



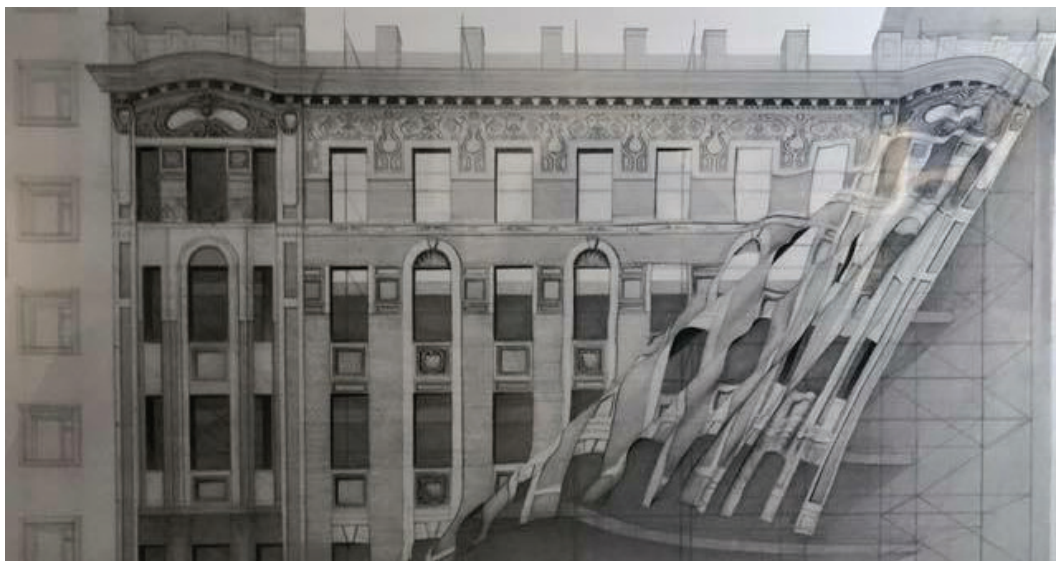
www.alumni.mirbis.ru

Дорогие друзья, поздравляем с наступлением лета!

Наступило лето. Хочется расслабиться на даче у моря, закрыть офис и не думать о работе до сентября. Многие предприятия приостановят работу на один-два летних месяца, чтобы сэкономить на переменных издержках. Но правильное ли это решение? Реальна ли оптимизация бизнес-процессов? Возможно, потери будут выше экономии? Об этом наш сегодняшний выпуск Дайджеста.

Руководитель Центра по работе с выпускниками Института МИРБИС Лисицына Екатерина Викторовна, evl@mirbis.ru

Председатель совета Ассоциации выпускников МИРБИС Олег Георгиевич Щеглинский
Shcheglinskiy@mirbis.ru
Facebook: Ассоциация выпускников Мирбис



КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ В КРИЗИС

Лисин Олег

Сегодня продолжим обсуждение качеств руководителя в кризис, да и не только.

Постоянные читатели блога наверняка помнят, что Грех №1, по мнению авторов — это «Трусость». Это то качество, которое не дает руководителю принимать смелые решения, которые так важны, особенно в кризис, и нести за них ответственность.

Наверняка, читатели спросят, а какой же второй грех? Может быть, жадность, скромность или тупость? А может быть, тщеславие? (Вспомним генеральную роль Аль Пачино в «Адвокате дьявола»).

В ритейле есть отличная поговорка, успех хороших продаж зависит от трех вещей — location, location and location.

Так вот, перефразируя этот замечательный афоризм, можем сказать, что успех работы руководителя зависит также от трех вещей — смелость, смелость и еще раз смелость.

Как это помогает в разных ситуациях, можно прочесть в предыдущем дайджесте.

Сегодня же остановимся на 2-м смертном грехе руководителя, который же одновременно и первый — это «трусость» или отсутствие смелости.

Расскажем, как трусость руководителя может привести и приводит к снижению общего уровня профессионализма руководителей компании и к деградации, в конечном итоге. В чем тут связь? А вот в чем.

Представим себе ситуацию, когда в компании падают продажи.

Руководитель понимает, что продажи падают из-за того, что плохо работает начальник отдела сбыта, руководитель отдела маркетинга и руководитель розницы. Все эти сотрудники находятся в прямом подчинении руководителя, и теоретически могут быть конкурентами ему.

Они работают недостаточно эффективно, не обладают достаточным уровнем компетенций, давно на своих местах, сидят и, говоря простым языком, «не парятся», и тихо «бронзовеют».

Конечно же, они все время говорят руководителю, что продажи падают не из-за того, что мы плохо работаем, а из-за массы внешних причин, такие как кризис, санкции, не с кем работать, демпинг конкурентов и прочее, и прочее.

Но,

руководитель, хотя и трус, но явно не дурак. Он-то понимает, что дело не в этом, а самих менеджерах. И самое время бы их поменять, но взяв вместо обленившихся сотрудников сильных специалистов, он создаст прежде всего для себя опасную ситуацию.

С одной стороны, владельцы компании зададут законный вопрос, а что раньше-то не менял никого? А с другой, новые специалисты, если их компетенции значительно выше, чем у трусливого руководителя, безусловно могут вызвать опять же в глазах владельцев вопрос, а не сменить ли нам руководителя?

В результате, ничего не происходит. И компания медленно катится вниз и плавно, с чувством собственного достоинства деградирует.

Как же избежать подобной ситуации?

Мы рекомендуем всем владельцам бизнеса, как минимум, один раз в год проводить независимый аудит бизнес-процессов и ассесмент ключевых сотрудников. Это позволит выявить тонкие места, и как минимум держать всех сотрудников в тонусе. Такой аудит позволит оптимизировать все бизнес-процессы и определить список сотрудников, уровень которых не соответствует компании. Обращаться, в первую очередь, стоит к компаниям, в составе которых работают практики с опытом ведения собственного бизнеса. MIRBIS CONSULTING GROUP обладает подобными компетенциями и безусловно сможет решить большинство сложных ситуаций, в которых оказываются реальные компании.

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ

А. И. Кислинская Компания Leica Geosystems, руководитель направления отрасли нефтегаз

Оптимизация бизнес-процессов — это непростой этап в жизненном цикле развития компании, который перед началом внедрения требует максимальной проработки и может потребовать привлечения внешних ресурсов.

Компания до определенного времени может жить и развиваться естественным образом, но в один из моментов вы, как руководитель, вдруг понимаете, что: увеличился штат сотрудников; решения принимаются медленно; растет число управленческих решений; растет число региональных подразделений; какие-либо части бизнеса остаются без контроля и т.д. Это сигнал, чтобы заняться оптимизацией бизнес-процессов.

Сложно судить о значимости бизнес-процесса, если не знать его суть. Важная задача руководителя, чтобы управлять структурой, которая тщательно проработана и является прозрачной для всех ее участников. Если у сотрудников компании есть понимание взаимодействия как внутри отдела, так со смежными отделами, то механизм бизнес-процессов работает как часы и если, на каком-то из участков случается сбой, то его можно быстро обнаружить. А для того, чтобы можно было вовремя обнаружить сбой, необходимо выстроить систему.

Рассмотрим этапы оптимизации бизнес-процессов:

1. Постановка цели оптимизации. Цель обязательно должна быть измеримой, чтобы по ее достижению можно было бы судить о результатах проделанной работы.
2. Определить слабые места бизнес-процессов, которые необходимо оптимизировать. Выявить риски.
3. Разработать описание будущих процессов оптимизации и описать сроки их реализации.
4. Выполнить план оптимизации.
5. Оценить результат внедрения новых процессов.

Хочу отметить, что одним из важных этапов оптимизации бизнес-процессов является работа с персоналом. Необходимо провести оценку компетенций персонала, определить место каждого работника в новой структуре процессов, чтобы сотрудники понимали правильность выполнения новых процессов, а также свою роль в нем.

В процессе оптимизации, компания наводит порядок для более четкого управления, который необходимо постоянно поддерживать и развивать.

Если бизнес-процессы будут у вас лучше, чем у конкурентов, то ваша компания будет на шаг впереди!

ЧТО МЫ ЗНАЕМ ОБ ОФФШОРНЫХ КОМПАНИЯХ В ОАЭ?

Ф.С. Маликов, генеральный директор международной юридической фирмы «LTC & Partners», LLC

В данном выпуске мы раскрываем такую актуальную тему, как оффшорные зоны в ОАЭ, говорим о различиях и преимуществах оффшорных компаний по сравнению с оншорными.

Оглядываясь на 2000-ые годы в ОАЭ была слаборазвитая экономика, зависящая от нефтяной промышленности, с показателем ВВП в 383 миллиарда дирхамов. Однако, этот показатель к 2013 году вырос на 286 процентов, составив 1.4 триллиона дирхамов. Таким образом, Правительство ОАЭ понимает важность свободных экономических зон, делая особый акцент на их развитии и успешности. Этот успех стал возможен и потому, что регистрация компании в ОАЭ стала для иностранных инвесторов еще более доступной. Дружественная бизнес-среда и прозрачность решений органов власти стимулируют предпринимателей также, как и лояльные условия работы в СЭЗ, которые предполагают множество льгот для иностранцев.

В ОАЭ существуют 4 основные СЭЗ где можно зарегистрировать оффшорную компанию:

1. JAFZA (Jabel Ali Free Zone Offshore), Dubai
2. Ajman Offshore, Ajman
3. RAK FTZ (Ras Al Khaima Free Trade Zone), Ras Al Khaima
4. RAKIA (Ras Al Khaima Investment Authority), Ras Al Khaima

Преимущества оффшора в Эмиратах

- Освобождение от налогообложения;
- 100% владение иностранными юридическими и физическими лицами;
- Отсутствие требований к сумме минимального уставного капитала;
- Конфиденциальность;
- Отсутствие ограничений на экспатриацию капитала и прибыли;
- Нет необходимости предоставлять бухгалтерскую документацию и проводить аудит;
- Быстрая регистрация — в течение 3-5 дней;
- Отсутствие таможенных сборов на импортируемые и экспортируемые товары.

Типичными вариантами использования оффшора в ОАЭ является электронная коммерция, консалтинговая и торговая деятельность, управление и владение недвижимостью, холдинг с зарубежными активами и пр.

Различие оншорных и оффшорных компаний в свободной экономической зоне:

- Оффшорная компания не может иметь бизнес внутри ОАЭ, при этом компания, имеющая оншорный статус, имеет право вести бизнес и внутри страны, и вне Эмиратов.
- Затраты для того, чтобы открыть оффшорную компанию в свободной экономической зоне в Дубае значительно меньше, чем для оншорной.
- Оффшорная не предоставляет резидентные визы, а оншорная предоставляет такую возможность как для владельцев компании, так и для ее сотрудников.
- Оффшорная компания в ОАЭ не имеет право открыть реальный офис в Арабских Эмиратах, при том что оншорная, напротив, этим правом обладает.
- Оффшору в ОАЭ не требуется предоставлять аудит (за исключением особого вида оффшоров в свободной зоне Дубая Jebel Ali), оншору – аудит необходим.
- В чем сходство этих двух компаний?
- Обе компании имеют 0% ставку налогообложения
- НДС составляет 0%
- Корпоративный налог отсутствует
- Налог на дивиденды у источника отсутствует
- 100% возможность иностранного владения
- Возможность иметь банковские счета как в ОАЭ, так и в других странах.
- Отсутствие ограничений по гражданству и резидентству владельцев и директоров

Рады будем предоставить вам более подробную информацию по оффшорным компаниям, особенностям их регистрации и пр.

ТРИ СЮРИКЭНА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНЦА В КРИЗИС

Роман Денисов, BrainSoft

Несмотря на стремительное изменение мира вокруг нас многие компании предпочитают работать по-старому и не пользуются благами прогресса в полном объеме. И делают это абсолютно зря. Грамотно созданная ИТ-инфраструктура организации позволяет не только экономить человеко-часы, но и снизить вероятность человеческой ошибки и ускорить принятие тактических и стратегических решений по развитию фирмы. Разберем на примерах.

У вас — небольшой интернет-магазин и ежедневно вы доставляете 50 заказов по всей Москве собственными курьерами. Как происходит это у большинства компаний сейчас? Специально обученный человек (логист) открывает эксель-файл со списком заказов накануне дня доставки, открывает Яндекс-карты и «руками» распределяет заказы между курьерами. 50 адресов обычно «раскидывают» за 1 час. Иногда — быстрее. Это 5 часов в неделю. Или 22 часа в месяц. И это минимум. Но зачем так делать, если можно заставить работать вместо человека программу? Уже созданы сервисы, которые распределяют самостоятельно за пару минут заказы между всеми курьерами с учетом типа груза, способа передвижения курьера, будущих пробок и ряда других ограничений. Такие сервисы также автоматически сразу отправляют курьерам в специальное приложение сформированные задания и позволяют контролировать в режиме реального времени их работу и перемещения — это тоже сильно экономит время логиста и помогает понять ему, чем занимается курьер.

Другой пример — у вас банк. Вы внедряете систему, которая позволяет посетителям вашего сайта совершать звонки по телефону в банк сразу с сайта через интернет. Это удобно и клиентоориентированно — люди сильно экономят на стоимости звонка, особенно, если они в роуминге. При этом посетитель сайта при звонке будет направлен сразу в разные подразделения банка в зависимости от того, с какой страницы он совершает звонок. Это экономит время самого клиента (согласитесь, безумно утомляет слушать музыку по телефону или говорить с автоответчиком) и убирает из цепочки «клиент-специалист» ненужных посредников в виде тех же секретарей.

На самом деле, систем, закрывающих ту или иную потребность бизнеса, сегодня довольно много.

Какой бы вам ни казалась специфичной ваша ситуация — наверняка кто-то уже пытался ее решить до вас. Поэтому вопрос не стоит в том автоматизировать или нет бизнес-процессы, вопрос в том, с помощью каких систем и сервисов это делать.

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ КАК ОПАСНЫЙ БИЗНЕС ФЕТИШ

Александр Михайлович Сергеев, Профессор, преподаватель на программах MBA и Executive MBA бизнес-университета МИРБИС, независимый консультант по организационному развитию и поведению потребителей, тренер.

Как ни возьмёшь резюме российского менеджера – там горделиво написано — ориентирован на результат.

Это высшая похвала.

Главный критерий оценки.

В российском бизнесе ориентация на результат стал своеобразным фетишем.

С одной стороны, и что здесь плохого?

Да ничего, если забыть, что у деятельности человека есть и другие измерители - например, эффективность (результат минус затраты) и производительность (результат в единицу времени).

В погоне за результатом человек забывает о его цене.

В условиях экономической стагнации, которую мы сегодня наблюдаем в российской экономике, именно вопросы эффективности и производительности становятся самыми важными.

И вот здесь важно понять, что эффективность и производительность появляется, если правильно выстроены бизнес-процессы, если деятельность персонала организована и упорядочена.

Ведь очевидно, что любой результат получается в процессе. Не бывает результата самого по себе. Есть только результат процесса.

Другой вопрос, что процесс может быть правильно выстроен или не правильно.

Зачастую, достижение краткосрочного результата таит в себе долгосрочную опасность.

Это, как в футболе. Если вы, как тренер, ориентируете детскую команду только на победу, а не на отработку техники, тактики и командного взаимодействия, то в краткосрочной перспективе, ваши подопечные будут побеждать. За счет куража, энергии, эмоций, желания доказать. Но с возрастом проблемы с техникой и тактикой будут проявляться все больше (посмотрите на игру наших взрослых футболистов) и ваша команда будет проигрывать более умелым сверстникам. Добавим, если показатели работы тренера будут завязаны на призы, кубки и победы, то он так и будет поступать.

Важно понять, что ориентация в управлении организацией на создание успешного механизма ее функционирования продуктивнее, чем ориентация на достижение определенного краткосрочного результата деятельности любой ценой. Именно поэтому работа менеджера должна оцениваться, в первую очередь, не по результату, а по зрелости бизнес-процессов. Зрелость показывает, насколько деятельность определена (описана и закреплена в управленческих документах, объяснена сотрудникам), управляема, контролируема и эффективна.

Отсюда вывод — KPI менеджера должен побуждать его создавать систему работы, систему, позволяющую не просто достигать результата, достигать его при минимальных затратах и за максимально короткий срок.

О БИЗНЕС-ПРОЦЕССЕ ЗАМОЛВИТЕ СЛОВО

*Франк Андрей, финансовый директор группы залоговых проектов
финансовой группы З8.RU, выпускник МИРБИС 2012 года*

О сколько нам открытий чудных
Готовят просвещения дух
И опыт, сын ошибок трудных,
И гений, парадоксов друг,
И случай, бог изобретатель...

Пожалуй, строки из этого бессмертного стихотворения А.С. Пушкина лучшим образом подойдут для менеджера, первый раз занявшегося оптимизацией своих бизнес-процессов. Не менее актуальны они и для бывалых оптимизаторов. В кризис самое время облегчить процессы, пересмотреть действующие схемы работы и сделать свой бизнес по-настоящему конкурентным и максимально непотопляемым и прибыльным.

Несмотря на все многообразие и сложность процессов, пронизывающих компанию как кровеносные сосуды, ничего сверхсложного в их улучшении нет. Достаточно встать из-за стола и в буквальном смысле пройти по цепочке процесса от начала и до самого конца.

С чего начинается процесс? Он не может начинаться ниоткуда и вытекать никуда. Началом любого процесса является ВХОД в процесс: заявка на закупку, план подбора персонала, заявление о приеме на работу, запрос на инвестиции, обращение клиента. Определив начало процесса, изучаете все, что встречаете на своем пути. Записываете, фотографируете, оцениваете стоимость действий, время на их исполнение и вероятность наступления. Далее, составляете схему бизнес-процесса с описанием. Формат можно выбрать любой. И вот тут начнутся открытия: обрывающиеся процессы, излишне длинные, чрезмерно запутанные, зацикленные.

Каждый тупик, каждое торможение, каждое дублирование — это неизбежные потери времени, денег, клиентов, репутации, упущенные возможности для вашей компании. Все потери можно и нужно снижать путем оптимизации бизнес-процесса. Ведь это только для вас — менеджера, все «просто и понятно» внутри компании. А для рядовых сотрудников, клиентов, партнеров все иначе.

Вот вы и открыли для себя много «нового». За что взяться в первую очередь? Начинать следует с процессов наиболее дорогих, часто повторяющихся, с наибольшим потенциалом для бизнеса. И вести их к идеальному виду. Нужно добиться, чтобы бизнес-процесс был максимально простой, понятный для всех участников, дешевый, с минимальными простоями и конфликтами на пути от начала и до конца.

ОПТИМИЗАЦИЯ ГОЛОСА

*Ирина Новикова, выпускница МИРБИС и РАМ им.Гнесиных, певица,
Лауреат Всероссийского конкурса кинопесни имени поэта Леонида
Дербенева, Лауреат Международных конкурсов, Директор
по развитию бизнеса Anaplan Partners*

Что мы обычно делаем голосом? Говорим и иногда поем. На самом деле, внутри у нас есть инструмент — ГОЛОС, с помощью которого можно улучшить практически все сферы вашей жизни, сделать ее яркой, живой, гармоничной. А также научиться голосом исцелять себя и близких людей!

Поскольку голос — это проекция «Я», работая с голосом, мы можем напрямую влиять на своё состояние и свою жизнь. Например, расширяя диапазон звучания и увеличивая силу голоса, мы расширяем диапазон своих возможностей и увеличиваем свою личную силу. Парные практики звучания помогают наладить взаимоотношения с окружающими и с миром в целом. А по мере открытия нашего настоящего, природного голоса максимально раскрывается наше настоящее «Я», наш творческий потенциал!

Голос — это звук, который получается под давлением выдыхаемого воздуха при колебании в гортани приближенных друг к другу напряженных голосовых связок. Главные качества любого голоса — это сила, высота, тембр. Для хорошо поставленного голоса характерны еще и такие свойства, как благозвучность, полетность, подвижность и разнообразие тона.

Сила голоса — это его громкость, зависящая от активности работы органов дыхания и речи. Человек должен уметь варьировать силу голоса в зависимости от условий коммуникации. Поэтому одинаково необходимо умение говорить как громко, так и тихо.

Высота голоса — это его способность к тональным изменениям, то есть его диапазон. Для обычного голоса характерен диапазон в полторы-две октавы, однако в бытовой речи человек чаще всего использует лишь 3-4 ноты. Расширение диапазона делает речь выразительнее.

Тембр голоса — неповторимая индивидуальная окраска, которая обусловлена строением речевого аппарата, главным образом характером обертонов, образующихся в резонаторах — нижних (трахея, бронхи) и верхних (полость рта и полость носа). Если нижними резонаторами мы не можем произвольно управлять, то использование верхних резонаторов может поддаваться совершенствованию.

Что делать тем, у кого голос от природы слабый или неуверенный? Можно воспользоваться специальными упражнениями для развития голоса, подобно тому, как развиваете мышцы при помощи занятий физкультурой. Ваш голос станет более низким и благозвучным, насколько это необходимо, его диапазон расширится, произношение станет более четким, модуляции — выразительнее, а экспрессивность — убедительнее. В результате спокойнее и глубже становится не только голос, но и ваши мысли. Чем глубже и ниже голос, тем глубже он оседает в сознании, тем больше впечатление производят произносимые слова. За счет этого укрепляется ваш личный авторитет.

Например, упражнение «Прогуживание голосом» будет полезно всем, кто хочет улучшить звучание своего голоса:

- для эффективного общения,
- для уверенных бизнес-переговоров,
- для публичных выступлений,
- для пения,
- для здоровья,
- для самосовершенствования.

Техника прогуживания — это раскрытие природного голоса, с красивым тембром и богатой палитрой интонаций. Освобождение, возрождение природного голоса — позволяет Вам освободить себя от каких-то ненужных комплексов, стать более уверенным человеком, успешным, но самое главное — позволяет понять свое предназначение, миссию в этой жизни.

В жизни это проявляется следующим образом:

- уходит страх публичных выступлений.
- увеличивается уверенность в себе.
- повышается внимание к словам, которые Вы произносите.
- улучшаются певческие навыки у тех, кто поет.

Позволяйте себе звучать во весь голос! Развивайте его! С природным голосом Вы не только более легко и свободно достигнете своих целей, а и еще более глубоко познаете себя — свои возможности, способности, заложенные в Вас с рождения, но пока не реализованные. Всем удачи!