

## Тигрогод

Подошла к своему логическому водоразделу бешеная смена листов календаря. Очередной год сменяет предыдущий. В терминах восточных календарей, на которые по традиции, вместе со всем народом, посматривает бюллетень «Жизнь бизнеса», год Быка сменяет год Тигра. Наши искренние поздравления всем — и их немалое количество, — кто более или менее благополучно пережил этот тупо зависавший вместе с его кризисом и с рецессией воловий год. Наши наилучшие пожелания тем, кто собирается вместе со своим бизнесом продолжать отчаянную борьбу — за выживание? — за дальнейшее процветание и прорывы к новому? — в наступающий год Тигра.

Конечно, навскидку Тигр выглядит намного перспективнее Быка. Не случайно в странах, близко знакомых с этим зверем, принято отождествлять с ним большие предпринимательские успехи. «Большой прыжок», как говаривал когда-то товарищ Мао Цзэдун, — одна из наиболее характерных повадок полосатого хищника. «Азиатские тигры», совершившие внушительный прорыв национальных экономик, или «анатолийские тигры», быстро и эффектно решившие проблему «доступного жилья» в Турции, — лишь некоторые примеры таких прыжков.

«Эпоха перемен», начавшаяся в прошлом году, далеко не закончилась. «Мир должен стать другим», — в один голос повторяют аналитики. Давать прогнозы в эту пору — не самое благодарное занятие. Мир в эпоху перемен напоминает качели, в которых одна тенденция, обозначаясь все четче и яснее, на пике своего расцвета сменяется тенденцией противоположной. И так, раз за разом, до тех пор, пока качели не уравновесятся или — не сломаются. Легко прогнозировать ситуацию, когда инерция набрана и тенденция уже обозначена. Гораздо труднее — когда «качели» зависают у точки перелома.

Поэтому просто поговорим о тигре. Чем этот зверь отметит наступающие времена — в свете тех тенденций, которые уже ясны?..

В уссурийской тайге, рядом с которой мне посчастливилось родиться, тигра, а не медведя уважительно величают «хозяином». Для тех, кто преодолел ушедший год, именно возвращение к чувству хозяина было одним из ведущих результатов. Менеджеры, независимо от своей «топовости», количества регалий и приставок, включая такие, как «кризис — менеджмент», в очередной раз в эпоху резких негативных перемен оказались вы-

нуждены передать ключевые рычаги управления «хозяевам». Как умудрялись управляться те — загадка великая есть. Где — наитием, где — напропалую, где — подобно лунатикам, где — в режиме «была не была», — но именно хозяева на наших глазах в основном и вытягивали свой бизнес из пропасти кризиса, куда заносило практически каждого первого.

Хозяин в доме может быть только один. Владельцы бизнеса любят отождествлять себя с «одиноким волком», забывая, что волк — хищник, весьма склонный к стайности. Уж если и говорить об одиночестве, то

тигр одинок — принципиально. Из всех кошачьих он наиболее ревностно защищает свою территорию, даже самку допуская сюда лишь на время. Поэтому и молодых тигрят долго прячут от родительских глаз. Потому что, повзрослев, они должны изгнать стареющих тигров с их делянки. Все как в тайге...

Тигр мудро понимает ценность специализации. Только в чрезвычайных обстоятельствах он может отказаться от своей «клиентской ниши», в которой числятся все копытные. Но выживают лучше те, кто совершенствует навыки охоты в своей нише, в сравнении с теми, кто в тяжелые годы начинает метаться и, паче чаяния, переходит к людоедству...

Однако главное обстоятельство, которое нельзя не упомянуть в связи с тигром, — это то, что он уже давно и прочно занесен в Красную книгу. Уж очень много расплодилось желающих заполучить этого зверя в качестве охотничьего трофея. Небрежно похвастаться при случае окружающим: «Да вот. Завалил тут зверюгу...»

Тигров стало принято сажать в клетки и показывать всем: «Вот хищник. И место ему — за решеткой». Чтобы неповадно было окружающим.

И есть еще те, кто знает о тигре его главный секрет. Тигр — это легендарная квинтэссенция высокой потенции. Чтобы завладеть этой — может быть, чисто мифо-



### Читайте в номере:

<b>Интервью</b>	
Привилегия творить добро стоит дорого	стр. 2
Целебные плоды кризиса	стр. 6
<b>Бенчмаркинг</b>	
Письмо Деду Морозу	стр. 7



## 15 лет ШАГаем с Вами

логической — потенцией, многие готовы на многое. Все помнят, как завалили первого «нефтяного тигра» в нашей стране. Все видели, как резко вздулась потенция капитализации у тех, кто это осуществил. Правда, потом, как у всех, кто злоупотребляет афродизиаками, эта потенция так же резко сдулась вплоть до очевидных признаков импотенции. Но остановить процесс уже стало невозможно. Примеры толкают к подражанию.

«Показательно завалить», «посадить в клетку», «нарастить потенцию»... Мотивов для охоты на тигра множество. Процесс запущен, и остановить его крайне нелегко, даже если Начальство и скажет между делом: «Ребята, не надо бы чморить тигров...» Но даже факт за-

несения в Красную книгу еще не спасал ни один вид от истребления.

Поэтому расчет — только на выживание. На звериную интуицию и чутье. На умение маскироваться и вовремя исчезать. На точность прыжка. На жесткость и расчет. На стремление жить дальше и производить себе подобных. Даже зная, что придет время — и придется вступить с ними в схватку за передел территории.

И еще одно, простите за банальность. Все-таки эпоха перемен — это и появление чего-то нового. Не пропустите этого, господа Тигры. ✨

Е. Емельянов

### ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Группу компаний «НЭК»  
с 17-летием!

САО «Гефест»  
с 16-летием!

Компанию  
«Ниола-Пресс»  
с 11-летием!

Компанию «Рокса»  
с 17-летием!

Компанию  
«Инкомстрой-Инжиниринг»  
с 15-летием!



Группу компаний «Ведис»  
с 12-летием!

Компанию «Муви»  
с 17-летием!

Компанию  
«Альпиндустрия»  
с 21-летием!

Сеть «Карпет Хаус»  
с 13-летием!

### Интервью

## Привилегия творить добро стоит дорого

Интервью с Русланом Байрамовым

Осенью прошлого года на очередной Шаговской бизнес-встрече выступал Руслан Байрамов — совладелец ТЦ «Трамплин», президент фонда «Диалог культур — единый мир», основатель уникального комплекса «Этномир» в Калужской области. Необычный рассказ Руслана о своей деятельности завоевал внимание всех участников и вызвал неподдельный интерес. Мы решили продолжить знакомство с Русланом и с его своеобразной, как у каждого выдающегося предпринимателя, философией бизнеса.

— Как Вас представить нашим читателям? Владелец торгового центра «Трамплин»?

— Я привык называть себя консультантом-руководителем. Статус владельца с юридической точки зрения массу вопросов вызывает. Во многих компаниях, в создании которых я участвовал, я не являюсь учредителем и ничего плохого в этом не вижу. Так всем удобнее и проще. Я управленец и консультант. Консультант по бизнесу — девелопменту, рознице.

— У других управляющих торговыми центрами есть проблема пустующих площадей и недостатка посетителей. В Вашем торговом центре мы ничего подобного не видим...

— Наверное, управляют этими пустующими центрами не те люди, которые их создавали. Не все владельцы центров занимаются управлением. И потом, меняются экономические законы. На растущем рынке они одни, и люди к ним привыкли. А на сжимающемся рынке за-





коны другие, и нужно быстро под них перестраиваться. Через опыт выживания на сжимающемся рынке торговые центры еще и не прошли. Это пока еще не началось, истерии, слава Богу, нет. Может быть, Москва это выдержит, а регионы в очередной раз станут слабее. Может быть — нет. Мы сейчас реконструируем территорию, где был «Вулкан», построили объект. Его тоже будем сдавать в аренду, сейчас ищем новых арендаторов. Слава Богу, люди приходят даже на новые площади. Эффективно управлять тем, что есть, не ждать, не опускать руки — лично для меня это дело чести.



— **Вас кризис не коснулся?**

— Коснулся, и у нас все сильно упало. Но с точки зрения общего блага — это хорошо. Мы будем меньше потреблять, меньше мусора плодить. Каждый потерял какой-то доход? — Ну что ж, когда-то и этого не было. Что делать? Перестраиваться на другое. Я думаю, что люди будут больше внимания уделять здоровью, образованию, получению впечатлений.

— **Сейчас в СМИ много негативной информации по поводу кризиса. Многие бизнесмены погрузились, над людьми нависла какая-то депрессивность. Что Вы об этом думаете?**

— Вчера еще раз посмотрел фильм про барона Мюнхгаузена. Там Янковский говорит: «Улыбайтесь, господа! Самые большие глупости на Земле делаются с серьезными лицами». Нельзя ложиться под социальные и экономические матрицы, становиться рабом игры ума. Я уже приводил такой пример: одного миллионера испанского происхождения спросили на интервью в 80-е годы: «Как Вы смогли? Вы приехали в Америку в 30-е, во времена Великой депрессии. Здесь люди стрелялись, закрывались заводы, была безработица. Как Вы смогли в это время создать эффективную компанию, развиваться, сколотить такие деньги?» Он ответил: «Вы знаете, когда я приехал в Америку, я не знал английского. Я не читал газет, я не знал, что в Америке кризис».

Депрессия у людей возникает оттого, что они фиксируются на прошлом, на том максимуме, которого они достигли. Это неправильно, никогда не надо ориентироваться на прошлое. Главное приобретение прошлого — опыт. Нужно проинвентаризировать свое сегодняшнее состояние. Если есть долги, кредиты — попытаться их отдать. Важно научиться не жить в долг. И максимально сконцентрироваться на сегодняшнем дне. Потому что состояние шефа, собственника, топ-менеджера волнами накрывает и его сотрудников. Если суета начинается в голове, это не может не повлиять на компанию. В такие моменты лучше отойти в сторону и с самим собой разобраться. Первое лицо не имеет права быть в депрессии — будучи ответственным перед собой и перед компанией. Это очень важно. Ситуация на самом деле гораздо лучше, чем нам ее представляют и чем

она могла бы быть. У России огромный потенциал: у нас нет больших долгов, у нас самая богатая по ресурсам страна, у нас земля становится доступной — пожалуйста, покупай. Мне уже по радио кричать хочется: «Да расслабьтесь вы! У нас столько всего уже создано, что на хлеб, на жизнь, на сотовые телефоны, на машины, на бензин мы себе заработаем». Просто эта гонка сидит у всех в головах. До абсурда люди в своей панике доходят. Вокруг меня тоже много людей с паникой в глазах. И когда у них совсем уж наступает «клиника», я жестко говорю: «Ну что, если довести до логического конца, то нужно сейчас копать могилу и ложиться —

все равно умрешь. Если ты нормальный человек и должен много денег, то ты должен выполнить обязательства, должен работать ради самого себя, чтобы быть честным перед своими кредиторами. Если тебе должны много денег — еще лучше: худо-бедно кто-то тебе отдаст. Из любой ситуации есть позитивный выход. Мы, например, когда кризис начался, закрыли ряд долгов и как физические лица, и как компания. Но мы продолжали строить. У многих вызывало ужас, что наш проект в Калужской области весь этот год строился. А я думаю, что именно в этом году для проекта наступила точка невозврата! К нам приезжали государственные деятели, бизнесмены — они были в шоке от того, что мы делаем. Потому что все остальные законсервировались, все ждут. А ведь это — цепная реакция: один человек впадает в бездействие, потом второй, третий... Потом — коллапс, съезжились и сидят оцепеневшие. Ужасно! 22 года назад я приехал в Москву. Вареная колбаса, хлеб и пакет кефира. Но я был самым счастливым человеком на свете. А что теперь — хуже стало? Если у кого-то в голове перекося из-за лишней амбиций и гламура, то сейчас как раз происходит нужная корректировка. Я действительно считаю, что все нормально, а если еще чуть-чуть здравого смысла добавить, то вообще все было бы очень хорошо. Ни в коем случае нельзя опускать руки. Тем, кому сейчас плохо, я могу что-то еще рассказать, что-то посоветовать... Меня уже 5 лет приглашают проводить семинар «Открытость новому».

— **А скажите, пожалуйста: какое отношение к розничному бизнесу имеет Ходжа Насреддин и барон Мюнхгаузен, памятники которым стоят перед «Трамплином»?**

— История такова: я проходил семинар в тренинговой компании «Шаг в будущее», и в конце участники должны были сделать доброе дело. Мой бывший однокурсник по МВА, Максим Кушаев, участвовавший в тренинге, попросил помочь найти место под памятник. И я сказал: «Давай поставим перед «Трамплином»». 28 августа исполнилось 5 лет, как мы поставили здесь памятник барону Мюнхгаузену. После этого у нас возникла идея памятников по всей России: начнем с Москвы, а когда-



нибудь и по всему миру двинемся... Ходжу Насреддина мы через год поставили уже сами. Это моя идея была. Я считаю, что для России барон Мюнхгаузен — это Запад, а Ходжа Насреддин — Восток. Люди ими восхищаются, много о них говорят, но редко следуют им в жизни. Бизнесмены мне говорят: «Да, ты оказался хитрее, ты оказался мудрее». Но с точки зрения бизнеса, ставя памятники, мы очень сильно рисковали.

### — А что такое Вы затеяли в Калужской области?

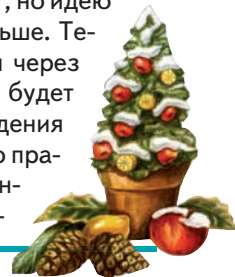
— В 2005 году мы поняли, насколько остра сегодня тема дружбы народов. Каждая страна принимает протекционистские меры, выстраивает барьеры; глобализация достигла своего потолка, и каждый пытается как-то себя спасти. У людей появляются агрессия и страх, страх за сохранность своей хорошей жизни — с развитой инфраструктурой, дорогими машинами. Желая сохранить свои блага и максимальные возможности для удовольствий, люди закрываются от других, считая, что другие живут хуже. Это происходит везде: в Америке, в Европе, в России, в Азии. В повседневной жизни мало у кого хватает силы духа признать право другого быть самим собой, хотя говорят и пишут об этом очень много. Но сегодня скорость социальных процессов такова, что если страны и народы будут выстраивать собственную идентичность через изоляцию, агрессию, — то это ускорит их внутреннее разрушение. Нельзя строить национальную идентичность на противопоставлении, это глупо. Хотя глупостью этой вымощен весь путь развития человечества. Из-за нее постоянно уходили в небытие сотни, тысячи народов. Поэтому мы начали создавать «Этномир» — всемирную деревню, в которой на компактной территории будут живьем представлены быт и культура разных народов мира, национальная архитектура, национальная кухня. Когда люди разных культур начинают дружить, страх перед «чужими» проходит. Я абсолютно уверен в правоте и необходимости этой идеи. В 2007—2008 годах многие рисовали красивые города. И Вексельберг под Екатеринбургом, и Облязов в Константиново. Сейчас многие приостановились. А мы будем тихой сапой строить свой город. Очень важно довести до конца то, что начал и считаешь правильным.

### — И при этом Вы еще занимаетесь благотворительностью?

— С конца 90-х мы официально занимаемся благотворительностью. Создали фонд «София», которому уже 11 лет. Там работают всего два человека, я нигде не фигурирую. Это меня очень радует. Помогаем ветеранам, инвалидам, престарелым, детям-сиротам и нуждающимся. Я давно хотел написать о бизнесе как служении, когда он органично сочетается как с духовными устремлениями, так и с государственной политикой. У нас все время говорят о социальной ответственности бизнеса. Говорят, говорят, говорят. После кризиса 1998 года мы создали «Софию» как социально ответственное предприятие после того, как поняли, что существующая практика помощи малообеспеченным крайне неэффективна. Просьбу бабушки дать ей сапоги местный муниципалитет посылает в префектуру, префектура — в Москву, а Москва — федералам. И каждый будет считать делом чести помочь бабушке купить сапоги. Все будут переписываться, бумажки перекладывать, и на это уйдет зарплата чиновника, оплата помещения и коммунальных услуг. В результате во сколько сапоги для бабушки обойдутся? Да если бы бабушка пришла в торговый центр и там купила сапоги, КПД этой покупки был бы на 500% выше! Фонд «София» — это пример эффективной благотворительности, прямая связь между запросом и его выполнением. К нам присоединяются разные люди — психологи, бизнесмены, включаются в волонтерскую работу; кто-то приходит, кто-то уходит... Собираем материальные ценности: люди привозят и отдают вещи, мы их распределяем, проводим культурную программу. Многие делают лично Ольга Глухова, директор фонда.

Удивительно, фонд «София» и «Этномир» завоевывают сознание людей быстрее, чем я предполагал. Когда мы создавали «Софию», понадобилось лет семь, чтобы в нас поверили. Когда мы создали фонд «Диалог культур — единый мир», это произошло быстрее, хотя вначале тоже говорили: «Ну, один памятник — это мало. Второй памятник? — это тоже мало». Когда мы только преодолевали сопротивление, мы были белой вороной. А теперь мы из вчерашнего андеграунда превращаемся в авангард. Сейчас к проекту «Этномир» есть интерес, приезжают делегации из других регионов России. Я то и дело про кого-нибудь слышу: «Там-то один сумасшедший задумал построить свой маленький эффективный этнопроект!» Слава Богу! По слухам, в некоторых странах предполагают сделать что-то похожее: «Мы у себя построим лучше». Этому я тоже рад. Даже если фрагмент построят — уже хорошо.

Власти Калужской области нас очень поддерживают, и мы им очень благодарны. И в российском пространстве, и среди международных организаций тенденции к сотрудничеству очень хорошие. Поэтому циклиться на том, что денег нет и надо сворачиваться, — безумие. Да, осенью я уменьшил инвестиции в проект, но идею сохранил, просто денег понадобилось меньше. Теперь мы доведем неоконченное до ума, и через полгода будет что показывать — масштаб будет понятен. Знаете, мой 17-летний опыт ведения бизнеса по принципу «начинать с малого, но правильно» оказался абсолютно востребованным во всех проектах, независимо от мас-





штаба. Сначала инвестируешь, потом текущая деятельность проекта начинает себя окупать, потом потихонечку возвращаются инвестиции, и нарастает потенциал в виде дальнейших реинвестиций. Когда понимаешь эти законы развития, то проекты делать гораздо проще. И, независимо от масштаба проекта, правильные шаги должны быть сделаны с самого начала: нельзя очень долго жить у будущего в долг, нельзя лгать себе и окружающему миру, нельзя создавать химеры, манипулировать ради достижения цели. Цель не оправдывает средства!

**– Руслан, а имеет ли идея «Этномира» предысторию в Вашей личной биографии?**

– Конечно, это — мои корни. Я сам метис, полукровка. Две культуры были заложены во мне изначально. Кроме того, я родом из деревни русских староверов, где жила моя мама. Этника, традиционный быт, русская печка для меня были не экзотикой, а повседневной жизнью. Будучи еще ребенком, я достаточно быстро выучил географию мира — карты, страны, столицы... Потом я получил первое высшее образование — юридическое, теория государства и права. Позже — практический менеджмент. Все это время меня интересовали культуры, прежде всего духовные и философские культуры народов мира. А ведь это и является сутью проекта «Этномир». Лично я уважаю все религии и всех людей на этой Земле. И когда мне надо было поговорить о ценностях, я всегда находил много точек соприкосновения с представителями разных наций и разных конфессий. Для меня здесь нет проблем — всякий раз отношения выстраиваются через сердце, индивидуально. Если у тебя не слишком много матриц в голове, то ты будешь чувствовать себя открыто и комфортно в любой точке земного шара.

**– Похоже, идея диалога культур может стать для Вас проектом на всю жизнь.**

– Не «может», а он и есть проект на всю жизнь. У меня много других идей, но эта — главная, одна из главных в моей жизни. Когда я ее емкостью почувствовал, я понял, что любой человек в рамках проекта может найти свою мечту. То есть реализовать личные цели в своем индивидуальном проекте и радоваться многогранности всего проекта в целом. Например построить Кавказский дом. Дай Бог — Индийский, Непальский, Китайский и Японский дома. Это — те страны, которые обязательно должны там быть. Россию почти мы уже построили. Ну а дальше — посмотрим. Весь мир прекрасен...

**– Говорят, что Вы — харизматичный человек с очень высокой энергетикой. Это так?**

– Есть два абсолютно разных подхода. Самому быть точкой сборки в каком-то процессе? Или создать некий организм или механизм, где точкой сборки является идея, мечта? Дело, которому служишь? На определенных этапах я вынужден быть харизматичным, независимо от своего желания. Это — мое внутреннее состояние, которым я осознанно научился управлять несколько лет назад. Я не называю его харизматичностью, но, если люди это так называют, пусть будет так. Идея служения мне тоже очень близка. Чтобы сделать то, о чем мечта-

ешь, нужно много времени и сил, чтобы убедить окружающих людей в нас поверить. Человек вообще мало верит. И для этого нужна была харизма. Но сейчас, набрав какую-то критическую массу, на завоевание доверия мы силы почти не тратим. Если человеку интересно, он изучает наше прошлое, наших людей, все, что мы сделали, — и сам уже решает, доверять ли нам и насколько.

**– Часто ли Вы встречаете со стороны бизнесменов готовность участвовать в развитии «Этномира»?**

– С точки зрения бизнеса, который сегодня определяет модель экономического развития, многое из того, что мы делаем, считается неэффективным. Но мы создавали «Этномир» не только и не столько ради бизнеса. Хотя и бизнес должен там присутствовать.

**– Должен?**

– А иначе ты дотируешь, а если ты дотируешь, то значит — создал мертворожденное дитя. Детям и старикам нужно помогать, для этого и существует фонд «София», — а на какие деньги помогать? Привилегия творить добро стоит дорого. Московским бизнесменам — а «Этномир» находится рядом с Москвой — по деньгам он не особо интересен. Это — культурно-образовательный проект, который не дает прибыли, соответствующей стандартам бизнеса в Москве. Поэтому я предлагаю другие формы участия. Например аренду площадей для торговли. Предлагаю жить в «Этномире» — мы туда Интернет проводим, оттуда бизнесмен может управлять всеми своими процессами и в то же время — ходить пешком, ездить на велосипеде, что-то делать руками... И если бизнесмены захотят жить и работать у нас, я буду искренне счастлив, — со следующей весны у нас будут все условия. На бизнес-встрече «ШАГа» я увидел много нормальных, мыслящих людей, которые готовы что-то делать вместе.

**– Вы любите заниматься бизнесом?**

– У меня получается заниматься бизнесом. И я должен этим заниматься, чтобы хватало денег на все другие проекты. ✨



## Целебные плоды кризиса

На фоне мрачных сводок и неутешительных прогнозов, в заголовках которых часто повторяется злое слово «кризис», хочется прежде всего обратиться к истокам диалектики. По утверждению классиков, все явления так или иначе находятся в состоянии баланса своих «плюсов» и «минусов». В процессах, протекающих на бизнес-арене в последний год, если посмотреть повнимательнее, можно найти много положительных и оздоравливающих моментов.

### Не числом, а умением

Спад продаж, рост дебиторской задолженности, отсутствие кредитов заставили менеджеров «затянуть пояса» и более тщательно заняться наращиванием доходной составляющей. Во многих компаниях прошли серьезные процедуры по сокращению затрат. Во многих — мероприятия по экономии прошли в несколько волн.

Были увольнения сотрудников. С одной стороны — да, трудно резать по живому, с другой — очевидно, что Фонд оплаты труда — всегда топовая позиция в списке затрат Компании. Гуманнее уволить одного ради спасения многих. Да и простились в основном с теми, кто приносил наименьшую пользу. Увольнение неэффективных сотрудников оздоравливает климат и бюджет Компании, а нерадивым сотрудникам бросает вызов для их дальнейшего самосовершенствования и развития.

**Из практики консультантов.** Крупная девелоперская Компания, которая рассчитывала на активное развитие, набрала огромный штат с большими зарплатами. В Коммерческом отделе, который занимался сдачей в аренду торговых площадей, работало 12 человек. В результате антикризисных мер отдел ужали до 2-х человек. Сейчас эти двое сотрудников нормально работают, практически выполняя работу всего прежнего отдела.

Повышенная мобилизация позволяет наращивать производительность каждого сотрудника. Руководители, стараясь получить больше отдачи от сотрудников, проводят инвентаризацию бизнес-процессов: здесь нет предела совершенству, всегда можно найти поле для оптимизации и упрощения. В отношениях между сотрудниками и отделами тоже есть улучшения: понимая цену времени и оперативности, действительно равнодушные работники уже не тратят время на лишние разговоры, бумаготворчество и внутренние конфликты — они просто начинают нормально работать.

### Вызов принят

Помимо роста производительности персонала, можно отметить и еще один неожиданный подарок от кризиса: в глазах друг друга с людей как бы слетело все маскирующее и наносное. Яснее и резче обозначилась сила сильных и слабость слабых. Для коллег и для руководства стало гораздо понятнее, кто чего стоит.

**Из практики консультантов.** В большой строительной Компании в задачи директоров производственных подразделений входит в том числе и поиск новых заказов. Особенность строительных заказов в том, что грамотно рассчитать предложение заказчику может только специалист-эксперт. Один из производственных директоров, давно работающий в Компании, был хорошим экспертом, но никак не коммерсантом. Заказов он не приносил, и это очень огорчало руководство. Кризис активизировал нашего директора: он начал проявлять невиданную ранее активность, сам ездит на переговоры к клиентам и по количеству принесенных заказов уже вышел в лидеры.

Оказывается, степень MBA и дорогой итальянский костюм, еще не залог успеха. Некоторые представители современного поколения менеджеров, не прошедших 1998 год и изучавших менеджмент по книжкам и бизнес-школам, оказались в растерянности: их не научили работать в кризис. Проще применять шаблонные заготовки. Намного сложнее найти принципиально новые решения в быстро меняющихся условиях. Кризис послужил хорошим стимулом для развития творческого мышления. Приятно видеть много интересных, по-настоящему творческих решений, которые удается находить менеджерам. Это и привлечение новых, неожиданных на первый взгляд сегментов рынка, и использование новых методов продаж, и необычные маркетинговые акции, и смелые изменения товарного портфеля.

**Из практики консультантов.** Управляющий сетью кинотеатров, в поиске дополнительного источника доходов, сдал в аренду один из кинотеатров для проведения инвестиционного форума. Неожиданный формат для кинотеатра. Однако и деньги заработал, и укрепил контакты с городской элитой.

### Новая кровь

Прошло много кадровых перестановок на уровне топ-менеджеров. Кризис заставил собственников пересмотреть отношение к тем сытым и неповоротливым менеджерам, которые за свои астрономические зарплаты были не в состоянии удержать штурвал. Выведенный из равновесия рынок труда позволил найти управленцев с более полезным опытом, с более гибким мышлением, с более адекватными амбициями и мотивами. В первом полугодии кризиса бытовало мнение: хотя рынок труда и переполнен кандидатами, достойных профессионалов среди них не найти, компании просто избавляются от балласта. И до какого-то времени это действительно было так. Но затем процесс пошел вглубь. Конец лета — тот рубеж, на котором в компаниях действительно стали появляться свежесоблавленные «звезды» — в самом благородном, «непиаровском» смысле этого слова. Мы видим множество ярких примеров, когда новые управляющие, сменившие находящегося в прострации бывшего менедже-





ров, в короткие сроки добиваются высоких результатов. Они находят новые источники доходности, более умело распоряжаются активами, грамотно сокращают затраты, совершенствуют бизнес-процессы и, что очень важно, вселяют оптимистичный настрой в сотрудников.

**Из практики консультантов.** *В крупной многопрофильной Компании в течение нескольких лет безуспешно искали сильных топ-менеджеров. Кризис позволил найти трех по-настоящему талантливых управленцев. Причем это не просто находка сильных специалистов, а качественный скачок: сформировалось боеспособное ядро, которое уже начинает выводить Компанию на совсем другой уровень ведения бизнеса.*

### Генеральная уборка

На удивление многих, нашлось множество путей для экономии. Было урезано большое количество лишних статей, имевших непонятное отношение к бизнесу. Это и «корпоративы», и сомнительные тренинги и прочие причуды коммерческого бизнес-образования, и лишние позиции в меню обедов, и избыточное количество автомобилей и прилегающих к ним водителей, и лишние площади в дорогостоящих помещениях, и неработающие активы, и избыточные «аутсорсеры», и незаслуженные бонусы менеджеров, и необоснованные рекламные затраты.

**Из практики консультантов.** *Одна из компаний существенно повысила EBITDA после вывода из баланса компании вертолета президента (и владельца), содержание которого обходилось очень недешево.*

*Крупная специализированная розничная сеть до кризиса готовилась провести дорогостоящий ребрендинг сети. Режим жесткой экономии помог перенаправить средства на более результативные быстрые шаги, направленные на повышение доходности.*

### Забывтый адреналин

Еще одно наблюдение: с началом кризиса многие собственники, которые в последние годы сдали дела наемным менеджерам и, скучая, проводили время на яхтах

и в апартаментах, теперь, засучив рукава, возвращаются к управлению. Противоречия между капиталом и наемным трудом еще никто не отменял. Слишком разная мотивация у собственников и у наемных управляющих. Мы видим, как, «вспомнив предпринимательскую молодость», собственники сокращают дистанцию между собой и бизнесом, подключаются к управленческим процессам, контролируют наиболее важные решения, участвуют в переговорах.

Кроме того, владельцы стараются более профессионально выстраивать отношения с наемными управляющими — формируют наблюдательные советы, фиксируют и отслеживают нефинансовые задачи, разрабатывают подробные и глубокие отчетные формы. Советы директоров стали проходить в Компаниях чаще и жестче.

### Стимулирование рынков

Несмотря на то что кризис чувствительно ударил по платежеспособности, некоторые рынки все же получили новый импульс к росту.

**Из практики консультантов.** *Кризис очень помог компании, оказывающей услуги по обеспечению безопасности квартир и домов. С наступлением и развитием кризиса, СМИ прогнозировали рост грабежей из-за роста безработицы. В результате стремительно выросло количество заказов на охранные системы.*

*Еще один пример: многие компании, оптимизируя затраты, стали переезжать в более дешевые офисы. На какое-то время это привело к многократному увеличению спроса на услуги перевозки и помощи при переезде.*

*Кризис заставил говорить об экономии даже на уровне первых лиц государства. Административный переход на энергосберегающие лампы способствовал тому, что Компания, поставляющая энергосберегающие лампы в Россию, не успевает завозить продукцию.*

Кризис рано или поздно закончится. А полезный опыт и новые навыки работы в жестких условиях — останутся. ✨

### Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

## Письмо Деду Морозу

Традиционно в канун Рождества и Нового года детвора всего мира пишет миллионы писем Деду Морозу и Санте с заветными пожеланиями на исполнение мечты.

Чтобы сделать сказку былью, Почта России, например, принимает заказы на «поздравление от Деда Мороза». Благодаря новогодней услуге Почты любой желающий может организовать для ребенка или взрослого маленькое чудо: персональное поздравительное письмо или подарок с теплыми пожеланиями от настоящего Деда Мороза. Интерес к этой услуге растет год от года. Только в прошлом году свыше 230 тысяч клиентов Почты России заказали для своих родных и знакомых письма и подарки от Деда



Мороза, чтобы Новый год стал для них по-настоящему счастливым.

Кроме традиционных праздничных поздравлений почтальон по-прежнему приносит в каждый дом и офис корреспонденцию, газеты и журналы, счета и рекламу, посылки и бандероли. С развитием Интернета некоторыми аналитиками прогнозировалась скорая стагнация рынка почтовых услуг, однако этого не произошло. Более того,

ряд государственных почтовых компаний, в прошлом дотируемых, планируется приватизировать.

Современная почта — это всемирная сеть доставки почтовой корреспонденции, как правило, через государственные почтовые компании. Некоторые страны (напри-

## 15 лет ШАГам с Вами

Компания	Страна	Оборот компании (\$ млн, 2008 г.) <sup>1</sup>	Численность (тыс. человек)	TP-Index (оборот/персонал)
DHL	Германия	86 940	300	289,8
FedEx	США	37 953	290	130,9
UPS	США	51 500	408	126,2
USPS	США	77 738	800	97,2
La Poste	Франция	28 744	296	97,1
TNT	Нидерланды	15 180	163	93,1
Japan Post Group	Япония	21 958	239	91,9
Royal Mail Group	Великобритания	13 894	180	77,2
СПСР Экспресс	Россия	106	3	35,4
Почта России	Россия	2986	415	7,2

мер, США, Россия) имеют государственную монополию только на часть услуг связи (в США USPS имеет монополию на доставку стандартных писем и писем «первого класса», в России монополизированы так называемые «универсальные почтовые услуги» — доставка писем до 100 граммов). В ряде стран все почтовые услуги монополизированы государственной почтой (Великобритания).

**Главнейшая особенность почты** — предложение общедоступных услуг почтовых перевозок, которые часто осуществляются по инициативе государства наподобие других отраслей перевозок. В почтовой сфере эти услуги являются основными, универсальными или базисными. Почтовые ящики, установленные на равномерных расстояниях от почтового отделения, из которых отправления изымаются независимо от того, одно письмо находится в ящике или тысяча, представляют собой наглядный пример отличий почтового обслуживания от других видов услуг и транспортировки.

В Почтовой службе США (USPS) занято около 800 000 сотрудников, что делает ее третьим по величине работодателем в стране после Министерства обороны США и компании Wal-Mart. Здесь эксплуатируется крупнейший гражданский автопарк в мире — около 260 000 транспортных средств. При увеличении стоимости бензина на один цент Почтовая служба США тратит дополнительно 8 млн \$ на топливо для своего автопарка.

Конкуренция со стороны электронной почты и частных операторов, таких как DHL, UPS и FedEx, заставляет государственные почтовые компании корректировать свою бизнес-стратегию, модернизировать продукты и услуги. В ответ на негативные тенденции USPS ежегодно с 2000 по

2007 год увеличивала производительность за счет большей автоматизации, оптимизации и консолидации процессов. Сегодня производительность труда (TP-Index — годовая выручка на одного сотрудника) в государственной USPS вполне сопоставима с частными почтовыми компаниями — 97,2. Тогда как у лидера отрасли — компании DHL — в три раза выше. Почта России, получая миллиардные дотации от государства, демонстрирует TP-Index всего 7,2. Только ли большие расстояния и низкая плотность населения являются причиной столь низкой эффективности? ★

В. Сметанников

### Из записной книжки консультанта

Перед Новым годом в витринах магазина выставили манекенов: девушки, одетые в то, что продается, но — с рогами. Дизайнер в ответ на удивленные вопросы: «*Во-первых, это не рога, а сосульки, а во-вторых, вы что, статуи Свободы не видели?*»

\*\*\*

Из рассказа менеджера: «*Все они громко кивали головами.*»

\*\*\*

Директор по персоналу: «*Но вы же понимаете, что это не дискриминация, а политика Компании!*»

\*\*\*

Менеджер: «*Давайте сделаем Открытое Акционерное Общество. Первые же акции купят учредители, потому что это им нужно, — вот уже и приток капитала!*»

<sup>1</sup> Данные из годовых отчетов компаний.

**Главный редактор:** Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** В. Хомутов **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

**Редакционный совет:** Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2009 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258-25-02. E-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto:step@stepconsulting.ru)

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией.

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.

