

## Мы оставили позади всех, на кого когда-то равнялись

Интервью с Александром Крыловым, Генеральным Управляющим ГК «АРПИКОМ»  
(Продолжение. Первую часть см. в апрельском выпуске №74 бюллетеня «Жизнь бизнеса»)

В прошлом выпуске мы опубликовали часть беседы с Александром, посвященную ключевым факторам успеха ГК «АРПИКОМ», таким как централизация управления ресторанной сетью, акцент на работе с персоналом и сквозная, охватывающая весь коллектив профессиональная экспертиза. В этом номере мы предлагаем вашему вниманию продолжение беседы. Речь пойдет о сегодняшней ситуации в отрасли и о формировании корпоративной культуры.

– Александр, в прошлый раз мы остановились с вами на том, что разработка и поддержание стандартов работы ресторанов сети – ключевая функция управляющей компании. Но в чем заключаются преимущества сети, работающей во всех точках по единым стандартам?

– Качество! Стандарты нужны только для одного – для обеспечения качества. Качества во всем! Чтобы гость, приходя в GOODMAN на Тульской, не мог отличить его от GOODMAN на Тверской. Это достигается только стандартами, в которых четко прописано, каким должен быть стейк, как должна реализовываться логистика... То же и с качеством обслуживания. Важно, чтобы оно в любом ресторане было единым и отвечало ожиданиям и сложившимся привычкам наших постоянных гостей. Невозможно без управляющей компании разработать



стандарты так, чтобы они соответствовали долгосрочной стратегии развития бренда в целом. Невозможно создать систему по их контролю и поддержанию. Сегодня у нас есть контролирующие органы, которые проверяют рестораны ежедневно.

– Многие из того, что вы говорите, – это взгляд изнутри. А если посмотреть снаружи – что свидетельствует о вашем лидерстве и профессионализме?

– Начнем с того, что больше такой компании, как «АРПИКОМ», в Москве нет. Эту оценку даю не я – ее дают инвестиционные банкиры. Так или иначе большинство конкурентов работают по другим моделям.

– По каким?

– Есть либо раскрученное имя человека, либо имя команды. Человек

### Новости наших клиентов и партнеров

- Объект компании **Blackwood** ЖК «Шоколад» выиграл в номинации «Элитный объект № 1» на этапе народного голосования конкурса «Рекордов рынка недвижимости 2013»! Комплекс, соединяющий в общей архитектурной концепции два клубных дома, Темный шоколад и Белый шоколад, расположен в Центральном административном округе, рядом со знаменитым Театром на Таганке.
- Исследование абсолютной удовлетворенности клиентов дилерских центров «Тойота» «Голос клиента» проводится в России ежегодно начиная с 2006 года. В 2012 году было опрошено 120 595 владельцев автомобилей «Тойота». Лучшим уполномоченным партнером Toyota уже второй раз признана компания **Автомир**.
- С мая 2013 года **ЮниКредит Банк** запустил специальную программу кредитования, позволяющую приобрести новые мотоциклы марки **Ducati** (Италия) на выгодных условиях.
- «**М.Видео**» меняет концепцию магазинов. Чтобы ассортимент и услуги были всегда доступны покупателям, компания открывает специальные OMNI-зоны. В OMNI-зонах установлены терминалы с интернет-каталогом товаров, – с помощью терминала можно посмотреть ассортимент магазина, сравнить товары, купить технику и воспользоваться сервисными возможностями.

## Двадцатый год ШАГаем с Вами

с именем находит инвесторов и говорит: я разрабатываю концепцию, вы сами управляйте, я буду иметь какой-то процент. Так же работает и команда: мы разрабатываем вам дизайн ресторана, даем концепцию, вы работаете — мы в долях с вами. Это не ресторанный бизнес в целом виде. Здесь есть серьезные риски, поскольку разработчики концепции не отвечают за продолжение. Даже если сами эти люди могут успешно управлять рестораном и берутся за эту задачу, это не полноценный ресторанный бизнес. В большинстве своем это не сетевые концепции. А значит, существует масса ограничений — в части закупок, роста и ротации персонала, много в чем. А бывает, что под видом сети существует абсолютно разношерстное собрание отдельных ресторанов. И, как правило, из этого пула в 20–30 ресторанов успешны 5–6. У нас — успешны все.



**— То есть на рынке инвесторов в вас видят единственный успешно работающий сетевой механизм?**

— Да. И каждый наш ресторан это доказывает. Они все в плюсе, все зарабатывают, у всех хорошие финансовые показатели.

**— Закрывать рестораны не приходилось?**

— Приходилось. За всю историю компании два ресторана нам пришлось закрыть. Причина? Арендная ставка была слишком высока и не соответствовала локации. Мы, когда открывали их, рискнули и согласились. Шел 2008 год, все стремительно росло и двигалось, и мы понадеялись на сохранение этой тенденции. Рестораны были успешны, имели хорошие показатели по выручке. Но, к сожалению, арендная ставка там была запредельная, и экономика этих ресторанов не выдержала испытание кризисом.

**— Как отрасль пережила кризис? Как пережили его вы? Где вы по сравнению с докризисным уровнем?**

— Выручек тех нам уже не вернуть, количества гостей тоже. Потому что до 2008 года очень многие мог-

ли позволить себе практически все. И у нас была возможность много инвестировать в развертывание наших концепций. Сейчас это было бы гораздо сложнее. Мы пережили кризис с минимальными потерями. Конкуренты — по-разному, но в целом кризис ударил по отрасли сильно. Закрылось много ресторанов. Неправильные действия, неправильные концепции. Нам удалось к началу кризиса выстроить свои концепции полностью, и это позволило выстоять. Потому что любая концепция, если она продумана «от и до» и грамотно реализована — будет устойчива. И очень многое зависит от того, как выстроена система управления.

**— А что сейчас происходит в отрасли? Растет ресторанный бизнес в Москве или падает?**

— К сожалению, большинство столичных ресторанов теряют до 10% гостей. У нас снижения пока нет, но по отрасли оно происходит. Все-таки к ресторанному бизнесу в России еще относятся как к престижной безделушке: я, мол, себя в каком-то другом бизнесе реализовал, — и теперь для меня дело принципа создать ресторан. Нет понимания, что это самый сложный профессиональный бизнес. Лет десять назад каждый банкир обязательно владел рестораном. Не говоря уже о медийных лицах, которые практически все имели и до сих пор имеют рестораны. У кого-то они успешные, у большинства — нет. Сейчас много открывается и еще больше закрывается. Когда я прихожу поздравлять коллег с юбилеем нашего сетевого ресторана, то все время говорю одну вещь: не каждый ресторан в Москве может отпраздновать семилетний юбилей! Семь лет в нашем бизнесе — это возраст долгожителя. И мы недаром называемся «Ресторанный профессиональный клуб». Мы действительно профессионалы, ведь у нас целая сеть долгожителей.

**— Планируете ли вы новые инвестиции в персонал при сегодняшних, более скромных возможностях?**

— Я планирую большие инвестиции в бизнес вообще. Нужно менять облик ресторанов, вносить что-то

ПОЗДРАВЛЯЕМ  
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию «ДВТ»  
с 22-летием!

Гелиопарк Групп  
с 10-летием!



Группу компаний  
«СПОРТМАСТЕР»  
с 21-й годовщиной!

Retail Service  
Company  
с 7-летием!

новенькое. Россия — не Америка и не Европа, где гости привыкают ходить в один и тот же ресторан 150 лет. Наши гости очень требовательны к новизне, и нам нужно обновлять рестораны, нужно вносить изюминку. Мы будем постепенно менять посуду, менять подачу, добавлять новые блюда. Но конечно же в рамках наших монобрендов.

Будут большие инвестиции в контроль стандартов качества кухни. В повышение сервисной составляющей. В тренинги. В систему контроля и оценки сервиса. И в систему управления по результатам этой оценки, которая замыкает весь цикл.

И конечно же планируются большие инвестиции в персонал. Мы хотим стать самым привлекательным работодателем. Чтобы не мы искали профессионалов, а они сами к нам приходили. Мы выстраиваем систему заработных плат выше рыночного уровня. Но с высокой планкой соответствия должности. Не выполнил — извини. Мы даем тебе время, но если ты не показываешь результат — покидаешь компанию. А показываешь — зарабатываешь больше, чем в других компаниях. Мы планируем возобновить все корпоративные мероприятия докризисных лет. Уже начали футбол потихонечку возрождать. Возобновляем конкурсы. Будем модернизировать систему карьерного роста.



**— Александр, мне кажется, вы умолчали об одной важной вещи. Я был на вашем ежегодном празднике «Жар-птица». Пространство для большой тусовки было выбрано исключительно удачно — сотен пять сотрудников, не меньше. Захватывающая программа. Юмор, зрелищность, фонтанирующая энергетика, каждый — одновременно и зритель и участник. И все веселятся от души. Но самое удивительное: здесь не каждый сам по себе и не отдельными группками, а именно все вместе! Пять сотен человек! Ощущение такое, что все очень хорошо знают друг друга и все друг другу действительно рады. Вот что меня поразило!**

— Я рад это слышать. Да, это действительно так. В какой-то момент мы поняли, что без единой команды невозможен успех. Причем, когда я говорю «команда», я имею в виду не только руководящий состав управленцев, а весь коллектив в целом. Успешный бизнес должен строиться на единых ценностях и понимании «куда бежим». Мы сильно вложились в создание команды. Сформулировали ряд принципов и ценностей: взаимовыручка, профессиональное развитие, нацеленность на результат. А дальше мы начали двигаться в русле этих принципов, транслируя их всем сотрудникам компании, на всех уровнях.

**— Как? Как можно укоренить в повседневной работе людей, например, взаимовыручку?**

— Это сложная задача, которую невозможно решить в одночасье. Кроме того, каждый сотрудник — от-

дельный мир со своей историей, привычками, характерным ему поведением. Понимая это, мы обратились за помощью к специалистам-консультантам. Они разработали для нас специальную программу командообразующих тренингов, которую прошли все мои коллеги — от управленцев до официантов. Так было положено начало, но на этом мы не стали останавливаться. Что больше всего сплочивает коллектив? Конечно, проведение корпоративных мероприятий. Мы разработали целую систему подобных активностей, которые включали как профессиональные праздники типа «Жар-птицы», так спортивные — футбольные турниры.

Главное правило — нельзя насильно искусственно насаждать корпоративную культуру, иначе любая компания как живой организм будет ее отторгать. Мы зарождали все традиции постепенно, прислушиваясь к коллегам — их пожеланиям, интересам, хобби, в конце концов... В итоге мы добились того, что ценности, которые сейчас исповедует «АРПИКОМ», у всех просто в крови! Да, когда мы начали проводить эту колоссальную работу, наша группа компаний была совсем другой, это сейчас в ней 31 ресторан и более 2000 сотрудников. Но вот любопытный факт — эта система настолько слаженная, что совсем не важно, сколько сотрудников придет к нам на работу завтра и сколько ресторанов мы откроем в ближайшем году. Нашей корпоративной культуре по силам любые задачи!

**— Сильная корпоративная культура для вас — это результат одних только тренингов и корпоративных праздников?**

— Ни в коем случае! Принципиально важно, чтобы декларируемые ценности подтверждались личным примером на всех уровнях: генерального управляющего, управляющих ресторанов, директоров департаментов. Как отвечает каждый директор на запросы коллег, как участвует в общих задачах — все это видят его подчиненные... У нас принято откликаться на все запросы. Случился пожар — все вместе выезжаем и тушим его.

Каждый руководитель должен понимать: замахиваясь на построение сильной корпоративной культуры, он сам по меркам этой культуры должен быть безупречен. Даже если придется наступить на горло собственной песне. Корпоративная культура — это игра по одним правилам для всех. Не может быть исключений и двойных стандартов. Как только правила игнорируются хотя бы одним человеком, вся система тут же рухнет как картонный домик. Чем выше должность несогласного с традициями, тем быстрее теряется вера в корпоративные стандарты у всех сотрудников. Руководителю, скажем, хочется шашкой помахать, показать, кто в доме хозяин: «Всех наказать, всех уволить!» Но если, по нашим правилам, мы не можем уволить человека без листа обратной связи, без системы предупреждений и предоставления шанса — мы должны потерпеть. Малейший сбой в системе — и доверие к ней тут же обнуляется. И тогда уже никто

не будет играть по правилам. Не будет ни доверия, ни взаимовыручки, ни хорошей работы. Если люди увидят, что руководство позволяет себе непозволительное — то и они будут действовать также. Если управляющий рестораном ушел в шесть вечера, даже не заглянув в зал, то какого отношения к работе можно ждать от официантов?

**— Можно ли контролировать, что действительно на всех уровнях, сверху донизу, в компании соблюдаются некие правила, связанные с ценностями?**

— Контролировать не нужно, да и невозможно. Здесь важна система постоянных тренингов с руководителями, приток смыслов и мотиваций — своего рода непрекращающееся стимулирование. Обязательно подкрепленное личным примером: я делаю так — а ты почему так не делаешь?

**— Меня заинтриговала тема футбола как элемента корпоративной культуры. Как все это у вас происходит?**

— К сожалению, после кризиса 2008 года футбол пришлось свернуть. Раньше была команда у каждого ресторана, и между ними проводились товарищеские игры. Также была сборная «АРПИКОМ», которую мы достаточно профессионально тренировали. Все вместе выезжали на матчи между ресторанами, сетями. Вместе болели, вместе побеждали. На нашем счету много побед, и это была огромная радость.

**— Корпоративная культура — дорогое удовольствие?**

— Очень дорогое. Я убежден, что ключевой фактор построения корпоративной культуры — это инвестиции в персонал. Любой рубль при правильном вложении в сотрудников окупится сторицей. Как ни странно слышать

от бывшего финансового директора, но отследить, доказать этот факт — невозможно. Просто это мое кредо — грамотные инвестиции в персонал. Нужно вкладывать

деньги в тренинги, привлекать дорогостоящих специалистов, тратиться на подарки, роскошные ежегодные мероприятия, связанные с награждениями. Это очень большие инвестиции.

**— Вы упомянули о системе карьерного роста в компании. Давайте поговорим о ней. Сегодня на рынке есть несколько розничных торговых сетей, магазины которых**

**размножаются по России и СНГ с завидной скоростью. Там постоянно возникают вакансии на достаточно высоких должностях, и карьерные лифты мчатся вверх с невероятной скоростью. А в ресторанном деле, где взрывного роста нет и не ожидается, — откуда появляются вакансии?**

— Есть несколько моментов. Во-первых, мы все-таки расширяемся и в этом году планируем открыть два новых ресторана. Во-вторых, мы будем выстраивать еще один управленческий уровень — систему территориальных управляющих. В-третьих, у нас есть система «горизонтального» роста. Например, управляющий может перейти в другой более сложный по своей локации ресторан, или из «Колбасофф» в GOODMAN, а это серьезное повышение. Возможен также вариант стать управляющим сразу двух расположенных рядом ресторанов. И наконец, перейти на позицию управляющего-тренера, совмещая эти обе должности. Это престижно, привлекательно, хорошо оплачивается. К тому же у нас еще есть Wendy's. Но это — отдельная история.

Окончание интервью читайте в следующем выпуске нашего бюллетеня. ✨



## Мотивирующая оплата: о несовершенстве идеальных систем

Как создать оптимальную систему оплаты труда? Какие существуют требования к формулам и показателям, на основе которых рассчитывается зарплата? Конечно, в первую очередь система должна отражать приоритеты бизнеса, вписываться в его стратегию и вытекать из нее. Это — содержательный вопрос, в каждом конкретном случае он решается по-своему. Но есть, на наш взгляд, требо-



вания чисто формальные, имеющие значение для любых ситуаций. Поясним на примере.

В одной из строительных компаний мы столкнулись с системой мотивации прораба, в которую были заложены практически все факторы результативности работы на объекте. Все то, на что прораб прямо или косвенно мог бы повлиять. К таким факторам относились объемы выработки, уровень матери-

альных затрат, выполнение календарного графика, место объекта в общекорпоративном соревновании, результаты оценки культуры труда Главным инженером, простои техники, объемы неподписанных процентов и т. д. и т. п. Каждый из факторов был представлен математически в единой расчетной формуле. В этой «зарплатной формуле», как в капле воды, отражалась и моделировалась вся работа прораба и его коллектива на объекте. Создателям алгоритма удалось дотянуться до каждой детали, максимально полно и всесторонне отразить все присущие бизнесу особенности. При этом многие из премиальных составляющих не сводились к простейшей арифметике, а предполагали еще и «тонкие настройки». Можно ли, например, считать равной заслугой прораба успешно сданный объект в том случае, когда он подписал процентовки самостоятельно и когда пришлось привлекать для этого коммерческого, а то и генерального директора? Очевидно, что в первом случае достижение сотрудника выглядит гораздо внушительнее. Поэтому премиальная составляющая, зависящая от своевременности сдачи объекта или этапа работ, подсчитывалась по разветвленной схеме, в которой в особые случаи выделялись сдача объекта с одной, с другой или с третьей мерой самостоятельности.

После того как компания научилась регулярно поставлять «на вход» информационной системы нужные данные и расчет зарплат был автоматизирован, прорабы действительно начали получать вознаграждение в соответствии с формулой. Но вот что обнаружилось: несмотря на то, что расчетная формула была подробно описана ее авторами и находилась в общем доступе, даже начальники участков в большинстве своем плохо ее знали и не могли объяснить прорабам, почему им начислена именно такая премия. Что же говорить о самих прорабах? Выходило, что система расчета зарплат исчерпывающим образом отражала вклад работника в результат его труда. Но при этом она не была понятна самому работнику. А значит — не воодушевляла, не стимулировала его на максимизацию этого вклада.

Чрезмерная сложность «зарплатных формул» всегда работает против их главного предназначения: мотивировать людей на результат. Поэтому разработчикам расчетных алгоритмов, помимо определения ключевых показателей для расчета, нужно учитывать и чисто «человеческое» обстоятельство: не все из тех, для кого создается система оплаты, были отличниками по математике.

Есть и другой момент, ограничивающий работу систем мотивации со стороны «человеческого фактора». Он связан уже не столько со сложностью расчетов, сколько с количеством учитываемых показателей. Замечательно, когда на «вход» расчета зарплаты можно подать один-единственный показатель. Например, процент от продаж или от маржинального дохода может быть

идеальным решением для торгового агента. Действительно, особых требований к агенту обычно не предъявляется, затрат на него нет никаких, и маржинальный доход от его продаж просто увеличивает общий результат по компании.

А если взять сетевой магазин — что здесь важно кроме продаж? Стоит задуматься на минуту — и отыщется множество важных моментов. Важно, чтобы ни в одной из ассортиментных групп товар не залеживался. Чтобы директора скидками и дисконтными картами не злоупотребляли. Чтобы процент списания не переходил черту приличий. Чтобы хозяйство экономно вели. Чтобы обслуживание покупателей было на уровне. Общесетевые акции — без срывов. Оформление полок и витрин — в соответствии со стандартами. Отчеты — вовремя. Заявки на услуги и платежи — заранее.

Если при разработке системы оплаты мы попытаемся учесть все, что хотелось бы учесть, то обязательно перегнем палку. Даже если математика расчетов будет предельно простая. Ведь чем больше составляющих, из которых складывается премия, — тем меньше вес каждой из них в кошельке сотрудника. И тем меньше каждое из этих слагаемых значит для него. В какой-то момент дробление «зарплатных слагаемых» обязательно сделает их столь незначительными, что уже не будет мобилизовать человека на взятие нужного рубежа. Многие исследователи и эксперты сходятся на том, что работники не придают большого значения тем зарплатным составляющим, доля которых меньше 10 % от всего заработка. Поэтому если, например, 60 % заработка сотрудника приходится на оклад, то премиальную составляющую не стоит дробить больше чем на четыре слагаемых.

Мы убеждены, что бизнес — сфера не столько идеальных решений, сколько выбора приоритетов. На чем сосредоточить основные усилия? В чем состоят главные задачи ближайшего года? Что будет важнее всего в обозримой перспективе? Этот принцип в полной мере распространяется и на отбор показателей для расчета зарплат. Из всех значимых и важных нужно выбрать самые значимые и самые важные. Каков допустимый максимум? Наш опыт мало чем отличается от принятых в экспертном сообществе ориентиров: в большинстве случаев границей, за которой начинается «размывание» мотивирующего действия премий, оказывается число четыре. Эффективно работающие системы оплаты основываются, как правило, на трех-четырех приоритетных показателях для каждой «мотивируемой» должностной позиции. ✨

Мы убеждены, что бизнес — сфера не столько идеальных решений, сколько выбора приоритетов. На чем сосредоточить основные усилия? В чем состоят главные задачи ближайшего года? Что будет важнее всего в обозримой перспективе? Этот принцип в полной мере распространяется и на отбор показателей для расчета зарплат. Из всех значимых и важных нужно выбрать самые значимые и самые важные. Каков допустимый максимум? Наш опыт мало чем отличается от принятых в экспертном сообществе ориентиров: в большинстве случаев границей, за которой начинается «размывание» мотивирующего действия премий, оказывается число четыре. Эффективно работающие системы оплаты основываются, как правило, на трех-четырех приоритетных показателях для каждой «мотивируемой» должностной позиции. ✨

Ю. Пахомов

### Охотничьи рассказы

**Рассказывает бизнесмен, бывший работник правоохранительных органов.**

В столичных судах сложилась оригинальная технология управления судопроизводством со стороны облеченных властью чиновников. В зал суда приходят неприметные посетители. Они скромно сидят, внимательно слушают, в прениях не участвуют, а по окончании заседания так же незаметно уходят. Это так называемые «люди-маячки». Ноу-хау заключается в том, что присутствие в суде такого человека означает сигнал судье принять решение в пользу истца. А присутствие другого человека — указание повернуть разбирательство в пользу ответчика. Эта устоявшаяся система дает стопроцентную гарантию безопасности истинного кукловода, поскольку не оставляет ни малейших доказательных оснований для обвинения в коррупции. Если что — все грехи будут свалены на судей. Оказывается, не только голь хитра на выдумки!



**Рассказывает ИТ-директор иностранной компании.**

В одном из крупных столичных холдингов руководство предприняло революционный шаг и перевело бухгалтерию на... бумажные учетные технологии образца 70-х годов. Декомпьютеризация бухгалтерского труда имело два последствия — плохое и хорошее. Плохое заключалось в том, что штат бухгалтеров вырос до 90

человек. А хорошее — в обретении мощной защиты от претензий по налоговым проверкам. Налоговые инспекторы нынешнего компьютерного поколения уже не умеют разбираться в системах бумажного учета. Да и вряд ли захотят учиться этому древнему и вышедшему из употребления ремеслу. Судя по тому, что руководство не свернуло свой эксперимент, добро победило-таки зло: выигрыш, полученный от фискальной защиты, оказался больше, чем затраты на содержание дополнительных бухгалтеров. ✨

### Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

## Домик у моря и Macbook на коленках

*Совсем недавно, беседуя с одним предпринимателем, я услышал от него такую характеристику «компаний 21-го века»: «домик у моря и Macbook на коленках». И это не фантастика. Все больше молодых компаний и стартапов своим форматом напоминают эту метафоричную модель. Сегодня соответствующая духу времени бизнес-идея может быть реализована совсем в ином бизнес-ландшафте, нежели 10 лет назад.*

Сегодня благодаря Интернету и облачным технологиям кардинально меняются требования к организации работы офиса. Молодые компании активно используют «облачные офисы» (такие как Basecamp или TeamLab) для управления проектами и бизнесами. Такой «офис» не требует арендной платы и позволяет слаженно работать проектной команде, даже если ее участники находятся на разных континентах. Кроме этого, облачные технологии содержат большой потенциал: ведь они не только дают возможность хранить и обрабатывать огромные массивы данных на удаленных серверах, но и позволяют вывести функцию вычисления за рамки устройства. Это существенно упрощает требования к персональным компьютерам пользователей.

Сокращение издержек по всем фронтам и повышение конкурентоспособности предприятий за счет фокусировки на основном бизнесе — это тоже характеристики современной компании. Поэтому еще до слова «облако» слово «аутсорсинг» прочно вошло в наш лексикон. Именно передача второстепенных бизнес-процессов специализированным сторонним подрядчикам помогает бизнесу сконцентрироваться на главном, высвободить время и ценный интеллектуальный ресурс менеджмента для совершенствования и продвижения своего продукта.

Рынок аутсорсинга в России еще молод (со всеми вытекающими претензиями к квалификации), но он

уверенно растет, развивается и становится все более и более профессиональным.

В отличие от России на Западе с его давними традициями и высокой культурой обслуживания рынок аутсорсинга начинался с бизнес-процессов (BPO), постепенно проникая в молодую и быстро развивающуюся сферу ИТ. В России же рынок аутсорсинга стартовал с ИТ-аутсорсинга (ИТО). Причиной этому послужило усложнение ИТ-процессов на предприятиях и, как следствие, невозможность содержать необходимый штат квалифицированных и дорогостоящих специалистов. Сегодня в этой сфере поставщики услуг предлагают разработку программных приложений, аутсорсинг сетевых и телекоммуникационных услуг, аутсорсинг ИТ-департаментов.

Дальше — больше: логистические и экспедиторские операции стали выводиться за пределы собственной структуры. Появились профессиональные операторы, предоставляющие услуги по полному комплексу транспортировки, хранения и переработки товара.

Крупные компании (прежде всего банки, страховые и телекоммуникационные компании), стали передавать функции взаимоотношений с клиентами контактным центрам, посодействовав росту целой отрасли. Ответы на вопросы, техническая поддержка, маркетинг и продажи, исследование рынков, взыскание задолженности —

## Двадцатый год ШАГаем с Вами

Компания	Страна	Выручка, (млн. \$) <sup>1</sup>	Персонал (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.)
<b>Информационные технологии</b>				
КРОК	Россия	1086,00	2500	434,40
Hewlett-Packard Company	США	120 357,00	331 800	362,74
International Business Machines Corporation (IBM)	США	104 507,00	466 995	223,79
Optima services (Группа Optima)	Россия	382,00	2000	191,00
<b>Логистика</b>				
J.B. Hunt Transport Services, Inc.	США	5054,98	16 475	306,83
Asstra - Associated Traffic AG	Швейцария	220,38	800	275,47
Wallenius Wilhelmsen Logistics AS	Норвегия	1967,43	9400	209,30
Swift Transportation Company	США	3493,18	17 600	198,48
LINC Logistics Company	США	290,93	1721	169,05
Алиди	Россия	566,67	4600	123,19
<b>Аутсорсинг бизнес-процессов (взаимоотношения с клиентами)</b>				
Convergent Outsourcing, Inc.	США	94,97	730	130,10
Accenture PLC	Ирландия, США	29 777,98	257 000	115,87
West Corporation	США	2638,02	35 700	73,89
Sitel Worldwide Corporation	США	1429,13	25 000	57,17
TeleTech Holdings, Inc.	США	1162,98	43 000	27,05
Convergys Corporation	США	2005,00	77 000	26,04
<b>Кадровые услуги</b>				
Insperty, Inc.	США	2158,82	2200	981,28
G&A Outsourcing, Inc.	США	18,60	147	126,53
Ceridian Corporation	США	813,10	9587	84,81
ADP TotalSource Group, Inc.	США	133,40	1936	68,90
Accord Human Resources, Inc.	США	842,30	13 000	64,79
<b>Аутстаффинг</b>				
Manpower Inc.	США	20 678,00	28 000	738,50
Kelly Services, Inc.	США	5450,50	56 810	95,94
Randstad Holding nv	Нидерланды	22 580,21	611 020	36,95
<b>Бухгалтерский учет</b>				
CBIZ, Inc.	США	766,09	5200	147,33
CliftonLarsonAllen LLP	США	269,20	3600	74,78
SVA Certified Public Accountants, S.C.	США	30,90	425	72,71
<b>Клининг (уборка, обслуживание)</b>				
CleanNet U.S.A., Inc.	США	71,84	150	478,91
IPS CLEANING AUSTRALIA PTY	Австралия	70,72	180	392,86
Jani-King International, Inc.	США	160,62	550	292,04
ABM Industries Incorporated	США	4300,27	108 500	39,63
DTZ, INC.	США	510,50	18 000	28,36
<b>Кейтеринг (питание)</b>				
KI h Catering GmbH	Германия	107,46	1141	94,18
Sodexo	Франция	22 851,53	421 391	54,23
Compass Group PLC	Великобритания	27 325,24	508 710	53,71

<sup>1</sup> Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».

это лишь часть большого списка функций, который компании стали передавать на аутсорсинг.

Бухгалтерский учет и отчетность на предприятии (полностью или частично) тоже все больше поручаются внешним подрядчикам.

Естественно, что организацию питания сотрудников, а также уборку и эксплуатацию помещений стало принято передавать специализированным компаниям, которые призваны избавить заказчика от головных болей и лишних статей затрат в бюджете.

Даже такая чувствительная функция, как работа HR-отдела, — тоже выносится за пределы основной структуры: подбор, оценка и обучение персонала, кадровое делопроизводство — для всего этого существуют узкоспециализированные агентства.

Появилось еще одно новое слово — аутстаффинг: технологии по привлечению персонала из сторонней компании, позволяющие снизить расходы и риски при сохранении возможности руководства подчиненными. Эти компании позволяют сократить количество сотрудников в штате, часто избавляют заказчика от обязательств по трудовым соглашениям с сотрудником, обеспечивают гибкость в управлении персоналом и сохраняют статус малого бизнеса для предприятий, что тоже немаловажно в финансовом плане.

Аутсорсинг активно развивается в глобальном масштабе — это одно из его фундаментальных преимуществ. Так, например, практически все развитые англоязычные страны пользуются услугами контакт-центров, которые расположены в Индии. Там достаточно англоязычных специалистов необходимой квалификации, работающих за плату на два порядка меньше, чем в США или в Европе. Экономический эффект очевиден.

В России, например, благодаря различию уровня зарплат, столичные компании активно привлекают региональные IT- и бухгалтерские компании в качестве подрядчиков.

Нам стало интересно заглянуть за кулисы аутсорсингового бизнеса и проанализировать деятельность представителей этого рынка через призму продуктивности — годовая выручка на одного сотрудника (**TP-index**). Мы выбрали различные компании разного масштаба из наиболее популярных в аутсорсинге областей.

Первый вывод, который можно сделать (см. таблицу), подтвердил нашу гипотезу. А именно: практически во всех областях аутсорсинга (кроме интеллектуально емкой области IT и капиталоемкой логистики) мы видим достаточно низкую производительность (в сравнении с другими отраслями экономики). Эти компании живут за счет больших оборотов. Но самое главное для компании-заказчика: аутсорсинговые подрядчики оттягивают на себя низко-

производительные операции. То есть если бы заказчик держал в штате (например) столовую, уборщиц и контакт-центр, то показатель производительности его компании (в целом), по всей вероятности, был бы ниже. Стало быть, аутсорсинг второстепенных процессов не просто позволяет экономить и концентрироваться на главном бизнес-процессе — он является действенным инструментом в борьбе за продуктивность.

Несмотря на то, что российских компаний в этом списке немного (далеко не все готовы раскрывать информацию), порадовали российские представители IT-аутсорсинга/системные интеграторы: компании **КРОК (434 тыс. \$/чел.)** и **Optima services (191 тыс. \$/чел.)** показали очень достойную производительность в сопоставлении с такими гигантами, как HP и IBM.

Раз уж в таком конкурентном и сложном рынке, как IT, наши компании способны работать на таком уровне продуктивности, то и в других областях аутсорсинга россиянам будет по силам преодолеть высокую профессиональную планку. А профессиональный рынок аутсорсинга широкого спектра бизнес-процессов, в свою очередь, позволит компаниям-заказчикам повысить свою гибкость, мобильность и продуктивность.

Интересно, что в Китае до 2015 года на государственные средства планируется подготовить 1,2 млн сертифицированных специалистов по аутсорсингу! Нам бы тоже не помешала государственная и законодательная поддержка этого направления. ✨

В. Сметанников

### Из записной книжки консультанта

Менеджер: *«Можно найти людей у конкурентов, которые за определенное «спасибо» солят нам нужную информацию».*

\*\*\*

Менеджер: *«Эта категория сотрудников — ну, как бы это поцивилизованнее выразиться?.. — это такие хрюши-поросюши!»*

\*\*\*

Руководитель: *«Главные инструменты управления в распределительном центре — штраф и мат».*

\*\*\*

Менеджер на интервью: *«Я бы сказал, что хочу денег побольше и ответственности поменьше, но вы же мне не поверите».*

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

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2013 <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.