следствием причины, которая лежит глубже и неочевидна для него. А профессиональные консультанты способны видеть ситуацию объективно и целиком, правильно выявлять причинно-следственные связи и, как правило, обладают глубокими знаниями и опытом решения подобных проблем.

— У вас на сайте описание услуг начинается именно с внедрения систем менеджмента качества. Это тоже вид консалтинга?

— Да, причем это направление разvito у нас очень серьезно. (От ред.: Один из партнеров компании — в прошлом ведущий аудитор международного сертификационного сообщества, много лет проработавший с такими предприятиями, как «Роснефть», «Русский Алюминий», «Марс», «Инмарко» и другими лидерами отечественного и зарубежного бизнеса).

Наш подход в этом вопросе принципиально отличается от традиционного. Мы считаем, что надо развивать реально существующую систему управления, а не формально получать сертификат, искусственно создавая дополнительную «систему в системе». Спросите руководителей предприятий, имеющих сертификат ISO 9001, получили ли они какой-либо управленийский эффект от внедрения. Ответ большинства будет отрицательный. Потому что перед ними стояли другие цели, например, это могло быть требование их клиентов или условие выхода на новый рынок.

Мы считаем, что формальный подход в этом вопросе приводит лишь к необоснованным затратам и дискредитации требований стандарта. Надо реально внедрять в жизнь новые технологии, тем более, что это всего лишь базовый минимум для современного предприятия. И получать от этого все возможные результаты, включая возможность в дальнейшем развивать свою систему управления как единое целое.

— Вы в Туле единственная компания такого профиля, сертифицированная по ISO 9001, да еще с достаточно широкой областью сертификации. Зачем консалтинговой или внедренческой компании этот сертификат?

У нас сертифицирована реальная система управления, вся целиком, поэтому, естественно, охвачены все области деятельности компании. Этот сертификат — гарантия стабильной и качественной работы, постоянного развития компании и, конечно, в пер-

едет консультант по делам, видит, пастух пасет стадо овец. Консультант подходит к нему и спрашивает, хотите, я скажу, сколько овец у Вас в стаде, а Вы мне за это одну овцу отдадите? Тот согласился. Консультант открыл ноутбук, связался со спутником, сделал фотографию местности, пересчитал овец и назвал их число. «Ты прав», — сказал пастух, — «забирай овцу. А хочешь, теперь я

скажу тебе, кто ты есть, а ты мне вернешь мою овцу». Консультант согласился. «Ты независимый консультант по вопросам управления», — сказал пастух. Тот удивился и спросил, откуда пастух это знает. «Все очень просто», — ответил пастух. — «Во-первых, тебя никто не звал, ты сам пришел. Во-вторых, ты сказал мне то, что я и без тебя знал. А в-третьих, отдав назад мою собаку».

вую очередь — ориентации на клиента. Он официально подтверждает качество наших услуг.

Среди отечественных фирм «1С: Франчайзи» мы не единственные, уже несколько десятков имеют такие сертификаты, хотя из нескольких тысяч партнеров «1С» это не так уж и много. В Туле, действительно, мы пока одни, но надеюсь, что не навсегда. Чем больше профессионалов в этой области, тем больше успешных проектов, а значит, и успешных компаний — выигрывают все.

— Кроме консалтинга, вы предоставляете услуги по автоматизации, причем в области «1С». Хотя обычно продуктами «1С» занимаются программисты. В чем целесообразность такого сочетания услуг?

— Наша компания является официальным партнером «1С» с 1999 года — уже 10 лет! Но во главе компании, как Вы понимаете, стоят отнюдь не программисты, а профессиональные менеджеры. Хотя прошлое у всех, так или иначе, связано с программированием. Разница между обычным «1С: Франчайзи» и нашей компанией на самом деле большая, и проявляется она в принципиально ином подходе к решению задач клиентов. Мы не продавцы коробок «1С», мы никогда не ставим цель что-то кому-то продать. У нас совершенно другой подход: мы решаем задачи, которые стоят перед компанией клиента, помогая добиться реального управленийкого эффекта, или же устраняем проблемы в области управления. А программные продукты «1С» — это всего лишь инструмент, который мы используем, причем именно там, где это целесообразно, и при условии, что это целесообразно.

Это называется «системный подход». Даже когда клиент сам заказывает конкретный программный продукт, мы всегда спрашиваем: а зачем, с какой целью? И часто оказывается, что покупка программы проблему не решает, потому что ее истоки — в другой области, и отнюдь не связаны с информационными технологиями. Автоматизация имеющихся процессов с помощью ИТ — это более эффективное выполнение той же неправильной последовательности операций. Сводя оптимизацию управления только к автоматизации, вместо решения проблем можно получить просто еще один новый инструмент для работы. Причем, как правило, недешевый.

— Автоматизацию нельзя начинать с покупки программного продукта?

— Можно, главное только, чтобы этим не закончить. Не существует какой-то единой правильной формулы для всех. Это зависит от многих факторов, от ситуации на предприятии, от целей, которые ставят руководство.

Что мы имеем в классическом случае. Сначала цели и стратегия, потом бизнес-процессы, обеспечивающие достижение этих целей (в ходе исполнения которых, кстати, и происходит рождение и движение документов — это к вопросам об автоматизации документооборота), и только потом — инструмент для поддержки выполнения процессов. Этим инструментом является информационная система, например, на платформе «1С: Предприятие».

Если же процессы не отлажены, не оптимизированы, то эффект от их автоматизации будет небольшой. Автоматизируя хаос, получим тот же хаос, только автоматизированный. Поэтому очень важно наличие правильной, четкой технологии выполнения работ. И, конечно,

системных знаний в области управления предприятием.

— На что необходимо обратить внимание при выборе консалтинговой компании?

— Думаю, что необходимо избегать компаний, специализирующихся на решении проблем только в одной узкой области управленческого консалтинга. Любое предприятие — это динамическая сложная система с непростым и неоднозначным характером взаимосвязей. Это означает, что причины и следствия одних и тех же действий (решений) могут быть разнесены во времени, и в пространстве, то есть могут неожиданно проявиться в какой-то другой области и не сразу.

Например, в медицине бывают случаи, когда лечение одного заболевания приводит к неожиданным последствиям, к появлению или обострению другого. В бизнесе может быть аналогичная ситуация. Вы же не пойдете к врачу, который может вылечить только одну болезнь, игнорируя проблемы в смежных областях. Предприятие — тот же организм. Консультанты должны в целом представлять себе его работу и системно подходить к решению проблем.

Советую при выборе консалтинговой компании задавать как можно больше вопросов, конкретных и четких. Если Вам могут на них ответить простым и доступным языком, и столь же понятно объяснять, что, как и зачем будет происходить с Вашим предприятием; какие цели будут достигнуты, как те или иные решения скажутся на различных областях его деятельности, то, наверно, у Вас есть шансы на успех. Конечно, при наличии прочих факторов, подтверждающих квалификацию и опыт консультантов.

В противном случае это будет сигнал о том, что вы друг друга плохо понимаете, что, в свою очередь, может обернуться высокими транзакционными издержками и тяжелыми последствиями для обеих сторон. И тогда получится, как в известном анекдоте про консультантов.

Ну и, конечно, это еще вопрос доверия. Вы же не пойдете к врачу, которому не доверяете.

— Могут ли клиенты требовать от консалтинговой компании сделать их бизнес успешным? Это справедливо?

— Да, но нельзя обеспечить успех бизнесу клиента без его прямого участия. Кроме того, заказчик должен быть готов к внедрению изменений, к преобразованиям в своем бизнесе и даже к сопротивлению своего персонала. Что,

## Группа компаний «Интарис»

### Направления деятельности:

услуги в сферах управленческого консалтинга и ИТ-консалтинга, автоматизация процессов управления, системная интеграция, бизнес-обучение.

С 1999 года — официальный партнер фирмы «1С», центр компетенции по производству.

Система менеджмента сертифицирована по стандарту ISO 9001:2008.

### Область сертификации:

- весь спектр услуг по внедрению и сопровождению программных продуктов «1С»;
- управленческое консультирование, включая внедрение систем менеджмента качества.

Одной из специализаций являются проекты комплексной автома-

тизации учета и управления предприятий. Компанией накоплен большой проектный и методологический опыт по созданию и поддержке информационных систем на базе программных продуктов «1С» с большим числом пользователей.

**Генеральный директор:** Юлия Тихомирова.

Возглавляет компанию в течение 10 лет, с момента основания. Постоянно учится и повышает квалификацию: к обучению в обоих тульских университетах за время работы добавились Академия народного хозяйства при Правительстве РФ и Московская международная высшая школа бизнеса. Автор ряда бизнес-курсов в области управления предприятием.

кстати, абсолютно нормально и заложено в природе организации как системы.

Это иллюзии — что на любом предприятии можно реализовать успешный проект. По определению не с любым клиентом можно достичь запланированных результатов, целей проекта. Известно, что структуру бизнеса определяют ментальные модели его руководителей (или собственников). Если с самого начала не удается достичь взаимопонимания хотя бы на уровне целей, если нет близкой ментальности, абсолютно разные понятийные аппараты или система ценностей, то о какой совместной и, тем более, успешной работе тогда можно говорить?

Хотя есть и другой выход. Да, у нас разная ментальность, разные представления о принципах управления, очень разный уровень подготовки. Но при этом есть общее понимание: нас не устраивает текущая ситуация, и мы хотим вместе чего-то добиться, что-то изменить к лучшему. Начинаем общаться, консультировать заказчиков, далее наступает очередь группового обучения. Именно группового, так как у всей команды менеджеров должно быть единое представление о целях и способах их достижения. Это своего рода гарантия будущего взаимопонимания, четкой и слаженной работы. И вот после этого возникает уверенность, что мы

все говорим на одном языке и понимаем друг друга. Фактически, мы делаем первый шаг к совместной работе, к сотрудничеству.

Да, есть еще один очень важный плюс этого процесса. Обучение заказчика снимает риски зависимости компании от конкретных консультантов (или программистов) в случае проекта по автоматизации. Так как после его окончания подготовленные сотрудники заказчика могут не только самостоятельно поддерживать результаты проекта, но и развивать их.

Поэтому мы работаем не со всеми, кто к нам обращается.

— Вам не кажется, что вы тем самым упускаете возможности?

— Мы давно решили, что для нас важнее качество, а не количество. Нам гораздо интереснее сделать несколько интересных, сложных, может быть, даже уникальных проектов, которые можем сделать только мы, чем просто продавать коробки «1С» или выполнять типовые проекты, которые может сделать кто угодно. Никому из нас не хочется тратить свою жизнь на рутину, на несложную работу, не позволяющую развиваться. Так что, наоборот, мы постоянно в поиске новых возможностей, интересных проектов.

Но, с другой стороны, такой подход требует от нас очень высокой квали-

ификации персонала. Поэтому надо уметь заранее оценивать риски проекта и грамотно ими управлять, а еще — приглашать на работу не просто сотрудников, а единомышленников.

У нас каждый знает цели компании и понимает, с одной стороны, какой вклад он вносит в их достижение, а с другой, как он может реализовать в рамках компании свои личные цели и амбиции. При этом всем важно ощущать «драйв», всей команде чувствовать важность дела, которое делаешь, и свою ответственность. Если мы можем решить задачу клиента, он это всегда оценит.

— Какие стереотипы обычно мешают компаниям развиваться?

— Чаще всего уверенность менеджеров, что они и так все знают, раз достигли определенных карьерных высот. Внедрению современных технологий управления мешает неготовность персонала воспринимать новое, учиться и развиваться дальше. Но сейчас все быстро меняется, и знания, которых вчера могло быть достаточно, сегодня уже могут не спасти.

Тут всегда надо задать себе вопрос: да, смогли, многое достигли, но за счет чего? За счет роста рынка, благоприятной конъюнктуры, дешевых кредитов, хороших связей, монопольного положения? Или за счет собственного профессионализма и эффективно построенной системы управления?

Разница очевидна: на наличие внешних по отношению к бизнесу факторов повлиять очень сложно, а то и в принципе невозможно. Например, появившись конкуренты или во внешней среде произошел кризис. И вот тут встает вопрос, а что у нас самих есть, за счет чего мы можем выстоять, сохранить то, что есть, и развиваться дальше? Мы развили собственные ресурсы и вкладывали в развитие своего бизнеса, или мы надеялись, что благоприятные условия для ведения бизнеса сохранятся навсегда? Единственное, что зависит только от нас, и на что мы можем влиять, — это наши собственные ресурсы, наша собственная система управления. Либо она позволит нам, используя конкурентные преимущества, расти дальше, либо необходимо признать: в компании стихийный менеджмент, и нет четкой системы управления, позволяющей выжить в изменившейся неблагоприятной среде. И, может быть, уже на конец что-то с этим делать.

— Но ведь кризис объективно существует и ощущается большинством компаний.

— Кризис — весьма условное понятие. Речь идет об изменениях, которые опять же произошли во внешней по отношению к предприятию среде. Изменения во внешней среде — это нормально, система управления предприятием как раз и должна позволять ему быстро реагировать на эти изменения и приспосабливаться к ним. А кто не успел измениться или вовремя не заметил изменений, вот у того — кризис, только уже в собственном бизнесе. Если же руководитель грамотно выстроил свой бизнес, то для него кризис — замечательное время, когда более слабые игроки уходят с рынка, и открывается масса дополнительных возможностей преуспеть и расшириться.

Среди наших клиентов (а в их числе есть компании и из других регионов)

Вторая проблема — наличие стойкого стереотипа, что «1С: Предприятие» — это небольшая система для автоматизации бухучета. Да, когда-то так было. Но сейчас это принципиально другая система, новая платформа, точнее, даже целый комплекс систем, позволяющий решать практически весь спектр задач управления предприятием — от простейшей бухгалтерии до управления холдингами с тысячами рабочих мест. Не хочу специально рекламировать «1С», но, например, консолидированный учет всех 270 организаций госкорпорации «Росатом» построен на системе «1С: Консолидация». А на рынке ERP-систем решения от «1С» вышли на второе место, обогнав «Oracle», «Microsoft» и «Галактику». К тому же мы и сами ве-

## ЕДИНСТВЕННОЕ, ЧТО ЗАВИСИТ ТОЛЬКО ОТ НАС, — НАША СОБСТВЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ. ЛИБО ОНА ПОЗВОЛИТ РАСТИ ДАЛЬШЕ, ЛИБО НЕОБХОДИМО ПРИЗНАТЬ: В КОМПАНИИ СТИХИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

немало тех, которые заранее подготовились к возможным негативным последствиям и сейчас продолжают нормально работать, развиваются дальше и внедряют новые технологии. Согласитесь, не нужно иметь специальное бизнес-образование, чтобы регулярно анализировать состояние внешней среды, заранее выявлять не только новые возможности, но и угрозы, негативные тенденции, а потом на основе этих данных корректировать свои цели и стратегии. Опять же заранее, а не ждать, пока гром грянет.

— А в сфере информационных технологий с какими проблемами вам чаще всего приходится сталкиваться?

— Здесь чаще всего встречаются две проблемы. Первая — это уверенность в том, что сама по себе покупка программного продукта решит проблему в бизнесе. Понимание того, что этот продукт еще необходимо грамотно внедрить, встречается не всегда. Причем «внедрить» означает не только дописать и настроить программу. Необходимо, во-первых, правильно поставить задачу по автоматизации, которая позволит спроектировать удобный инструмент для поддержки деятельности компании. А во-вторых, грамотно управлять этим проектом.

дем несколько крупных проектов по автоматизации управления и, конечно, не наслышке знаем о современных возможностях «1С».

Кстати, к вопросу «о кризисе» — это хороший пример того, как устаревшие, неактуальные представления конкретных людей о предмете фактически мешают предприятию успешно использовать последние разработки и достижения счастья, в отличие от конкурентов.

— С чем сейчас, в период кризиса, чаще всего обращаются клиенты?

— Сейчас наиболее востребованы услуги, связанные с повышение эффективности управления, прозрачности бизнеса, и обеспечивающие при этом быстрые результаты. Это внедрение систем управления взаимоотношениями с клиентами — CRM, а также постановка и автоматизация управлением учета и бюджетирования. Наверное, потому, что оптимизация областей работы с клиентами и управления финансами дает самые быстрые и значимые эффекты для предприятия в период кризиса. Это привлечение новых клиентов, увеличение объемов продаж и прозрачность финансового состояния, сокращение затрат, эффективное финансовое планирование. ■