

**14 февраля 2010 г. Консалтинг-Центру «ШАГ»
исполнилось 16 лет!
Поздравления принимаются...**

Маркетинг в изменившейся среде

С сентября 2008 года, когда стало очевидно, что мировой финансовый кризис не обойдет Россию стороной, прошло достаточно времени. Сегодня можно говорить, насколько сильно изменилось потребительское поведение. А оно изменилось. Вот уже полтора года мы живем в другой рыночной реальности.

Покупатель стал другим

Первой реакцией покупателя на изменение экономической ситуации был страх перед завтрашним днем. Покупателю было непонятно, что его ждет впереди, каким будет уровень его дохода в ближайшее время. Неопределенность ситуации приводила одних к экономии и отказу от товаров и услуг не первой необходимости. В то же время в потребительском поведении проявилась и другая тенденция «укороченной перспективы»: срочно вкладывать средства в строительство, в покупку автомобилей и приобретение крупной техники. А кто-то стал покупать товары впрок.

Реальное сокращение количества денег, которые люди были готовы потратить на покупки, произошло зимой 2008/2009 года (это косвенно отражается в показателе М2, постоянно отслеживаемом Центробанком РФ).

Сегодня объем рублевой денежной массы к потреблению вернулся к уровню августа 2008 года. Денег на рынке стало больше, шок прошел. И тем не менее покупатель стал другим. В кризисных условиях он более чувствителен к цене, на первый план вышла рациональная мотивация — сэкономить, но по возможности не потерять в качестве. В разных сферах потребления мотивация проявляется по-разному. Компании, продающие загородную недвижимость, отмечают: люди стали покупать дома значительно меньшей площади, но не экономят на коммуникациях и предпочитают привычный набор инфраструктуры и комфорта; в отделочных материалах переходят на материалы более дешевой категории, но выбирают дорогие и качественные модели (лучше дорогой линолеум, чем дешевый ламинат).

При этом стоит отметить, что для покупателя осознание, что он выиграл в цене, сделал экономичный вы-

бор — важнее, чем реальная экономия. В ситуации, когда «положено экономить», он получает удовлетворение от того, что повел себя «экономно». Именно психологический бонус заставляет покупателя реагировать на скидки.

В поисках привлекательных цен покупатель сравнивает предложения различных марок и розничных сетей, заново изучает рынок. На рынке происходит броуновское движение покупателей: в магазинах появляются новые покупатели — как те, кто прежде покупал более дорогие товары, так и те, кто покупал более дешевые. В то же время постоянный покупатель стал не таким уж постоянным, он менее лоялен конкретной розничной сети и в значительно меньшей степени привержен тому или иному товарному бренду.



Как ответили розничные сети на изменение мотивации покупателей?

Изменение платежеспособности и в большей степени покупательской психологии населения ужесточило борьбу компаний за кошельки. Можно выделить несколько типичных изменений маркетинговой активности розничных сетей.

1. Концентрация на близких коммерческих целях

Первое, от чего отказались компании, — социальная и имиджевая реклама. Формирование имиджа сети — работа на будущее. В ситуации, когда потребитель мало чувствителен к далеким перспективам и живет сегодняш-

Читайте в номере:

Бизнес-встреча БЕЗчеловечный бизнес	стр. 3
Семь чудес «эйчарства»	стр. 6
Бенчмаркинг Янтарный антидепрессант	стр. 7

ним днем, значительно важнее не расплытаться и сделать упор на акции, которые дают быстрый коммерческий результат.

2. Большой упор на работу с ценой

Во многих рыночных сферах успешны только те, кто нащупал оптимальную цену. Первый, кто изменил цены и оказался успешен, становится примером для остальных. Сейчас ценовым анализом предложения конкурентов стали заниматься даже те, кто раньше считал себя «выше этого».

3. Привлечение трафика

Многие розничные сети стали постоянно использовать в рекламе ценовые предложения — информировать потребителей о наличии в сети доступного товара, указывая привлекательную цену.

Типичной стала ценовая стратегия «High-low», когда временно снижается цена на отдельные товары («На неделе с 15 по 21-е яблоки по 29 рублей»), по окончании периода цена возвращается на прежний уровень. Такая стратегия хорошо работает для магазинов, где покупатель совершает комплексную покупку — например в продуктовых супермаркетах. Будучи привлечен ценой на отдельные позиции, потребитель по ходу покупает и другие товары, не участвующие в акциях. Последние полгода этой стратегии стали придерживаться и магазины высокоценных сегментов.

Из тактических ходов стоит отметить, что в последнее время для привлечения покупателей все чаще используется яркий слоган и подчеркивается низкий барьер входа в акцию (слова «всем», «на все», «любой...»). Ударно действует рекламное обращение, где используется слово «бесплатно».

Обращения к потребителю стали прямолинейнее и проще. «Не ищи цену лучше» («Копейка») — рассчитано на тех, кто сейчас перемещается по сетям. «Потом не найдете» (OBI) — нацелено на мотивацию людей «жить сегодняшним днем». Большинство скидок стали подаваться предельно доступно для покупателя: на ценниках указана старая цена и новая или точный процент: «Выгоднее на 13%» (Карусель).

Примечательно, что стало значительно меньше покупателей, которых раздражает такой подход. Видимо, сейчас более простое и прямолинейное обращение попадает в потребность, и адресат не обижается.

4. Дотирование покупателя

Платежеспособность населения упала. Ответом на этот фактор стали попытки компаний дотировать население — от дополнительного финансирования туристических поездок до вложения десятирублевой купюры в упаковку с котлетами. Правда, при этом важно не оскорбить потребителя предложением «халявы». В ситуациях с дешевыми турпоездками и деньгами в котлетах смысл вроде бы один и тот же — скидка для конечного потребителя. Но реакция на них часто диаметрально противоположная. В первом случае в турагентстве при

продаже путевки людям объясняют, что государство и туристические компании заинтересованы в том, чтобы поддерживать туристический трафик. Принимающее государство отказалось от налога, которым традиционно облагаются туроператоры с условием, что на эту сумму будет сделана скидка розничному покупателю. После такого объяснения потребитель испытывает чувство благодарности. А вот случай с котлетами для многих выглядит как обидная подкачка.

5. Акции на повторные покупки

Как правило, эти акции используются для выравнивания сезонности и рассчитаны на привлечение покупателей в низкий сезон. В определенный период времени можно получить купоны («псевдоденьги») на часть стоимости приобретаемого товара (например, на 50% стоимости покупки), которые можно будет использовать для оплаты в другой период, когда у компании мало продаж.

6. Комплексные продажи

Для увеличения среднего чека некоторые компании предлагают комплексные решения: «все для ремонта ванной комнаты» и др., «корзины», подарочные наборы. Залог успеха — правильно угадать сочетание товаров: «Мы знаем, что Вам надо». Как показала жизнь, и «в комплексном обеде» покупателю необходима некоторая свобода: косметический магазин «Ив Роше», например, предлагая подарочный набор, позволяет покупателю заменить один товар на другой аналогичной стоимости.

7. Стимулирование постоянных клиентов

Как показала практика, хорошим способом стимулирования клиентов к визиту оказались различные события в магазинах. Кроме того, в условиях кризиса компании открыли для себя новый канал — SMS-рассылки. Оказалось, что SMS'ки работают!

Праздники, дни рождения и просто конец месяца теперь знаменуются оповещениями о скидках.

8. Обновление контактов / расширение клиентской базы

Для коммуникации с покупателями (рассылка писем, SMS, телефонное общение) продавцу необходима «свежая» клиентская база, с верными контактными сведениями. Интересен опыт одной из обувных сетей: скооперировавшись с сетью платежных терминалов, компания предоставляла клиенту дополнительную скидку при покупке обуви взамен на ввод номера его мобильного телефона, который автоматически фиксировался в базе при внесении платежа через терминал.

В этой статье мы перечислили те внешние маркетинговые ходы, которыми пользуются компании в условиях кризиса. Следующая статья будет посвящена внутренним организационным механизмам повышения отдачи от рекламных акций и опыту их внедрения... ✨

Л. Горбунова



БЕЗчеловечный бизнес

Все мы помним детскую игру «испорченный телефон». В крупных компаниях, где много людей и много этажей управления, такой «телефон» — уже не игра, а серьезная управленческая проблема. А иногда, чтобы исказить идею руководства до неузнаваемости, не нужно и длинных цепочек: достаточно одного человека, который все поймет «по-своему». В науке эргономике, призванной создавать технику изначально дружественной человеку, есть раздел под названием «защита от дурака» («fool-proof»). Хорошая техника — это та, которая не откажет и не пострадает, что бы ни пытался сделать с ней самый непонятливый человек. Человеческий фактор — одна из главных проблем любого бизнеса. И когда мы выстраиваем наши бизнесы, мы стараемся по возможности встроить в них защиту от тех, кто способен «сунуть ножницы в принтер». Мы пригласили на встречу людей из двух полярных видов бизнеса: такого, в котором очень много людей, и из бизнеса, в котором люди заменены автоматами.

Перед обсуждением темы участники традиционно обменялись ощущениями от происходящего на бизнес-арене. Практически все собравшиеся были едины в том, что вопреки оптимистичной риторике официальных СМИ оживления на рынках незаметно, и в 2010 году возможно дальнейшее ухудшение ситуации.

Федеральная трасса 2-95, или Хороший трамвай – лицензированный трамвай

Открыл встречу **Виктор Найшуллер, совладелец и президент компании «ОМС»**, национального оператора услуг аутсорсинга административного обеспечения (клининг, кейтеринг, эксплуатация) крупных корпоративных клиентов. Эпиграфом послужило высказывание Бернарда Шоу: «2 процента людей думает, 3 процента думает, что они думают, а 95 процентов лучше умрут, чем будут думать».

«Свое выступление я назвал «Федеральная трасса 2-95». У нас основные сотрудники, занятые в услугах — младший обслуживающий персонал, — они скорее умрут, чем будут думать. Поэтому «2-95» — это о том, как двум процентам людей донести свою идею, выраженную в какой-то стратегии, до остальных 95 процентов.

Как дойти от владельца до младшего обслуживающего персонала? Пойдем по порядку. Первый вопрос — разработка стратегии: куда бежать, с какой скоростью и т.д. Жизнь показывает, что даже самые правильные стратегии не всегда реалистичны: все быстро меняется, и открываются совершенно неожиданные возможности. Как мы пришли к тому, чем занимаемся? В то время,

когда мы с трудом продавали аутсорсинг материально-технического обеспечения, наш клиент — РОСНО (мы им очень благодарны) — предложил: «Возьмите себе все управление делами». Мы все посмотрели, проанализировали и создали продукт «аутсорсинг управления делами» для крупных компаний. Продать этот продукт оказалось еще сложнее. После долгих усилий мы продали его другой крупной компании — «Роспечать». Создавая услугу для них (это 11 пунктов управления делами), мы начали искать провайдеров и выяснили, что в клининге взять некого — нам не понравились все, с кем мы имели дело. В итоге мы сделали свой клининг. Через год мы купили и стали развивать кейтеринг. А через полтора года мы зашли в эксплуатацию.

То есть стратегия — постоянно смотреть вокруг: что происходит, куда все катится. И быстро реагировать. Мы, например, посмотрели, как сегодня этот бизнес выглядит на Западе. Там все из разных услуг идут в комплексную услугу — так проще разговаривать с крупными заказчиками. Это и определило наше движение.

После того как вы придумали, куда вы идете, это нужно продать. Причем продать дважды. Самое сложное — это продать партнеру по бизнесу. Потому что партнеры — это часто разные по психотипу люди. Затем нужно продать идею своей команде. Это легче: команда верит лидеру, если у него есть харизма, опыт и история успеха. Но тоже непросто, потому что это тоже люди, и они тоже мыслят каждый по-своему.

Продали. Начали делать структуру. Это больное, это то, что мы обсуждаем и совершенствуем всегда. К тому же часто бывает, что под сделанную структуру невозможно

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Компанию «Альт»
с 18-летием!**

**Группу компаний
«Сатори»
с 17-летием!**

**НКО ЮРЦ
с 13-летием!**



найти ресурс: просто нет таких людей! Например, мы не можем найти главного инженера на всю национальную сеть. Есть разные компетенции: специалист и менеджер. Мы все время бьемся над вопросом: кто должен быть в топ-менеджменте — специалисты или управленцы? У меня есть любимая история на эту тему. Когда было празднование Дня металлурга в компании «Ренова», гулял холдинг, 83 человека. И кто-то спросил: Здесь есть те, кто работал на заводе? Встал один человек, который когда-то был бухгалтером. Мы к этому пришли мучительно.



Структура готова — пошли к команде. Среднему бизнесу, чтобы сформировать команду управленцев, нужно 4–5 лет. Хотя хочется, конечно, максимально сократить этот срок. Управляющей компании скоро будет 2 года — ни одного человека меньше 3-х раз мы не поменяли. И процесс продолжается.

Теперь самое трогательное. У нас 17 000 сотрудников. Как мы ими управляем? Как-то на обучении сервису нам показали модель, которая нам очень понравилась. Это полномочия, которые вы даете менеджерам, — 4 уровня: трамвай, троллейбус, автобус и автомобиль. Это уровни гибкости: какие полномочия вы готовы дать вашим подчиненным.

Трамвай: отсутствие полномочий. Сотрудники обращаются на более высокие уровни в организации для получения инструкций по поводу решения проблем клиентов. *Троллейбус:* ограниченные полномочия. Персоналу позволяют принимать некоторые решения, но под контролем: сотрудники, например, могут выбрать решение проблемы клиента из перечня вариантов, утвержденного руководителем. *Автобус, автомобиль:* гибкие или полные полномочия. Персоналу предоставляется значительная широта действий в принятии решений. Обслуживающий персонал поощряют решать проблемы клиента гибко и без проволочек. В этом случае процесс принятия решений находится очень близко к клиенту.

Сегодня у нас идет эксперимент. Мы от «трамвая» переходим к «автобусу». Это касается только менеджеров. Мы хотим, чтоб эти люди стали предпринимателями. Раньше это были менеджеры объектов, теперь это Управляющие кафе. Сколько человек из наших 30 менеджеров объектов мы сможем перевести в этот формат? Наиболее оптимистичный прогноз был 10. А реально — 1–2 человека. Почему мы были вынуждены это делать? У нас был кейтеринг в Москве — 12 объектов. Мы купили компанию, размером равную нашей, объектов стало 25. И мы вели переговоры об объединении с компанией, где уже было 25 объектов. При нашем богатом опыте слияний мы не смогли нормально интегрировать этот бизнес. Выяснилось, что у нас в кейтеринге в Москве было ручное управление: людьми управляли специалисты, знающие «как делать», а не менеджеры, умеющие ставить задачи. Мы поменяли всю команду, начали строить все заново. И, создавая заново и готовясь к следующему объединению, мы убедились, что все это не может работать, как прежде: начальник, под ним еще начальник, потом зам начальника, а под ним управляющие. Предварительно мы проверили, что творится у других на примере компании «Compass» (№ 1 в мире, оборот 22 млрд). Мы пригласили

одного топ-менеджера и попросили рассказать, как у них выстроено управление. Он сказал, в частности, что в Чехии один человек управляет 400 руководителями объектов. Мы поняли, что это вообще другая вселенная.

Сегодня мы хотим перевернуть пирамиду управления. Мы говорим, что главные в компании — Управляющие объектами. Мы всегда это говорили, на всех ежегодных встречах. Мы всех поднимали: вот эти люди, они приносят нам доход, мы все работаем на них. На самом деле это были просто слова. Сейчас мы поставили задачу поменять всю систему. Первым этапом — кейтеринг в Москве. Перевернуть мозги — это очень интересная задача. Что мы используем для этого? Создаем более глубокие и тонкие профили должностей. Простой пример. Часто в компетенциях встречается навык «умение презентовать», всего одна галочка: умеет — не умеет. На самом деле это 3 компетенции: умение изложить, умение графически это отразить и умение подать публично. Когда мы ставим галочку «умеет — не умеет», мы видим, что у одного лучше получается то, а у другого это. И мы решили создать профили гораздо более тонко. Сейчас мы сделали пилотный проект, взяли наиболее сильных 5 человек, поменяли им все условия. Мы завели специального диспетчера, который записывает все, что они требуют от офиса, и дальше это анализируем. То есть мы стараемся, чтобы они стали предпринимателями, смогли реализовать себя, если в них это есть. Теперь мы смотрим: а есть ли в них это? Безумно интересная работа.

По сути это франшиза. Мы говорим Управляющему: вот тебе объект — например «Капитал-Плаза». Столько-то тысяч метров, столько-то человек. А вокруг восемь ресторанов с бизнес-меню, вокруг кафетерии, а еще у людей термосы с собой. И ты должен быть для этих людей более привлекательным (твоя цена, твое обслуживание и т.д.). У него есть жесткие стандарты, и у него есть свобода выбора — из 5 тысяч блюд в нашей технологической карте он может заказать то, что считает нужным. Риск только один: либо заработать, либо не заработать. Это не в полном смысле слова предприниматель, это скорее развитие предприимчивости».

Тему развил Максим Климов, *владелец сети «Л'Этуаль»*: «К вопросу о централизации — децентрализации. Мы нашли две компании, двух лидеров на своем рынке в разных странах. Одна из них полностью централизованная — настоящая армия, логика армии, сержанты возглавляют крупные магазины. А во втором — полностью децентрализованная, около 600 предпринимателей. И обе успешные! Принцип выбора очень простой. Ключевое слово — уровень конкуренции. Если уровень конкуренции высокий — работает децентрализованная модель».

Г-н Найшуллер подтвердил этот подход: «Это вопрос конкуренции. У нас в кейтеринге очень высокая конкуренция. В клининге мы этого не будем делать, потому что там на объекте конкуренции нет».

На вопрос участников «Как минимизировать зависимость от людей?» г-н Найшуллер ответил:

«Стандарты, контроль стандартов, обучение. Даже уборщиков учить и контролировать! В Норвегии убор-

щица учится 2 года и получает зарплату 3,5 тыс. евро. Правительство Москвы хотело сделать закон о том, что убирать имеют право только лицензированные работники. Что на самом деле правильно, потому что это забота о здоровье. Учим, сдают экзамены. Есть технологическая карта на каждое помещение. Каждое помещение имеет четкий хронометраж и нормы — сверху вниз, слева направо.

Один из лидеров в Европе по эксплуатации компания «Strabag» показывала, как один диспетчер на Европу (на 8 стран) 1 раз в неделю рассылает каждому инженеру на его переносной компьютер план его работы на неделю. После этого, когда у человека есть план, открывает он электрощит — идет SMS в центр, закрывает электрощит — идет SMS в центр. Даже в Германии, где высококвалифицированные рабочие. У нас же пока в туалетах висят чек-листы. Конечно, дальше будут внедряться какие-то технологические процедуры контроля. Но менеджер объекта — это как раз тот человек, который эту работу контролирует: как пройти, как и когда убрать. Поэтому менеджер объекта у нас ключевой человек. Плюс обратная связь. Потребители — это наши основные судьи».

Можно ли людей заменить железом?

Как рассказал **Владислав Петухов**, *Генеральный директор компании «Мазстро Вендинг»* (продажа, гарантийное и сервисное обслуживание торговых автоматов производства «Разумные машины»), хотя и считается, что вендинговый бизнес не предполагает участия человека, в нем есть свои специфически «человеческие» проблемы. От воровства, нецелевого использования оборудования, служебного времени и ингредиентов в вендинговом бизнесе теряется в среднем 15% прибыли. Одной из актуальных проблем, стоящих перед владельцем сети торговых автоматов, является контроль за работой как самих торговых автоматов, так и персонала, их обслуживающего. Системы контроля и мониторинга работы торговых автоматов, реализованные на базе GSM-мониторинга, а также правильно поставленный учет в вендинговых компаниях позволяют снизить данные потери до 4–5%. Возможно также представление и обработка данных в программе 1С. Технические вопросы в вендинговом бизнесе возникают постоянно, но «человеческие проблемы» — всегда на первом плане.

Очень интересно проиллюстрировал проблему избавления от людей Михаил Бергер, *глава медиа-холдинга «Румедиа»*: «В нашей компании есть опытная модель, где мы полностью уничтожили персонал. У нас в Москве 2 радиостанции — «Бизнес FM» и «Кино FM». Формат «Бизнес» оказался идеальным. Затем выбрали формат «Кино». Все исследования и все консультанты говорили, что это — правильный путь. Когда-то в «Кино FM» была большая бригада, сегодня — работает один компьютер, единственный «штатный сотрудник».



В итоге — понесли затраты, ничего не заработали, остался один компьютер. И он круглые сутки что-то там шепчет. Стоимость обеих радиостанций примерно одинаковая. А начинка в одном случае — компьютер, в другом — 120 человек и безумные затраты. И в нашем бизнесе ничего не стандартизируется — никакие рельсы проложить не удастся. Мы понимаем, что компьютер — это тупик. То есть он поддерживает как-то эфир, зарабатывает копейки, но ясно, что мы там не получим ни роста аудитории, ни развития. Людей убрали, но и пути никакого нет. В «Бизнес FM» — страшные затраты, но здесь не только живая человеческая жизнь: компания растет, аудитория растет, продажи растут, есть постоянное движение. Так что борьба с народом — это дело увлекательное, но какого мы достигли результата?»

Обмен мнениями проявил важный вопрос (точнее, еще одно слабое место «железных сотрудников»). Автомат — это маленький магазин, который работает без продавца. Продавцом выступает машина. Она тоже может испортить настроение покупателю (если будет неопрятно выглядеть, не иметь в наличии желаемого ассортимента, не выдаст сдачу). А может поднять настроение, если сварит отличный кофе. То есть автомат — лицо бизнеса, и необходимо регулярно отслеживать, как работают аппараты, грамотно формировать ассортимент, анализировать потребительские предпочтения.

Получается, что продажи через вендинговые автоматы — не такой уж БЕЗчеловечный бизнес, потому что люди, работающие в обслуживании и в бэк-офисе, должны иметь высокую квалификацию.

Этот вывод подтвердил и Николай Редько, *совладелец компании «Элекснет»* (сеть терминалов моментальной оплаты услуг): «Ключевой момент этого бизнеса — места расстановки. Здесь решаются специфические задачи, здесь другие риски (работа в неохранных помещениях). Чтобы организовать самообслуживание, люди все равно нужны. У нас на 2800 терминалов — около 600 сотрудников: это производство терминалов, программное обеспечение, круглосуточная служба поддержки. Есть подразделения, которые занимаются заключением и поддержанием договоров с коммерческими банками, прямыми договорами с провайдерами, техническим обслуживанием, инкассацией».

Стало быть, убирая людей с фронт-лайна, мы одни риски заменяем другими и при этом к традиционным функциям бэк-офиса приобретаем дополнительные. А сотрудников, выполняющих эти функции, опять же нужно подбирать, инструктировать, обучать, мотивировать, координировать, контролировать, и т.д., и т.п.

Подводя итоги обсуждения, мы бы сказали: оБЕЗчеловечить бизнес нельзя. На примере вендингового бизнеса видно, что, даже когда мы автоматизируем одни рабочие места, мы неизбежно создаем другие. Появляются другие люди, более интеллектуальные, а значит — более сложные для управления. Попытки уподобить людей автоматам с простыми функциями также не дают конкурентных преимуществ: выигрывая в надежности, мы проигрываем в адекватности реагирования на новое. А стало быть, сердцевина успешного менеджмента — это не логика машинообразных процедур, а работа с живыми людьми, со всеми их сложностями и своеобразием. ★

Семь чудес «эйчарства»

Если вновь принятый на работу топ-менеджер оказывается именно тем, кого так долго ждали и так старательно искали, — для владельца или Управляющего бизнесом это большое, но редкое счастье. По большей части люди все-таки разочаровывают. Кто — больше, кто — меньше. В компаниях, с которыми мы в последнее время работали, чаще всего не оправдывал ожиданий именно специалист по персоналу, HR-директор. Можно, конечно, говорить и о дефиците компетенций на рынке труда, и об ошибках в выборе кандидатуры. Но чаще корень разочарований лежит все-таки в завышенных ожиданиях работодателя. Почему-то именно вокруг должности «эйчара» ореол иллюзий наиболее ярок. Мы видели много HR-директоров и хорошо представляем себе, что такое средний уровень, как выглядят наиболее яркие и сильные персональщики, каких «чудес» можно ожидать от HR-директора, а каких — не стоит. Поделимся своими наблюдениями.

В ногу с законодательством

Компания должна красиво выглядеть перед лицом трудовых инспекций, иметь налаженный кадровый документооборот, не вступать в противоречие с трудовым кодексом. Должна уметь защитить свои интересы в судебных трудовых спорах. Мы видим, что на протяжении последних 2–3 лет «цена» вопроса растет. Однако с этим «чудом» у большинства HR-директоров проблем нет, и среднестатистический директор с подобными задачами справляется.

Удачливый добытчик

Проблема нехватки кадров более или менее регулярно встает во всех компаниях. Если требуется массовый набор новых людей, а ресурсы HR-службы ограничены, то далеко не все действующие HR-директора справляются с проблемой. Только самым сильным и предприимчивым удается вовремя поставлять людей нужной квалификации, да еще и способных вписаться в компанию. Так что это действительно чудо. Чудо, на которое можно надеяться, если найден действительно сильный персональщик. Но и у этого чуда есть свои границы. HR-директору целесообразно доверить только набор и отбор персонала, находящегося ниже его на должностной вертикали. Заметим, что и здесь ему не обойтись без помощи коллег: вряд ли он сможет сам сформулировать квалификационные требования к кандидату и оценить человека на соответствие им. Что же касается набора на топовые позиции, находящиеся на одной горизонтали с HR-директором и выше, то это — ответственность и компетенция генерального директора и владельцев. Здесь HR-директор может заниматься в лучшем случае поиском и проверкой резюме.

Поддерживать персонал в боевой готовности

Случается, что и неслабые сотрудники, долго проработав на одном месте, утрачивают драйв и квалификацию. Как противостоять этому? Хороший HR-директор может наладить механизмы аттестации персонала и регулярно проводить ее. Но при условии, что сумеет заручиться помощью коллег и привлечь их и к разработке аттестационных процедур, и к участию в самих атте-

стациях. Ведь сам он не может и не должен знать всех тонкостей работы на каждом рабочем месте. По нашей статистике, из всех HR-директоров, которые берутся за создание системы аттестации, до успешного завершения дело доводит каждый третий. Основная причина неудач — неумение увлечь и включить в работу носителей профессионального знания — специалистов и менеджеров других подразделений.

На плантациях профессионального роста

Зачастую нужное компании повышение квалификации людей требует обращения к услугам учебных заведений и тренинговых центров. HR-директор среднего уровня может выступить организатором процесса, провести мониторинг цен и качества образовательных услуг, заказать те или иные программы, проконтролировать добросовестность учителей и усердие учащихся. Но определить образовательную «начинку» не может. Чему

учить? Дефицит каких знаний и навыков тормозит работу на той или иной позиции? Сформировать заказ на образовательный результат для конкретного рабочего места по силам только специалистам и менеджерам конкретных подразделений. А задача эйчара — как и во многих других случаях — организовать сотрудничество. В еще большей степени участие всех подразделений требуется при организации внутрифирменного обучения и наставничества, востребованность которых особенно видна в кризисное время. Получается,

что ключевая компетенция сильного HR-директора — это умение работать с командой равных себе по должности, искусство управлять «по горизонтали».

Кадры хотят расти вверх

Достигнув новых рубежей квалификации и опыта, сотрудники ожидают и карьерного продвижения. И нередко сталкиваются с проблемой, вытекающей из устройства любой организации: чем выше по должностной пирамиде — тем меньше вероятность вакансии. Особенно в наше время, когда период «взрывного роста» бизнесов уже пройден. Это одна из причин, по которой компании теряют сильных специалистов. В каких-то пределах хороший эйчар сможет найти ключ и к этой проблеме. Если невозможен рост вверх — возможна ротация по горизонтали. Для многих овладение смежными компетенциями — вызов и влекущая перспектива, да и рыночная стоимость работника повышается. Сегодня потенциал этого способа удержания людей используется в крайне малой степени. Существуют также системы внедолжностного карьерного роста, когда на каждом иерархическом уровне выделяется элита суперпрофессионалов с соответствующим вознаграждением. Однако и ротация, и «перетасовка» должностных статусов — это достаточно глубокое вмешательство в привычную жизнь организации. Как и все новое, оно найдет немало противников на всех уровнях. Поэтому для успешного внедрения таких изменений HR-директору требуется характер, автори-



тет, способность убеждать и влиять на коллег, одним словом — харизма. Такие люди есть. Но они всегда на виду, их везде ценят, их не хотят отпускать. Поэтому заполучить такого специалиста в свою компанию — задача не из легких.

Заклинатель традиций

Практически все специалисты по HR много говорят о корпоративной культуре и управлении ею. Но человек, способный формировать корпоративную культуру, формировать реально действующую идеологию, отношение сотрудников к компании и к работе — это, скорее всего, чудо. Оно возможно, если исходит от исключительно яркой и сильной личности. В своей практике мы видели это только однажды. Обычно же «работа с культурой» сводится к написанию внутрифирменных кодексов и организации праздников. И то и другое бывает нужно и полезно — для укрепления дружеских связей, для адаптации в коллективе новичков. Только сильный эйчар делает это, опираясь на понимание, чем живут и дышат в компании люди, все, вплоть до уборщицы и курьера. А слабый будет делать то же самое, но формально, опираясь больше на свои книжные знания. И праздники будут плавно перетекать в пьянки, а фирменные кодексы — не стыковаться с реальной жизнью коллектива. Не каждый наделен даром видеть, понимать и чувствовать людей. Но именно этот дар выделяет наиболее сильных и успешных HR-директоров.

Отдельно хотелось бы предупредить об одной опасности, таящейся под вывеской «формирования корпоративной культуры». Это насаждение пустых ритуалов, в которых люди участвуют вынужденно и формально. Особенно вредоносным может оказаться механический перенос западного опыта. Скажем, попытки навязать практику речевок, используемых в магазинах Wal-Mart в США или в ряде корейских компаний, будут только дискредитировать тех, от кого такие попытки исходят.

Чародей кнутов и пряников

Что может HR в вопросах мотивации сотрудников? В вопросах нематериальной мотивации, не требующей больших бюджетов, возможности достаточно широки. Существует большое количество известных форм поощрений, конкурсов и др. Большинству HR-директоров хорошо известно, как это делается. Но вот искусство применения на практике, эффективность того или иного мероприятия — это и есть то, что отличает сильного эйчара от слабого. Что же касается построения материальной мотивации, определения размеров и условий денежного вознаграждения, то здесь возможности HR-директора невелики. Он может участвовать в коллегиальной проработке вопроса с топ-менеджерами и руководством. Может, если имеет в своем подчинении ОТИЗ, поддерживать уже принятую систему мотивации, обеспечивая соответствующий расчет зарплаты. Вот, пожалуй, и все.

Восьмое чудо

Нередко перед директорами по персоналу ставится абсолютно невозможная задача: «Построй нам систему управления!» Спроектируй оптимальную оргструктуру и систему мотивации, распределение ответственности и должностные инструкции, стандарты и бизнес-процессы. Но эти вопросы отстоят еще дальше от возможностей и компетенций HR-директоров, чем подбор топ-менеджеров или поиск нового Генерального! Если человек берет под козырек и начинает делать — мы бы советовали насторожиться. Потому что такие задачи в принципе не решаются людьми без опыта единоличного управления бизнесом. В противном случае структура организации и ее бизнес-процессы появятся только на бумаге, инструкциям никто не будет следовать, система мотивации своих задач не решит. Говорят, пытливые умы так и не нашли восьмого чуда света. Убеждены, что не найдут они и HR-директора, строящего эффективные системы управления. ✨

*С. Емельянова,
П. Климов*

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Янтарный антидепрессант

Все мы с нетерпением ждем наступающую весну с ярким солнцем, пением птиц, первой зеленой травой и благоухающими цветами. Но с особым трепетом приход весны и лета торопят те, чей бизнес имеет сезонные колебания с выраженной весенне-летней фазой. Например — производители и продавцы пива. **Пиво** — третий по популярности напиток в мире (после воды и чая) и самый популярный из алкогольных напитков.

Интересные цифры по континентам:

«The Brewers of Europe» оценивают объем производства 3733 европейских пивных заводов в 427 млн гектолитров по итогам 2008 года. Таким образом, Европа — крупнейший производитель пива (Китай и США выпустили 393 и 234 млн гектолитров пива соответственно). При этом объем потребления



пива в Европе составляет примерно 394 млн гектолитров, а в денежном выражении равен 124 млрд евро.

... по странам:

Крупнейшими производителями пива являются по порядку: Китай, США, Германия, Россия и Бразилия. Особенно интенсивно растет выпуск напитка в Китае и России. Так в 2006 году Россия вышла на четвертое место в мире по производству пива, увеличив его выпуск на 9,8% и оттеснив на пятое место Бразилию.

... в России:

ОАО «Балтика» — крупнейшая российская пивоваренная компания, лидер российского рынка пива с долей более 37% и один из ведущих европейских производителей пива. Крупнейший акционер компании — скандинавский пивоваренный концерн Baltic Beverages

Компания	Страна	Оборот компании (\$ млн, 2008 г.) ¹	Численность (человек)	TP-Index (оборот/персонал)
Asahi Breweries, Ltd.	Япония	16 183,8	16 357	989,4
Heineken N.V.	Нидерланды	20 182,6	56 208	359,1
Carlsberg Breweries A/S	Дания	11 353,4	33 000	344,0
SABMiller	Великобритания	18 703,0	68 635	272,5
Балтика	Россия	3302,9	12 500	264,2
Holsten-Brauerei AG	Германия	361,8	1451	249,3
Anheuser-Busch InBev	Бельгия	22 695,8	119 874	189,3
Anadolu Efes Biracilik ve Malt Sanayii A.S.	Турция	2397,8	15 611	153,6
Очаково	Россия	446,4	6800	65,6

Holding (BBH). Помимо высоких продаж в России, «Балтика» успешно экспортирует свою продукцию. Продажи пива «Балтика» в Великобритании начались в 2003 году, при этом данная марка позиционировалась на рынке как супер-премиальная и продавалась по цене \$6–7 за пол-литровую бутылку, на 15% дороже бутылки пива «Гиннесс». А вот в США стоимость бутылки «Балтики» — \$1,5–2.

Эффективность бизнеса

Посмотрим на цифры под другим углом — через эффективность бизнеса производства пива, а именно — годовую выручку на одного сотрудника (**TP-Index**). Самую высокую производительность демонстрируют японцы (см. таблицу) — у них сотрудник завода Asahi приносит в год **1 млн** долларов. Вероятно, сказывается их дисциплина и автоматизация. В Европе один сотрудник приносит своей компании в среднем около **300 тыс.** долларов в год. Интересно, что, в отличие от ситуации во многих других отраслях, российская пивоваренная компания «Балтика» занимает почетное место, находясь в одном ряду с европейскими лидерами — **264 тыс.** долларов. Сказывается не только скандинавский капитал, но и менеджмент, и культура производства, и лидерские амбиции. Сохраняя российские традиции, завод «Очаково», не окультуренный заморским капиталом и менеджментом, показывает эффективность в размере **66 тыс.** долларов, что в 5 раз ниже среднеевропейского показателя.

... и что ей угрожает

Считается, что рынок пива и алкогольных напитков неэластичен, и изменение цены и платежеспособности непропорционально отражается на изменении спроса, однако в 2009 кризисном году в России, после многолетнего подъема, впервые зафиксировано падение потребления пива на 10%. И это еще не все сюрпризы. В России ожидание весны — лета 2010 года производителями пива омрачено новогодним нововведением. С целью пополне-

ния бюджета в России с 01 января 2010 года акциз на пиво увеличился на 200% (с 3 до 9 рублей на литр).

Как при падающем спросе и возросшей себестоимости удержать доходность бизнеса?

Можно вступить в стратегический альянс, как, например, Burger King, который скоро будет продавать пиво в своих закусочных.

Можно продвигать пиво, ссылаясь на лечебные эффекты: пивотерапия — известное дело. Баварцы с пеной у рта будут доказывать, что пиво не только залог здоровья, но и красоты, ведь употребление пива благотворно влияет на цвет лица. В скандинавских странах врачи могут прописать лечение депрессии пивом — там пиво официально признанный антидепрессант.

Однако главным способом повышения эффективности бизнеса было и остается **повышение производительности труда** каждого сотрудника. Могут же японцы приносить по миллиону долларов. Значит, есть к чему стремиться! ✨

В. Сметанников

Из записной книжки консультанта

Владелец об аутсорсере: «Если бы и в регионах все такие, как он, сидели, — пусть они и грабят тебя, но ты понимаешь, как именно, — это было бы хорошо!»

Менеджер: «Ничего, что статьи финансового плана компании ничему не соответствуют в реальности! Главное, что этот план перевыполняется!»

Менеджер по закупкам: «А зачем клиенту качественный отделочный материал, если у него руки есть?»

Владелец розничной сети: «Мы не можем строить наше развитие исходя из имеющегося геморроя!»

¹ Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».

Главный редактор: Ю. Пахомов Выпускающий редактор: А. Королева Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2010 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258-25-02. E-mail: 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.