

Кейс-задание 2

В качестве объекта исследования данного бизнес-кейса выбрана система управления реально функционирующим полиграфическим предприятием.

Цифровая типография «Принт» работает в Перми с августа 2004 года. Она оказывает все услуги по производству малотиражной продукции — от дизайна до составления книг и брошюр. Корпоративные клиенты (их у «Принт» больше 50%) заказывают в компании печать годовых отчетов, рекламных постеров, визиток, корпоративных буклетов. Частники приходят, чтобы напечатать оригинальные приглашения, календари или, к примеру, шуточные наклейки на винные бутылки.

В среднем типография обслуживает около 400 клиентов в месяц. С заказами справляется небольшой коллектив — 15 человек, которые без труда уместятся в двух комнатах и небольшом производственном помещении. Средний возраст сотрудников — 24 года. «Как профессионалы они нас устраивают, — говорит директор типографии Сергей Марков. — Но не устраивает их безынициативность. Хотелось бы, чтобы люди не просто выполняли указания руководства, но и понимали, что могут реально повлиять на будущее компании, думали о ее развитии. Хочется увеличить степень вовлеченности сотрудников в наш брэнд, более полно использовать их творческий потенциал».

Повысить вовлеченность сотрудников в дела компании понадобилось для решения проблем сразу на нескольких уровнях. Например, с самого начала работы так сложилось, что параметры заказа с клиентом обсуждает менеджер, он же рассчитывает стоимость. После этого клиент обсуждает с дизайнером оформление будущего продукта. «На этом этапе часто возникают проблемы: в разговоре с дизайнером выясняются детали будущего заказа, которые повлияют на его стоимость, — рассказывает коммерческий директор типографии Сергей Якупов. — Вопрос: что сделать, чтобы не приходилось по несколько раз менять цены». Сами сотрудники не раз критиковали сложившуюся систему, но своих вариантов решения проблемы так и не предложили.

Кроме того, именно менеджеры, а не руководство компании общаются с клиентами «Принт» напрямую. Лишь они знают, как клиенты относятся к компании, ее ценовой политике и уровню сервиса. Соответственно, именно менеджеры могут помочь в устранении недостатков и развитии достоинств компании, считает Якупов.

Кроме того, пришло время задуматься и о маркетинговой кампании. Хотя серьезных цифровых типографий, оказывающих услуги полного цикла, в Перми не так много, конкуренция между ними довольно высокая. «Мы с конкурентами находимся примерно на одном уровне по оснащенности и

количеству клиентов, — рассказывает Сергей Якупов. — Соответственно, надо как-то выделяться, активнее работать над брэндом».

Вводить позицию маркетолога в «Принт» пока не готовы — предприятию это не по карману. Руководство компании решило использовать творческий потенциал собственных сотрудников. «Почему бы самим не придумать яркие маркетинговые акции? — спрашивает Якупов. — Мы предложили коллективу: проявите креативность».

Новую систему взаимодействия с сотрудниками в «Принт» налаживают с января 2008 года. Для начала провели анкетирование, чтобы выяснить, что мотивирует людей к работе. Фактор зарплаты, как и ожидалось, оказался на первом месте, а сразу за ним 12 из 15 сотрудников указали возможность самореализации.

После этого в компании провели тренинги, посвященные темам внутреннего брендинга, общего понимания стратегии развития и совместной выработки миссии компании. А в конце января заработал внутренний сайт. Именно его руководители «Принт» рассматривают как основной инструмент для повышения активности сотрудников.

Помимо официальных новостей компании (распоряжения руководства, описание используемых технологий, контакты партнеров, прайс-листы и новые предложения, итоги работы за месяц, планы на месяц и т. п.) на внутреннем сайте появился раздел «Вопрос-ответ». Здесь же выложена финансовая информация о «Принт». «С помощью этого сайта мы хотим сделать компанию более прозрачной и понятной для сотрудников», — объясняет Якупов.

Но главное, на сайте заработал раздел «Банк идей». Предполагалось, что здесь сотрудники будут высказывать свои пожелания руководству, оставлять предложения, касающиеся развития компании. «Банк идей» разделили на несколько тем: продажи, дизайн, производство, реклама и маркетинг, управление и организация работы. «Акцент был сделан на том, что нужны обоснованные предложения, — рассказывает Сергей Якупов. — Нам хотелось получать продуманные идеи, а не просто критику существующего положения вещей. Но при этом мы, конечно, не ждем от сотрудников каких-то детальных расчетов или профессионального плана маркетинговой кампании».

Тем, у кого нет постоянного доступа к сайту (например, у сотрудников печатного цеха «Принт» нет компьютеров на рабочем месте), предложили подавать идеи руководству в бумажном виде.

Понимая, что хорошие идеи нужно хорошо оплачивать, менеджмент типографии разработал систему денежного вознаграждения: тем, чьи предложения сочтут достойными применения, полагается бонус. Сумма бонуса фиксированная, примерно 10—12% от зарплаты.

Для начала сотрудникам «Принт» предложили подумать о том, какие акции компания могла бы провести на полиграфической выставке в марте, чтобы выделиться среди конкурентов. Кроме того, был написан и доведен до сотрудников базовый план маркетинговой кампании для «Принт» — чтобы те могли принять участие в его креативном наполнении.

За три с лишним месяца руководство получило от сотрудников фактически лишь два предложения: привлечь к рекламной кампании на мартовской выставке промоутеров на роликах, а также устроить в компании своеобразный ресепшн — пункт выдачи заказов. Последняя идея вылилась в создание специального отдела по работе с корпоративными клиентами. Ее автор, говорит Якупов, «получит по заслугам»: хотя изначально сотрудник не продумал, как можно реализовать предложение, но теперь активно участвует в его разработке. А вот менеджер, придумавшая идею с промоутерами на роликах, не смогла даже ответить на вопрос, что именно они будут делать. Идею с роликами руководство компании в итоге додумывало самостоятельно, а ее автор, по словам Якупова, понимает, что без наполнения ее идея ничего не стоит.

Оба предложения были высказаны устно, а «Банк идей» на внутреннем сайте «Принт» по-прежнему пустует. При этом сайт активно работает: там постоянно обновляется информация о жизни компании, профилактических остановках того или иного оборудования, вывешиваются объявления и т. д.

Сотрудники комментируют практически каждое сообщение, задают вопросы. «Мы сознательно выкладываем информацию достаточно сжато, чтобы спровоцировать диалог, — рассказывает Якупов. — Например, очень бурную дискуссию на сайте вызвала новая система премирования и штрафов».

Правда, дискуссии, как правило, завязываются с подачи руководства, сами сотрудники инициативы по-прежнему не проявляют. Единственный раздел внутреннего сайта, где идут постоянные активные обсуждения, — рубрика, заведенная специально для «пустопорожних» разговоров и обсуждения вещей, которые напрямую не касаются работы.

Дайте развернутые ответы на следующие вопросы:

1. В чем заключаются основные трудности системы управления типографией «Принт»? На каком из этапов, описанных выше, менеджеры допустили ошибки? Как необходимо было поступить?
2. Какие методы исследования систем управления можно применить в данной ситуации? Что должно быть объектом и предметом данных исследований? Сформулируйте 3—4 гипотезы, от которых должны отталкиваться исследователи и сопоставьте их с выбранными методами.
3. В соответствии с известными Вам принципами эффективного планирования исследований разработайте план исследования системы

управления типографии «Принт» на ближайшие несколько месяцев (полгода).

4. Каким образом менеджеры могут повысить активность и вклад персонала типографии в развитие бизнеса? Какие конкретные мероприятия необходимо провести? Как можно оценить эффективность данных мероприятий?