

## Списки «ФОРБСА»: что за фасадом?

Октябрьский выпуск русской версии журнала «Форбс» в очередной, уже второй раз, опубликовал список «200 крупнейших частных компаний» России.

Список выстроен по показателям оборота компаний в 2005 г. И, что бы ни говорили о несовершенстве этого параметра, следует признать, что способность той или иной компании зарабатывать определенное количество денег является весьма существенным достижением. В бизнесе, как и в спорте, для того, чтобы достигнуть весомых показателей по «голам, очкам, секундам», нужно очень серьезно потрудиться. Нарботать партнерские связи, найти способных менеджеров, простроить эффективную организационную структуру, системы управления и мотивации. Без такой тренировки в ведении дел вряд ли какая компания сможет эффективно «переварить» сотни миллионов или миллиарды долларов, а тем более из года в год наращивать объем этого валового показателя.

Внешне новый (2006 г.) список «Форбс» выглядит достаточно вдохновляющее. Теперь нижняя граница списка переместилась на компании с уровнем оборота \$ 210 млн. (в 2004 г. - \$ 170 млн.), тогда как верхняя грань - на уровень \$ 6650 млн. (в 2004 г. - \$ 5400 млн.). Список обновился практически на четверть. При этом пополнения возникли как за счет новообразованных компаний («Конструктивное бюро», «Главстрой»), так и (в значительно большей степени) за счет достаточно давно существующих, но только сейчас «засвеченных» игроков рынка, в том числе таких крупных, как казанский «Таиф».

Всего 200 российских лидеров «частных лавочек» в 2005 г осилили на гора более 140 миллиардов долларов. В 2004 г. совокупный оборот был чуть больше \$ 117 млрд. Рост, как видим, составляет 19,7%.

Но не будем забывать, что за оборотным показателем стоит и такая маленькая неприятность, как инфляция. Поэтому рост оборотов — это в определенной мере заслуга самих компаний, но в какой-то степени — и показатель обесценивания мировой валюты.

Гораздо большее впечатление о картине реального развития российского частного бизнеса производит попытка заглянуть за парадный фасад. Для этого нами был рассмотрен более независимый от многих привходящих обстоятельств фактор — сравнение темпов роста компании в период 2004-2003 гг. с периодом 2005-2004 гг.

Такое сравнение было проведено на основе данных по 151 компании — именно такое количество их пересекается в списках Форбса двух последовательных лет.

Результат оказался достаточно поразительным. Если в период 2004-2003 г.г. средний темп роста лидерских частных компаний был 53,4%, то в период 2005-2004 гг. он равнялся 36,8%. Таким образом, за этот период произошло отчетливое снижение темпов роста (примерно на треть).

Поскольку «средняя температура в палате», как известно, может создавать не очень четкое впечатление о ситуации, посмотрим на нее еще в двух разворотах. Первый — это соотношение количества компаний, сохранивших положительную динамику прироста (то есть тех, кто в 05-04 гг. развивался быстрее, чем в 04-03 гг.) относительно тех,

кто эту динамику снизил. Результат представлен на диаграмме.

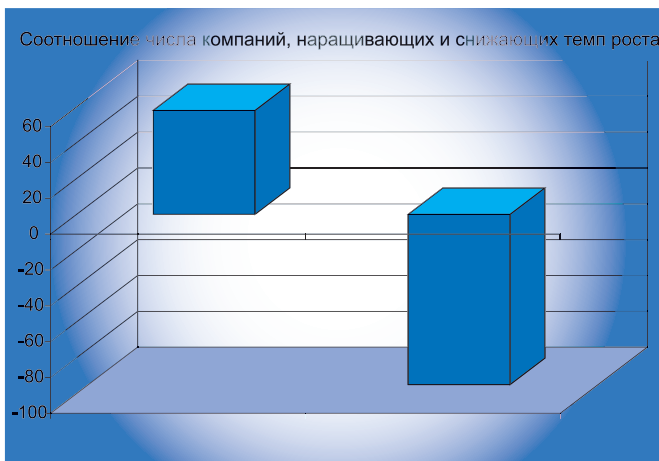
Как видим, наращивать темпы роста относительно предыдущего года удалось почти вдвое меньшему количеству фирм (58 компаний) по сравнению с теми, кто по тем или иным причинам оказался вынужденным снизить темпы своего развития (95 компаний).

Таким образом, можно констатировать один несомненный факт — снижение темпов роста лидеров частного бизнеса. Дальше наступает полный простор для интерпретаций причин этого явления.

Первой из этих вероятных причин является относительное насыщение рынка во многих сферах и рост реальной конкуренции. Многие известные нам компании именно в этот период времени начали ощущать пределы возможности и целесообразности экстенсивной экспансии в своих нишах. А к использованию интенсивных методов роста большинство из них просто пока не подготовилось.

Это — позитивная гипотеза.

*Окончание читайте на 2-й стр.*



### Читайте в номере:

<b>Интервью</b>	
Место человека в бизнесе...	стр.2
<b>Бизнес-встреча:</b> Моя твоя понимай?...	стр.5
Единожды соврав...	стр.7
<b>Что говорит SQI?</b> - О том, как нас обслуживают в магазинах аксессуаров	стр.8

Но к описанному выше результату могла привести и прямо противоположная тенденция — рост монополизации рынков. Поскольку, как известно, когда компания становится монополистом, ее стимул быстро двигаться ощутимо снижается. И это — негативная - в оценке перспектив нашего бизнеса — гипотеза.

Нельзя скидывать со счетов и другие возможные привходящие обстоятельства. Такие, например, как «эффект суслика». Давно замечено, что с приближением президентских выборов российский бизнес склонен замирать в ожидании грядущих событий. Способствовать такому замиранию в обозреваемый период времени могли последствия дела «ЮКОСа» и тому подобные события, явно продемонстрировавшие отношение власти и народонаселения к предпринимательской активности.

Свое веское слово каким-то образом могло сказать и неуклонное снижение курса доллара. Особенно — если бы все компании в списке были активными экспортерами. Но это, похоже, не совсем так.

Оставим это поле размышлений для читателя. И подождем появления следующего «списка Форбса» для того, чтобы еще раз оценить серьезность и глубину обнаружившейся тенденции. ✨

*Е. Емельянов*

## Интервью

# Место человека в бизнесе определяет масштаб его личности

*Фрагмент интервью с Элдаром Разроевым, Президентом компании «Евростель»*

**- В чем смысл IPO для бизнеса?**

- IPO — это мерило результата, которого достигли акционеры бизнеса. Люди-собственники вложили свой интеллект, свой драйв, иногда даже и деньги, - и в результате получили некий результат. И IPO — это объективная публичная оценка достигнутого. Для некоторых это - конец истории: они зафиксировались и дальше, лежа на гавайском пляже, думают, как потратить деньги. Это нормально: каждый строит свою жизнь так, как считает нужным. А некоторые начинают думать о высоком, их «прошибает» философия. Среди них есть достаточно рациональные люди, которые в какой-то момент понимают, что у бизнеса есть своя логика развития...

В нашей стране слово «социализм» — порочное слово. Но если объективно посмотреть на тенденцию в мировом бизнесе, то от частного, частного бизнеса он мигрирует в сторону социального. Об этом говорит и доля публичных компаний, и доля миноритарного капитала в капиталах крупнейших корпораций. IPO — это шаг не только к публичности, но и к социализации бизнеса.

**- В своей практике мы видим, что от энергии и участия владельца зависит очень много, в том числе темп движения компании.**

- Это — первая ступень. В бизнесе очень многое зависит от людей. В науке есть понятие чистоты эксперимента: неважно, проводит ли эксперимент Вася Пупкин или Джон Смит, - если они проводят его в одинаковых условиях, то они получают одинаковые результаты. А в бизнесе одно и то же делает один и делает другой — а результат может быть прямо противоположным. Бизнес - это все-таки не наука, хотя наукообразие в бизнесе привлекает очень многих. Бизнес всегда зависит от людей. Реальные люди — будет результат, нереальные люди — результата не будет, хотя делать будут вроде одно и то же.



**- Вы упомянули о первой ступени. Здесь возникает вопрос. Когда частная компания подходит к IPO и превращается в корпоративно управляемую, то ее владельцы перестают «толкать» компанию, а начинают управлять через совет директоров и тому подобные органы. Происходит отрыв компании от первичного источника энергии. Откуда же дальше черпается энергия для развития, для бизнеса?**

- Есть три уровня управления: уровень управления собственностью - это акционеры, уровень стратегического управления - совет директоров, а есть операционное управление - «менеджеры». В момент запуска бизнеса очень важно, чтобы эти уровни управления были «схлопнуты», максимально близки друг к другу: в этот момент разделение уровней управления будет тормозить бизнес. А что касается энергии участия владельца при запуске бизнеса — здесь я полностью с Вами согласен.

**- Откуда же берется энергетика следующего этапа? Разве кто-нибудь видел харизматичный совет директоров?**

- Он и не должен быть харизматичным или энергетически заряженным. На этом этапе колоссальную энергетическую и синергию дает масштаб бизнеса. С одной стороны, в крупной корпорации — столько дури! Думаешь: «Господи, как это вообще может работать и еще приносить прибыль?!» С другой стороны, именно масштаб дает синергию. Когда компания становится большой, импульс собственника не нужен: скорее, собственник уменьшает эффективность работы профессионала - профессионал же не любит, когда у него на руках виснут.

Основная энергетика возникает здесь за счет большого числа направлений и их взаимодополнения: можно сэкономить на затратах, но в то же время получить

большой результат. На этом этапе нужны менеджеры, которые могут мыслить стратегически и способны охватить несколько направлений. Важно не упереться во что-нибудь одно. Например, один генеральный директор следил за операционной прибылью до потери сознания — в результате из-за приостановки развития компания капитализацию потеряла. Важно общее виденье, способность подняться над текущими проблемами. А идеальными на этом этапе оказываются акционеры, которые приходят и задают только один вопрос: «Где деньги?»

**- Получается, что энергия владельца нужна для разгона бизнеса, а потом нужна не менее мощная энергия, но - хорошего профессионала?**

- Да, градус смещается с уровня управления собственностью на уровень стратегический. А в крупных корпорациях энергетика еще ниже спускается - на операционный уровень. И тогда ключевым становится человеческий капитал, качество персонала. Когда бизнес стартует, один человек работает или другой — неважно. Неважно, кому дать пинка, важно, чтобы пинок был хороший. На втором этапе надо задать вектор, и тогда люди бегут по вектору. А на третьем этапе начинается тонкая настройка, и очень важной становится мотивация персонала, его способность к самовыражению, отдаче, его лояльность компании. Но это - только на третьем этапе. А если в начале становления бизнеса выставляют этот приоритет, то телега оказывается впереди лошади. Потом удивляются: «Мы персонал чуть ли не облизываем, а результат — пфф...»

**- Значит, рецепт прост: «Ребята, делайте бизнес как можно больше и ищите профессионалов как можно лучше. И тогда у Вас все факторы сойдутся»?**

- Это - мейнстрим. Но я задаю себе вопрос: «А почему же так живуча партизанщина?» И понимаю, что мир не состоит из одной, пусть и главной тенденции - должен быть баланс между стержневыми компаниями, отраслевыми локомотивами и частным предпринимательством, малым бизнесом. Этот баланс, к сожалению, не выдерживается, и не только у нас. Есть локомотивы, отраслевой “скелет”, а есть “мясо”. Они должны дополнять друг друга. Крупные операторы должны дать рынку первый толчок, но когда услуги нужно настроить на тонкие сегменты, адресовать узким потребительским группам, то вокруг стержня должно нарасти “мясо”. Много маленьких частных предпринимательских компаний с большим риском, но и с большим импульсом, будут рыхлить эту почву.

К сожалению, большие бизнес-монстры не понимают этого взаимовлияния и считают себя самодостаточными. А это приводит к кризисам крупных компаний. Непонимание причин кризиса характерно для всех стран и всех отраслей. Посмотрите, как попал в кризис авиабизнес, посмотрите на автомобильную промышленность... Это не означает, что автомобили должны делать полтора инвалида в маленьких мастерских. Но есть разные аспекты этого бизнеса, которые могут быть делегированы вовне корпорации. Например, дизайн автомобилей уже давно не делается самим предприятием, а заказывается небольшим профессиональным компаниям, у которых это мастерство - на кончиках пальцев. Когда требуется индивидуальность, то дело должно быть отдано

личностям, его нельзя сделать с крупной корпорацией: личности неуютно в стаде.

**- Вернемся к IPO. В ряде случаев получилось, что с размещением в Лондоне владельцы компаний так и не смогли отойти от управления. В какой степени это закономерно?**

- Думаю, что здесь нет закономерности. Все зависит от масштаба личности. Не хочу сказать ничего плохого в отношении конкретных людей, но место человека в бизнесе определяет масштаб личности. Не всякий может перерасти свой собственный бизнес. Бывает, что владелец даже не поспекает за ростом бизнеса. И может застрять даже на уровне программиста. Хотя ему принадлежит огромная компания, его масштаб не позволяет ему выйти на уровень управления бизнесом. Он просто хороший специалист и остается на своем месте, а лидерство берут на себя другие.

А бывает наоборот: бизнес растет, и владелец растет. И в конечном итоге превращается в сеятеля. Собственник, по сути, — это сеятель: куда деньги бросил — там и выросло. Поэтому я и считаю, что наследование капитала — вещь очень полезная, особенно если наследники - не прожигатели жизни. У некоторых наследников генный набор не тот: папа был флибустьером, нагребил денег, а дети не могут это удержать - они все спускают на казино и девочек. Именно во втором поколении происходит это разделение на тех, кто спускает деньги, и тех, кто удерживается.

Например, Ротшильды: их бизнес зарабатывает деньги, и хотя они и сибариты, но деньги не тратятся направо и налево, а вкладываются в создание уникальных произведений. Начинается совсем другая жизнь денег. Или царские семьи, которые тратили доход государства на создание ювелирных шедевров. Казалось бы, вот заразы какие: народ бедствует, а они на что тратят! А сейчас этому искусству поклоняется все человечество.

В конечном итоге эта квинтэссенция всей человеческой деятельности реализуется в высших

**ПОЗДРАВЛЯЕМ  
С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!**



**Компанию «Сатори»  
- с 14-летием!**

**КЦ «ШАГ»  
- с 13-летием!**

**НКО ЮРРЦ  
- с 10-летием!**

достижениях, которые в состоянии оценить лишь узкий круг людей. На обывателя, - на меня, например, - эти яйца Фаберже впечатления не производят. Однако они - высочайшее достижение искусства, которое пройдет через века; нас не будет и наших детей не будет, а они все равно будут цениться...

**- Что Вы думаете о парадоксе сегодняшней ситуации: люди, которые делали бизнес и не сильно задумывались о том, зачем они его делают, начиная с событий с «ЮКОСом», все-таки испугались и начали задумываться о смысле?..**

- Это плохо. Собственник в первом поколении должен обладать выраженным животным началом, это должен быть зверь, голодный и жаждущий мяса с кровью. Мотив собственника — отнять деньги. Для этого он должен действовать оголтело и цинично. Лучше всего об этом сказал Маркс: если можно получить 10% прибыли, то капиталист готов продавать все, что угодно, а за 300% он вообще готов на все, что угодно. В этом — суть собственника и собственничества: определенный генный набор, выраженное животное начало.

**- А если собственники вынуждены задумываться: продавать все, уезжать и пытаться сделать бизнес там или — рисковать и оставаться вести бизнес здесь?**

- Они должны думать только об одном: где больше заработать денег. Вот, например, Абрамович: здесь запахло жареным, возникла вероятность потерять деньги — быстро сбросил активы, консолидировал капитал и - туда. А государство должно чутко реагировать на подобные движения. Потому что если бизнесмены начинают собирать чемоданы, это означает, что через пять-десять лет здесь не останется людей с драйвом — не менеджеров, а собственников. Менеджер — это человек, который может действовать в системе; несистемный менеджер — это нонсенс. Но именно внесистемное мышление движет рынком. Оно включается, когда у человека такая жажда наживы, что он просто болеет, так ему деньги нужны. «Зачем?», — он не понимает. Ему и так до конца дней хватит, и детям еще хватит, но его все равно колбасит, ему надо больше.

**- То есть, собственнику надо просто оставаться собой?**

- Конечно. Собственник должен думать только о наживе. Если предположить, что в стране нет законов, то он должен убивать и грабить. Это - такая порода людей. Если человек не готов действовать вне морали, то он не готов быть собственником. Собственника должны ограничивать только законы общества. А законы общество создает для того, чтобы защитить нормальных людей от хищников, от волков. Собственник обязан быть ненормальным.

**- Есть и обратная сторона, когда законы, условно говоря, ведут себя, как волки...**

- А это говорит о несовершенстве государственного устройства.

**- Получается, что волк столкнулся с более крупным волком?**

- Когда волк сталкивается с более крупным волком — это нормально. Но когда государство ведет себя как волк, когда чиновники, фактически, являются бизнесменами от закона, это совсем другая история. И здесь как раз надо говорить о морали. О морали государственных деятелей. Государственный деятель всегда должен думать только об одном: о своем месте в истории. Мотив собственника - жажда наживы, а государственным деятелем должна двигать жажда славы, желание оставить себя в веках. Если государственный деятель не мечтает, что о нем напишут в учебниках истории, то это - не государственный деятель. А если он об этом думает, если понимает, что ему в наследство досталась страна с тысячелетней историей, то он и поступает соответствующим образом.

Любопытно было наблюдать метаморфозу Ельцина. Исходно — абсолютный человек толпы, ему бы не государством управлять, а фермой заведовать... И вдруг - трансформация всей личности, которая привела к очень важному, последнему государственному решению: полная амнистия по всем предыдущим деяниям! В этот момент человек принял решение именно как государственный деятель и именно нашей страны. А не какой-нибудь Папуасины. Я достаточно оптимистично смотрю на наше будущее, потому что наша страна может заставить государственного деятеля действовать определенным образом. Наверное, таких стран вообще немного. ✨

## ПОЗДРАВЛЯЕМ!

**В номинации «Сотрудник года - 2006»  
победителями КЦ «ШАГ» стали**

*Ведущий Консультант, Партнер*  
**Юлия Капитанчук**



*PR-менеджер*  
**Инна Шкиперова**



14 декабря 2006 года прошла предновогодняя бизнес-встреча Консалтинг-Центра «ШАГ», собравшаяся участники на обсуждение темы «Особенности национального сознания. Как их учесть при развитии бизнеса?»

### **Потепления и разогревы. Тенденции года.**

Прежде чем погрузиться в заявленную тему, участники обменялись впечатлениями об итогах уходящего года и прогнозами на будущее. Начали с разговора о влиянии на бизнес погодных аномалий. Но вскоре выяснилось, что интенсивному разогреву подверглась не только погода, но и некоторые рынки. О рынке недвижимости не говорит только ленивый. Однако похожая ситуация наблюдалась и на рынке кадровых вакансий. Рост компаний породил потребность в специалистах. Специалисты массово освоили прогрессивную роль курсов MBA, где прежде всего научились писать красивые резюме и грамотно продавать себя. Рекрутеры и хедхантеры быстро ощутили выгоду от подорожания кандидатов и внесли свою лепту в «разогрев». В итоге годовая стоимость специалистов догнала стоимость московских квартир, а некоторые особо одаренные менеджеры достигли в цене стоимости европейских замков. Что не всегда, к сожалению, оказалось сопоставимым с отдачей от их деятельности.

В отличие от дружно дорожавших специалистов в товарных портфелях торговых компаний наблюдалась тенденция к расслоению. Стало больше дешевых товаров, ориентированных на малоимущих потребителей; снизилось количество дорогих товаров, и почти совсем пропали товары средней ценовой категории. Как в зеркале, здесь отразились изменения в обществе: разрыв между «бедными и богатыми» продолжает увеличиваться, а народившийся было средний класс по уровню потребления все больше приближается скорее к «бедным», чем наоборот.

Среди других тенденций года участники с сожалением отметили, что государство выбрало отнюдь не европейскую, а, скорее, южнокорейскую или латиноамериканскую модель построения отношений с бизнесом. В истекшем году наметилась монополизация многих отраслей при явном, а чаще неявном усилении государственного участия в этих монополиях (нефтегазовая отрасль, вооружение, банки, страхование, транспорт, туризм и пр.). Год наступающий, по мнению участников, скорее всего, сохранит и усилит эти тенденции. Бизнес по-прежнему будет пытаться не думать о политике, но политика все чаще будет приходить к бизнесу сама. И, скорее всего, непрошенной гостьей.

На этом обсуждение тенденций года закончилось, и участники перешли на интернациональный уровень осмысления действительности, задавшись размышлениями на тему «Моя твоя понимай?»

### **Герменевтика<sup>1</sup> интернационального бизнеса**

Тема понимания особенностей национального сознания при построении бизнеса впервые стала актуальной в начале 90-х, в период массового прихода иностранных компаний в Россию. Теперь она вновь начинает привлекать внимание во многом благодаря тому, что российские компании все активнее вступают во взаимодействие с зарубежными коллегами.

Первым выступающим по теме был **Владимир Терзиев, совладелец компаний «Вещь!» и «ТЕКО»**. Он рассказал об опыте взаимодействия с европейскими, североамериканскими и азиатскими партнерами, об особенностях построения партнерских отношений в различных странах.



«Наши азиатские коллеги - это замечательные люди, отличные разработчики и производители, но ужасные бизнес-партнеры. Если есть возможность с японцами не общаться, то лучше не общаться». Методы управления в японских компаниях похожи на советское политбюро: коллективная ответственность и никто ни за что не отвечает. И когда удастся путем челночной дипломатии продавить, наконец, желаемое решение, нередко смысл в его принятии уже потерян. Как признался Владимир, лучше всего его отношение к японцам характеризует английское словосочетание «Love Hate»: «Любое сотрудничество выливается в такую муку, которую, как ожидание зубной боли, предвкушаешь заранее».

Иная картина — в отношениях с американцами. Один из крупных партнеров «ТЕКО» — это Хегох. За первый год построения отношений с «Ксероксом» были достигнуты результаты, в несколько раз превзошедшие все, чего достигли за предыдущие 10 лет сотрудничества с японцами. Однако попытка использовать этот опыт и в личной беседе поговорить с бизнес-друзьями из Японии о проблемах управления вызвала сильную личную обиду. Оказалось, что десятилетние отношения, сложившиеся за время сотрудничества, для японцев гораздо дороже денег. «Неважно, что с нашей помощью Вы не сумели выстроить высокодоходного предприятия! Неважно, что мы оказались негибкими и не очень хорошими партнерами! Важно, что мы дружим!!!» К сожалению, попытка оптимизировать взаимодействие нанесла урон партнерским отношениям. А россиянам так и не удалось до конца понять всю глубину и смысл нанесенной ими обиды.

Похожая ситуация сложилась и с французскими партнерами-поставщиками, имевшими эксклюзивный договор с давно сотрудничавшей с ними французской страховой компанией. Страховщики, имея на руках стандартный пакет документов, с которыми другие компании справляются «на раз», всячески задерживали обработку документации, что сильно мешало бизнесу. Попытки объяснить французским коллегам, что в бизнес-процессах страховой компании явно есть какие-то проблемы, вызвали реакции, очень похожие на японские. «Ну что Вы нас с американцами равняете? Да, наши страховые партнеры медленно работают. Но это **наши** партнеры, у нас с ними эксклюзивный договор!» Несмотря на различие культур, специфика партнерских отношений с французскими и японскими бизнесменами оказалась удивительно сходной. И те, и другие, зная о несовершенстве бизнес-технологий, не считали возможным решить проблему и не видели

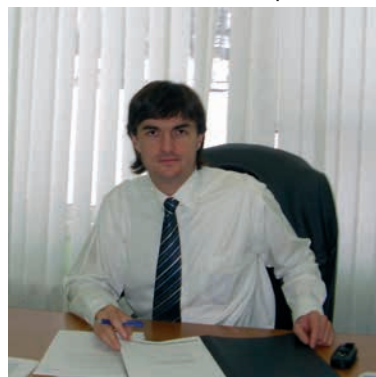
<sup>1</sup> Наука об истолковании знаков и понимании смыслов

необходимости этим заниматься, выдвигая в качестве приоритета сохранение отношений, а не бизнес-результат.

Другой пример необходимости учета национального менталитета касался сотрудничества с Турцией. Зная о специфике этого рынка, россияне постарались найти компанию, глава которой был давним и личным другом одного из партнеров в России. С точки зрения технологичности и качества продукции эта компания устраивала всех. Личные отношения с владельцем были и остаются замечательными. Но когда вышла первая партия готовой коллекции, обеспокоенный турецкий партнер позвонил и сказал, что с сотрудником российской компании возникли проблемы! «Мы приготовились к худшему», - рассказывает В. Терзиев. И вот при личной встрече турецкий партнер с возмущением говорит о том, как он попытался - как это принято в Турции - отблагодарить заказчика (продакт-менеджера российской компании). Сотрудницу компании трижды водили в лучшие рестораны, кормили, поили и предлагали «заслуженные» деньги. А она - все три раза отказывалась. «Я, конечно, сначала обрадовался стойкости сотрудницы. Но затем осознал, что чего-то мы сильно не понимаем. Я знал, что 10% «отката» заказчику в Турции - это норма жизни. Но думал, что к нам это не относится, потому что у нас все идет по дружеской линии». В разговоре, однако, выяснилось, что турецкий партнер вовсе не воспринимал эти деньги как взятку. В его понимании человек получает свои 5-10% как личное вознаграждение, подтверждающее и укрепляющее его готовность к дальнейшему сотрудничеству. Отказ от денег означает полную неясность того, как он поведет себя в будущем. Непонятно, чем человек мотивируется, и как с ним себя вести. И это - очень некомфортно. Все попытки объяснить, что в этой ситуации в откате нет необходимости, провалились. Турок не смог и не захотел поверить и понять то, что нарушало вековые, проверенные временем и жизнью законы ведения бизнеса в его стране.

Итак, легче всего в бизнесе г-ну Терзиеву работало с американцами: «С точки зрения работы - очень комфортные партнеры. Абсолютно открытые, разумный риск, незашоренные, с гибкими взглядами на жизнь» - так он резюмировал свои впечатления от североамериканских партнеров.

Рассказанные истории во многом совпали с жизненным опытом других участников, которые сталкивались с подобными ситуациями. Подтвердил впечатления о простоте взаимодействия с американскими бизнесменами и «взгляд со стороны». По мнению **Жерома А. Бономма, директора Представительства французской компании «АЭРЭКО»**, русские люди похожи на американцев не только стилем ведения бизнеса, но и менталитетом. Американцы гораздо ближе к русским,



чем русские привыкли думать. Это отмечают многие иностранные менеджеры, приезжающие в Россию.

Наблюдение Жерома очень заинтересовало участников. Обмениваясь мнениями на тему сравнения американцев и россиян, они говорили

о похожем стиле ведения бизнеса (погружение в проблему «с головой» и ее максимально быстрое решение), о географической схожести (Америка, как и Россия, - большие страны), об общих схемах восприятия информации.

В своем выступлении «Межкультурное управление: слепота и толерантность» Жером А. Бономм опирался на исторические примеры взаимодействия разных культур. Он начал со знаменитых слов Голды Меир: «У нас будет мир с арабами, когда они будут любить своих детей больше, чем ненавидеть нас». Речь шла об отношениях «свои-чужие». О том, как сложно найти баланс между этими отношениями, г-н Бономм знает не понаслышке. Уже 13 лет он живет и строит бизнес в чужой для него России. Когда он приехал в Москву в начале 90-х, многое казалось ему варварским. Но, вспоминая уроки истории, французский менеджер не принимает «одну единственную, верную модель управления», а продолжает искать баланс между «своими и чужими».

Крестовые походы прошлого, мусульманский терроризм сегодня - все это выступавший назвал «управлением вслепую», или «управлением символами». Символами в самом худшем их понимании. Они обращены к нашим эмоциям. В них нет разума. Жером цитирует персидского поэта и мыслителя Абу-ала ал-Маари: «Люди делятся на две категории: обладающие разумом, но не религией, и имеющие религию, но не обладающие разумом». По мнению Жерома, максимально эффективные возможности управления людьми дает баланс «символов» и «разума».

Поиск такого баланса заставляет менеджера испытывать различные модели управления: то создавать команду и пытаться работать как единое целое, то разбивать бизнес на мелкие зоны ответственности и работать с каждым как с маленьким «князем». К сожалению, пока поиск идеальной модели управления для российских подчиненных не увенчался успехом: Жером все еще не разгадал, на чем же базируется эмоциональная составляющая российских людей, и где рычаг воздействия на эмоциональность российского персонала.

Идеальную систему управления г-н Бономм сравнивает со средневековой Испанией, где в искусстве и архитектуре тесно переплелись мусульманские, северно-европейские и христианские традиции. В изображении храма, которым иллюстрировал свою мысль докладчик, ключевым было то, что представители каждой концессии или культуры пытались вложить в очертания храма что-то свое, родное. И сегодня всем своим посетителям этот памятник архитектуры дарит ощущение комфорта и гармонии.

Вопросы, которые задает себе и участникам Жером, во многом философские и не имеют однозначного ответа. Но, по его мнению, они должны задаваться постоянно. «Мы должны управлять людьми, которые очень часто нам чужие. Должны ли мы пытаться уравнивать их или придерживаться принципа мультикультурного общества? До какой степени наша система управления должна быть интегрирована?»

После активной дискуссии, завершившей выступление г-на Бономма, его попросили сравнить российских и японских бизнесменов. Ответ был лаконичен: «С японскими партнерами строить отношения намного проще. Но с российскими - гораздо интереснее». ✨

## ЕДИНОЖДЫ СОВРАВ...

Примечательно, что эту историю нам рассказали по секрету. И мы с большим трудом получили разрешение рассказать о ней, сохранив анонимность участников... Суть же дела такова.

Обычное дело — поиск кандидата на позицию топ-менеджера компании. Всегда кого-то не хватает. Особенно, когда бизнес продолжает расти...

Шло ...надцатое по счету утомительное, но необходимое собеседование первого лица компании с очередным кандидатом на позицию коммерческого директора. Кандидат, что нечасто бывает, начинал нравиться. Уверенное лицо, деловой разговор. Казалось, этот-то, наконец, понимает, о чем идет речь. Закончили встречу на самой теплой ноте, и только привычная заповедь «Никогда не принимай решения под давлением» удержала от приглашения кандидату как можно скорее выходить на новое место работы.

И еще — просто для очистки совести хотелось позвонить. Потому что, по счастью, одна из строчек в резюме указывала на работу в компании, которой управлял хороший знакомый. Которому легко можно было задать любой вопрос...

На звонок тот отреагировал неожиданно: «Как ты говоришь? Такой-то? У меня руководителем отдела был? — Не помню такого. Ну не мог же забыть! — Перезвоню через пять минут, сейчас у своей безопасности выясню...»

И через пять минут: «Нет, точно. Никогда у меня не работал. Попробуй выяснить — ошибся, или, что вернее, соврал?»

Оказалось — соврал. Все остальное было правдой. Просто, в какой-то момент парень почувствовал, что вырос. Но денег, которых он хотел, никто не давал. Пока он не переписал себе полтора года работы вместо одной компании в другой. Той самой, гораздо более известной. И тогда — сразу взлетел. Больше того, стал получать предложения одно интереснее другого. Пока не пришел в ту компанию, о которой мы начали рассказ.

Впрочем, даже после этого ничего не произошло. Знают двое владельцев, которым особенно некогда заниматься ерундой. Аморально — да. Сильно воняет. Но до уголовного дела, пожалуй, неотягивает.

Знает теперь и рекрутер. Но и ему раздувать эту историю нет никакого резона. Зачем бросать тень на свою репутацию.

И уж конечно об этом не будет рассказывать кандидат. Компанию, на которой прокололся, в резюме он уже с легкостью подчистил. Ведь после того, к счастью, он уже успел поработать и в другой компании с именем. Так что следующий из нас возьмет его на работу с радостью.

К этой истории можно было бы отнестись как к локальному анекдоту. Но что примечательно — когда ее пересказывали разным людям, как владельцам, так и менеджерам, сразу несколько из них радостно сказали: «А я знаю такую же историю...»

Это же так сильно действует на работодателей — опыт работы в именитой компании!

Банки в аналогичных ситуациях дошли до понимания необходимости создания кредитных бюро.

Относительно кадровых дел такое, конечно, вряд ли возможно.

Но, может быть, сделать нормальной практикой звонки друг другу по поводу реальных достижений наших кандидатов? Звонить не только тогда, когда бывший работодатель — наш хороший знакомый.

По крайней мере, девять из десяти руководителей однозначно уверенно ответили нам, что готовы в разговоре по телефону дать развернутую характеристику на любого из своих ушедших из компании менеджеров.

Может быть, нас иногда стремятся оставить в дураках именно в расчете на то, что мы сами боимся оказаться в дурацком положении? ✨

Е. Емельянов



### РЕСТОРАТОР И РЕКРУТЕР

### Бенчмаркинг

Казалось бы, что общего между ресторатором и рекрутером? — Кроме того, что оба этих слова начинаются и заканчиваются на букву «Р»? Тем не менее, еще одно неожиданное сходство обнаружилось в процессе исследования Консалтинг-Центром «ШАГ» производительности труда по отраслям бизнеса. Самые минимальные значения по годовой выработке количества долларов на одного сотрудника выявили сетевые компании именно этих двух отраслей. Иными словами, чтобы хорошо заработать в рекрутинге или в фаст-фуде, придется нанимать и обучать очень большое количество персонала. А управляться с ним, как известно, не так-то просто. Но у рестораторов хотя бы рентабельность повыше...

Компании	Оборот в 2005 г. (\$ млн.)	TP-index (Оборот/сотрудник)	Рентабельность
<b>Рекрутеры (Staffing)</b>			
Adecco S.A.	21 678 100 000	29 484	2,47
Kelly Services, Inc.	5 289 800 000	7 465	0,74
Manpower Inc.	16 080 000 000	3 993	1,61
Randstad Holding nv	7 862 000 000	29 354	3,64
Robert Half International Inc.	3 338 400 000	14 514	7,12
<b>Рестораторы (Restaurants &amp; Cafes)</b>			
Burger King Holdings, Inc.	2 048 000 000	55 351	1,31
McDonald's Corporation	20 460 200 000	46 712	12,71
Starbucks Corporation	6 369 300 000	55 385	7,76
Wendy's International, Inc.	3 783 100 000	65 225	5,92
YUM! Brands, Inc.	9 349 000 000	36 519	8,15

(Напоминаем, что среднее значение показателя TP-index для списка «Fortune 500» - 703 964 \$/чел.)

## Что говорит SQA?

- о том, как нас обслуживают в магазинах аксессуаров...

Объектом очередного сравнительного исследования качества обслуживания в столице были выбраны сети магазинов аксессуаров.

**Оцениваемые.** Сравнивались сети «Lady Collection», «Accessorize» и «Colours&Beauty».

**Результаты. Средние оценки сетей по относительной шкале:** «Colours&Beauty» - 43 балла, «Accessorize» - 37 баллов, «Lady Collection» - 36 баллов. В целом оценки невысокие: среди 19 сетей столичной розницы, посещенных «таинственными покупателями» в течение последнего года, сети магазинов аксессуаров заняли, соответственно, 14, 15 и 16 места.

Сеть «Colours&Beauty» далеко оторвалась от своих конкурентов по параметру «внешний вид продавца», благодаря чему и вышла на первое место в данном исследовании. Если же говорить о внешнем виде магазинов, установлении первого контакта с клиентом и общей оценке посетителями отношения к ним со стороны персонала, то «Colours&Beauty» лидирует и здесь, однако с весьма незначительным превосходством. Сеть «Lady Collection» оказалась первой по параметру «удобство получения информации», а также продемонстрировала более высокий уровень работы продавцов на этапах выявления потребности и завершения контакта с посетителем. На фоне конкурентов наиболее слабое звено в работе «Lady Collection» - это отмечаемое посетителями недостаточно доброжелательное отношение со стороны персонала, а также значительные потери времени. Продавцы сети «Accessorize» показали наиболее высокий уровень профессионализма в работе с вопросами и возражениями клиентов, однако сильно уступили конкурентам по параметрам «внешний вид продавца» и «выявление потребностей»; отстала «Accessorize» и по параметру «установление первого контакта».

«Colours&Beauty» показала не только лучший интегральный показатель качества обслуживания по сети, но и наиболее стабильный уровень обслуживания. Наибольший же разброс показателей качества обслуживания от магазина к магазину оказался в сети «Lady Collection».

А вот выдержки из отчетов «таинственных покупателей»:

*«Когда я зашла, в торговом зале было 5 покупателей и 4 продавца (все без бейджиков). Покупатели - сами по себе, продавцы - сами по себе, оживленно болтают между собой. Я походила, присмотрелась к товару, что-то померила. Внимания на меня никто не обратил».*

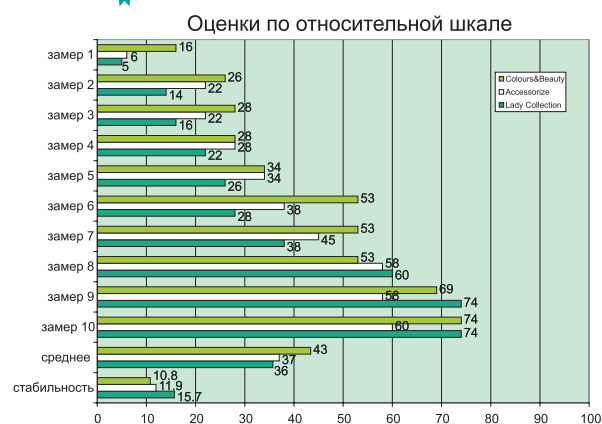
*«Пока разглядывала витрины, продавец стояла поодаль, но когда я повернулась, чтоб задать вопрос, она была как раз в поле моего зрения. Очень вежливо разговаривала со мной. Это первый магазин в сети, в*

*котором я встретила с таким уровнем обслуживания».*

*«Когда я обратилась к продавцу, она сразу меня подвела к нужной витрине, мне было предложено несколько вариантов серег и браслет в комплект. Продавец была вежлива, обслужила меня быстро. Особенно понравилось то, что мне рассказали, из чего сделаны украшения, обосновали цену. Очень приятно».*

*«Понравилось: ассортимент и размер магазина (большой павильон), хорошее освещение, кругом зеркала — есть возможность посмотреть на себя со стороны».*

*«Не понравилось все: продавцы неухожены, непричесаны, без украшений, в блузках, которые когда-то были белыми, что особенно видно на фоне ярких косынок».* \*



Исследования методом SQA продолжаются...

### Из записной книжки консультанта

Администратор магазина о продавцах: *«Как они могут со мной не согласиться? Во мне сто килограммов веса!!!»*

\*\*\*

Менеджер по кадрам: *«Посмотришь на человека — такой милый! А напишешь на него резюме — ну такой никчемный!»*

\*\*\*

Сотрудник производственной компании, отвечающий за сбыт второсортной продукции: *«А статус мой - продажный менеджер второго сорта!»*

\*\*\*

Чудеса клиентской лояльности: Посетитель аптеки: *«Ну заканчивайте вы скорее свой учет, а то я уже третий день зубы не чищу!»*

\*\*\*

Владелец: *«Мозги-то у нас самые лучшие, а вот менталитет — никуда не годится!»*

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

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2007 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 203-51-26, 203-51-27 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.