

★ ★ ★ Гадания на козлиной гуще ★ ★ ★

Наступает новый, 2015 год.

И никто не берется дать прогноз, что произойдет в этом новом году. Говорят, уж слишком это зависит от человеческого фактора в единственном лице.

Ну что ж, если нет прогнозов — остается только гадать. Какой это будет год? По излюбленному нами восточному календарю — год Козы. И притом какой-то очень странной — синей да деревянной...

Жутковато выглядит такая коза. Как в том полузабытом детстве, когда непонятный дядька хриплым басом, ворочая пальцами, начинал приговаривать: «Идет коза рогатая! Идет коза бодатая! За малыми ребятами! Забодает-забодает...»

Это «забодает-забодает» как-то уж очень просматривается прямо сегодня — и с падающими курсами, и с новыми налоговыми проектами, и с фантастическими законодательными инициативами, и с явно возросшими аппетитами поглядываний в сторону бизнеса, уже не важно — большого или маленького. Тут уже не просто шерсти клоч — как бы шкуру не сняли. Увернуться бы суметь да успеть.

Но как раз тут с козой все не так уж и плохо. Коза, конечно, существо вредное и своенравное, но чрезвычайно пронырливое. Не зря же в народе говаривали: «Если хочешь с соседом поругаться — заведи козу». Сквозь любой забор пролезет и все, что соседом всхожено упорными заботами и трудом, непременно пообглодает. Где верхки — там верхки, где корешки — там корешки. Никогда не перепутает. Прямо как нынешние банки долги кредитные реструктурируют — тот, кто попробовал, подтвердит!

И все же есть в козе своя неизбывная козлиная сила. Живуча, неприхотлива, опять же — корму мало потребляет. Не нужны в нее большие инвестиции. Недаром те, кто в крайнюю нищету впадал, корову терял, а хоть козу — да оставлял. Молока от козы, конечно, что кот наплакал, зато полезное, на родной подзаборной травке выстоянное.

Главное, помнить, что год все-таки — не козла. Потому что в нашей родной культуре, насквозь пропитанной романтическим флером блатной фени, козел —

понятие для употребления запретное. «А за козла — ответишь!» — вот и весь разговор.

Если гадать по фольклорным козам и дальше, то можно предсказать, что несладко придется остаткам наших всеми так нелюбимых бизнес-олигархов. Мало того, что денег на них на всех не хватит, так есть на них еще и вековая история про козу-дерезу. Ту самую дерезу, что «за три гроша куплена — полбока луплено». Хорошая такая русская народная сказка про олигархическую козу, которая у бедного зайчика домик отняла. Но тут пришел храбрый петух (просьба на феню не переводить), да так козу-дерезу напугал, что она с перепугу с печи упала да убилась. И хеппи-энд у сказки есть: «и стали зайчика с петушком в избушке жить да рыбку ловить»... За неимением норвежской белорусского засола.

А вот малому бизнесу нагадать можно полное счастье. Главное, вовремя вспомнить и использовать одно секретное заклинание, родившееся в счастливые советские времена: «Бросить бы все — и поехать в Урюпинск!» Без шуток — имеется в виду именно Урюпинск, столица российской провинции. Единственный город, где установлен памятник козе. Потому что в этом очень-очень бедном регионе ничего больше не родилось и не росло. Вот местное население и выкрутилось — стало коз разводить, да шерсть с них

чесать, да с этой шерсти платки пуховые вязать. Так мелким предпринимательством и перебивались десятилетиями. А кое-кто даже и процветал. Про это тоже памятник поставлен — можно посмотреть на фотографии.

Конечно, для тех, кто не сумеет воспользоваться этой рекомендацией, может быть уготована участь и другой козы — той, которая Сидорова. До сих пор гадают, какой-токой этот Сидоров и как именно и за что он свою козу драл, но судя по тому, насколько прочно впечатался этот факт в народную память, участи такой лучше все же избежать. Хоть в Урюпинске, хоть незнамо где.

Но самый оптимистичный гадательный сценарий — в живописной сказке про фрау Аленушку и ее братца Иванушку. Помните же — умная и правильная фрау Аленушка все время говорила Иванушке, чтобы он из



*Памятники козе
и расцвету предпринимательства
в г. Урюпинск*



Двадцать лет ШАГаем с Вами

копытцев не пил и всякие санитарные правила человеческого общежития поддерживал. Но не послушался Иванушка, извелся жаждой, тяпнул из копытца — и стал козленочком. Вроде бы как несчастье. Ан нет, злобная закулисная ведьма и саму фрау Аленушку в темных экономических водах утопила, навесив на шею гнет тяжелых санкций. И кто же спас ее? А вот он — наш козленочек, который и ведьму извел, и счастье кругом всем произвел, и сам в добра молодца на зависть всем обратился... Очень оптимистичный сюжет — надо срочно продать на Первый канал телевидения...

Гадать можно до бесконечности. Но пришло время сделать новогоднее пожелание. Оно будет простым: «Чтобы всем нашим читателям на хромой козе объехать все невзгоды и напасти будущего года и остаться способными продолжать и развивать свое дело!»

Потому что тот, «кто строит — тот чего-нибудь да стоит» — так нас в детстве учили.

С Новым годом вас, дорогие друзья! ✨

Евгений Емельянов

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Компанию
«Альпиндустрия»
с 26-летием!**

**Компанию «Муви»
с 22-летием!**

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

**Компанию «Ниола-Пресс»
с 16-летием!**



**Группу Компаний
«НЭКС»
с 22-летием!**

**САО «Гефест»
с 21-й годовщиной!**

**Компанию «Рокса»
с 22-летием!**

**Компанию КСК групп
с 20-летием!**

Компанию «Инкомстрой-Инжиниринг» с 19-летием!

Интервью

Я бы посоветовал бизнесменам больше заниматься своими детьми

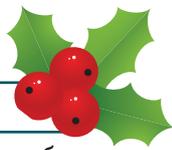
Беседа об особенностях ведения семейного бизнеса с Давидом Семеновичем Тетро, генеральным директором компании ООО «Объединенная транспортная компания», бизнесменом во втором поколении.



— Давид Семенович, позвольте несколько вводных слов. Первое поколение российских бизнесменов выступило на сцену в начале 90-х. Многие тогда начинали свое дело на голом месте. За душой было одно только отчаянное желание победить нищету, головокружение от открывшихся возможностей, жажда рискнуть и попробовать. Можно сказать, что в массе своей бизнес, если говорить именно о бизнесе, а не о приватизации госсобственности, поднимался на волне юношеского энтузиазма, на подъеме молодых нерастратченных сил. Сегодня всем этим людям как минимум за сорок, многим — за пятьдесят и за шестьдесят. Они начинают задумываться: что будет с моим бизнесом еще через двадцать лет? Кому доверить? Как обеспечить безбедную жизнь детей и внуков? Многие

начинают задумываться о передаче дела по наследству. Пока для большинства бизнесменов это только тема для размышлений. А вот для вас — это уже реальный опыт и реально прожитая история. Так ведь?

— Это реальная история, она и сейчас продолжается. Но моя история — это скорее история, прожитая наследником, чем «бизнесменом 90-х». Бизнесменом в те годы был мой отец, который в 96-м начал бизнес по производству и оптовым поставкам сахара. Я же начинал свою карьеру в отцовской компании с самых низов, с должности грузчика. Это было мое первое место работы. Будучи еще студентом Московского института электроники и математики, я подрабатывал грузчиком на складах отцовской компании. Через четыре месяца я был уже начальником склада, а где-то месяцев через восемь перешел работать в офис. Сначала учетчиком, потом — сотрудником бухгал-



Двадцать лет ШАГаем с Вами

терии. Через какое-то время я стал заместителем главного бухгалтера, потом — финансовым директором. Проработав в компании четыре года, я смог уже занять должность исполнительного директора. Вот так год за годом я двигался по карьерным ступеням, пока не стал наконец партнером отца по бизнесу. А после того как сахарный бизнес был распродан, мы с отцом начали новый бизнес, совсем в другом сегменте.

— Давайте пока задержимся на сахарной теме. Когда вошли в долю на правах совладельца?

— Официально долю на меня не оформляли, только в самом конце — кажется, процентов семь. Если говорить о том, на кого тратились заработанные деньги, то я был в доле всегда — одна семья все-таки. А партнером я стал, когда освоил управление финансами и занял должность исполнительного директора.

— Постепенное карьерное восхождение с самых низов — это был ваш собственный выбор?

— Это было решение отца и его подход. Я должен был начать с самого низа, чтобы во всем разобраться, понять все плюсы и минусы работы каждого звена и все моменты, которые нужно контролировать. Сейчас я считаю, что это было абсолютно правильное решение. А тогда — тогда у меня просто не было других вариантов.

— Отец готовил вас к будущей роли партнера заранее? Были беседы на эту тему?

— Активно обучать меня ведению дела он начал только через два года моей работы в компании. Только после того как я сам прошел непростой карьерный путь, что-то понял и чего-то добился.

Когда я перешел со склада в офис, работавшие в компании менеджеры смотрели на меня очень скептически. Мне нужно было самому завоевывать авторитет и доказывать: я работаю здесь не потому, что я сын владельца, а потому, что могу это потянуть. Это гораздо сложнее, чем завоевывать уважение просто новому сотруднику. Когда ты пришел с улицы — отношение к тебе более спокойное и непредвзятое. А если ты родственник, то к тебе изначально требования выше. Или, наоборот, ничего от тебя не ждут и ни во что не ставят, полагая, что тебе все равно простят любые промахи и ошибки. Мне потребовалось два года, чтобы завоевать уважение сотрудников и доказать своей работой, чего я стою. Пришлось делать это самому, без помощи со стороны отца. В эти первые два года отец подчеркнуто относился ко мне как к обычному сотруднику, и никаких преференций в качестве сына я не имел. Абсолютно никаких.

— И вы легко соглашались с этим?

— По молодости я, конечно, в глубине души хотел бы особого отношения. И поначалу обижался. Отец с утра садится в машину — я иду на троллейбусную остановку. С работы тоже на метро добираюсь. Я сно-

сил это хоть и с обидой, но без возражений. Отец был очень строг в этом вопросе и давал мне почувствовать, что можно, а что нельзя. Чтобы попросить: «Пап, давай я с тобой поеду», — у меня и в мыслях такого не было. Да, первые два года обижался. Но с опытом, с возрастом приходило понимание, что только так и нужно было поступать. Я очень благодарен отцу за эти уроки.

— Но в какой-то момент вы стали партнерами. Означало ли ваше партнерство с отцом полное равенство в отношениях?

— Не совсем так. Во-первых, есть определенное воспитание, определенные семейные традиции. Они и в бизнесе проявляются. Я воспитывался на Кавказе, у нас принято почитать старших. В отношениях между младшим и старшим полного равенства нет и не должно быть, авторитет старших — непререкаем. К старшим — всегда на «вы» и по имени-отчеству. Независимо от должности, независимо от положения человека в обществе. Скромность, сдержанность и учтивость в общении со старшими — для нас закон. Не повышать голос, не возражать в категоричной форме. Даже если ты считаешь свою позицию на 300% правильной, ее нужно крайне сдержанно, уважительно и очень постепенно доносить и доказывать.

Во-вторых, в нашем партнерстве сложилось определенное разделение ролей и ответственности. Я занимался оперативным управлением, решением каждодневных задач. Отец решал стратегические вопросы: о выборе поставщиков, об источниках финансирования бизнеса, о приоритетных долгосрочных задачах. Позже, когда мы начали другой бизнес, эти роли поменялись. Но и сейчас уважение к старшим — незыблемая основа наших отношений. Я, как могу, стараюсь выстраивать в этом ключе и отношения между сотрудниками. То, как принято общаться у нас, заметно отличается от того, что принято в других компаниях. Сейчас многое меняется, люди чаще обращаются на «ты» и без имени-отчества. Но традиции, я считаю, лучше не забывать: они вносят в отношения определенный позитив. Общаясь с отцом, я всегда помню о его старшинстве.

— В чем это проявляется при решении деловых вопросов?

— Например, в том, что решение спорных вопросов идет у нас дольше, труднее. И мне свою позицию приходится защищать крайне осторожно и дипломатично.

— И никогда не доходило до горячих споров?

— Честно говоря, доходило. До споров, до накала страстей. Не в первое время моей работы у отца, а позже, когда я начинал что-то понимать и у меня складывалось собственное мнение. Я старался держать себя в узде, действовал по возможности мягко, всегда приводил аргументы и примеры: как что происходит в других местах, как происходит в других компаниях, где выстроена не семейная, а корпоративная система управления.

И все же мы ругались, в том числе и дома. Семейный бизнес сложен еще и тем, что всегда приносишь рабочие





Двадцать лет ШАГаем с Вами

вопросы домой. Разногласия возникали сначала по текущим вопросам, а когда я занял пост финансового директора, случались разногласия и по стратегии — о развитии, о нашей позиции на рынке. Доходило до того, что предметом спора становился вопрос о том, работать ли мне дальше в компании отца. Мой отец — жесткий руководитель, и перед ним нужно отстаивать свою позицию очень основательно. Но, в конце концов, в 40% случаев через какое-то время он соглашался со мной.



— Бывало ли так, что разногласия по бизнесу омрачали ваши родственные отношения?

— Нет. Я убежден: если отношения отца с сыном выстроены правильно и имеют прочную основу, то никакие разногласия им не повредят.

— Бывало ли, что на ведение дел в вашем семейном бизнесе влиял кто-то из других членов семьи, не погруженный в этот бизнес?

— В нашем случае все вопросы решались только на уровне наших с отцом обсуждений. Хотя я думаю, что на многие решения, которые принимал отец, влияла мама. Да и мои попытки повлиять на него через маму тоже иногда оказывались успешными.

— То есть и мама играла в бизнесе какую-то роль?

— Нет, мама вообще не в бизнесе, она — просто мама. Но она всегда оказывала и оказывает на отца сдерживающее влияние. Отец — человек очень эмоциональный, а мама, наоборот, сдержанная и умеет аккуратно, не вызывая сопротивления, повлиять и донести свою мысль. Правильнее сказать, что роль мамы здесь — это скорее роль жены, а не участника бизнеса.

— И когда вы приносили проблемы бизнеса домой, начинали спорить...

— Да, мама всегда примиряла нас. Ее роль — это роль мирового судьи.

— Как сложилась судьба вашего первого бизнеса?

— Когда на нашем рынке началось укрупнение компаний, слияния, поглощения мелких бизнесов крупными, мы оказались перед выбором: либо остаться в бизнесе, но в чем-то пойти против совести, либо — продать компанию. Мы выбрали второе.

— И с головой бросились в новую затею?

— Не сразу. Прежде я несколько лет проработал генеральным директором в организации, занимавшейся железнодорожными перевозками. Вникнув в особенности отрасли и набравшись опыта, я увидел перспективную нишу и решил начать свое дело. Чем привлекателен этот бизнес? Железнодорожный транспорт является аналогом недвижимости. Срок службы вагонов — от 25 до 40 лет, и этот сегмент востребован везде, во всем мире. Я предложил отцу вместе создать собственную логистическую компанию. Он согласился, не задумываясь.

Мы вместе разработали бизнес-план, было общее понимание, на каких первых контрактах мы закрепимся. Сегодня это наш совместный бизнес, 25 августа ему исполнится пять лет. Но здесь наши роли уже поменялись, и стратегическими вопросами занимаюсь я.

— Почему поменялись ваши роли?

— Так решил отец, и решил мудро. Он сказал: твоя идея, твое детище — ты и носи ответственность за то, как она будет воплощаться в жизнь. Теперь

оперативные вопросы решает отец, а я отвечаю за стратегию: в каком направлении развивать вагонный парк, вкладываться ли нам в приобретение цистерн или вкладываться в приобретение полувагонов. Я решаю вопросы привлечения финансирования, общаюсь с банками, с крупными фондами.

— Вы говорили, что в первом вашем совместном с отцом бизнесе было немало сложностей при выработке общего решения. А как сейчас, после того, как сменились роли?

— Мы усвоили первый наш опыт. Основная масса споров проистекала из-за недостаточной ясности в вопросе разграничений. Сейчас разграничение в том, кто из нас чем занимается, стало еще более четким. Мы поставили себя в более жесткие рамки. И спорим теперь в разы меньше!

— А бизнес как себя чувствует?

— Бизнес начался довольно успешно: за 2 года мы вошли в ТОП-50 из 1400 подобных нам операторских компаний. И до сих пор мы занимаем по рейтингу РЖД 49-е место. Войти в десятку или двадцатку игроков пока не стремимся, наше место в сегменте ТОП-50 нас вполне устраивает.

Когда мы начали вдвоем, когда затем привлекли еще несколько человек, все было гораздо проще. Сейчас компания разрослась, появились десятки, а затем и сотни контрагентов, мы стали привлекать наемных менеджеров — и управлять бизнесом конечно же стало сложнее, но мы справляемся.

— Сложнее стало разруливать отношения между сотрудниками?

— Грех жаловаться на отношения! У нас очень низкая текучесть кадров. Почти все, кто приходит к нам, остаются, работают годами. Сегодня с нами большинство из тех, с кем мы начинали уже почти пять лет назад. И если уж говорить о семейном бизнесе, то своих сотрудников я тоже считаю членами семьи. Потому что большую часть своего времени я провожу с ними.

— Давид Семенович, что вы можете сказать о плюсах и минусах семейного бизнеса?

— Вот один из очевидных минусов. Ты член семьи, ты допустил серьезную оплошность. А куда деваться? Если дров наломал наемный менеджер — он написал заявление и уволился. А в семейном бизнесе от этой ситуации никуда не убежишь.





А плюсы... Возьмем крайний случай, когда компания очень маленькая и в ней работают только члены семьи. Руководит бизнесом глава семьи, заместители — дети, бухгалтер — жена, такое тоже бывает. Там все варится внутри семьи, нет жестких правил, нет жестких должностных ограничений и разграничений, все участвуют во всем и многие решения принимаются совместно. Когда компания выходит на определенный уровень и в нее привлекаются наемные сотрудники — это становится минусом. Тогда уже необходимо вводить обязательные для исполнения правила и инструкции. Но до тех пор пока бизнес компактный, семейственность — очень большой плюс. Почему?

Возьмем такой пример. У меня есть друзья среди банкиров, и я общаюсь с людьми на всех трех уровнях: на уровне владельцев банка, на уровне топ-менеджмента и на уровне обычных сотрудников. У них на корпоративных вечерах часто выступают и говорят: «У всех у нас одни цели, одни задачи». Я считаю, в таких заявлениях есть большая доля лукавства. Как бы цинично это ни звучало, но цели этих людей объединить во что-то единое — очень тяжело, практически невозможно. Владелец заинтересован получить максимальный доход с вложенного капитала. Топ-менеджер — получить максимальный бонус от прибыли, которую он принес компании. А обычные сотрудники чаще всего хотят придти в 9 утра, выполнять свой кусок работы, уходить в 6 вечера и вовремя получить зарплату. Им все равно, что происходит вокруг. Это то, что я вижу на примере банков. И я говорю: «Ребята, у вас у всех разные цели и разные задачи!» И только когда бизнес ведет семья, устремления каждого объединены в одну цель не только на словах. И случись какое-то ЧП — болеют и переживают все!

— Чему вы научились у отца как управленец и как бизнесмен?

— Пожалуй, главное — тому, что нужно всегда стараться договариваться. До последнего искать компромисс. И когда действительно исчерпаны все возможности — только тогда отстаивать свою принципиальную позицию. Но и при этом оставаться в дипломатических рамках, стараться избежать конфликта. Нужно быть максимально сдержанным в эмоциональном плане и всегда искать компромисс.

— Были у вас мысли о передаче бизнеса по наследству?

— Конечно. Мы видим в качестве наследников моего сына и моего племянника и надеемся возложить на них задачи по продолжению бизнеса.

— Сколько им сейчас?

— Сыну восемь, племяннику четыре.

— Это пока только в мыслях?

— Не только в мыслях. Они регулярно бывают в офисе, иногда присутствуют на совещаниях. Сын уже выска-

зывает свои мысли: в каком направлении следует развиваться, куда вкладываться, что принесет доход. У него уже есть понимание, что транспортный бизнес это хорошо, но надо развивать еще и компьютерные игры. У меня с ним четкая договоренность: даже если он захочет делать бизнес на компьютерных играх, транспортный бизнес обязательно будет оставлен и сохранен. И он мне обещал, что половину времени будет уделять транспортному бизнесу.

Так что пока младший наследник наслаждается жизнью, старшего мы уже потихоньку внедряем. Транспортный бизнес, по крайней мере тот его сегмент, в котором работаем мы, во многом строится на личных отношениях с контрагентами. А наследование — это очень хороший механизм преемственности личных отношений.

— Вы какую-то хитрость использовали, чтобы ваш сын так легко начал приобщаться к бизнесу? Или само собой так получилось, что ему стало интересно?

— Никакой хитрости. Возможно, это гены сыграли свою роль. Возможно — наши тесные семейные отношения. Он видит, сколько времени его отец проводит на работе. Думает, наверное: если бы ему было неинтересно, он бы столько времени там не проводил. Я тоже со своей стороны потихоньку подталкиваю. В свое время сын увлекся Человеком-пауком. А чем занимался этот супергерой в свободное от подвигов время? Он был фотографом! Первое, что сделал сын, когда посмотрел этот фильм, — попросил купить ему фотоаппарат. И мы с ним каждый выходной делали газету с теми фото, которые он отснял за неделю. И несколько экземпляров этой газеты продавали. Он стал понимать: сделал фотографии, потом мы сделали газету, газету продали — у него есть карманные деньги, не продали — нет карманных денег.

— Вы выходили на улицу с пачкой газет?

— Ну не на улице. Газету мы больше реализовывали среди друзей и родственников. Но при этом у него была мотивация. Заработал — пошел за мороженым или в кино. Не заработал — сидишь дома.

— Ему понравилось?

— Да, очень понравилось, до сих пор он увлекается фотографией. И у него есть понимание: надо трудиться. Сейчас для него основное — учеба. Я говорю:

ты ходишь в школу — это твоя работа. В зависимости от того, как учишься, — получаешь вознаграждение, вот это самое мороженое. А в последнее время по выходным мы с ним собираем корабли, самолеты, в архитектуру ушли достаточно глубоко.

— Там тоже вознаграждение предусмотрено?

— Нет, просто нам это нравится.

— А отец как относится к идее вовлечь детей в эту династическую историю?

— Он только за.





Двадцать лет ШАГаем с Вами

– **Участвует в этом?**

– Да, участвует. У него свой способ мотивации. Сейчас мы с сыном собираем бригантину семнадцатого века. Полтора метра в длину, со стальными пушками, собрать ее достаточно сложно. И вот дед внуку говорит: есть себестоимость приобретения. Если соберешь до конца — куплю у тебя в три раза дороже. Но, учитывая, что мы потратили на бригантину уже четыре месяца, и еще столько же нужно, чтобы ее достроить, я ее и по десятикратной цене не отдам! Столько сил потрачено, столько деталей, столько времени. Учитывая все это, она будет бесценная, эта бригантина.



– **У вас есть план, как вести сына от ступени к ступени? Или как получится?**

– Я думаю, нужно вводить его в бизнес точно так же, как мой отец вводил меня. Лет в пятнадцать окунуть в работу с самого низшего звена. Чтобы снизу доверху понимал, как это все работает. И пусть завоевывает авторитет своей собственной работой. Пусть, как это пришлось в свое время делать мне, сам преодолевает скептическое отношение сотрудников.

– **Сегодня многие бизнесмены начинают задумываться о передаче бизнеса по наследству, о создании династии. Думают, взвешивают все за и против, ситуации у всех разные. Что бы вы им посоветовали?**

– Я бы посоветовал им больше заниматься своими детьми. Многие из тех, кто заработал свои первые деньги в 90-е, вообще не занимались и не занимаются воспитанием детей. Если ты занимаешься воспитанием ребенка, то его приобщение к твоему делу происходит само собой: для вас обоих будет естественным, чтобы он продолжил то, что ты начал. А если ты им не занимаешься... Вопрос в том, как в семье происходит общение между родителями и детьми, между мужем и женой. А то ведь многие думают: «Нет, я лучше оплачу ему учебу в Лондоне, пусть за границу поедет, поживет там, ума-разума наберется...» У нас с сыном даже мысли не возникало, чтобы он уехал куда-то учиться.

К сожалению, в плане воспитания подрастающее поколение многое утратило за последние 20 лет. В се-

мье, вне семьи. Когда-то я был пионером. Потом еще комсомольцем успел немного побыть. Эти организации воспитывали патриотизм, и мы не были такими падкими на все заграничное. Сейчас всего этого уже нет. А жаль. Патриотизм — важная тема в воспитании. Спросите моего сына, где он хочет учиться. Он скажет: «Хочу учиться в России». В России образование ничуть не хуже, а в некоторых вузах, может быть, и лучше, чем за границей. По крайней мере, когда я учился, оно было достойное. Я не знаю, захочет ли он служить в армии. Хотя годик отслужить было бы очень даже полезно для дисциплины.

Подвожу итог: если родитель занимается ребенком, то у него не будет вопроса — продолжит сын или дочь мое дело или не продолжит.

– **Но жизнь у бизнесменов бывает иногда такая сумасшедшая, из аврала в аврал, что времени на семью часто действительно не хватает.**

– «Не хватает времени» в переводе на русский язык — в моем понимании — означает «не хватает желания». Это вопрос приоритетов: насколько человеку важно общаться с ребенком. Когда мы жили в городе, то у нас с сыном была договоренность: когда бы я ни заканчивал работу, в половине девятого я всегда приезжаю домой. Мы вместе смотрим «Спокойной ночи, малыши», за 15-20 минут успеваем поужинать, я его укладываю, читаю сказку. Он засыпает, а я еду на работу заканчивать дела. У нас была договоренность, что «Спокойной ночи, малыши» мы смотрим вместе всегда. Даже если я поужинать не успеваю, это время только наше. Да, в течение дня может вообще не быть свободной секунды, но даже мои деловые партнеры знали: в будни, с половины девятого до девяти тридцати вечера мне звонить нельзя, потому что в это время я с сыном. Для этого я частенько встречи переносил на время после десяти вечера. И это не помешало бизнесу. И завтракать обязательно нужно с ребенком. Какое время можно с ребенком проводить в течение дня? Завтрак или ужин. Я всегда стараюсь находить для этого время. Детьми надо заниматься! ✨

Беседовал Юрий Пахомов

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Эффективные ли лучшие из лучших?



Уже несколько лет Консалтинг-Центр «ШАГ» публикует обзоры эффективности работы частных компаний на основе TP-Index (годовой выручки на одного сотрудника). На этот раз мы сопоставляли работу первой сотни компаний из «самого престижного рейтинга» — Fortune-500. Лучших из лучших.

Лидером рейтинга эффективности стала компания INTL FCStone, работающая на стыке двух высокодоходных секторов — финансового и сырьевого. По отношению к прошлому году компания потеряла более 35 %

прибыли, но тем не менее оказалась самой эффективной: **более 40 000 долларов** в год на человека. По выручке компания находится лишь на 66-м месте рейтинга Fortune, но наших читателей не обманешь: в разговоре об эффективности важна не выручка сама по себе, а ее приходящаяся на каждого сотрудника доля.

10 строчек из 97 в рейтинге занимают страховые компании. Все они расположились в первой половине списка, от 22 до 42 места. Среднее значение показателя эффективности — **1093 доллара** на человека.

Двадцать лет ШАГаем с Вами



| Рейтинг TP-index | Рейтинг Fortune | Компания | Выручка (млн \$) | Персонал (чел.) | TP-index | Количество игроков / место в отраслевом списке |
|---|--------------------|-------------------------------------|---------------------|--------------------|----------|--|
| 1 | 66 | INTL FCStone | 43 768 | 1094 | 40 007 | |
| СТРАХОВАНИЕ | | | | | | |
| <i>средний TP-index – 1040 \$ на человека</i> | | | | | | 10 игроков |
| 22 | 38 | WellPoint | 71 458 | 48 200 | 1483 | 1 |
| 25 | 96 | Massachusetts Mutual Life Insurance | 33 350 | 27 090 | 1231 | 2 |
| 38 | 72 | Prudential Financial | 41 471 | 47 355 | 876 | 9 |
| 42 | 76 | Liberty Mutual Insurance Group | 39 133 | 50 000 | 783 | 10 |
| АВИАПЕРЕВОЗЧИКИ | | | | | | |
| <i>средний TP-index – 462 \$ на человека</i> | | | | | | 2 игрока |
| 62 | 81 | Delta Air Lines | 37 773 | 78 000 | 484 | 1 |
| 67 | 78 | United Continental Holdings | 38 279 | 87 000 | 440 | 2 |
| ИТ | | | | | | |
| <i>средний TP-index – 570 \$ на человека</i> | | | | | | 7 игроков |
| 26 | 46 | Google | 60 629 | 52 069 | 1164 | 1 |
| 91 | 23 | IBM | 99 751 | 463 785 | 215 | 7 |
| БАНКОВСКИЙ И ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР | | | | | | |
| <i>средний TP-index – 571 \$ на человека</i> | | | | | | 8 игроков |
| 24 | 74 | Goldman Sachs Group | 40 874 | 32 900 | 1242 | 1 |
| 75 | 29 | Wells Fargo | 88 069 | 263 500 | 334 | 8 |
| ДОБЫЧА И ПЕРЕРАБОТКА НЕФТИ | | | | | | |
| <i>средний TP-index – 6983 \$ на человека</i> | | | | | | 11 игроков |
| 4 | 71 | World Fuel Services | 41 562 | 2 758 | 15 070 | 1 |
| 18 | 84 | Hess | 36 694 | 12 225 | 3 002 | 11 |
| ЗДРАВООХРАНЕНИЕ | | | | | | |
| <i>средний TP-index – 661 \$ на человека</i> | | | | | | 4 игрока |
| 36 | 97 | Cigna | 32 380 | 36 500 | 887 | 1 |
| 40 | 73 | Humana | 41 313 | 52 000 | 794 | 2 |
| 41 | 14 | UnitedHealth Group | 122 489 | 156 000 | 785 | 3 |
| 94 | 79 | HCA Holdings | 38 040 | 215 000 | 177 | 4 |
| ИПОТЕЧНЫЙ БИЗНЕС | | | | | | |
| <i>средний TP-index 16 437 \$ на человека</i> | | | | | | 2 игрока |
| 2 | 13 | Fannie Mae | 125 696 | 7400 | 16 986 | 1 |
| 3 | 32 | Freddie Mac | 81 221 | 5112 | 15 888 | 2 |
| ЛОГИСТИКА | | | | | | |
| <i>средний TP-index – 144 \$ на человека</i> | | | | | | 2 игрока |
| 95 | 64 | FedEx | 44 287 | 300 000 | 148 | 1 |
| 97 | 50 | United Parcel Service | 55 438 | 395 000 | 140 | 2 |
| ПРОИЗВОДСТВО | | | | | | |
| <i>средний TP-index – 793 \$ на человека</i> | | | | | | 27 игроков |
| 11 | 62 | CHS | 44 480 | 10 716 | 4151 | 1 |
| 19 | 27 | Archer Daniels Midland | 89 804 | 31 100 | 2888 | 2 |
| 87 | 68 | Johnson Controls | 42 730 | 170 000 | 251 | 26 |
| 88 | 43 | PepsiCo | 66 415 | 274 000 | 242 | 27 |
| ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЯ | | | | | | |
| <i>средний TP-index – 670 \$ на человека</i> | | | | | | 4 игрока |
| 32 | 98 | DirecTV | 31 754 | 31 700 | 1002 | 1 |
| 64 | 44 | Comcast | 64 657 | 136 000 | 475 | 4 |
| РИТЕЙЛ | | | | | | |
| <i>средний TP-index – 404 \$ на человека</i> | | | | | | 13 игроков |
| 34 | 94 | Supervalu | 34 327 | 35 800 | 959 | 1 |
| 35 | 63 | Sysco | 44 411 | 48 100 | 923 | 2 |
| 93 | 36 | Target | 72 596 | 366 000 | 198 | 12 |
| 96 | 87 | Sears Holdings | 36 188 | 249 000 | 145 | 13 |
| ФАРМАЦЕВТИКА | | | | | | |
| <i>средний TP-index – 2398 \$ на человека</i> | | | | | | 7 игроков |
| 8 | 28 | AmerisourceBergen | 89 140 | 13 000 | 6857 | 1 |
| 66 | 12 | CVS Caremark | 126 761 | 286 000 | 443 | 7 |

Показатели лучшего игрока, WellPoint — 1483, а худшего — «всего» 783. Это означает, что отрасль в целом развивается очень ровно, и правила игры понятны для всех участников — как потребителей, так и продавцов. Российские игроки страхового рынка могут только завидовать такому положению дел.

Еще одним стабильным сектором оказалась система здравоохранения: из четырех игроков списка — трое сгруппировались на 36, 40 и 41-м месте рейтинга. Разница между показателями этих трех компаний сравнительно небольшая, и лишь компания HCA Holdings имеет показатель в разы меньше среднеотраслевого.

Несмотря на падение рынка недвижимости, второе и третье места заняли представители ипотечного бизнеса Fannie Mae и Freddie Mac с очень близкими результатами — 16 986 и 15 888 долларов на человека соответственно.

Почтенное четвертое место заняли представители нефтедобывающего сектора. Средний показатель отрасли также весьма достойный — 6983 доллара на одного сотрудника. Вместе с тем внутри списка разброс довольно значительный: от 15 070 до 3002 долларов на человека. Во многом это связано с тем, каким звеном является компания в цикле добычи, переработки и продажи. Как правило, добыча является наиболее затратным звеном.

Производственные компании представляют большую часть рейтинга Fortune — 26 из 97 строчек. И хотя средний показатель находится на уровне всего лишь 793 долларов на человека, разброс цифр очень большой. Возглавляют и завершают рейтинг эффективности производители продуктов питания. Самый эффективный производитель — CHS (4151 доллар на человека), а самый неэффективный — PepsiCo (242 доллара на человека). Отметим, что вечный соперник Пепси — Coca-Cola — смог немного опередить его и тут. Наименьший разброс — у производителей машин всех видов, от автомобилей до самолетов и спецтехники. Производители автомобилей для населения Ford Motor и General Motors оказались лишь чуть более эффективным, чем производитель самолетов Boeing.

Стабильно низкие показатели демонстрирует логистическая отрасль: оба игрока первой сотни — FedEx-Fortune и UPS находятся в самом конце рейтинга, на 95 и 97-м местах.

Из производителей из первой двадцатки отдельно отметим многопрофильный сельскохозяйственный холдинг CHS (11-е место в рейтинге TP-i и 62-е в рейтинге Fortune) и сельхозпереработчика Archer Daniels Midland (19-е место в рейтинге «ШАГа» и 27-е в Fortune). В России сельхозпроизводство традиционно считается рискованным и низкоприбыльным, но американские коллеги доказывают: при грамотной постановке дела доходы на одного человека могут быть сопоставимыми с доходами на нефтедобывающих предприятиях.

Лучший из представителей ритейла занимает лишь 34-е место — это компания SuperValu. Однако основной доход компании приносит не розничная, а оптовая торговля. В целом из 97 лучших компаний представителей торгового бизнеса лишь 13. В первую половину списка попали два представителя: кроме упомянутого SuperValu, всемирно известный Amazon.com (49-е место). 8 из 11 участников распределились на местах с 78 по 96-е. Это означает, что один сотрудник сети смог заработать для компании в лучшем случае 959 долларов в год, а в худшем 145 долларов. Это очень невысокий показатель.

Самой стабильной компанией двух рейтингов оказалась нефтедобывающая Phillips-66 — она оказалась на 6-м месте и в рейтинге Fortune и в рейтинге «ШАГа». ★

Инна Власова

Из записной книжки консультанта

Генеральный директор о Директоре по персоналу: «Я ей — «Почему не сделала?» А она: «Потому что не знала, как представить результат — в электронном виде или на бумаге!»

Учредитель: «Мы делаем все вместе, все сразу и всего по чуть-чуть. В результате — не делаем ничего...»

Управляющий строительной компанией: «Я дружу и с маленькими чиновниками, потому что они готовят информацию для больших!»

Владелец: «А мы-то думали, что дважды два равно четыре независимо от того, продаем мы или покупаем!»

Директор по закупкам выступает на совещании: «Рассмотрим поподробнее недопоставки...» Открывает слайд, написанный мелким нечитаемым шрифтом. Голос из зала: «Нам есть что скрывать!»

Генеральный директор о дилерах: «Они сегодня — точно такие же, какими мы были 6 лет назад. Но мы тогда семечки на рабочем месте не грызли!»



Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»

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

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

Адрес: 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2.

Адрес типографии: 107143, Москва, ул. Вербная, д. 4

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.

Тираж 800 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2014 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru