



14 ФЕВРАЛЯ 2012 г.
КОНСАЛТИНГ-ЦЕНТРУ «ШАГ»
ИСПОЛНИЛОСЬ 18 ЛЕТ!

ПОЗДРАВЛЕНИЯ ПРИНИМАЮТСЯ...

От выпускающего редактора

Вот и наступил 2012 год. Какие-то календари еще обещают нам конец света. Календарь майя мало кто видел... Но весь мир боится. Только нам, россиянам, и индейцам, которых уже нет, почему-то уже не страшно. Жителям давно погибшей цивилизации не страшно, потому, что их цивилизация уже погибла. А россиянам... Нам столько раз обещали и хорошее и плохое... Нам обещали хорошо жить при коммунизме и грозили американской атомной бомбой. Потом нам обещали демократию. Чуть позже — конец света в 2000 году, а теперь еще и обещают, что мир уже никогда не будет прежним. Но мы, активные жители России, уже привыкли не верить обещаниям. Вместо этого мы загадываем свои желания — и верим, что они сбудутся. Загадывая собственное процветание, проводим стратегическое планирование на годы вперед. Загадывая материальное благополучие, «подбиваем клинья» под инвесторов и банки, на свой риск получая требуемые кредиты. Загадывая достижение семейного и личного счастья, уже почти как европейцы планируем отпуск за полгода вперед. Мы, активная часть населения Российской Федерации, точно знаем: это не важно — обещают нам хорошее или плохое. Будет так, как мы загадали! Ну так или почти так. Удачи нам всем в реализации своих желаний! ✨

И. Шкиперова

Новости наших клиентов и партнеров

- Дилерский центр **Автомир Nissan** вошел в 5-ку лучших московских дилерских центров по качеству обслуживания по итогам 2010 фискального года (апрель 2010 года — март 2011 года). Это оценка производителя «Ниссан», которая основана на показателе «Рекомендация дилерского центра (друзьям, знакомым)».
- **Корпорация «Сатори»** приступила к новому этапу работ на стадионе «Динамо». На церемонии начала нового этапа присутствовал мэр г. Москвы С. С. Собянин, который познакомился с объемом предстоящих работ и используемыми технологиями.
- **Компания Blackwood** приняла участие в Одиннадцатой международной выставке «Лучшие зарубежные школы», состоявшейся в отеле Ritz Carlton. На стенде компании были представлены лучшие объекты зарубежной недвижимости, специалисты компании помогали заинтересованным родителям подобрать наиболее подходящий вариант жилья рядом с выбранным для ребенка образовательным заведением, а также консультировали их по финансовым и юридическим вопросам.
- В **Международном аэропорту Шереметьево** запущена автоматизированная система информирования пассажиров о статусе рейса *EasySpeech*.
- **ОСАО «Россия»** выступил ко-спонсором 2-го международного Российского страхового форума Института Адама Смита, который проходил с 7 по 9 февраля в «Марриотт Гранд Отеле» в Москве. В мероприятии приняли участие представители крупнейших банков и ведущих страховых компаний страны.
- 19 января 2012 года президент **DVI group** Вячеслав Каминский выпустил на широкие экраны фильм «Камень». Г-н Каминский выступил в новом для себя амплуа — он является режиссером и продюсером картины. Желаем успехов в творчестве и новом бизнесе!

Кто сказал, что трава зеленее в саду у соседа?

Мы никогда не сомневались, что Россия специфическая страна со своими ооочень специальными бизнес-законами. Кое-кто из скептиков даже считает, что человек, привыкший делать бизнес в России, никогда не сможет быть успешным в других странах. Но те, кто имел удовольствие выходить за пределы не только Родины, но и бывших советских республик, с уверенностью могут сказать, что специфика и национальные особенности есть везде. Этого же мнения придерживаются и специалисты, профессионально занятые изучением этого вопроса. Мы решили перевести и опубликовать советы профессиональных кросс-культурных консультантов, сравнивая особенности ведения дел в странах БРИК, Европы, Америки и Японии. И кто после прочтения скажет, что только мы самые уникальные и специфичные?

<p>Россия</p> <p>Совет 1 В постоянно меняющейся стране отношение к бизнесу может сильно различаться в зависимости от сектора и региона. Постарайтесь понять, кто перед вами: предприниматель нового типа или советский бюрократ старой школы?</p> <p>Совет 2 Нарушение законов и избегание правил возведено в ранг искусства в стране, где на протяжении веков государство воспринималось как враг.</p>	<p>США</p> <p>Совет 1 Американцы ценят прямоту и возможность быстро перейти к сути дела.</p> <p>Совет 2 Уважения достойны скорее выдающиеся достижения, чем возраст или происхождение.</p>	<p>Франция</p> <p>Совет 1 Во Франции высоко ценятся качество полученного образования и подвижность интеллекта.</p> <p>Совет 2 Во Франции правительство и промышленность традиционно имели более тесные взаимоотношения, чем в других развитых странах, и это привело к тому, что многие высокопоставленные чиновники занимают руководящие должности в промышленных отраслях.</p>
<p>Китай</p> <p>Совет 1 Гуанси (или личные связи) имеют жизненно важную, если вы ведете бизнес в Китае. Не стоит недооценивать значение процесса выстраивания взаимоотношений с партнерами.</p> <p>Совет 2 Китайцы чувствуют себя увереннее, выстраивая отношения с уважающими правила игры партнерами, которые выказывают знаки уважения тем, кому они полагаются по статусу.</p>	<p>Япония</p> <p>Совет 1 Отношение — движущая сила бизнеса в Японии. Без правильной глубины отношений с нужными людьми вам будет очень сложно чего-либо добиться.</p> <p>Совет 2 Важно уметь проявлять уважение к национальной культуре правильным образом. В Японии считается, что возраст приносит человеку высокий сан и уважение окружающих. Возможно, вам удастся добиться большего, если в делегацию будет включено несколько людей старшего возраста.</p>	<p>Германия</p> <p>Совет 1 Немцы чувствуют себя очень неудобно в условиях неопределенности или двусмысленности. Перед принятием решения они обычно проводят глубокий анализ проблемы и не понимают слов «интуиция» или «предчувствие» применительно к бизнесу.</p> <p>Совет 2 Ожидается и приветствуется глубокое и долгосрочное планирование. Такое планирование в значительной мере помогает сформировать будущее.</p>
<p>Бразилия</p> <p>Совет 1 Бразилия предоставляет массу возможностей для потенциальных инвесторов, но это также страна неограниченных бюрократических и культурных особенностей — поэтому необходимо сделать домашнюю работу заранее.</p> <p>Совет 2 Чтобы избежать всевозможных культурных и административных сложностей, на ранних этапах развития бизнеса просто необходимо использовать советы и опыт местного консультанта.</p>	<p>ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!</p>  <p>НКО ЮРРЦ с 15-летием!</p> <p>Компанию «Альт» с 20-летием!</p> <p>Группу компаний «Сатори» с 19-летием!</p>	

По материалам интернет-ресурса www.worldbusinessculture.com.

Если вас интересуют особенности ведения бизнеса в какой-либо стране, обращайтесь к нам, мы поможем. ✨

Лучшие времена цифрового телевидения еще впереди

Беседа со Светланой Габуния, учредителем и генеральным продюсером телекомпании «Нью Медиа» (тематические каналы «Успех», «Мужской» и «Загородная жизнь») о перспективах нишевого¹ телевидения, телевизионном бизнесе и о том, как управлять творческим коллективом.

— С чего начинался ваш бизнес?

— Мой бизнес начался с моих неудовлетворенных потребностей. Я считаю, что для создания собственного бизнеса есть несколько предпосылок. Во-первых, если человек решает превратить свое хобби в дело всей жизни. Во-вторых, если есть какие-то активы в виде свободной площади или оборудования, и с этим уже можно входить в бизнес как партнер. В-третьих, когда тебе лично нужны какие-то товары или услуги, а рынок этого не предлагает. В моем случае это как раз такая ситуация. Поскольку я журналист и уже двадцать лет занимаюсь телевидением, то за это время успела пройти по всей цепочке телевизионного производства: была корреспондентом, ведущей, автором, режиссером, шеф-редактором, коммерческим директором, генеральным продюсером. Когда в 1992 году я пришла работать на ВГТРК, в рамках одного из творческих объединений мы делали программу «Телевизионное бюро расследований». Тогда только зарождались политические партии, начиналось соперничество между ними, и моей задачей было искать политические компроматы. Мне это не нравилось, я больше была склонна заниматься историями успеха разных людей, семейной и межличностной психологией. И однажды я вслух высказала мысль: ну почему нет тематических каналов, почему я должна смотреть то, что мне не нравится? Если мне интересна музыка — хочу иметь музыкальный канал, интересно про рукоделие или рыбалку — хочу смотреть такие программы. Но в 1992 году про тематическое телевидение в России еще не говорили. У нас на тот момент кабельное телевидение существовало только в виде услуги из соседнего подъезда, где у владельца сети из пяти-десяти домов стоял видеомагнитофон и он по кабелю «раздавал» в квартиры сервис «кинотеатр на дому». Все помнят эти пиратские копии популярных фильмов с ужасным качеством картинки и дубляжа. Но видеопрокат тех лет ничего другого и не мог предложить; что такое авторские права, никто не имел понятия.



Неэфирное телевидение как бизнес к тому времени уже развивалось в Америке, а позже пришло и в Европу. Было понятно, что Россия тоже скоро станет участником этого процесса, что и случилось в конце 90-х. Понятие «тематическое телевидение» пришло к нам в виде зарубежных телеканалов, которые сначала транслировались в своих языковых версиях, а позже адаптировались под российского зрителя. Вот к этому моменту у меня уже была осознанно выбранная профессия, опыт, управленческие навыки, а также зрительская потребность и я поняла, куда нужно направить свои профессиональные усилия. В 2001 году мы зарегистрировали компанию «Нью Медиа» и спозиционировали себя как компания, которая занимается производством нишевых телеканалов для платного телевидения,

а чуть позже получили заказ на производство телеканала «Здоровое телевидение» для платформы «Стрим ТВ». Получили мы этот заказ, конечно, не на пустом месте, а благодаря тому, что 10 лет я была шеф-редактором и коммерческим директором программы «Без рецепта» с доктором Брандом на канале НТВ, у меня были опыт и знания в этой сфере, связи с врачами, консультантами и медицинскими учреждениями. Знание вопроса плюс знание телевидения позволили мне выиграть тендер и начать производство. На тот момент мы сделали очень хороший продукт, который за три года смог собрать абонентскую базу в шесть миллионов платящих абонентов. Поняв профессионализм нашей команды, руководство «Стрим ТВ» предложило продолжить сотрудничество и создать для их платформы телеканал «Усадьба», а потом и телеканал «Ретро». Если не считать НТВ-плюс с его фильмовыми и спортивными каналами, это были первые тематические каналы, произведенные в России на русском языке. И компания «Нью Медиа» стала пионером среди тех, кто начал это делать в нашей стране. Вот так начался мой бизнес. Когда-то я просто сформулировала потребность в виде запроса как зритель, а потом сама же начала заполнять свободную бизнес-нишу. Но, безусловно, я никогда не смогла бы это сделать одна.

— Вы имеете в виду людей?

— Единомышленников в первую очередь, ну и, конечно, свою команду. Телевидение — работа коллективная. За конкретным продуктом от рождения идеи до выпуска в эфир стоит много людей. Это продюсеры, сценаристы, режиссеры, ведущие, ассистенты режиссеров, операторы, звуковики, режиссеры монтажа, выпускаю-

¹ Нишевое, тематическое, неэфирное или платное телевидение — в индустрии пока нет четкого термина для этой услуги, однако по сути — это телеканалы, все передачи которых формируются в рамках единой тематической концепции и передаются либо посредством наземного кабеля, либо через спутник и принимаются на индивидуальную спутниковую антенну за абонентскую плату. К эфирным относятся все центральные и сетевые каналы (Первый, Россия, НТВ, ТНТ, СТС), передачи которых предназначены массовому, а не целевому зрителю.

щие редакторы, администраторы и т.д. А дальше — подъем сигнала на спутник, дистрибуция, выпуск, программирование. И когда зритель смотрит программу, он думает: «Какая чудесная передача, на одном дыхании пролетело 20 минут». Но он и не подозревает, что это круглогодичный труд, потому что в «большом телевидении» все это реализует не одна тысяча человек и солидная инфраструктура, а в «малом телевидении» все это ложится на плечи тридцати-сорока сотрудников. Когда мы принимаем к себе молодых людей без опыта работы на телевидении, мы всегда говорим: наша работа — это тяжелый ненормированный труд, без выходных и праздников. Вы готовы к такой работе? Многих это пугает.

— Как вы принимаете решение, в какой нише открывать канал? Это маркетинговые исследования или предпринимательская интуиция?

— Наверное, интуиция и логика. С одной стороны, некая потребность есть у тебя самого. А раз ты живешь в социуме, значит, такая потребность может быть и у других. После того как мы запустили канал «Здоровое телевидение», никто после нас не решился сделать что-то аналогичное. Здесь сработала интуиция. А вот когда мы создавали «Загородную жизнь», конкурента «Усадьбе», которую когда-то сами сделали и выпустили, то решение было принято совсем по-другому. Тема востребованная, интересная, и мы подумали — а почему бы, при наличии единственного канала в этой нише, не сделать еще один? Все говорили: ну ведь ниша уже закрыта! И я им отвечала: если вы зайдете в супермаркет и увидите на полке много сметаны или масла и при этом каждый товар будет под своим брендом, вы же какой-то выберете? А вот какой — это уже вопрос качества и продвижения. Мы решили сделать новый канал для любителей деревенской жизни и не прогадали. На сегодня канал «Загородная жизнь» при всей своей молодости — ему в марте 2012 будет только 2 года — уже победитель двух Национальных премий в области цифрового, спутникового и интернет-телевидения. Над этим каналом мы работаем более осознанно, чем тогда работали над «Усадьбой». Тогда, прокладывая многим дорогу и набираясь опыта, мы делали ошибки, которые сегодня уже себе позволить не можем. Что же касается «Успеха», то здесь ситуация совсем иная. В 2002 году я заканчивала бизнес-школу при академии Плеханова. Со мной училось много предпринимателей из разных городов. У них у всех были действующие компании, и в субботу-воскресенье они улетали к себе присматривать за бизнесом. Однажды, когда они узнали, что я работаю на телевидении, спросили: «А почему нет канала для предпринимателей? У нас что — проблем нет или нам обсуждать нечего?» И у меня в тот момент появилась мысль, что потребность есть, а предложение отсутствует. Но от момента запроса от аудитории до момента создания канала прошло восемь лет. Мы собирались запустить «Успех» перед кризисом. Но в кризис партнеры, которые на тот момент хотели

нас поддержать, оказались в сложном положении. Поэтому мы решили делать проект на кредитные деньги. На тот момент много людей осталось без работы, и, таким образом, многим был предоставлен шанс создать собственную жизнь своими руками. Вообще основная концепция канала — популяризация предпринимательства и изменение отношения общества к предпринимателю как к классу. Программами канала «Успех» мы пытаемся поднять людей с дивана, чтобы они начали активно включать мозги, и именно поэтому девиз канала: «Успех в твоих руках». Мы рассказываем своему зрителю, как открыть свой бизнес, где и как взять кредит, как правильно проводить собеседования и управлять персоналом. Мы показываем им истории успеха их же сверстников, тех, кто не испугался ситуации и сделал первый шаг. В 2011-м мы запустили весьма важный, на мой взгляд, проект «Стартап-шоу Премьера». Целый год мы искали по стране молодых людей с хорошими и правильными бизнес-идеями. Совместно с «Гринфилдпроджект» и Российской венчурной компанией отобрали несколько проектов, которые потом были представлены инвесторам, а победители этого шоу получили реальные инвестиции для реализации проектов. За два года работы над каналом «Успех» мы поняли, что есть малый и средний бизнес, есть «ОПОРА России» — организация, которая помогает решать проблемы малых предпринимателей, есть банки, которые готовы давать кредиты, есть лизинговые компании, но у всех этих участников процесса нет объединяющей площадки, где все заинтересованные стороны могли бы размещать и брать информацию. То есть нет площадки для коммуникации. Мы ее создали.

— А вы каким-то образом общаетесь со зрителем? Как вы узнаете, что им нравится или в чем есть потребность?

— Ну, во-первых, есть в редакции специально выделенная телефонная линия для общения с теми зрителями, которые пока Интернету предпочитают телефон. А во-вторых, у каждого канала есть сайт. Телезрители заполняют на сайте форму обратной связи, и письма по-



падают ко всем продюсерам каналов, такую рассылку получаю и я. Как бы я ни была загружена своей работой, я прочитываю всю зрительскую почту, потому что это важно, это конечный потребитель нашего продукта, и мы должны знать реакцию зрителя. Кстати, они пишут не только про наши каналы, но и про конкурентные тоже — так что это очень полезная информация. Несмотря на свою загрузку, на часть писем я отвечаю

лично, потому что это тоже один из инструментов формирования лояльной аудитории. Посетителю ресторана всегда приятно, когда владелец или шеф-повар выходит к ним в зал для беседы и чтобы узнать мнение посетителя о кухне. Здесь то же самое — зрителю приятно знать, что не администратор или секретарь ответил на его письмо, а генеральный продюсер. Люди разные и письма разные, поэтому кому-то объясняю свою позицию, кого-то благодарю, с кем-то могу и поспорить.

– Как вы оцениваете состояние отрасли на сегодня?

– О темпах развития можно судить по количеству появления новых каналов и возможности доставлять их зрителю. Если в 2005 году у нас было 70 каналов, то сегодня их порядка 320. В то же время на мировом рынке их сегодня 8 тысяч. Объем российского рынка платного телевидения в прошлом году вырос на 20% и составил 40 млрд рублей, а число пользователей достигло 26 млн. Но, несмотря на высокие темпы развития российского платного ТВ, говорить о существенном прорыве пока не приходится. Мы очень сильно отстали по количеству HD-каналов, в Европе их более 300, в Америке больше 160, а у нас только 27 каналов высокой четкости, и неудачи Росавиакосмоса в прошлом году практически остановили развитие перспективных HD-проектов. Я бы еще разделила отрасль на вещателей, то есть тех, кто доводит продукт до зрителя, и производителей, которые этот продукт создают. Продакшн-индустрия¹ развивается гораздо быстрее, чем технические возможности доведения контента до зрителя.



– Почему так происходит?

– В так называемом незфирном телевидении зритель может получить доступ к каналам несколькими способами: стать абонентом кабельной сети или поставить себе принимающую «тарелку» типа НТВ-плюс, Континент ТВ или Триколор. Так вот кабельные сети по всей России сегодня в 95% аналоговые и места в них для новых каналов уже не осталось. Поэтому новички идут в «цифру». Но аудитория наших цифровых каналов еще крайне мала по сравнению с «аналоговой» аудиторией. Человек, который сидит на бесплатном пакете «в аналоге», не очень-то готов тратиться на оборудование для «цифры». Добавим к этому инерцию привычки. Добавим неосведомленность. Добавим весьма расплывчатое знание людей о том, чего бы им хотелось из того, чего они еще не пробовали. В результате — сегодня мы имеем лишь узкий ручеек цифрового телевидения. Сегодня в общем телесмотрении нишевые телеканалы занимают, по-моему, 10%.

Многие владельцы сетей хотели бы перейти на цифровое вещание², и здесь нужно их волевое решение: единожды выключить «рубильник» и перейти в цифровую версию. Вот тогда в новом телевизионном пространстве свободного места будет достаточно. Тогда и телезрителям ничего не останется, как перейти в цифровые пакеты.

– Давайте поговорим о доходной части вашего бизнеса. По какой финансовой модели работают каналы?

– Если говорить о модели, по которой работает весь рынок, то их несколько: доход от абонентской

платы, бесплатное распространение с привлечением рекламы и смешанная модель — то есть абонентская плата плюс реклама. Мы работаем по смешанной модели.

– По данным медиарынка, в период кризиса упал общий объем рекламных доходов, и единственные, кто показывал рост, — это Интернет и тематическое телевидение. Означает ли это, что реклама становится «драйвером» для развития тематического телевидения?

– Вопрос многогранный. Факт того, что доходы от рекламы на тематическом ТВ постоянно растут, не может не радовать. К счастью, сегодня уже не надо объяснять, что такое тематическое телевидение. Крупные рекламные

агентства, которые специализируются на этом направлении, за последние несколько лет проделали огромную работу среди рекламодателей, чтобы объяснить им ценность тематического ТВ как эффективного инструмента коммуникации с потребителем. Можно считать, что этот этап рынок успешно преодолел. Теперь осталось найти баланс, который бы устраивал всех участников рынка, прозрачные правила игры между телеканалами, аудиторией, рекламными агентствами, рекламодателями и измерителями рынка. Сегодня уже всем очевидно, что использование в отношении незфирного телевидения привычных измерительных инструментов не дает адекватной картины, не выявляет значимости того или иного канала для потенциального рекламодателя. В связи с этим общий объем рекламных денег пока еще не настолько велик, чтобы говорить о них как о единственно возможной статье дохода для каналов. Но все меняется, индустрия закономерно развивается, и все скоро встанет на свои места. С рекламой на федеральном телевидении мы тоже проходили непростой путь.

– Задача любого бизнеса — зарабатывать деньги. На сегодняшний день вы лично довольны финансовыми результатами бизнеса?

– Любому человеку хочется быстро, все и сразу. А все и сразу не получается. Я довольна тем, как каналы развиваются. С учетом того, что конкуренция сегодня большая, темпы дистрибуции каналов меня устраивают. Меня очень радует канал «Успех» как проект. Мы с ним попали в точку. Что бы ни говорили вокруг, предпринимательство сегодня — устойчивый тренд. И канал существует уже не сам по себе, а живет внутри развивающегося процесса. У нас в стране сегодня около 12 миллионов предпринимателей, и мы создали для них площадку. Если говорить о финансовых показателях, то я иду в рамках бизнес-плана. И все, что намечено, я сделала.

– Есть ли у вас ощущение, что в своих стратегических планах вы заглядываете дальше, чем прежде?

– Мне кажется, что в операционном планировании заглядывать дальше, чем на три года, не нужно. Если го-

¹ Производство телевизионных передач.

² Система, использующая для передачи телевизионного контента связь через спутник и цифровые (дискретные) сигналы.

ворить о стратегических планах, то, конечно, в голове проставлены определенные даты и расписаны предполагаемые шаги развития. Я хотела бы сделать из компании «Нью Медиа» лидера рынка по производству тематических каналов и, безусловно, найти хорошего стратегического партнера.

– А сейчас вы являетесь управляющим партнером?

– Акционеров в компании несколько — я и мой сын одни из них.

– Правильно ли я понимаю, что у вас семейный бизнес? Говорят, что с родственниками в одной компании работать нельзя?

– Бизнес был семейным до тех пор, пока в него не пришли другие акционеры. Что же касается работы с родственниками, то я не вижу ничего плохого в том, что дети работают вместе с родителями. На каком-то этапе ты являешься для них учителем в профессии, но наступает момент, когда уже не ты, а они являются локомотивом вашего бизнеса, и это правильно. Если детям бизнес родителей не навязан и они добровольно в нем развиваются профессионально и лично, то не может быть лучшей школы для молодого предпринимателя, чем та, которая рядом с наставником в собственном бизнесе.

– Как вы оцениваете свой стиль управления?

– Скорее демократичный, чем авторитарный. Телевидение — это творческая среда. И все люди, которые здесь работают, по-своему художники. Если вы будете стоять над ними с секирой, то творчества не получится. Конечно, есть производственные нормы и жесткий тайминг. Но я никогда не загоняю людей в рамки, стараюсь дать им поле для творчества и фантазии. Хотя некоторые такой уровень демократии воспринимают тяжело: не готовы брать ответственность за собственные решения и результаты. Люди бывают разные, и если ты управленец, ты должен чувствовать людей на уровне вибраций. Человек зашел в дверь, я с ним встретилась глазами, смотрю на него — и я точно знаю, в каком он настроении. Мои сотрудники — это мои партнеры и единомышленники, по крайней мере, так мне хочется думать. Я никогда не относилась к ним как к наемному персоналу, хотя много раз получала за это «под дых». Но я не обижаюсь. Каждый делает свой выбор. Никаких благодарностей никто не ждет.

– Если бы сегодня у вас была возможность вернуться в «точку невозврата» — создали бы вы свой бизнес еще раз?

– Если бы вы меня спросили об этом лет десять назад, наверное, я бы задумалась. Сегодня я точно скажу,

что ничего бы менять не стала. С телевидения я уходила дважды. Первый раз я ушла, решив, что сгорела на работе. Не было ни праздников, ни выходных, ночные съемки, монтажи, озвучки. И я ушла достаточно далеко от телевидения, возглавив отдел рекламы «Билайн-Юг». Но потом заскучала. У меня был контракт, и я могла бы работать дальше, но два года спустя я вернулась. И, проходя по коридорам Останкино, не видела практически ни одной знакомой фамилии на дверях. Я задумалась. До 2004 года я работала коммерческим директором в компании «Дикси», известной такими телепроектами, как «Куклы», «Розыгрыш», «Глухарь». В какой-то момент я поняла, что чужая компания стала для меня маленькой. После окончания бизнес-школы захотелось расширить поле приложения своих возможностей и дать себе очередной шанс, занявшись еще чем-то кроме телевидения, но уже параллельно и не уходя далеко. На этот раз

я решила попробовать свои силы в издательском бизнесе, перейдя в издательский дом «Нефть и капитал» коммерческим директором, а заодно и главным редактором журнала «Начальник», совмещая это с телевизионными проектами. Но оказалось, что судьба меня все время выводила на телевизионную дорожку, отсекая все лишнее. Через два года мне сказали: «Слушай, есть возможность начать развивать новое

направление отрасли тематического телевидения. Ты будешь одной из первых. Рискнешь? Знаете, в эзотерической науке есть выражение: «не притягивай больше трех раз то, что уходит, и не отталкивай больше трех раз то, что приближается». Это был третий раз, и я решила поставить точку в своих метаниях. Видимо, телевидение — это и есть дело моей жизни. Эту одержимость я передала и своим домашним: сын и его жена тоже работают в нашей компании.

– А вам не кажется, что они просто подчинились вашему решению?

– Никакого решения не было с моей стороны, я уже говорила, что я не диктатор. Я дала им возможность попробовать свои силы в этом направлении, когда они думали, что делать после университета. Кстати сказать, я подсовывала им самую сложную работу, и надо отдать им должное, с этими трудностями они справились очень достойно. Когда появились навыки и интерес, то они признались, что это действительно то, чем они хотели бы заниматься. Сейчас уже прошло четыре года, они выросли в крепких профессионалов, которые все время чему-то учатся, то в Нью-Йоркской академии продюсирования кино и телевидения, то в Калифорнийской школе Гномон, где готовят специалистов по спецэффектам. Часть обучения проходит в онлайн-режиме по ночам, сдаются экзамены, кроме этого, они еще успевают рожать детей и быть эффективными в нашем бизнесе. Но если вдруг у них появится другой профессиональный интерес, то я не буду этому препятствовать, потому что каждый в этой жизни должен пройти свой путь. ✨

Беседовала И. Шкиперова



Седина в голову — машина в аварию?

Путешествуя по Москве, автомобилисты всех стран и национальностей больше всего боятся маленьких «девочек» на «Хаммерах», машин с мигалками и... грузовых машин. Это огромные автомобили, пролезающие на свободные места в знаменитой московской пробке, умудряются проехать по узким переулкам центральной части города и сделать еще много других головокружительных трюков. И вот недавно консультантам КЦ «ШАГ» удалось поближе познакомиться с этими работниками — к нам обратились руководители автопредприятия. Решая многочисленные управленческие задачи, консультанты обнаружили интересные закономерности.

Так, например, выяснилось, что больше всего в аварию попадают две возрастные группы. Первая — молодые люди в возрасте от 21 до 26 лет. И это ожидаемо! У сотрудников мало опыта, сложная дорожная обстановка, «горячность» молодости. Затем количество аварий значительно снижается на протяжении 10 лет жизни. Вторым «аварийным» пиком оказались люди в возрасте 36–40 лет!

Казалось бы, опыта вождения этим людям не занимать, они самая стабильная возрастная группа по стажу работы в исследуемой компании, они же получа-

NB! В диаграмме: 100% = 1 авария на человека в своей возрастной категории.

ют стабильно высокую заработную плату. И тут такой показатель! Удивились все — и сотрудники, и руководители компании. Как объяснить этот феномен? Сложность маршрутов? Состояние машин? Возможно, с годами люди действительно теряют силы и хуже переносят

стрессы, характерные для этого вида деятельности? Но нет, эти гипотезы не проходят: более возрастные коллеги наших «аварийщиков» справляются с аварийными ситуациями на дороге куда успешнее. И никаких реальных объяснений, кроме пресловутого

психологического кризиса середины жизни найти не удалось. Вот что говорят психологи об этом периоде: «Кризис среднего возраста у мужчин — это желание доказать всем и вся: Я еще ого-го! Молодость еще со мной!» или «Это переходный период, когда мужчина окончательно становится взрослым».

Вот и получается, что сложный «переломный» момент личного развития сказывается на работе бизнес-единицы. Сказываются ли личные кризисы (а их в психологии бесконечное множество) на работниках в других сферах? Это чисто мужская специфика или для женщин снижение производительности на каком-то этапе взросления тоже характерно? Сейчас однозначного ответа у нас нет. А жаль. И кто знает, может быть, в чудных японских отпусках из-за несчастной любви или в дни распродаж больше смысла, чем на первый взгляд кажется? ✨

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Золотые головы и благотворительность

Журналы любят публиковать рейтинги. Особенно про «самых-самых». Не так давно в журнале Fortune нам попался на глаза рейтинг американских компаний, сотрудники которых получают самые высокие зарплаты в стране. Параллельно с Fortune российский Forbes привел список самых щедрых отечественных компаний, менеджеры которых получают рекордно высокие компенсации.

Конечно, подготавливая очередной материал нашей традиционной рубрики «Бенчмаркинг», мы не могли не задать себе вопрос: а как в этих компаниях обстоят дела с производительностью? Стало очень интересно сравнить **TP-Index** этих компаний (среднегодовая выручка на одного работника) и понять, связаны ли высокие зарплаты с высокой производительностью.

Сразу хочу отметить, что в списке разместились компании — представители разных отраслей, и не совсем

корректно сравнивать банки, сырьевые и консалтинговые компании — слишком уж разные у них структуры затрат. Однако факт остается фактом — есть валовый доход, и есть армия сотрудников, которая этот доход добывает. И в любой компании фонд оплаты труда занимает одну из первых строк в разделе «затраты». Поэтому выручка на одного сотрудника — пожалуй, наиболее универсальный сравнительный показатель производительности.

Итак, рассчитав TP-Index лидеров по зарплатам, мы видим: две первые строчки заняли американские нефте- и газодобывающие предприятия. Там один сотрудник ежегодно приносит **два и более миллиона долларов**. Это очень высокий показатель в сравнении с другими отраслями и компаниями, даже если вспомнить все наши прежние расчеты TP-Index. На третьем месте — коммерческий (до



Компания	Годовой заработок/компенсация	Страна	Отрасль	Оборот компании (2010, \$ млн) ¹	Численность (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.)
EOG Resources Inc	в среднем \$147 тыс.	США	Добыча газа	6099,9	2290	2663,71
Devon Energy	в среднем \$173 тыс.	США	Добыча нефти и газа	9940,0	5000	1988,00
Goldman Sachs	в среднем \$137 тыс.	США	Коммерческий банк	45 967,0	35 700	1287,59
Arnold & Porter	в среднем \$195 тыс.	США	Юридическая фирма	524,0	650	806,15
Bingham McCutchen	в среднем \$210 тыс.	США	Юридическая фирма	860,0	1100	781,82
Alston & Bird	в среднем \$190 тыс.	США	Юридическая фирма	551,0	850	648,24
Adobe Systems	в среднем \$138 тыс.	США	Разработчик ПО	4216,3	9117	462,47
Nixon Peabody	в среднем \$178 тыс.	США	Юридическая фирма	465,0	1300	357,69
Perkins Coie	в среднем \$163 тыс.	США	Юридическая фирма	433,0	1454	297,80
АФК «Система»	президент - \$10 млн	Россия	Финансовая корпорация	28 100,0	135 000	208,15
Альфа-банк	первый зампред, ответственный за весь корпоративно-инвестиционный блок — \$8 млн.	Россия	Коммерческий банк	2953,5	15 349	192,42
МТС	президент — \$5 млн	Россия	Телеком	11 293,2	62 700	180,11
ВТБ Групп	менеджер группы ВТБ, которому предстоит заниматься реструктуризацией Банка Москвы — \$15 млн	Россия	Финансовая группа	7370,0	42 000	175,48

недавнего времени — инвестиционный) банк Goldman Sachs, где годовой доход на сотрудника составил около **1,3 млн долларов**. Пять из девяти щедрых на компенсацию американских компаний представляют юридический консалтинг и одна — разработчик ПО (TP-Index в диапазоне **300–800 тыс. долларов**). В этих областях интеллектуального труда вполне закономерны и высокие средние зарплаты.

Четыре российские компании, топ-менеджеры которых получают самые высокие зарплаты, демонстрируют TP-Index порядка **200 тыс. долларов** и ниже. Это совсем не выдающаяся производительность — на самом среднем уровне для России и в разы ниже, чем в развитых странах победившего капитализма.

Вывод первый: высокие зарплаты в американских компаниях выглядят вполне справедливо. Мы увидели действительно высокую производительность, чем наши соотечественники пока похвастаться не могут.

Вывод второй: расчет TP-Index напоминает нам о важном финансовом показателе — это **доля фонда оплаты труда (ФОТ) в выручке**. Каждой компании желательно держать этот показатель на контроле. А именно — заложить его в финансовую модель своего бизнеса как норматив. Для каждой отрасли это свой показатель — например в сетевой рознице — в среднем 10%, в строительных компаниях — в среднем 20%.

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

Есть соблазн увлечься поиском дорогих специалистов и выплачивать им щедрое вознаграждение. Все хорошо, если при этом доля ФОТ в выручке не превысит нормативный показатель. В ином случае — высокие зарплаты будут попадать под категорию «благотворительность». ✨

В. Сметанников

Из записной книжки консультанта

Консультант: «*Какие важные или сложные решения вам приходится принимать?*» Менеджер: «*Решение о приоритетности приоритетов*».

Начальник склада: «*У нас только девушки, юноши не уживаются. Есть один, но у него спина больная, он мешки ворочать не может*».

Начальник отдела продаж: «*Правда — это то, что нельзя проверить*».

Управляющий столовой: «*Распечатываю ценники, чтобы приколоть на грудь обслуживающему персоналу*».

Генеральный директор о себе и президенте компании: «*Его в компании любят, а меня — уважают*».

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** И. Шкиперова **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2012 <http://www.stepconsulting.ru>

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

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77–14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией.

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.