

27

**14 февраля 2021 года
компания ШАГ Консалтинг
исполнилось 27 лет!
Поздравления принимаем
целый год!**

К 20-летию издания

«Свой для своих». Такой была исходная концепция издания «Жизнь бизнеса» в далеком 2001 г. Когда, только-только очухавшись от кризиса 1998-2000 гг., молодые российские предприниматели устремились по-настоящему развивать бизнес. Когда из небольших «тусовочек» зарождались солидные компании, а из них — отраслевые игроки и федеральные сети. Когда любая настойчивость в бизнесе приводила к результату. И когда, извиняемся, устойчивая двух-, а то и трехзначная маржинальность позволяла вытворять какие угодно управленческие чудеса и прощала все и всяческие менеджерские нелепицы.

А потом расцвет сменился кризисом. Потом — другими, еще более жесткими. В соответствии со всеми законами мировой динамики и космической энтропии за вспышкой последовало сжатие. Стагнация потребовала от бизнеса новых умений и технологий выживания.

Но самое удивительное, что при всех этих коллизиях, «Жизнь бизнеса» с завидным упорством, от номера к номеру, продолжала выходить. Без рекламы. Без спонсоров. Поддерживаемая лишь любовью к изданию тех, кто делал его.

Через 7 лет была издана первая книга по опубликованным материалам. Своего рода — «Книга судеб» российского бизнеса. С портретами тех, кто стал героями интервью и репортажей. Кто успешно растил свое дело и делился своим опытом с другими.

И вот стукнуло 20 лет самому изданию — наступила пора осознанной зрелости. Давно уже позади юбилейный сотый выпуск. И выход «Жизни бизнеса» продолжается. Очередные номера продолжают приходить в бумажной версии «для избранных» — то есть все для той же верной

аудитории, для «наших» — владельцев и руководителей бизнес-компаний. В соответствии с веяниями времени распространение происходит и в электронной версии — для всех, кому интересна тема бизнеса. Издание продолжает — хотя, может быть, это неправильно? — оставаться бесплатным и общедоступным. От номера к номеру доказывая, что энтузиазм и приверженность своему детищу могут иметь долгую жизнь...

И кстати. Еще в самом начале, в эпоху запуска проекта, помнится, произошла бурная дискуссия о названии. Экстремисты предлагали «Путь бизнеса». Осторожные, консерваторы — более мягкий вариант «Жизнь бизнеса». Осторожные, как мы видим, победили. И, наверное, оказались правы. Но и от «экстремистов» в издании остался свой след. Потому что публикуемые здесь материалы — это, как правило, не просто информация о «событиях», о текущей жизни бизнеса. Скорее это постоянная попытка осмыслить то, что происходит в мире реального бизнеса и вокруг него. Куда и как он движется. Что делают и к чему готовятся люди, занятые настоящим предпринимательством, — не рассчитывающие на властные рычаги, на госбюджетные потоки, на криминальных авторитетов или силовое давление и прочие «внесистемные» ресурсы. И пока они продолжают свой путь и свою борьбу, сделаем все возможное и мы, чтобы быть рядом, выполняя роль «коммуникатора» для людей бизнеса и между людьми бизнеса. Чтобы каждый мог чувствовать, что он не один. И что есть еще вокруг люди, способные делать реальное дело. ✨



Евгений Емельянов

Евгений Емельянов



Съедобные крышечки

10 декабря 2020 года состоялась юбилейная 30-я встреча «Бизнес-Габри Клуба». Для тех, кто впервые читает репортаж с нашей встречи, расскажем о площадке. Это место встречи бизнесменов, которые за свою жизнь прошли все кризисы российской экономики, и молодых предпринимателей, которые только начинают свое дело. Встреча состоит из трех частей. В первой выступающий рассказывает о своей компании и задает вопросы опытным бизнесменам. Во второй части гости могут задать уточняющие вопросы выступающему. Третья часть — ответы экспертов на вопросы предпринимателю из позиции: «Что бы я сделал, если бы это был мой бизнес?»

Основатель компании «ПолиКап» **Петр Кабин** поделился историей создания производства бумажных крышек для кофе из сахарного тростника. Петр начал свой рассказ с личной истории и своего профессионального опыта. Еще в университете он начал работать в Сибуре, отвечая за упаковку. Потом перешел работать в «бумажную промышленность» Segezha Group АФК «Система», где дорос до коммерческого директора и продавал в 60 странах мира. В 26 лет за плечами семь лет в области упаковки.

Есть ощущение, что инновационные продукты приходят из развитых стран — США или Евросоюза... Но, например, в Пакистане полностью запрещен пластик для одноразовой упаковки. В Средней Америке уже давно тестируется переход на бумажные мусорные мешки. И туда же дошел тренд из США: в публичных пространствах для кулеров используются бумажные стаканчики конической формы. Изучая эти тенденции, Петр задумал собственный бизнес в России. Для тестирования он привез три бумажных продукта — мусорные пакеты для торговых центров или парков, конические стаканы для кулеров и бумажные крышки для кофейных стаканов. Основная ставка делалась на два первых образца. Но пакеты и стаканы оказались невостре-

бованными, зато бумажные крышки произвели фурор: Петр показал их нескольким владельцам кофеен, крышки «разошлись» меньше чем за неделю. Было принято решение начать работу с них.

Крышки производятся из целлюлозы, сахарного тростника. По факту это просто картон, который разлагается за 90 дней. «Клиенты реально закапывали ее, чтобы проверить».

Опыт управления цепочкой поставок и собственные ресурсы позволили «ПолиКап» выйти сразу на всю страну уже в мае 2020 года. Развитие компании не остановил даже карантин и снижение спроса в ресторанном бизнесе! В декабре 2020 года компания присутствует в 75 городах и более чем 300 кофейнях. Уже были попытки создать подделки, но пока ничего не получается, — качество и функциональность у оригинала выше: «наши крышки не растворяются». В конце февраля 2021 года компания планирует запустить еще выпуск картонных стаканчиков без слоя пластика внутри.

Продажи без дистрибьюторов — только напрямую — позволяют держать минимальную цену и без того дорогого продукта. Пластиковые крышки пока выигрывают в цене: 1-2 рубля за штуку. На стороне пластика — низкая стоимость сырья (чаще всего они делаются из переработанного материала), отработанная технология производства (многие заводы делают эти крышки) и малый вес (всего 1-2 грамма). Вес бумажной крышки — 4-5 граммов, ее производство технологичнее и дороже, цена такой крышки в 2-3 раза дороже пластиковой. Клиенты пугаются разницы. Чтобы клиенты поняли, о какой сумме идет речь, была рассчитана «экономика»: «переплата» в месяц составляет порядка 6000 рублей, примерно 200 рублей в день, — это час работы бариста или одна приладка кофемашины перед запуском, — реальная переплата совсем небольшая.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Группу компаний
«Сатори»
с 28-летием!**



**Компанию
«ОМС»
с 24-летием!**

Компанию «Альт» с 29-летием!

Компания начала развиваться от маленьких кофеен к сетевым. Минимальный заказ — одна коробка. Такой формат возможен благодаря автоматизированной логистике и двум складам. Бренд быстро проник в небольшие города, где появление продукта у конкурентов заставляет обращать внимание на инновацию. Активность регионов стала неожиданностью. На текущий момент только 35 % клиентов в столице и 65 % клиентов — в других городах России. Петр считает, так получилось потому, что в регионах проблема пластика заметнее. Владельцы кофеен — это прогрессивная группа людей. Невысокий порог входа позволяет начать свое дело молодым людям, для которых социальные инициативы важны. Кроме того, это персонализированный бизнес, где дизайн и тренды играют важную роль. Совмещение личных убеждений и бизнеса в этом сегменте происходит очень органично.



Сейчас в компании работает всего четыре человека. Все остальные процессы максимально выведены на аутсорсинг. И эта технология позволяет развиваться быстрее конкурентов.

Эксперты выяснили, что патент на производство — у китайцев и выбор производителей невелик — всего несколько фабрик в мире. Китайцы смогли достичь высокого уровня, и аналоги гораздо хуже по качеству и выше по стоимости. Поставки Петра защищены договором на территории России и таможенного союза, а также контрактным производством — «ПолиКап» поставляет большую часть сырья для всех заказчиков завода и отслеживает всю цепочку создания продукта. Именно благодаря этому удается держать качество и снизить стоимость. А также защититься от недобросовестной конкуренции, если китайские партнеры захотят уйти.

Петр порадовал слушателей, не чуждых вопросам экологии, что «углеродный след» у продукции отрицательный: пока тростник растет, он поглощает углерод; по всем методикам расчета, даже с учетом транспортировки, «след» в 3-4 раза ниже любой другой продукции.

Эксперты предложили сделать продукты брендированными, чтобы клиент видел, что «дружит» с планетой. Но брендирование крышек — сложная и дорогостоящая процедура. Петр планирует такой «месседж» на стаканчиках. Сейчас команда предлагает кофейням соответствующие стикеры на входную дверь или барную стойку.

По окончании своего доклада Петр задал вопросы экспертам клуба о возможной стратегии развития.

Выход на крупных покупателей, по мнению экспертов, возможен не через закупщиков, а через маркетологов. Низкий CO₂, полезность для здоровья потребителей —

именно им это может быть интересно. Другой стратегией «захода» может быть тема корпоративной социальной ответственности. Специалисты из этой области ищут различные инициативы и заинтересованы в предложениях.

Еще одним крупным покупателем может быть государство — больницы, социальные центры и муниципальные структуры. «Зайти» к ним еще сложнее, чем к большому бизнесу, но продажи у них могут быть больше. Для продаж этой группе клиентов нужен отдельный специалист в штате, так как даже язык у коммерческих и государственных компаний отличается.

Бизнесмены обратили внимание на то, что они, конечно, в целом за экологию и безопасность, но для потребителей важны их сиюминутные потребности. Поэтому месседж должен быть посвящен личному здоровью и выгоде. Это весомый

повод выбрать кофейни с экологичной посудой. А значит, продажи увеличатся. Недостаток — работа с населением дорогая и долгая.

Еще один совет — создание более широкой линейки товаров для кофеен. Крышки и стаканы — отличный ход. Можно предложить еще какие-то товары (держатели для стаканов, одноразовая посуда...), чтобы стать для кофейни комплексным поставщиком.

Совершенно иную стратегию развития предложил один из экспертов. Он считает, что, пока рынок пустой, нужно заняться дистрибуцией среди потенциальных конкурентов. По его мнению, необходимо уйти от прямой продажи крышек и стать поставщиком для продавцов. Так как компания «ПолиКап» является поставщиком сырья, можно попытаться стать «мастер-поставщиком» этого товара. Не продавать самим и не убеждать каждого владельца кофейни.

А руководитель Клуба Евгений Емельянов напомнил, что одни из первых выступающих Клуба начинали как «ПолиКап» — с небольших продаж, но очень быстро построили завод и в итоге остановились

на стратегии «агрегатора» для пользователей продукции. Евгений предложил использовать такой опыт.

Эксперты обратили внимание предпринимателя на возможные риски: зависимость от иностранного производителя (они могут отказаться от работы), выход крупного игрока с большим бюджетом и ресурсами и статус микробизнеса (компании могут испугаться работать с организацией, у которой четыре человека в штате).

В конце встречи Петр продемонстрировал большой лист с записями и пообещал встретиться со всеми через год, чтобы рассказать о результатах. ✨

Сравнение крышек				
	Разлагаются	Можно отдать на компостирование спец. компаниям	Можно переработать	Срок разложения
Поликап	да	да	да	90 дней
Крышка из биопластика	нет	да	да	400 лет (90-120 дней при специальном компостировании)
Пластиковая крышка	нет	нет	да	1000 лет

* Сделано из возобновляемого сырья

Памяти Игоря Сосина

(Письмо президенту)

Помощник сталевара... Под таким «лейблом» чаще всего вспоминается этот парень... Действительно, его — такого крупного, рыжего, веснушчатого, с немного простоватым лицом — гораздо легче было представить в литейном цехе, с длинным железным ломом в руках, прошибающим под руководством сталевара леток, чтобы выпустить наружу поток кипящего металла.

Таким он вспоминается чаще, чем миллиардером, проводящим жизнь в светских развлечениях, скандалах, радостно подхватываемых и разносимых во все стороны желтой прессой. Проблемы с женами — у кого их не бывало? Трагедии с детьми — грустно, но тоже случается... Взбалмошный российский миллиардер: взял — да купил разом сто пятьдесят красных платьев с показа мод для жены... Красиво. Жест. Но что в действительности стояло за этим поступком? Модную прессу такие вопросы не волнуют...

В прессе про него, когда что и появлялось, то все больше такая же ерунда, впикивающая живого человека в стандартный имидж безумных российских нуворишей, потерявших человеческий облик от не по праву свалившихся на них денег и возможностей. Что поделаешь... У желтой прессы — свой бизнес...

Но, по нашим впечатлениям, все было не так. Совсем не так и далеко не так. Он был из той породы ребят, которым не надо было оправдываться даже за самый первый заработанный миллион. Они — все эти сталевары, студенты, музыканты-лабухи, отставные военные и прочие — пришли в самом начале, даже не на пустой рынок, а на то место, где рынка еще и не было. И — создавали этот рынок. Своим азартом. Упертостью. Желанием выбраться из беспросветной нищеты. Доказать свою крутость. И просто сделать что-либо стоящее, вместо прозябания в беспросветных НИИ, умирающих заводах и очевидно оканчивающих свою историю комсомольских комитетах.

«Старик Хоттабыч» — одна из первых красивых сетевых историй федерального уровня, в основание которых он заложил и фундамент и возводил стены. Результат этой истории — понимание, что ему проще делать самому то, что хочется, чем спорить с партнерами. С тех пор он расстается с темой равных партнерств и создает целую гряду новых, не менее красивых проектов. Доля в ОБИ — чтобы держать руку на пульсе рынка DIY. Магазины элитного постельного белья «Линвуж». Эпицентр коммуникаций архитекторов и дизайнеров «Дрим Хаус». Совсем маленькое, но успешно ставшее лидером производство потолочной плитки «Формат». (Как вкусно там кормили сотрудников и гостей! А какие соревнования за производительность устраивали здесь между собой смены работников!) Сеть модной одежды «Modis». Все это — только те проекты, в которых мы видели его работу и в развитии кото-

рых как-то принимали участие. Но фонтан идей бил из него беспрерывно. Сколько тем он в итоге успешно реализовал? Десяток? Или десятки?

В любом случае именно он — пример тех настоящих российских предпринимателей, которые сами, не обра-

щаясь ни к каким вариантам административных, криминальных или силовых ресурсов умели «предпринимать». Делать дело. Получать результаты. Повышать стоимость и самих этих дел, и самих себя. Просто так миллиардерами не становятся, это ясно. Но кое-кто, и он в том числе, стали ими действительно «просто так», просто — за счет своей активности. Целеустремленности. Коммуникативности. Потому что просто он умел быть нормальным парнем и даже — хорошим другом. По-

тому что он умел выигрывать не за счет других, а сам, или вместе с другими.

Это хорошо работало в 90-е. Это давало неплохие результаты в нулевые. И стало давать сбои в десятые. И он был одним из первых, кто почувствовал это. Предприниматель. Чутье — их главный дар. И одним из первых реализовал тему «запасного аэродрома». Там, где теперь большинство российских предпринимателей и обитает — в Туманном Альбионе. Не оставляя своих проектов на родине. Активно управляя ими и, по возможности, развивая их. Но возможностей таких становилось все меньше и меньше.

И вот именно этот момент — главный пункт той истории, о которой, собственно, и хочется рассказать. Однажды от него (как всегда, в самый неподходящий момент) вдруг раздался звонок. Он аккуратно поинтересовался, удобно ли и можно ли разговаривать, и ошарашил совершенно неожиданным вопросом: «А вы могли бы помочь мне написать письмо Президенту?» И дальше минут 15 рассуждал на тему того, что ему хотелось бы в этом письме сказать.

Эти 15 минут можно было бы сконцентрировать в паре фраз. Фраза первая: «Я реализовал в России с десяток крупных проектов и доказал, что умею разные проекты доводить до результата». Фраза вторая: «Теперь я хотел бы сделать что-то похожее для страны». И далее: «Если Вы не против», «Совершенно бесплатно, потому что уже заработал себе на жизнь...», «В любой теме, на которую сочтете нужным меня поставить». И так далее. В общем, все, что считал нужным сказать честный помощник сталевара из уральского городка, поверивший в свои силы и возможности.

Мы помогли написать такое письмо. И самое удивительное — оно сработало. Нет, конечно, ответил не Сам. Но кто-то из его администрации вызвал на переговоры. Долго и внимательно разговаривал. Пытался понять. Что-то понял. И в конце беседы откровенно сказал что-то вроде того: «Мы понимаем Ваши мотивы. И признательны Вам. Но у нас уста-



новка. Мы не берем никого из бизнеса. Может, когда-нибудь позже. Но пока — никого из бизнеса...»

В ответ на изумленный вопрос: «Но как же? — Ведь вот же губернаторы...», — и дальше шли примеры бывших предпринимателей, ставших губернскими начальниками. Ответ был прост: «Это все было раньше»...

Вот и вся история про настоящего предпринимателя. Затем было все, что известно из прессы. И то, что неизвестно. Неизвестно — продолжение действующих проектов, их

спасение в кризис, вложение персональных средств, забота о людях, положивших жизнь на эти проекты.

А то, что известно всем, — перечислено в прессе. Миллиардер. Доля в ОВІ. Жены и дети. Лондон. Занзибар, наконец.

Но мы помним настоящего Игоря. Светлая память и низкий поклон. Ему персонально. И — российскому предпринимательству первой волны, чьи результаты продолжают хоть как-то держать всех нас на плаву... ✨

Работа на удаленке: мифы и реальность

Понятно, что удаленка появилась не в 2020 году. Для ряда профессий и видов деятельности онлайн формат работы — давно апробированный и используемый вариант. Новостью этого года стало лишь требование оставаться дома в связи с пандемией для сотрудников разных стран и разных видов бизнеса. Естественно, не все были к этому готовы. А потому неудивительно, что большинство руководителей и менеджеров компаний заявляют о падении производительности труда работников. И это — факт реальности.

Другой факт — замедление скорости многих бизнес-процессов, прежде всего связанное с увеличением временных затрат на согласование самых разных деловых вопросов.

Третье, совершенно бесспорное утверждение, что управление удаленными сотрудниками требует от менеджеров подстраивания своих управленческих навыков к условиям работы сотрудников вне офиса.

Это факты, которые не вызывают сомнений. Однако опубликованные осенью результаты исследования европейских консультантов, говорящие о том, что на 49 минут в день увеличился рабочий день работающих на удаленке людей, представляются верными для нашей страны лишь отчасти.

Конечно, есть факты большой загруженности топов многих компаний, которым приходится решать большое количество вопросов одновременно. Кроме того, наверняка необходимость освоить новые технологии и выстроить новые бизнес-процессы потребовала добавочного времени у многих людей.

Тем не менее контроль исполнения задач сотрудниками показывает, что по крайней мере половина из них недогружена. У людей часто попросту нет работы даже на 40 часов в неделю. Причем мы не говорим о тех профессионалах, которые (как, например, продавцы магазинов или водители такси) вообще не могут работать в режиме онлайн.

Речь идет об офисных сотрудниках, которые по привычке своей и своих руководителей ходили на работу по 5 дней в неделю. Теперь же жизнь показала, что не всем этим людям менеджеры могут поставить задачи, а это зна-

чит, что и целесообразность их найма находится под большим сомнением. Для части работников решение найдено через совмещение ряда функций, чтобы хоть как-то оправдать их занятость. Для некоторых — через механизм частичного найма. Ну а с рядом сотрудников, как это не грустно, бизнесу просто придется расстаться.

А что же про будущее? По-видимому, мы все больше будем двигаться в ту сторону, которую видели в Швеции еще в конце 90-х. Уже тогда там было очень сложно устроиться в штат бизнес-организаций. Бизнесмены предпочитали оформление отношений со всеми сотрудниками через механизм «предприниматель-предприниматель», потому что только в этом случае социальные обязательства не становились для них обузой. Сегодня и в нашей стране формат ИП или самозанятости позволяют снизить нагрузку на бизнес, чем все больше пользуются представители бизнеса и что все больше оправдано в условиях дистанционной работы.

Очень точно возникающее противоречие «между трудом и капиталом» описал Андрей Мовчан в своем выступлении на 30-летию ФБК. Его мысль состояла в том, что сегодня компаниями в РФ выгоднее избегать социальной нагрузки через оформление отношений с ИП или самозанятыми. Но в этом случае нет никакой социальной защиты у работника. И непонятно, каковы же при этом приоритеты государства: если получение налоговых выплат от штатного персонала, то почему система выстроена так, что выгоднее не иметь наемных сотрудников вообще?

В качестве резюме на сейчас стоит сказать, что изменившиеся мир обстоятельства требуют изменения и системы отношений «работник-работодатель». Прежние правила имеют смысл пересмотреть и в части организации условий труда, и в отношении дисциплинарных мир, и в отношении налоговой нагрузки. А главное, хорошо бы подойти к решению этих вопросов, предварительно обозначив приоритет кадровой политики государства, которую еще только предстоит сформулировать. ✨



Как бизнес приспосабливается к COVID-19

Вот уже около года мы все живем в условиях COVID-19. Это стало новой реальностью, и никто с уверенностью сейчас не сможет сказать, когда эта реальность уйдет в историю.

Бизнес, как и люди, тоже вынужден приспосабливаться к вирусу. Меры по его спасению начинаются от банальных средств по дезинфекции, расставленных по всему офису, и заканчиваются глобальной перестройкой большинства ключевых бизнес-процессов.

Если убрать тьюбики, флакончики, оплату такси до офиса и регулярное тестирование на COVID-19 «за скобки», то большинство опций, используемых бизнесом для выживания, можно условно разделить на две большие группы: 1) оптимизация (или — сокращение затрат) и 2) управленческие (стратегические) изменения.

Оптимизация, как правило, является вынужденной и целенаправленной. Оптимизируют (или пытаются это делать) представители наиболее пострадавших от пандемии отраслей бизнеса — таких как общепит, туризм, гостиницы, авиаперевозки, непродовольственный ритейл и др. Для них пережить пандемию — это не просто сохранить бизнес, это — приобрести возможность в дальнейшем увеличить долю рынка за счет тех, кто выжить не сможет. Получается своего рода ускоренный цикл жизни конкурентного и не изменяющегося по объему рынка, где все ждут, пока самый слабый игрок уйдет, чтобы заполучить его клиентов и «вырасти». А после этого начнется очередная итерация борьбы, стагнации и ожидания.

Объектами оптимизации выступают, по мере необходимости, и штат сотрудников, и бизнес-процессы, и инфраструктура. В общем, экономят на всем, на чем это возможно сделать.

Управленческие изменения — гораздо более разнообразный по своему наполнению блок, где встречаются как вполне очевидные, так и нетривиальные меры. В отличие от оптимизации, управленческие изменения осуществляются не только с целью выживания, но и для развития компании, поддержания ее работоспособности и снижения рисков, связанных с последствиями эпидемии.

Наиболее значимыми и существенными здесь являются такие изменения, как изменение товарного портфеля, бизнес-модели или ключевых бизнес-процессов. К изменению бизнес-процессов пришлось прибегнуть широкому спектру компаний. Малый бизнес является наиболее гибким, поэтому первые два варианта чаще всего относятся именно к нему. Есть масса примеров в США, где мелкие производители одежды, аксессуаров, косметики и электроники переформатировали свой бизнес под создание санитайзеров, масок, защитных шлемов и даже аппаратов для вентиляции легких. Другие компании постарались перевести в онлайн-плоскость, по возможности, весь процесс взаимодействия с клиентом. Если раньше не было возможности купить и заказать что-то онлайн, то сейчас она, скорее всего, бу-

дет. Отчетливо видно, как все продажи либо постепенно уходят в онлайн, либо все больше акцентируются на нем, начиная от продуктов питания и заканчивая автомобилями. Также среди ключевых задач компаний все чаще появляются автоматизация и электронный документооборот. К ним и раньше все стремились, но сейчас стали делать это более рьяно.

«Конф-колл» или просто «колл». Именно эти слова быстро вытеснили привычное «совещание», ведь теперь мы все «на удаленке». По крайней мере те, кого можно было туда отправить. Пожалуй, это самая очевидная и знакомая всем мера предосторожности, используемая компаниями. Однако та самая «удаленка» также является и одним из самых спорных вопросов с точки зрения эффективности работы сотрудников и их отношения к такому способу работы. Часто встречаются случаи, когда руководство компаний либо не имеет возможности перевести весь персонал на удаленную работу,

либо, исходя из целей контроля дисциплины, не хочет этого делать. В таких случаях используются более сложные решения.

Одним из таких решений является «вахтовый» метод. То есть делят условно штат на несколько групп и формируют поочередный график удаленной работы. При этом важно, чтобы в каждой условной группе были сотрудники из всех структурных подразделений. Таким образом, в случае потенциального заражения вирусом сотрудников одной из групп, каждое подразделение компании сможет продолжить свою работу. К примеру, такая схема действует в российском представительстве одной крупной металлургической компании. Все ее сотрудники поделены на две части и каждый работает неделю дома, неделю в офисе. В итоге — и рука у начальства на пульсе, и риск нарушения работоспособности компании значительно снижен.

Некоторые российские банки, руководствуясь теми же целями, действуют немного иначе. В условиях наличия нескольких офисов они меняют принцип распределения сотрудников по этим офисам с функционального на приоритетный. То есть, если раньше были офисы, в которых нет операционистов, или был отдельный офис для менеджмента, то сейчас в каждом офисе есть представители каждого функционального подразделения. Цель — такая же, как и в предыдущем примере, однако способ более радикальный.

Необходимо упомянуть и об ИТ. Вполне очевидно, что все, что было описано ранее, как правило, предполагает в той или иной степени изменение текущей ИТ-системы или внедрение новых ИТ-технологий. Задача настолько же тривиальная, насколько, как правило, сложная и дорогая.

Хотелось бы подчеркнуть, что все сказанное выше вплотную соприкасается с управлением изменениями — компетенцией, которой обладает далеко не каждый мене-



джер. Очень часто на практике встречаются кейсы, когда о чем-то вовремя не подумали, что-то с кем-то не согласовали, что-то не учли, плохо объяснили. В итоге — впустую потрачены время и деньги, сломаны старые бизнес-процессы, недовольны сотрудники. И возникают вот такие ситуации.

Один знакомый сотрудник крупной компании с годовым оборотом чуть менее чем 200 млрд руб. рассказал интересный случай. В начале 2020 года, после первой волны ограничений, связанных с COVID-19, его компания решила перейти полностью на электронный документооборот. Естественно, в кратчайшие сроки. Сотрудникам, в том числе и ему, кратко объяснили, как все работает, и перевели всех «на удаленку». На следующий же день у всех появилась куча вопросов и проблем. Знакомый, у которого «завис» крупный контракт, не найдя на свой

вопрос ответа у своего прямого начальника, смело решил позвонить напрямую директору IT-дивизиона и все разузнать у него. В итоге он услышал следующие слова: «Мы сами ничего не понимаем. Разберись, потом перезвонишь, объяснишь мне».

В условиях COVID-19 изменения требуют большей скорости и эффективности, что одновременно и усложняет саму задачу, и усугубляет последствия от ее некачественного выполнения. Безусловно, для каких-то компаний и проектов пандемия станет или уже стала непреодолимым препятствием. Однако для остальных она может стать началом нового этапа развития. Как говорил Б. Франклин: «Любая проблема — это замаскированная удача». Остается только узнать, кто сможет ее разглядеть. ✨

Виталий Лазарев

Истории российского бизнеса

100 лет назад японцы учились у нас

Александр Васильевич Чичкин был одним из основоположников молочной промышленности в России. Будучи учеником стоящих у истоков этой отрасли Н. В. Верещагина и В. И. Бандлова, он сумел развить заложенные ими идеи и принципы и превзойти их достижения. Причем учителя принадлежали к дворянскому сословию, а ученик был сыном простого крестьянина.

Александр Васильевич был талантливым, самобытным и ярким человеком. К сожалению, после него осталось немного записей. До потомков дошел черновик речи, которая была подготовлена в 1907 г. по случаю кончины Н. В. Верещагина, но так и не была зачитана. Однако в этом небольшом документе сформулированы основные тезисы, которые впоследствии легли в основу системы обучения, воспитания и мотивации, разработанной Александром Васильевичем и применяемой на всех его предприятиях.

«Мир не раз уже имел честь убедиться, каким мощным многоцветьем талантов обладает русская нация, — писал А. В. Чичкин, — но есть у нас ... совсем не распаханное поле деятельности, где не только талантов, но и ростков-то их — раз, два и обчелся... Больно и грустно смотреть, будучи русским, на круглогодичное пиршество европейских коров, на ухоженные до блеска поля и пастбища, чистые домики и образцовые дороги Дании, Голландии, Франции. Еще тяжелее сознавать, что мы, русские, не имеем всего этого лишь потому, что совершенно не умеем работать. Мы либо лежим, либо бежим! Либо на скаку, либо на боку. Золотой середины нет! Ритма нет! Зато равнодушие, упования на "авось", обломовщины, любителей потешаться, зубоскалить и подставлять подножку всем, кто умеет и хочет работать, хоть отбавляй».



Еще в начале своей деятельности А. В. Чичкин создал целостную систему, направленную на развитие «деловитости» у своих сотрудников, с учетом психологических возрастных нюансов. Трудовой путь каждого сотрудника был условно разбит на 5 возрастных этапов.

Первый этап — «Рождение мечты и любви к профессии»

Он начинался в школах сел Коприно и Погорелово, где учились дети от 8 лет. Возглавлял эту работу талантливый педагог с полувековым стажем работы, бывший учитель самого Александра Васильевича, Дмитрий Михайлович Попов.

Для работы в Москве Поповым отбирались не только самые талантливые ребята, но, прежде всего, дети из наиболее честных и трудовых семей. «В Москве все пятиалтынные одинаковы, а вы должны блеснуть!» — с таким напутствием он отправлял во взрослую жизнь своих питомцев. А А. В. Чичкин, приняв их на полный пансион, одевая и кормя за счет фирмы, блестяще использовал их молодую энергию в «борьбе» с молочниками, снабжавшими москвичей непонятного качества молоком. Он открывал для подростков возможности проявления смекалки, инициативы, расторопности, учил их завоевывать симпатию клиентов своей подтянутостью, всегда чистой синей формой, культурой и вежливостью при доставке молока фургонами на дом. При этом не жалел для них буквально ничего: походы в театры, музеи и цирк, выезды на загородные экскурсии с пикниками возле исторических мест с лучшими экскурсоводами — все средства шли в ход, чтобы воспитать костяк коллектива для его молочной империи.

Один из воспитанников, И. А. Ильин, вспоминал: «Нам категорически запрещался»



лось курить до 17 лет, читать детективную литературу, бегать по улице. За пьянство и картежную игру грозила немедленная отправка домой к родителям. От нас, как и от всех работников фирмы, требовалась абсолютная вежливость как к покупателям, так и к окружающим. Сквернословие строго преследовалось. Приказчик не имел права не только колотить мальчика, но и ругать его скверными словами. В противном случае ему грозило увольнение. Сколько раз приходилось по долгу службы бывать у самого Чичкина в кабинете и прежде, чем начать разговор, Чичкин подает руку: «Здравствуйте, господин Ильин! Садитесь!» А «господину» Ильину всего-то 17 лет».

Второй этап — «Энтузиазм»

На этом этапе, рассчитанном на молодежь 20-24 лет, ведущим стимулом в системе А.В. Чичкина были «широко распахнутые ворота» для проявления личной инициативы. Как это выглядело на деле, легче всего проследить по воспоминаниям Н.Э. Локатели, ухитрившегося за 4 года прохождения этапа подать свыше 70 предложений по улучшению работы фирмы А.В. Чичкина. В течение 3-х лет работы в Одессе жалование Н.Э. Локатели, без всякого его участия, подскочило от 25 до 125 рублей.

Однажды Н.Э. Локатели случайно подслушал разговор братьев Чичкиных о себе. Говорил Александр Васильевич: «В любом случае держи таких людей возле себя. Опирайся на тех, кто оказывает тебе сопротивление, имея собственное мнение, инициативу, волю и светлую голову. Опасайся бесхребетных, тех, кто смотрит тебе не в глаза, а в рот, это очень опасные люди, у них гибкие спины и страшные скользкие плечи. На крутых поворотах их никогда нет рядом. Теперь о деле. Ты отклонил предложение Локатели об организации производства брынзы в Бессарабии. Плеснул холодной водой, остудил его пыл и думаешь, что прав? Нет, и еще раз нет. Загоняя его инициативу в тупик, ты показал прежде всего свою собственную беспомощность».

Третий этап — «Честолюбие»

Этап от 25 до 29 лет был самым ответственным и требовал от сотрудников максимальных усилий для завоевания статуса авторитета, чтобы на следующих этапах авторитет работал на них. Выявлению лучших был подчинен весь управленческий аппарат компании. Добиться чести было главным стимулом в работе еще не утративших азарт и задор молодости сотрудников.

«В магазинах работники не имели постоянного места, — вспоминал И.А. Ильин, — за каждым работником велось постоянное наблюдение, и если работник стоит, то его переводили с повышением, а повышения по службе были разные. В магазинах с большой пропускной способностью работник имел значительно больше, чем в маленьких магазинах. Помимо осталь-

ных переводов из магазина в магазин, 4 раза в год были общие переводы помощников приказчиков, мальчиков, кассиров, а приказчикам общие переводы производились раз в год.

Карьерный рост не ограничивался должностью приказчика магазина. Наиболее достойных ставили на должность ревизоров либо управляющих магазинами других городов, где заработная плата была свыше 100 рублей в месяц».

Огромное значение в осуществлении контроля играл отряд ревизоров. Они обладали огромными полномочиями в перестановках сотрудников в соответствии с их деловыми качествами и могли появиться в магазине в любую минуту. В их распоряжении было 7 легковых автомобилей, которыми они управляли сами. Указания ревизора были обязательны для всех и выполнялись беспрекословно и немедленно. Безукоризненная чистота и порядок во всех молочных магазинах фирмы в немалой степени была заслугой этого летучего всевидящего отряда. Стать ревизором мог только безукоризненно честный и добросовестный работник.

Четвертый этап — «Ритм»

В него вступали сотрудники, достигши 30 лет. Он был сравнительно спокойным. Уже привыкнув к этому времени добросовестно и честно трудиться, они могли получать заслуженное в большой мере на предыдущих этапах. А это было не так уж мало. После 5 лет работы у А.В. Чичкина каждый его сотрудник получал 50 рублей наградных и право на ежегодно оплачиваемый отпуск. После 10 лет работы выдавалось 100 рублей наградных и начинали начисляться проценты за выслугу лет. Обеспечивая сотрудников бесплатным жильем и питанием, А.В. Чичкин не выдавал им жалование на руки, а начислял его на их счет, выплачивая 6% годовых — в 3 раза больше, чем платили государственные сберкассы.

Пятый этап — «Исполнение мечты»

Если суммировать все воспоминания бывших сотрудников А.В. Чичкина об этом этапе, куда попадали сотрудники от 40 до 65 лет, а иногда и старше, никто из них не ощущал синдромов, связанных с возрастными кризисами.

А.В. Чичкин понимал все особенности этого возрастного периода. Он полагал, что «...оскорблять достоинство человека, отработавшего свой срок — значит нести прямой убыток производству, лишать пенсионера возможности поделиться опытом не только бесчеловечно, но и равнозначно возведению этого убытка в квадрат». И берег свою старую гвардию, «блестяще используя ее «отработанный пар» для повторной закваски и выращивания с ее помощью новых отрядов патриотов молочного дела».

В начале XX века японцы серьезно интересовались методами А.В. Чичкина. Они пошли дальше и установили 10 возрастных этапов с 5-летним интервалом, начиная с 16 лет: Вера и мечты — Энтузиазм — Честолюбие — Ожи-



дание — Надежда — Беспокойство — Озадаченность — Охлаждение к работе — Возмущение и отвращение к своей профессии — Забвение. Однако даже в названиях некоторых этапов прослеживаются отсылки к российской разработке. Наверное, не случайно некоторые исследователи полагают, что в основе японского «экономического чуда» 60-х годов прошлого века лежат идеи и Александра Васильевича Чичкина.

Материал подготовлен при содействии заместителя директора Музея предпринимателей, меценатов и благотворителей г. Москвы А. Лисицыной.

При подготовке статьи использовалась брошюра А. С. Кишкина «Самородок русской деловитости». ✨

Елена Кисель

TP-index

Золото на человека Кто из добытчиков золота производительнее?

На основе рейтинга ведущих компаний золотодобытчиков, в который входят мировые и российские корпорации, был составлен рейтинг золотодобывающих компаний по показателю производительности труда TP-INDEX («turnover / personnel», выработка на одного сотрудника компании).

Открывает наш ТОП-8 мировой лидер по добыче золота *Newmont Gold corporation* с доходом \$9,740 млрд. То есть один сотрудник этой компании ежегодно приносит \$586 746. Это самый большой показатель рейтинга, притом что количество сотрудников в компании — не самая большая величина: 16 600 человек. Компания заявляет при этом, что самая главная ее ценность — безопасность работника. *Newmont Gold corporation* сосредоточила свою деятельность в области здравоохранения, безопасности и охраны труда на четырех ключевых направлениях: лидерство, предотвращение смертельных исходов, профессиональное здоровье и благополучие и управление угрозами безопасности. Основное внимание уделяется каждому человеку, способному идентифицировать и контролировать любой риск летального исхода, которому он подвергается.

На втором месте рейтинга — австралийская корпорация *Newcrest Mining* с доходом \$3,742 млрд. Несмотря на то, что разница в доходе с *Newmont* существенна, здесь один сотрудник приносит \$492 368, и этот показатель не так сильно отличается от компании-лидера. Тут как раз играет роль количество сотрудников, так как у *Newcrest* их число более чем вдвое меньше и равно 7600. Компания *Newcrest* также держит на первом месте безопасность каждого сотрудника. Но, помимо этого, здесь поднимаются актуальные в современной западной культуре темы низкой представленности женщин на технических и оперативных должностях в сочетании с низкой представленностью мужчин на вспомогательных и административных должностях. В компании разработана специальная стратегия разнообразия и инклюзивности, включающая в себя целенаправленные мероприятия по совершенствованию образования для уменьшения неосознанных предубеждений и углублению коммуникации относительно преимуществ различных видов рабочей силы. Здесь также ежегодно проводится опрос на измерение организационного здоровья компании.

Третье место занимает канадская компания *Barrick Gold*, которая является второй в мировом рейтинге по добыче золота. Ее годовой доход составляет \$9,717 млрд.

TP-index этой компании равен \$431 866. У этой компании 22 500 сотрудников — больше, чем у лидера нашего рейтинга *Newmont Gold*. Компания *Barrick Gold* стремится к привлечению, удержанию и обучению лучших сотрудников и созданию из них многогранных управленческих команд, способных к решению сложных корпоративных задач. Компания открывает новые возможности для женщин и помогает молодежи преуспеть в карьере в горнодобывающей промышленности. *Barrick Gold* сосредоточена на молодом поколении и стремится выявлять и развивать новые таланты из выпускников ведущих университетов и технических институтов.

Четвертое место в рейтинге производительности занимает канадская золотодобывающая компания *Kinross Gold*, реализующая проекты в России, Бразилии, Чили, Гане, Мавритании и США. Доход этой компании \$3,497 млрд. При количестве 8970 сотрудников выработка на одного штатного работника составляет \$389 888. Одним из преимуществ компании является то, что *Kinross Gold Corporation* поддерживает постоянное профессиональное развитие сотрудников посредством ряда собственных учебных инициатив, включая программу *Generation Gold* для высокопотенциальных сотрудников с менее чем двухлетним опытом работы и программу профессионального развития для предоставления международного опыта более опытным людям.

Пятое место рейтинга достается российской золотодобывающей компании *Polyus Gold*, доход которой составляет \$4,005 млрд. В этой компании 19 674 сотрудника и TP-index равен \$203 568. Как написано в годовом отчете компании: Сотрудники — главный актив «Полюса». «Полюс» ответственно относится к обеспечению безопасных и комфортных условий труда сотрудников. Компания реализует несколько целей — таких, как: развитие лидерского потенциала, создание команды мирового класса, повышение производительности труда, повышение стабильности кадрового состава и повышение качества HR-услуг. Помимо этого, для комфортного проживания своих сотрудников на базах строят общежития. Еще одна задача для решения — у компании преобладают сотрудники мужского пола и очень маленькая доля женщин.

Шестая позиция рейтинга — российская горнорудная компания *Polymetal International* с доходом \$2,246 млрд. Ее TP-index равен \$185 880 при 12 083 сотрудниках. Компания с небольшим количеством сотрудников активно привлекает специалистов,

Компания	Доход	Сотрудники	TP-index	Объем добычи золота в тоннах	Доля добычи от №1
Newmont Corp	9 740 000 000	16 600	586 747	195,6	100 %
Barrick Gold	9 717 000 000	22 500	431 867	170	99,76 %
Polyus Gold	4 005 000 000	19 674	203 568	88,6	41,22 %
Newcrest Mining	3 742 000 000	7600	492 368	76,4	38,42 %
AngloGold Ashanti	3 525 000 000	34 263	102 881	102	36,19 %
Kinross Gold	3 497 300 000	8970	389 889	78	35,91 %
Polymetal international	2 246 000 000	12 083	185 881	40,932	23,06 %
«Петропавловск»	741 590 000	9070	81 763	14,6	7,61 %

ориентируясь исключительно на их достоинства, и не допускает какой-либо дискриминации по признакам расы, пола, религии, политических убеждений, национальности или социального происхождения. Компания соблюдает все конституционные и международные нормы, касающиеся равенства возможностей, что обеспечивает создание справедливых и достойных условий труда для сотрудников всех уровней.

Седьмая строка в рейтинге — южноафриканская компания *AngloGold Ashanti*, имеющая доход \$3,525 млрд. У этой корпорации самое большое число сотрудников — 34 263, и при этом она входит в ТОП-5 мировых компаний по добыче золота. При таком количестве работников TP-index равен \$102 880. *AngloGold Ashanti* ценит своих сотрудников и уделяет их благополучию много внимания. Подход компании к интегрированному управлению талантами и преемственностью направлен на обеспечение конвейера лидерских и критических навыков талантов по всей организации. Эффективность этих инициатив измеряется с помощью ежегодного обзора кадрового потенциала и планирования преемственности.

Последнюю строчку рейтинга занимает одна из крупнейших золотодобывающих компаний России — «Петропавловск». Ее доход составляет \$741,6 млн. При 9070 штатных работников индекс «выработка /сотрудник» составляет \$81 762. В этой компании преобладает вахтовый метод работы, способствующий тому, что сотрудники обеспечивают стабильное производство в течение года и, вместе с тем, могут проводить время с семьей. В компании «Петропавловск» действует отдел корпоративных коммуникаций, обеспечивающий постоянный диалог между сотрудниками, профсоюзами, руководством, местными сообществами, средствами массовой информации и НКО. Группа «Петропавловск» считает важным воспитание новых поколений горняков, создание кадрового будущего. Ключевым образовательным центром компании «Петропавловск» является Покровский горный колледж.

Проанализировав данные рейтинга, нельзя сказать, что те компании, где больше сотрудников, имеют больший доход. Показатели производительности зависят в том числе от эффективности работы hr-отделов, успешного выполнения целей кадровой политики в каждой компании и, самое главное, от того, что чувствует сам сотрудник, насколько он удовлетворен условиями работы. Поэтому все красивые слова, написанные в годовых отчетах, не значат так много, как реальные показатели TP-INDEX. ✨

*Виктория Фролова,
практикант ШАГ Консалтинг,
студентка 4 курса РАНХиГС*

Из записной книжки консультанта

Из выступления на конференции: «*Ручная работа для консультанта — это работа мозга*».

Управляющий складским комплексом: «*Мы оптимизировали подсобные помещения — ввели трехступенчатый уровень санузлов*».

IT-директор: «*Какой-никакой техблок у нас есть в компании...*»

Заказчик клиенту: «*Я вам не перезваниваю — значит, мы вам не сделаем*».

Менеджер по маркетингу: «*Пенетрация счетчиков у нас следующая...*» Собеседник: «*Что это такое — пенетрация?*» Менеджер по маркетингу: «*Ну, в каком количестве магазинов у нас стоят счетчики, а в каком — нет*».

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» **Главный редактор:** Евгений Николаевич Емельянов

Выпускающие редакторы номера: Инна Власова, Елена Филякова **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Инна Власова, Елена Филякова

Адрес: 121069, Москва, Столовый пер., д. 6

Адрес типографии: 129337, Москва, ул. Вешних вод, д. 14

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 600 экз. Бесплатно

© «ШАГ Консалтинг» 2020 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru