

ООО «Консалтинговая Группа «РАЙТ»

Стратегия лидерства по Дмитрию Корчагову

Интервью, взятое Сергеем Помогаевым у Дмитрия Корчагова,
генерального директора ОАО «Балтийский Лизинг», в январе 2014 года

Стратегия лидерства по Дмитрию Корчагову

интервью, взятое Сергеем Помогаевым у Дмитрия Корчагова, генерального директора ОАО «Балтийский Лизинг», зимой 2014 года

С. Помогаев: - За тот период, что мы работали, с 2004 года, удалось что-то достичь? Перейти из одного состояния в другое? Пройти четыре или два, как минимум, кризиса? За счет чего удалось это достичь? Было бы интересно это услышать. Что из того, что мы с Вами обсуждали и делали, также повлияло на результат?

Я приходил и работал, используя каждую возможность. Видимо, я просто видел больше возможностей, чем другие...

Д. Корчагов:- Трудно на себя посмотреть со стороны и объективно оценить, что было и что стало, а также, что собственно к этому привело. Неоднократно у нас были мысли привлечь к ответу на эти вопросы директоров наших самых успешных филиалов.

Когда мы создали несколько филиалов, естественно, что все они были разными. Успех или неуспех каждого определялся тем, насколько правильно мы выбрали человека – директора филиала. И ряд таких успешных директоров выросли и работали в дотационных регионах, где не было никакой базы, да и бизнеса особого не было. Но при этом на порядок опережали тех, кто работал в благополучных с точки зрения бизнеса регионах. За счет чего это получилось?

Люди, как под копирку, отвечали: **«Да, я просто каждый день приходил и работал. Что это значит? Да, не знаю: просто звонил клиентам, «пинал» сотрудников, спрашивал их каждый вечер»...** Оказывается, самые успешные люди часто не являются яркими рассказчиками. Поэтому должен быть взгляд со стороны: нужен определенный человек рядом, который смог бы уловить эти нюансы успеха, и их описал бы. **А человек, достигший успеха, ограничивается лишь словами: «Я приходил и работал, используя каждую возможность. Видимо, я просто видел больше возможностей, чем другие». Но ведь не факт, что даже если ты видишь эти возможности, то сумеешь ими воспользоваться.**

Я сейчас нахожусь точно в такой же ситуации: **я приходил и работал, делая все, что возможно в данной ситуации.** Столько, сколько возможно для решения главной задачи, которая из года в год одна – рост объемов бизнеса: развитие филиальной сети, найм персонала, расширение линейки продуктов – куча кадровых и прочих текущих вопросов. **Сначала самостоятельное решение всех этих вопросов, затем организация «организации их решения».** С ростом масштаба компании я не сам решаю вопросы, а стараюсь, чтобы мои подчиненные делали это, сам лишь контролирую и лишь какой-то частью участвую в решении. Не могу ответить на вопрос ярко, с примерами...

Приоритет – развитию филиальной сети

Если взять нашу компанию в 2005 году, я даже не помню те цифры, что мы писали в бизнес-плане. Наверное, у нас было порядка десятка филиалов, портфель около одного миллиарда рублей. Мы были озабочены ростом. Для этого надо было заключать как можно больше договоров. Пока мы могли это делать в головном офисе, мы это делали.

Мы находились в Банкирском доме, где параллельно с нашей компанией развивались и другие (Русский мир, Промышленно-строительный банк и другие), которые делали это за счет развития филиальной сети. Мы понимали, что развитие филиальной сети предполагает организацию контроля – за набором персонала, бизнес-процессами. Например, как передать бизнес-процесс из Санкт-Петербурга в регион так, чтобы там он так же четко был организован.

С. Помогаев: - Вы даже решили, что дальнейший прирост «Балтлиза» будет за счет филиалов. Это было объявлено стратегической установкой. Ведь тогда большая часть объемов делалась здесь, в СПб?

Д. Корчагов:- Да, 90%.

С. Помогаев: - Насколько я помню, тогда эта установка дискутировалась: не все соглашались с этой идеей.

Д. Корчагов:- Да, многие понимали, что развитие филиальной сети – это большая проблема. То, что можно контролировать в СПб - буквально каждую минуту знать, чем занимается человек – трудно организовать в отдалении. Можно, но это требует усилий.

Мы начинали филиальную сеть с децентрализации: это были клоны «Балтлиза» в регионах

Мы всегда оценивали перспективы, исходя из того, что мы на этом рынке всерьез и надолго, поэтому и приняли решение развивать филиальную сеть. Собственно говоря, рост объемов и совершенствование бизнес-процессов проистекали из этого решения. Сейчас это выросло в компанию федерального уровня: 63 точки продаж, 29 дополнительных офисов, 34 филиала.

С. Помогаев: - То есть, насколько я помню, это перемещение фокуса (внимание филиалам) встречало сопротивление. Филиалы рождались, но такого внимания, как сейчас, не было.

Д. Корчагов:- Нет, это не так: **мы всегда, когда что-то создаем, уделяем максимум внимания, чтобы это развивалось эффективно**. Невозможно развивать направление (развитие филиальной сети), не разобравшись на пилотных проектах, не узнав плюсы и минусы того, что ты создал. Первые филиалы (Псков, Киров, Краснодар) мы не отдали на самотек: встречались, анализировали, смотрели, как выстроить бизнес-процесс, оценивали плюсы и минусы управления, взаимодействия главного офиса с филиалами.

У нас долгое время существовал механизм распределенный (даже, когда было больше трех филиалов): филиалы могли зайти в филиал банка, с которым мы работали, и получить финансирование под свою сделку. То есть, **мы начинали филиальную сеть с децентрализации: это были клоны «Балтлиза» в регионах. Мы выбирали человека директором, давали ему бюджет, штат и возможность самостоятельно проводить лизинговые операции, привлекая деньги самостоятельно**.

При этом мы понимали, что такой механизм имеет и плюсы, и минусы. Самым большим минусом было то, что не было единой системы в привлечении денежных средств: где-то договоренность на одних условиях, где-то на других; появлялись

региональные банки, куда мы разрешали заходить, а они предлагали свои условия, свои формы договоров лизинга, свои формы обеспечения. Управлять такой массой, системой, да и вообще считать ее управляемой, довольно сложно, тем более, что если появлялся директор филиала, который сам привлекал, сам держал клиентскую базу, то что его связывало с материнской компанией? Ничего! Поэтому на определенном этапе у директоров были сепаратистские настроения. Они считали себя «губернаторами»: да, есть головной офис, который сосет все соки, а они тут все сами делают.

Плюсом было то, что мы в лице филиалов банков имели сильных партнеров по рискам

Плюсом было то, что **мы в лице филиалов банков имели сильных партнеров по рискам (поскольку сделки рассматривались самим банком, то обеспечивалась и безопасность, и юристы, и кредитный комитет...)**. Мы четко знали, что **сделки прошли через фильтр** Промышленно-строительного банка, нашего главного партнера. А уж у его филиалов все выстроено четко и единообразно.

С. Помогаев: - Это еще один ключевой момент – **Вы хорошо работали с партнером?**

Д. Корчагов:- Да, трудно было бы работать плохо: мы входили в один холдинг, с одним акционером. **Мы формировали достаточно надежную, устойчивую, долгоиграющую (то есть, долго – не месяцы, а годы - приносящую доходы) часть портфеля.** Какое-то время мы занимали по объему финансирования кредитно-финансового портфеля банка со сроком размещения свыше одного года до 20% этого портфеля. Мы были довольно крупным заемщиком ПСБ.

С. Помогаев: - То есть, вы предоставляли ценность, от которой ПСБ было трудно отказаться?

Д. Корчагов:- Однако, это не мешало банку поднимать ставки в период кризиса, пугать нас, иначе «изгаляться». Нас не ставили на пьедестал и не говорили, какие мы хорошие и как помогаем...

В какой-то момент мы поняли, что обеспечивать рост надо только за счет единообразия, сотрудники наши должны быть не сотрудниками ПСБ – а они, директора филиалов, чаще на кредитных комитетах общались с региональными руководителями ПСБ, а не с представителями головного офиса «Балтлиза».

Мы стали уходить в более технологичный процесс – конвейерного типа

Такую систему выстраивать и тиражировать по всей стране было невозможно, поэтому мы предприняли **серьезные шаги по централизации финансирования, отчетности.** Мы лизинговые операции стали разбивать на отдельные этапы: привлечение, подготовка заключения, заключение сделки, финансирование, страхование, сопровождение, завершение. То есть, стали **уходить в более технологичный процесс – конвейерного типа, что ли, все больше и больше передавая функции сопровождения головному офису, оставляя все большую часть функций продаж – филиалам, что собственно и отличает любую лизинговую фабрику.** В регионах подавляющим большинством успешных лизинговых компаний оставлена одна функция – продажа. Функция учета, сопровождение, оценка результатов, мотивация менеджеров –

все это переносится в головной офис.

Мы шли более длинным путем, через анализ собственных ошибок, а наши конкуренты просто покупали эту компетенцию

Я считаю, что нашей отличительной особенностью было то, что **мы шли более длинным путем, через анализ собственных ошибок, а наши конкуренты просто покупали эту компетенцию** – построение филиальной сети – и ставили ее у себя. Мы же шли путем постепенной трансформации.

С. Помогаев: - Это важный компонент успеха? Более перспективная стратегия?

Д. Корчагов:- Нет, может быть, это не более эффективная стратегия, это наша отличительная особенность. Не случайно говорят, что **более эффективно учиться на собственных ошибках: такой опыт более прочно укладывается в голове.**

С. Помогаев: - То есть, Вы позволяете и себе и сотрудникам совершать ошибки? Это не смертельно?

Д. Корчагов:- Мы вынужденно шли путем проб и ошибок для выработки оптимального результата.

С. Помогаев: - Однако, Вы всегда интересовались, а как это предлагается делать. Были неоднократные дебаты и между нами: есть некая модель, предложенная консультантами, Сбалансированная Система Показателей. Вы ее **посмотрели, пообсуждали и сделали по-своему.** Получается, что Вы специально выбирали метод проб и ошибок, погружая людей в среду обсуждения.

Д. Корчагов:- Да, сначала в обсуждение выбора пути, затем анализа ошибок, корректировки пути.

С. Помогаев: - Иногда мне казалось, что идет скорее следование за тем, что происходит, нежели выстраивание чего-то правильного. У меня было такое ощущение.

Любая купленная компетенция, даже если человек правильно организован, в любой действующей компании означает, что без серьезной революции не обойтись. Не факт, что получив полномочия, и все разрушив, такой человек сможет построить новое.

Д. Корчагов:- У нас так получилось (следование путем проб и ошибок) и **оттого, что я многого не знал, и приходилось самому учиться.** Если бы я знал четко «как», и у меня был опыт внедрения (покупка компетенций на рынке: можно же купить специалиста, который четко знает, как это работает в деталях от и до, и может внедрить в действующие компании), наверное, мы бы шли быстрее. Но мы от этого отказались по ряду причин: **любая купленная компетенция, даже если человек правильно организован, в любой действующей компании означает, что без серьезной революции не обойтись. Не факт, что получив полномочия, и все разрушив, такой человек сможет построить новое.** У меня такой уверенности не было.

Решили, что лучше будем учиться – анализировать, опыт конкурентов привносить и что-то реализовывать, от чего-то отказываться, и в результате, **идти своим путем к**

неким оптимальным бизнес-процессам, бизнес-моделям. То есть, **сознательно выбранный эволюционный путь**. Не самый эффективный, сразу Вам скажу.

С. Помогаев: - С точки зрения скорости?

Д. Корчагов:- Не только. Если взять голландскую компанию Лизплан, которая вышла на российский рынок полтора года назад, то она выбрала самый эффективный путь. Не стала покупать ни одну из российских лизинговых компаний, а нашла человека и погрузила его в обучающую среду в Голландии (он провел там больше года, изучая бизнес-процессы). Затем было создано юридическое лицо в России, в котором этот человек стал директором, и начал деятельность с нуля: набирал персонал, выстраивал бизнес-процессы и т.д.

Но у нас к тому моменту, когда мы понимали, что тот счастливый период, когда лизинг внове и нет никого на российском рынке, многое не урегулировано законодательно, и мы спокойно развиваемся, не чувствуя конкуренции, прошел к началу 2000-х годов. На тот момент мы имели сложившуюся компанию, со сложившимся персоналом, сложившимися бизнес-процессами, корпоративной культурой, которая достаточно эффективно работала, давала определенный прирост нашим акционерам по размеру капитала, стоимости активов и т.д. Да, компания имела не лучшие показатели на рынке. Можно было бы сказать – все! Прошел тот счастливый период на рынке, надо серьезно менять модель бизнеса. **И было два пути: учимся или покупаем компетенцию на рынке (ищем человека, внедряем в компанию, даем полномочия).** Этот путь можно так и обозначить: **человек, привносящий модель**.

В компании Европлан, например, появилось такое четкое понимание концепции развития крупных лизинговых компаний: ограничить сегмент рынка – легковой автомобильный лизинг; создать лизинговую фабрику, четко структурировать и фрагментировать бизнес-процесс, создать филиальную сеть, оставив в филиалах продажи, все остальные функции – в головном офисе; создать систему мотивации и корпоративный университет. То есть, расти быстро за счет современных технологий и инвестиций в технологии и людей (причем, определенного склада – продажники). Эта модель была принята и дала свой результат.

Мы в тот момент работали как корпоративная лизинговая компания: **у нас был мощный корпоративный дух. Он и сейчас есть**. Принять подобные изменения – это серьезный шаг, к которому многие оказались не готовы. **Возможно, такая модель нам бы и не подошла, мы развалили бы то, что имели, не создали, что хотели**.

Мы выбрали **путь постепенного накопления знаний и трансформирования их в нашу бизнес-модель**. В результате мы не потеряли, а приумножили то, что есть, но не с тем темпом, как например, это сделал Европлан (наш конкурент в сегменте лизинга легкового автотранспорта).

Скорость роста – не главный приоритет в достижении успеха?

С. Помогаев: - Известна притча про зайца и черепаху, когда взяв быстрый старт, заяц останавливается на полдороге и сбивается с пути, а медленная черепаха добирается до пункта назначения. **Скорость роста – не главный приоритет в**

достижении успеха?

Д. Корчагов: - Ну, это мы считаем, что успех, а менеджеры Европлана, возможно, не сочтут это успехом. В сегменте легкового автолизинга мы имеем свою долю, но Европлан нас конкурентом не считает: мы делаем раз в 6 меньше.

С. Помогаев: - То есть, доля примерно в 17% от их продаж – это мало?

Д. Корчагов: - По объемам мы где-то раза в полтора меньше делаем, чем Европлан, но в этом сегменте, который обеспечивает рост объемов у Европлана, ситуация такова – разница в 6 раз.

С. Помогаев: - То есть, **они сосредоточены на развитии одного сегмента**. Но эта модель порождает уязвимость, имеет и минусы. Рыночная ситуация в легковом автотранспорте сильно влияет на ситуацию в компании, затрудняет диверсификацию.

Д. Корчагов:- Мне кажется, что они выбрали безошибочный сегмент. Именно он дает значительный прирост лизингового рынка в Европе и у нас. Многие компании успешно работают в этом сегменте. Если брать универсальность, то сегмент легкового автотранспорта дает наибольший прирост – это факт. Покуда производят и покупают авто, будут жить лизинговые компании, сосредоточенные на этом сегменте.

Выбор универсальности обеспечивает стабильный рост и устойчивость

С. Помогаев: - **Ваша универсальность – сознательно выбранная линия?** Или это ответ на требования клиентов? Насколько соотносится данный выбор с достигнутым результатом?

Д. Корчагов: - **Если достижением признать устойчивый, стабильный рост портфеля, то, да: выбор универсальности такой стабильный рост нам обеспечивает.** Мы не отказываемся от клиентов из разных рыночных сегментов, работаем с различным оборудованием. **Перед кризисом какие-то сегменты проседают, другие имеют рост.** Именно это придает устойчивость портфелю.

Эволюционировать надо быстро!

С. Помогаев: - И несколько бОльшую возможность управления рисками? Универсальность – это стратегическая установка, подобно установке на устойчивый рост, а не на скорость? На децентрализацию, на эволюционный путь развития. Эти установки – части концепции понимания, которой происходит в ежедневной работе: например, не надо спешить, давайте попробуем пилотный проект?

Д. Корчагов:- А я всегда говорю: Мы спешим!

С. Помогаев: - Вот как? То есть, **Вы упираете на скорость, а в голове держите эволюционный путь – как это сочетается?**

Д. Корчагов:- **И то, и то: эволюционировать надо быстро!** Мы стараемся.

С. Помогаев: - Как в книге «Построенные навечно» про великие компании - там авторами был обнаружен принцип «И то, И это»: **не скорость вместо роста, или эволюционности, а – И то, И другое.**

Я же из тех, кто серьезно спрашивает и серьезно отвечает: я такое принял решение...

Д. Корчагов: - Я наблюдаю, есть люди, у которых удивительно мозги устроены. Вот, например, Владимир Петрович, Райков – к ним с простым вопросом подойти сложно: они мгновенно отреагируют шуткой, приколом. **Я же из тех, кто серьезно спрашивает и серьезно отвечает: я такое принял решение. Я достаточно прямолинеен. Надо как-то по-другому, но мозги уже так устроены – не повернешь.**

С. Помогаев: - Это такая ваша отличительная особенность. А другого пока «отковыряешь» за его шуточками - прибауточками, уже и время все ушло, а никуда еще не углубились.

Д. Корчагов: - Всегда удивлялся такой ситуации в компании: вот тебе надо уйти, когда еще общее веселье... Есть люди, которые легко говорят: вот я сейчас расскажу последний анекдот. Рассказывают и незаметно уходят. А я встаю и говорю: мне надо уходить. Всегда удивляюсь людям, умеющим отшутиться и легко выйти из ситуации. Если, например, не хотят говорить, что думают, то вот так и начинают себя вести – и все, вопросов нет.

С. Помогаев: - Ну, не надо так уж. И у Вас бывают разные моменты, а не только «занудство»...

Несмотря на серьезное научное вмешательство Сергея Александровича Помогаева, «Балтлиз» вырос...

С. Помогаев: - Расскажите, что полезного на этом долгом пути (За 9 лет, прошедших с конца 2004 года, лизинговый портфель с 1 млрд. вырос до 24 млрд. рублей) дало наше общение в стиле «диалогов с Сократом»?

А также сотрудничество в проектах развития «Балтлиза», таких, как: коучинг высшего руководства компании, разработка стратегического бизнес-плана, бизнес-плана развития оперативного лизинга, Сбалансированной Системы Показателей, системы вознаграждения коммерсантов, управления нестандартными проектами, проектного финансирования клиентов на особых условиях, расширения клиентской базы, проведения эффективных совещаний, регламента бюджетирования и управленческого учета?

Д. Корчагов: - Я, вообще говоря, ленив: использую любую возможность, чтобы отключиться от реальной текущей деятельности. В этом Вы мне помогаете... Конечно, это не просто ленивые рассуждения на отвлеченные темы, а счастливое обстоятельство – во время наших бесед даже отвлеченные серьезные темы идут в преломлении актуальных бизнес задач компании. То есть, через отношение к жизни всегда выуживаю то, что можно применить к работе. В итоге, вроде мы и отдыхаем, но при этом я получаю внешнюю глубокую экспертную оценку деятельности компании.

Владимир Наймарк, коммерческий директор, заглянувший в кабинет, улыбается: - Несмотря на серьезное научное вмешательство Сергея Александровича, «Балтлиз» вырос...»

Д. Корчагов: - Я получаю знания, которые не имел прежде и не мог переварить.

Сергей Александрович интересен и тем, что **всегда в курсе новинок в области управления, менеджмента, оценки компании, подготовки бизнес-планов, стратегий развития**. Знания эти касаются всех секторов рынка. Кроме того, он общается с такими же, как я, следовательно, **аккумулирует и перерабатывает их опыт**. И в наших беседах этот опыт передо мной раскрывает.

Я практически не помню случая, чтобы Сергей Александрович не имел ответа или профессионального суждения на те вопросы, что возникают передо мной или специалистами в повседневной деятельности.

Собственно говоря, **беседы, споры, рекомендации, а зачастую и точечная работа на результат в рамках договорных отношений**, дает тот положительный эффект, который Вы вносите в рост компании.

Все менеджеры – люди занятые («прихожу – и работаю»), поэтому им некогда читать, анализировать прочитанное, а здесь очень коротко, по существу. **Я практически не помню случая, чтобы Сергей Александрович не имел ответа или профессионального суждения на те вопросы, что возникают передо мной или специалистами в повседневной деятельности**. Это не значит, что Вы знаете ответы на все случаи жизни, Вы просто имеете свое профессиональное аргументированное суждение. **Аргументация – за счет использования тех материалов, которыми я не обладаю**: опыт общения с другими бизнесменами, анализ современной деловой литературы.

С. Помогаев: - А что-нибудь Вы используете?

Д. Корчагов: - Я постоянно использую. Вы удивлены?

С. Помогаев: - Я же не все вижу. Иногда мне кажется, что мы какой-то материал обсудили, и вроде бы это даже должно как-то трансформироваться в реальную жизнь...

Д. Корчагов: - Например: из последнего – мы с Вами говорили о бизнес-модели, системе бизнеса...

Летом прошлого года, когда мы собирались на стратегическую сессию и думали, что поставить во главу угла (ведь естественно, что нас интересует большое количество тем, которые стоит обсуждать в узком кругу руководителей), именно Вы предложили в качестве ключевой темы – обсуждение бизнес-модели.

И вот уже полгода мы эту тему держим в поле зрения, обсуждаем. У меня даже есть специальная папка «стратегическая сессия». Смотрите – лежит на видном месте на рабочем столе...

Кроме того, это же Ваша рекомендация – надо **«заниматься хотя бы час стратегическими вопросами на еженедельных пятничных совещаниях, а не раз в год»**. Эта рекомендация четко реализуется.

«Искусственный отбор», он хоть и медленнее, чем «революционный», но все-же быстрее, чем «эволюционный»...

С. Помогаев: - Для меня то, что Вы сказали - это очень важная информация.

Просто постоянно что-то даешь, даешь, а где же движение, воплощение – не всегда видишь. Вы говорили об эволюционном пути (я к нему за 9 лет привык), но с большинством людей, с которыми я работаю, я не могу допустить такого долгого общения. Обычно я говорю: вам сегодня нужно просчитать такую-то экономическую модель, потому что завтра будет поздно – вы потеряете деньги. Поэтому там идет быстрое движение. А вот с «Балтлизом» не было ни одного раза, чтобы было что-то срочное. Даже если мне хотелось «срочности», поскольку я понимал очевидность определенного решения, **оно все равно «удлинялось и растягивалось».** **Действительно, есть в компании такая отличительная черта... Назовем ее «искусственный отбор», он хоть и медленнее, чем «революционный», но все-же быстрее, чем «эволюционный»...**

Вам приходится хлебать полной ложкой все наши проблемы...

С. Помогаев: - Кроме того, у Вас существует определенный подход к работе с консультантами, идеями – **Вы их проверяете, в первую очередь, на радикальность, революционность, чтобы не совершать неосторожных действий.** Полагаю, что со всеми консультантами, с которыми Вы работаете, используется такой принцип взаимодействия – не спеша, оценка с разных сторон...

Д. Корчагов: - У нас, кроме Вас, нет бизнес-консультантов. У нас есть бизнес-тренеры, которые выполняют четко поставленные задачи, например, провести тренинг по продажам для 10 сотрудников в течение 4 дней.

С. Помогаев: - То есть, Вы получаете конкретные результаты ограниченного применения? А со мной что?

Д. Корчагов: - Вам приходится хлебать полной ложкой все наши проблемы...

С. Помогаев: - Я помню, как мы запускали в 2005-06 г.г. целый ряд новых «модных» концепций – так, прошли Систему Сбалансированных Показателей (месяцев 8 - 9 занимались разработкой и внедрением), встречали сопротивление, и **сейчас, хотя концепция не реализована в полном объеме, есть показатели, которые отслеживаются и оцениваются.** Они включены в бизнес-план, да и Вы сами говорите уже о них, как о само собой разумеющихся. Я помню, как Вы в 2006 году составляли карту целей – было 8 или 9 вариантов.

Д. Корчагов: - Да, бесполезная работа: варианты у меня сохранились.

С. Помогаев: - Потом мы занимались бюджетированием и управленческим учетом – тоже года два... И все работает, даже с переходом на SAP-R3 (*платформу приложений автоматизированного управления предприятием – прим. редактора*)?

Д. Корчагов: - Да, мы используем те наработки при формировании бюджетов подразделений и компании, интегрируем эти элементы в SAP-R3.

С. Помогаев: - Помню, как мы недавно обсуждали бизнес-модель 2018 года, и Вы сказали, что в качестве основы надо взять разработки, подготовленные в 2006 году. Выходит, **фундаментальные, долгоиграющие вещи мы делали: не тратили время впустую.**

Д. Корчагов: - Да, сейчас уточняя бизнес-план компании, мы подняли «старые» документы и посмотрели, какие задачи мы ставили, проанализировали стадии развития рынка (мы и тогда это делали), SWOT-анализ использовали при анализе элементов бизнес-модели (оценивая, к каим результатам мы хотим подойти к 2018 году, смотрели SWOT-анализ в динамике, начиная с 2004 года).

Нужно постоянное возвращение на каждом из витков, постоянное прорабатывание идей, понятий, принципов, решений.

С. Помогаев: - Скажите, а вот обучение топ-менеджеров стратегиям управленческого мышления по доктору Адизесу, Элияху Голдратту и Де Боно в прошлом году дало какой-то результат? Сотрудники что-то используют в своей работе?

Д. Корчагов: - Мне трудно сказать. Надеюсь, что используют. Мне кажется, что **такие вещи надо повторять бесконечно.**

Приведу недавний пример из практики совещания на уровне руководителей дивизионов о том, что **один раз произнесенная идея элемента бизнес-модели не работает.** Например, на совещании говорили об уникальном ценностном предложении, формулировали торговое предложение – спорили до хрипоты, в итоге, выработали, записали и разошлись. Но это не значит, что у всех оно отложилось, что принятое на совещании решение завтра будет решением в текущей жизни. Все забудут! И что именно является нашим «ценностным предложением», в чем мы уникальны, какие выводы мы на этом основании сделали и должны придерживаться в работе – все забыли! Надо говорить об этом постоянно. Вот так... Сказать, что поработали на стратегической сессии и завтра включили это, как инструмент, в работу, инструмент, который начали использовать, - не получится!

С. Помогаев: - То есть, нужна пропаганда.

Д. Корчагов: - **Нужно постоянное возвращение на каждом из витков, постоянное прорабатывание идей, понятий, принципов, решений.**

В качестве примера – одна из проблем компании. Мы в компании пытаемся совместить (по разным оценкам – с разной степенью эффективности) модель корпоративной компании (то есть, работающей в корпоративном сегменте) с трансформацией в розничную (то есть, работающей в рознице).

Давно, еще три года назад, понимая, что развитие розничного направления в сегменте легкового коммерческого автотранспорта должно быть фокусом развития на ближайшие годы, разбили бизнес-план на общий и по легковому коммерческому автотранспорту. Проговорили все на разных совещаниях неоднократно, для чего нам нужен общий план, и план в разрезе легкового коммерческого автотранспорта. Как сбалансированный показатель, по которому мы оцениваем эффективность движения в розницу, мотивацию, правильность обучения менеджеров, развитие продуктовой линейки, упрощение всех процедур, упрощение бизнес-процесов, то есть, всего того, что составляет конвейер. Ведь розница – это конвейер. Соответственно, на каждом этапе не должно быть сбоев, все этапы должны быть сбалансированы. Вот насколько все сбалансировано – индикатором эффективности работы такого конвейера и должен быть выделенный особо план по легковому коммерческому автотранспорту. Мы даже говорили

о том (уже тогда, два года назад), что если подразделение выполнило общий план, но не выполнило план по легковому коммерческому автотранспорту, оно будет депремировано (незначительно – на 10% - но тем не менее!).

Вопрос возник тогда, когда мы в течение двух лет к линейке розничных продуктов добавили (наряду с лизингом легкового коммерческого автотранспорта) лизинг специальной техники определенных марок.

Здесь надо сказать, как мы различаем по основному критерию розницу и корпоративный бизнес. При оценке рисков корпоративного бизнеса мы оцениваем финансовое положение клиентов. При работе с розницей оценивается риск владения активом: нас меньше интересует, сможет ли клиент расплатиться. Поэтому мы не берем балансы, просто очень приблизительно оцениваем движение средств на расчетном счете. Нам важно знать, что вот этот актив, в случае расторжения сделки, будет выставлен на вторичном рынке, чтобы мы могли его быстро изъять и продать, компенсировав наши инвестиции.

Именно так структурируется розничный продукт - большой аванс (если малоликвидный объект, это практически – «ломбардная сделка»). В этом ключевое отличие с корпоративным бизнесом.

И мы поняли по мере работы в этом направлении, что отдельные виды спецтехники – погрузчики, фрезы, краны – имеют неплохую (очень внятную) ликвидность на вторичном рынке, даже в сравнении с легковым коммерческим автотранспортом. Речь, конечно, идет о технике европейских производителей, а не китайских. Поэтому их можно, исходя из этого принципа, распространять конвейерным способом. Этот подход и был распространен на определенные виды спецтехники и грузового транспорта.

И сразу же встал вопрос – а давайте план делать общий и в разрезе всей розницы (то есть, пусть он включает все, что мы отнесли к рознице). Я на совещании задал вопрос: что если в отдельном филиале план будет выполнен исключительно за счет спец.техники и грузового транспорта, а сложности, связанные с легковым коммерческим автотранспортом (например, из-за конкуренции с «Каркаде», «Европланом») будут проигнорированы?

Европлан специализируется на сегменте легкового коммерческого автотранспорта, он вошел в салоны, получает от производителей определенных марок большие скидки. И получается, что мы теряем возможность скидок, вернее, наши скидки оказываются намного меньше, чем у Европлана, например, на Рено Логан у нас 5%, у них 10-12%. Тогда мы при ставке 15 % годовых при наших вложениях не сможем конкурировать со ставкой Европлана в 25% годовых: за счет своей специальной скидки от производителей, они поделятся ей с клиентом – наши графики становятся сопоставимы. Куда идет клиент? В Европлан, и платит 25% годовых – потому что Европлан, по сути, «перепродает» свою скидку.

Поэтому следствием того, что если бы мы оставили план по рознице и для легкового коммерческого автотранспорта, и для спецтехники вместе, был бы уход из сегмента вообще - там, где это сложно (войти в автосалон, провести специальные мероприятия...)

С. Помогаев: - То есть, сотрудники могли бы сказать: мы выполнили задачу, ну и пусть, что за счет спецтехники. Что Вы решили в связи с этой проблемой – ввели два показателя?

Д. Корчагов: - На совещании я все это объяснял. Мы каждый понедельник собираемся для анализа событий недели по дивизионам в разрезе филиалов. - Это такая небольшая аналитическая сессия, которая оценивает динамику...

И руководители дивизионов говорят, что у нас спланирован показатель розницы, к сожалению, только по легковому коммерческому автотранспорту, а вот если мы туда включим спецтехнику и грузовой транспорт, то картина бы поменялась. Я ругаю, что показатель розницы низкий, а они считают, что он плохо спланирован и требует изменений. То есть, **если даже в голове у руководителей засело непонимание, это значит, что подспудно они перенесут его, такую свою оценку, подчиненным, на свое подразделение.**

С. Помогаев: - Что Вы хотели подчеркнуть этим примером?

Д. Корчагов: - Тот факт, что **даже если ты договариваешься и даешь какие-то установки, которые всем понятны, не значит, что все тут же побежали и начали их исполнять. Это значит, что на тот момент что-то поняли – а через полгода вернулись к тому, с чего начали.**

С. Помогаев: - К искушению достичь показатель с помощью более легких способов?

Д. Корчагов: - Такое искушение понятно у исполнителей, но когда у руководителей... Значит, не уложилось в голове, надо вновь возвращаться к теме и вновь проговаривать.

С. Помогаев: - То есть, даже когда ответ на концептуальный вопрос – как сделать? – есть и согласован...

Д. Корчагов: - Да, ответ есть, но не используется.

С. Помогаев: - То есть теперь требуется «ноу-хау» по тому, чтобы люди выполняли согласованное решение, то есть, «ноу-хау» для приведение в действие «ноу-хау». **Управленческая технология приведения в исполнение принятого решения проблемы.** И вот на этом и ломается большая часть благих идей, новых способов решения: говорят – у нас не работает! А почему не работает? – потому что нет второй части, нет механизма задействования.

Д. Корчагов: - Есть решение. Но нет исполнения, нет механизма исполнения.

С. Помогаев: - Есть то, о чем Вы сказали в самом начале интервью: **надо каждое утро приходить на работу и спрашивать, что у нас с показателями розничных продаж легкового коммерческого автотранспорта, покажите мне утренние сводки. И пока это не сделаешь, все самые замечательные модели бизнеса...**

Д. Корчагов: - как-то растворяются.

С. Помогаев: - Поэтому этот Ваш эволюционный путь потому и «эволюционный»,

что включает эту неизбежную ежедневную управленческую «работу в забое» по тасканию таких «вагонеток». И пока ты не можешь вытолкнуть ее наверх, ты не можешь сказать: да, эта управленческая задача решена, сбалансированная система показателей работает в том виде, как принята. Да-а...

А у меня всегда идет несколько больше идей (на много лет вперед), чем можно протолкнуть.

Д. Корчагов: - Да, кажется, что можно протолкнуть и достаточно быстро – они же очевидны – а оказывается, что нет. Ребята, все поняли? – Да! Разбежались – исполняем. Через месяц встречаемся – ну как? Хмм... А нельзя ли повторить, что там нам надо было...?

Будем работать «вспышками».

С. Помогаев: - Тогда вопрос: что бы Вам еще от меня хотелось получить? Да, сегодня есть определенная польза, что-то применяется, но, очевидно, что есть и то, чего не достает – ноу-хау по приведению в действие найденного решения. Что требуется для «полного счастья»? Какой инструмент? Чтобы можно было сказать: да, мы применили этот инструмент, предложенный Сергеем Александровичем, и сделали еще сто миллионов объемов нового бизнеса...

Д. Корчагов: - За годы уже выработан правильный механизм...

С. Помогаев: - И ничего не надо менять?

Д. Корчагов: - Будем работать «вспышками». Есть эволюционное движение, есть количество, которое переходит в качество – все время идем по спирали: говорим – работаем – вновь проговариваем... **И когда это происходит, происходит и выкристаллизация какой-то конкретной задачи: мы приобретаем уверенность, что надо что-то делать, и происходит подключение к решению конкретной задачи.**

С. Помогаев: - Почти как цикл Деминга «планируй, делай, проверяй, действуй». Или как говорится «монетка провалилась» в турникет: шел, шел, объяснял раз за разом, и вдруг – раз! Изменение произошло... Консультанту (как и высокому руководителю) тоже надо нарабатывать определенное терпение. **Все-таки это работа с умами через умы, то есть, сам ты физически не сможешь это сделать (встать за руль и рулить). Даже тот, кто реально рулит (генеральный директор), тоже работает через умы своих людей, а они могут не крутиться в ту сторону, в которую Вы решили повернуть штурвал.**

Как я понимаю, поэтому получается такая **работа на уровне какого-то осторожного, косвенного внедрения определенных идей, платформ, обоснований, которое позволяет потом оттолкнуться и пойти дальше.** Это работа такого стратегического, концептуального характера. Поскольку Вы уже 20 лет используете такой подход, я так понимаю, что он продолжает иметь значение для руководителя такого уровня, как Вы и сейчас, когда компания выросла в 20 раз. Когда, казалось бы, можно уже просто получить требуемые компетенции – привлечь, купить вместе с компанией – тем не менее, собственные размышления стратегические, концептуальные, фундаментальные, мешающие иногда крепко спать по ночам, по-прежнему нужны. Можно так сказать?

Д. Корчагов: - Да.

Вопрос сотрудничества с бизнес-консультантом сродни взаимодействию с врачом: это достаточно интимная, личная вещь.

С. Помогаев: - Еще вопрос: почему для такого рода бесед, размышлений Вы выбрали меня? Что такое нашли у меня, что не могли бы дать другие?

Д. Корчагов: - **Вопрос сотрудничества с бизнес консультантом сродни взаимодействию с врачом: это достаточно интимная, личная вещь. Соответственно, это взаимодействие либо складывается, либо нет.** Большое счастье, если ты с таким человеком по жизни сталкиваешься. Если он противоположного пола, возможен брак, если врач – то ты ему доверяешь, со временем он становится семейным врачом.

Точно так же и с бизнес консультантом: ты психологически сходишься с человеком, во многих вещах совпадаешь – в оценках (на уровне банальных вещей - жизненные ситуации, книги и иное), люди начинают смотреть в одну сторону. Это комфортно. Мы же беседуем обо всем, в том числе, например, об отдыхе: Вам понравилось бродить по горам, и мне это давно нравится, еще со студенчества – а это очень интимная вещь, и она совпала. Кроме комфорта общения есть еще и взаимный интерес: Вам интересно работать с развивающейся компанией, мне интересны знания, потому что я многое просто не успеваю читать и анализировать. Складывается психологический и профессиональный симбиоз.

Это не значит, что Сергей Александрович откроет дверь к любому генеральному директору и станет ему доверенным советником по бизнесу. Просто у нас так совпало.

С. Помогаев: - Думаю, еще один плюс: мы не все время «смотрим в одну сторону», есть расхождения по многим вопросам. У Вас эволюционный путь, я как-то все время склоняюсь к революционному, по крайней мере, к более быстрому движению – «да что мы все по полгода обсуждаем, надо ускориться!»

Д. Корчагов: - **Да, это подталкивает: становится неудобно – Сергей Александрович недоволен!**

С. Помогаев: - Даже так бывает? Интересно...

С. Помогаев: - Может быть, что-то хотите сказать, о чем я не спросил? У меня вопросов, конечно, гораздо больше: что сейчас наиболее беспокоит, на чем сконцентрирован сейчас Ваш ум, чем я мог бы помочь, содействовать? Эти вопросы есть всегда. Но, вероятно, есть и те, которые я не задал, а Вы на них с удовольствием бы ответили. Например, могли бы Вы рекомендовать меня своим клиентам?

Д. Корчагов: - А я с удовольствием это делаю. Вы же помните?

С. Помогаев: - Да, целый ряд клиентов, с которыми я работал и работаю сейчас («Автотранспортные технологии», «Армакс», «Производственная фирма «Дар», «АДД» и другие). Да и для моих клиентов первая рекомендация – обратитесь в Балтлиз...

Регулярные обзоры деловой литературы для топ-менеджеров с обсуждением того, как применить новые модели и методы

Д. Корчагов: - Что касается вопросов, которые здесь не прозвучали... Я скорее сформулировал бы не вопросы, а пожелания, рекомендации нашему дальнейшему сотрудничеству.

Мне кажется, что, как и у меня, так и у моих подчиненных, кто непосредственно подо мной, конечно, есть **большая нехватка современных знаний литературы в области управления**. Поэтому, может быть, подготовка каких-то дайджестов, чтобы могли люди для себя делать пометки, уместна. Не чтобы Сергей Александрович пришел и разжевал им какую-то книгу Адизеса, например, а просто обзор на регулярной основе с советами и рекомендациями. Это было бы здорово.

С. Помогаев: - С советами и рекомендациями с точки зрения именно Вашего бизнеса, лизинга?

Д. Корчагов: - Я не знаю, думаю – гораздо шире...

С. Помогаев: - Для Ваших сотрудников и их клиентов?

Д. Корчагов: - Нет, для моих сотрудников персонально. Например: ребята, обратите внимание – вышла книга таких-то профессоров («Бизнес в стиле фанк!», например), основная идея – особый взгляд на процессы управления, далее – краткая аннотация. В конце вопрос – если вас что-то заинтересовало, могу провести семинар по вашим вопросам. Поток литературы так вырос, а Вы же отслеживаете его?

С. Помогаев: - Да, это часть профессии. Как Вы утром приходите на работу и проверяете контрольные точки, вызываете ключевых сотрудников, так и у меня существует регулярная «утренняя планерка»: смотрю, что есть свежего, что вышло у известных авторов (существуют ресурсы, которые выходят чаще, чем книги), какие появились новые авторы.

Например, те, кто появился с новым алгоритмом разработки бизнес-модели (Остервальдер и его команда). Сначала я их книгу обнаружил несколько лет назад на английском (именно на английском появляется абсолютное большинство новинок), обратил внимание и затем старался не упускать из виду. Они сделали неплохую книгу, потом еще одну, а потом в этом тренде стали работать еще несколько интересных людей, которые определенные аспекты развили еще дальше.

Понимая само направление, зная тех, кто в нем работает, лучше понимаешь, как интерпретировать те или иные вещи, которые там высказываются. Понимаешь, что отдельные идеи совсем ничего не стоят, и являются тупиковой ветвью эволюции, а за другими чувствуешь большой потенциал, который сегодня еще не реализован в наших конкурентных условиях, но которые дадут огромное конкурентное преимущество через год-два, через три или пять лет. Тем, кто понимает, конечно, и способен быть открытым для новых идей и подходов.

Это регулярная часть моей работы: я всегда смотрю литературу с позиции трендов, идей...

Д. Корчагов: - Тем более. Если бы был дайджест, можно было бы устраивать диспуты. Если бы мы отловили через такие диспуты информацию о бизнес-модели, устроили бы по пятницам на час-два обсуждение по ней и особенностях ее применения – люди были бы готовы! Это не то, что они выслушали доклад на стратегической сессии (в подготовке ее Вы мне тогда помогли) о том, что такое бизнес-модель и способах ее применения в «Балтлизе».

Вот в спорах мы сформулировали ценностное предложение, но даже сейчас, например, один ключевой топ-менеджер мне заявляет, что он так и не понял, что это такое...

С. Помогаев: - То есть, когда он начал разбираться, у него была своя модель, которая оказалась неверной, и он застрял в тупик.

Д. Корчагов: - Да, эти вещи надо проговаривать, дискутировать.

С. Помогаев: - Я так понимаю: если работать без профессионала в этом деле, то диспут может получиться набором мнений (кто-то что-то прочитал, ухватил, понял) – что-то в итоге сформулировали, но это может существенно отличаться от того, что выдвигалось и что нужно. Мне понравилось, что именно этот ключевой менеджер спросил меня на совещании: «а мы идем в профессиональном плане в правильном направлении? Дайте свою экспертную оценку»... Прежде таких вопросов не было, считалось, что, по умолчанию, движемся в правильном направлении.

Я Ваше предложение отметил как задачу, тем более, что я сейчас готовлю обновление сайта...

С. Помогаев: - Скажу больше, когда ты понимаешь, что тебе надо сделать такой дайджест для кого-то, то сам импульс и написание текста иные, чем те, когда я использую материал сам. Я буду делать адаптированный текст для людей (то, что мне понятно – я могу не писать и не обдумывать, но для других, которые не в теме – надо все изложить понятно и просто). Такая организация материала мне и самому будет интересной. Вы правильно говорили, что наши беседы обогащают взаимно.

С одной стороны, это интервью – материал для сайта, чтобы посетители понимали, как происходит общение с бизнес-консультантом. С другой стороны, мне хочется все подробно выспросить, чтобы материал получил самостоятельное значение: так, я записал, что надо подумать про эволюционный путь. История успеха в бизнесе, как генеральный директор к нему двигался. Ведь у Вас самого-то срок уже 20 лет работы в постсоветском пространстве в одном предприятии – это очень много для бизнеса, причем успешного.

Д. Корчагов: - Да, скоро ровно 20 лет, как я пришел в «Балтлиз».

С. Помогаев: - 20 лет для наших условий, причем работы в одной компании, которая идет вперед, находясь постоянно в десятке лидеров на рынке – это серьезно.

Здесь все гораздо тяжелее: надо думать «годами и пятилетками»...

Вы один из немногих клиентов, которые так поступательно идут. Да, может быть, не

так быстро или ярко, как некоторые «звезды» лизингового рынка. Но, **вероятно, это и есть путь, наиболее подходящий для инвестиционной организации?** Как думаете? Такая эволюционная умеренность очень важна, она похожа на подход Уоррена Баффета, который по заранее определенным критериям выбирает компании (его объекты инвестиций), а вложившись в них, не волнуется за временные колебания цен акций: три-пять-десять лет – это нормальные сроки его инвестирования в компании.

Думается, что **лизинговый бизнес (особенно корпоративный) – это тот же инвестиционный бизнес**, с основным капиталом, который представляет собой основные средства, материальные объекты, которые перерабатывают и создают другие материальные объекты (продукты на продажу). Поэтому вы и не можете просто так из него выскочить. Когда некоторые говорят, что лизинг – это финансовая деятельность (продажа денег), я всегда с этим спорю. **Лизинг – вложение инвестиций в основные средства, а не просто финансы, превращающиеся в другие финансы. Здесь все гораздо тяжелее: надо думать «годами и пятилетиями...»** И на долгое время ты становишься соинвестором предпринимателя, разделяя его риски. Поэтому, вероятно, ваш эволюционный, консервативный подход к принятию и исполнению решений здесь вполне уместен, оправдан и является фактором успеха...

Может быть, это не столько Ваша концепция успеха, а понимание того, как работают Ваши корпоративные клиенты (они тоже обязаны думать лет на пять-десять вперед относительно своих вложений). Каковы их болевые точки? Что их беспокоит? Что они хотели бы иметь, но пока никто из лизинговых компаний им не может предложить?

В чем же источник успеха «Балтлиза»? Исследование продолжается...

Д. Корчагов: - То, что Вы так погрузились в «Балтлиз», для нас большой подарок судьбы. Если со стороны посмотреть: какое колесико, какое шило в одном месте нужно иметь, чтобы не устать от такого эволюционного, медленного движения? Разобраться бы в этом. Нужен какой-то маленький огонек, который не разрывает и не выносит нас на вершины, и так же шарахает... Сколько за это время родилось у нас ярких компаний? И где «Интеррослизинг», где «Бизнесальянс»? Где компании, которые воспылали?

С. Помогаев: - А «Балтлиз», как «энерджайзер», все стучит!

Д. Корчагов: - Где вот этот источник?

С. Помогаев: - Понимаете, он где-то здесь. 9 лет включенного наблюдения (есть такой метод в социологии, когда исследователь погружается в изучаемую среду) – это редкость. У меня как-то получается с целым рядом компаний работать по десять лет. Но все-таки редко можно наблюдать, как все происходило, что-то даже направлять, и иметь материал для сравнения (что было, что стало; а вот были такие истории; вот, как развивались идеи, которые мы заложили в бизнес-план в 2004 году, что из них пошло и сработало, а что – нет).

Мы же долго, например, с операционным лизингом возились: делали специальную проработку, но для него просто тогда рано было. Но мы, в принципе, все сделали, подготовились, практически вышли, то есть, провели пилотные исследования – время

оказалось неподходящим. А сейчас, возможно, то, что надо...

Д. Корчагов: - Хотя именно тогда ряд компаний выходили, присматривались – и у них тоже не пошло. Правда, у них и упертости моей, вернее нашей, не было – готовности еще и этот «геморрой» на себя взвалить. Были гораздо более простые, отработанные клиенты и процедуры – зачем вот это?

Когда ты говоришь об операционном лизинге, а это уже производственный процесс, это значит, что надо **уметь контролировать эффективность**. А это контроль затрат, контроль стоимости актива после завершения. А стоимость актива определяется контролем за его эксплуатацией – когда и как меняли масло, своевременно ли ремонтировали, заменяли детали и прочее. Если этого не делать, завтра ты получишь «кулек гаек» - заберите, вот ваш операционный лизинг! Сколько там было предусмотрено – 30% - он должен стоять на вторичном рынке?..

С. Помогаев: - Так что список критериев успеха «Балтлиза» не закрыт... Исследование продолжается...

С. Помогаев: Спасибо Вам за очень содержательный и откровенный рассказ.

Д. Корчагов: Спасибо Вам за интересные вопросы. Надеюсь, вы еще помыслите над нашей беседой и поделитесь интересными находками...