КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ «САМАРСКОГО СТРОЙФАРФОРА»: МЫ НЕПРЕРЫВНО РАЗВИВАЕМСЯ. МЫ ЧЕСТНЫ. НАШ ПРИОРИТЕТ – ДОЛГОСРОЧНАЯ ПРИБЫЛЬ

Проблемы – это точки роста

Внедрение современных методик управления позволяет находить новые точки роста внутри компании

Генеральный директор ООО «Самарский Стройфарфор» Павел Мисюля – об инвестициях в сотрудников и о методах управления компанией.

Иван КРУМ, фото предоставлено пресс-службой ООО «Самарский Стройфарфор»

- Какова стратегия развития компании?

Сегодня «Самарский Стройфарфор» – это зрелая рыночная компания. Мы производим и продаем сантехнику TM SANITA и SANITA LUXE и керамогранит TM GRASARO и KERRANOVA, генерируем устойчиво растущую прибыль. Рыночная – для нас означает определенные вызовы рынка, на которые необходимо вырабатывать достойные ответы, если мы хотим конкурировать. Наши клиенты сегодня – дистрибьюторы, строительные компании, архитекторы и дизайнеры, инсталляторы, сантехники, плиточники, розничные магазины DIY, интернет-магазины, производители мебели.

Наше предназначение – сделать тяжелые моменты жизни людей легкими и приятными в чистоте и гармонии. Опираясь на такие наши уникальные способности, как высокая квалификация производственного и инженерного персонала, развитые компетенции в работе с мировыми технологиями и материалами, высокая скорость внедрения инноваций, мы строим современную систему управления и обеспечиваем устойчивый возврат на инвестиции.

Осуществляя эту деятельность, мы опираемся на наши ключевые ценности: «Мы непрерывно развиваемся. Мы честны. Наш приоритет – долгосрочная прибыль».

В 2018 году мы увеличиваем наши производственные мощности по выпуску сантехники до 2 млн штук в год. А производство керамогранита – до 6 млн кв. м в год в основном за счет добавления более крупного формата плитки 600х1200 мм.

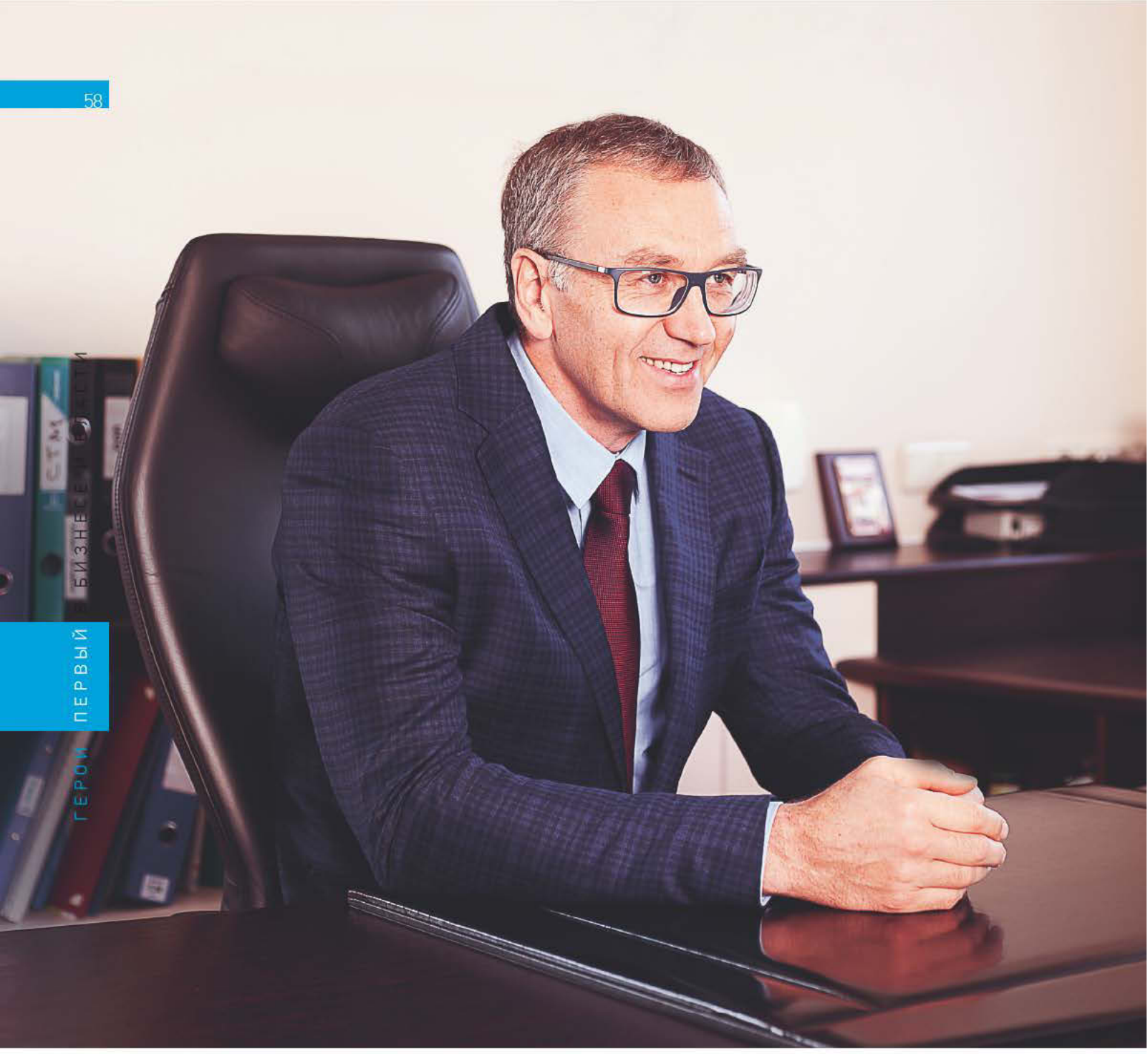
- Как часто стратегия развития корректируется?

Каждый год мы корректируем нашу стратегию, а кардинально пересматриваем раз в три года.

- Каков сегодня главный вызов современному бизнесу?

- Главный вызов – найти те улучшения в производимом продукте, которые позволят лучше удовлетворить клиентов и потребителей. При этом важно понимать, что не за все ваши улучшения покупатель готов голосовать своим рублем. Иногда происходит наоборот: компания тратит серьезные инвестиции на улучшение качества. Но на рынке появляется произведенная по другой технологии, более привлекательная продукция. Точность прогноза, попадание в тренд, угадывание его и постоянная готовность рисковать на уровне интуиции – вот, наверное, основные моменты, которые позволяют держать нашу компанию в рынке. Для того чтобы суметь это сделать, с моей точки зрения, очень важно создать условия для развития топ-менеджеров, ключевых сотрудников, организовать рабочие места таким образом, чтобы каждый смог понять и оценить свой вклад в общее дело. У всех людей разная готовность к переменам: то, что для одного кажется замедленным повтором, для другого – просто мелькающая в окне поезда череда картинок. Делать работу интересной для разных людей, организовать ее так, чтобы производство росло и давало основу для роста прибыли, – вот для чего нужен руководитель.

Сегодня мы видим, как рушатся холдинги, группы, не потому, что предприятия не выдержали рыночной борьбы, а потому что интересы акционеров, их взгляды на бизнес-процессы, уровень рисков и рентабельность разошлись в силу разного восприятия реальности. Нечто подобное происходит и на линии «акционеры – менеджеры». Руководитель зачастую перелопачивает огромные пласты информации, проводит исследования, расчеты, выправки. Но решение, которое он предлагает, может быть не одобрено владельцами бизнеса. Здесь обнаруживается, что менеджер так привыкает командовать своим подразделением, что начинает думать о владельце бизнеса как о человеке, обязанном инвестировать именно по тому сценарию, который предложили менеджеры. Как создавать согласие в таких случаях? Есть много теорий, но на практике не каждая из них проходит проверку.



– Насколько оправданны инвестиции в топ-персонал?

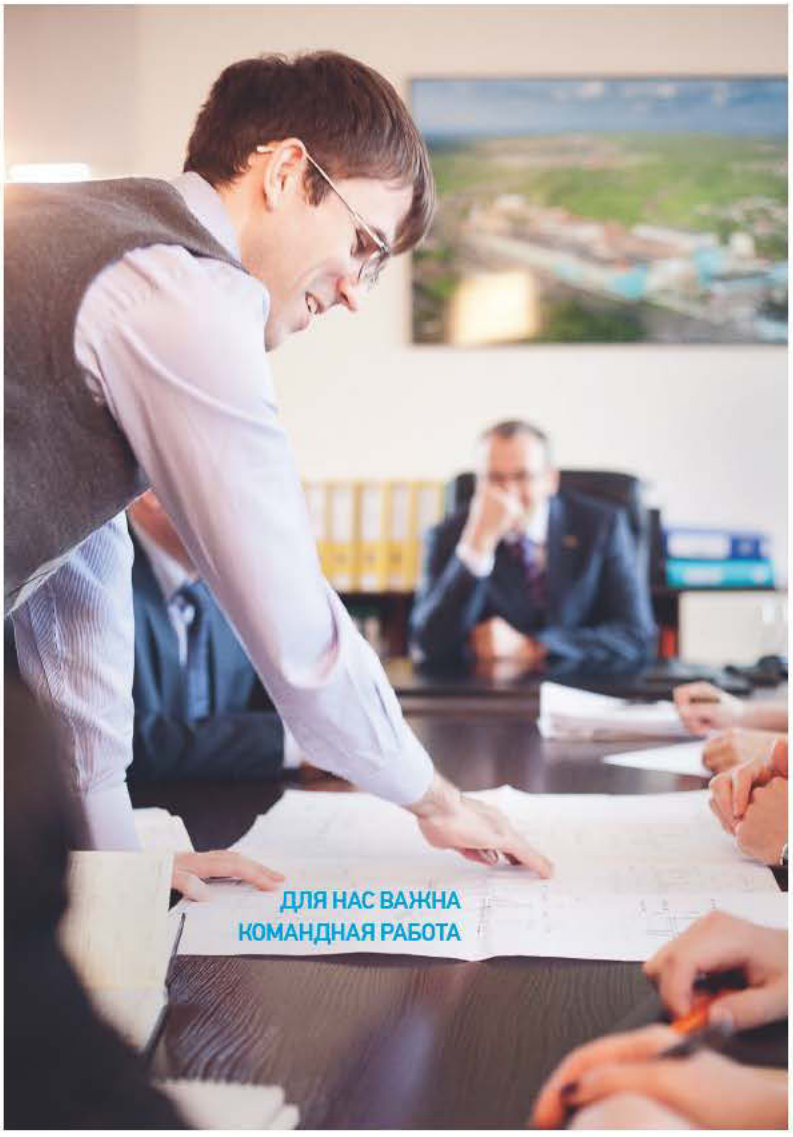
– Существует иллюзия, что бизнес держится на топ-менеджерах. Не отрицая важности топов, мое мнение, что главные люди в компании – это сотрудники рабочих специальностей и среднего звена: литейщики, обжигальщики, прессовщики, грузчики, кладовщики и продавцы. Именно на них лежит основная нагрузка, у них власть – делать или не делать работу, именно они и являются топ-сотрудниками компании. В них мы и вкладываемся непрерывно, улучшая условия труда, организовывая обучение по повышению квалификации и премируя детей сотрудников за достижения в учебе, спорте и творчестве.

В итоге у нас растут производительность труда и прибыль. Поэтому инвестиции в эту категорию сотрудников более чем оправданны. Каждый раз, когда мы планируем внедрение новых технологий, закупаем оборудование и машины, мы обязательно планируем бюджет по обучению и мотивации персонала. Я считаю обучение частью мотивации, так как обучающийся сотрудник увеличивает свою рыночную стоимость, создает предпосылки для увеличения дохода, его ценность для завода растет. Основные результаты этой практики – долгосрочные отношения и стабильно растущее производство. Именно стабильность привлекает на завод людей молодых, амбициозных и дает возможность работать трудовым династиям. Общий стаж некоторых из них – около 300 лет. Я думаю, что главный показатель успешности предприятия – это тот факт, что родители зовут работать своих детей на завод.

ЛЮБУЮ ПРОБЛЕМУ МЫ ПЕРЕВОДИМ В ТОЧКУ РОСТА

Методология Адизеса основана на базовом принципе: организации как живые организмы имеют свой жизненный цикл и демонстрируют предсказуемые и повторяющиеся поведенческие проявления в процессе роста и старения. На каждом этапе организационного развития компанию ожидает специфический набор проблем. То, насколько хорошо менеджмент компании справляется с ними, насколько успешно осуществляет изменения, необходимые для здорового перехода с этапа на этап, и определяет конечный успех или неудачи этой организации.

В России в 2013-2015 годах проходило обучение губернаторского корпуса и мэров больших городов. Оба мероприятия были организованы администрацией президента при поддержке Сбербанка России.



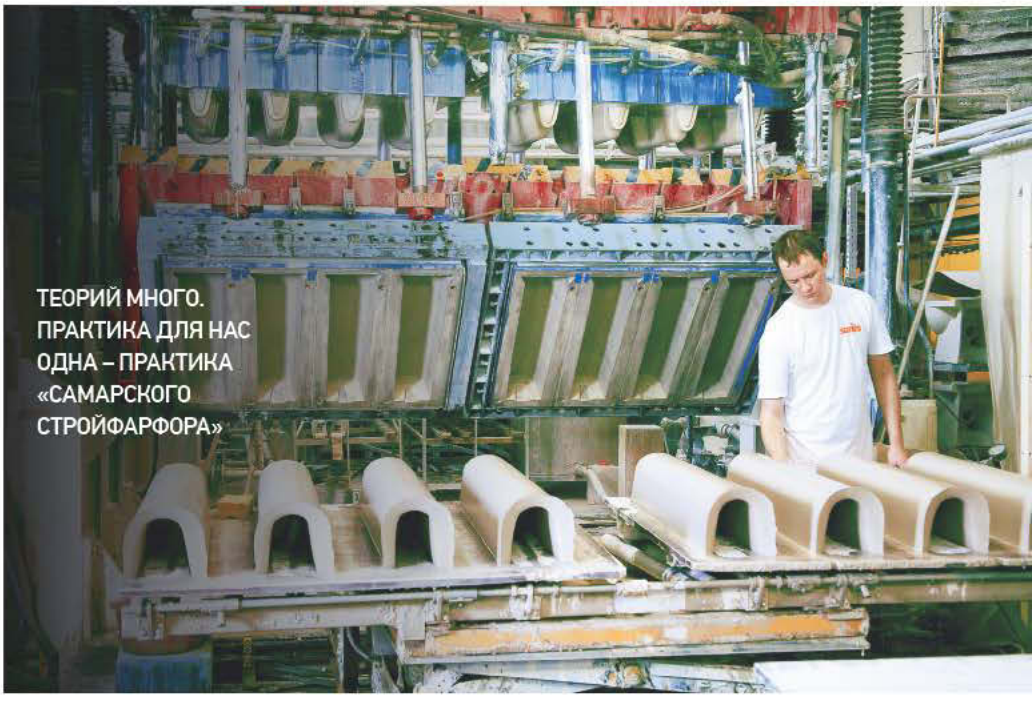
ДЛЯ НАС ВАЖНА КОМАНДНАЯ РАБОТА

- Какие управленческие практики позволили предприятию расти даже в периоды снижения рынка?

- В учебниках мы можем прочитать только теорию. А практика одна – практика «Самарского Стройфарфора».

- Какие управленческие практики внедряются сейчас и для чего?

- Сейчас мы работаем с Институтом Адизеса. Мы начали работать с ними еще в 2012 году. Провели диагностику, определили перечень потенциальных точек роста (их у нас оказалось 150) и благополучно задвинули эту тему. Однако в 2017-м мы снова к ней вернулись. Снова провели диагностику. И снова у нас нашлось около 150 точек потенциального улучшения, и большинство из них, как оказалось, волнует нас еще с 2012 года. Тогда мы осознали, что для решения проблем недостаточно составить список на бумаге и даже недостаточно включить их в план руководителей. Для решения необходима организованная командная работа. Сейчас у нас работают кроссфункциональные команды для решения основных проблем. И если мы хотим, чтобы изменения в компании происходили не стихийно, а управляемо, то нужно тратить на это ресурс (временной, человеческий и финансовый) постоянно, а не от случая к случаю. Да, это непросто. Но мы уверены в своих силах. И эта уверенность основана на практических результатах внедрения новых проектов и технологий как на производстве, так и в управлении организацией.



ТЕОРИЙ МНОГО. ПРАКТИКА ДЛЯ НАС ОДНА – ПРАКТИКА «САМАРСКОГО СТРОЙФАРФОРА»