

Пять способов не найти нужного человека

Немного найдется сегодня бизнесменов, которые не сетовали бы на недостаток сильных топ-менеджеров. Найти для бизнеса управленца-«звезду» — большая удача. Еще большая удача — если удастся сложить «звезды» в «созвездие». Вопрос менеджерской команды всегда был решающим фактором успеха. Ниже мы поговорим о типичных ошибках работодателей при подборе топ-менеджеров. Об ошибках, с которыми приходилось сталкиваться в последние годы.

1. Неконкретная формулировка ТЗ на поиск специалиста. Часто случается так, что учредители или Генеральный директор ставят задачу на поиск специалиста: «Нужен Коммерческий директор!» И дальше это задание в таком же общем виде транслируется по цепочке ее прямому исполнителю — Службе персонала или рекрутинговому агентству. При этом не уточняется, какие задачи должен решать и за что должен отвечать Коммерческий директор в данном конкретном бизнесе. В результате — процесс пошел, Коммерческий директор добросовестно ищется, но почему-то в компанию идет плотный поток «не тех» кандидатур. Время и силы тратятся на бесконечные встречи и собеседования, проходят месяцы, а нужного человека все нет и нет.

А все дело в том, что в разных компаниях, особенно отечественных, за одним и тем же названием должности

часто стоят сильно различающиеся задачи, зоны ответственности, требования к знанию и опыту специалиста. Например, в каких-то розничных сетях Коммерческий директор отвечает за товар: ассортимент, закупочные цены и цены продаж, условия оплаты поставщикам. При этом он не руководит непосредственно продающими подразделениями. В других бизнесах — круг ответственности Коммерческого директора шире: к ответственности за товар добавляется ответственность за продажи: укомплектованность точек продаж персоналом, работу продавцов, обустройство торговых залов и т.п. Довольно распространенной является также ситуация, в которой Коммерческий директор отвечает не только за товар и продажи, но также и за маркетинг: позиционирование компании, реклама, скидочные акции. И, наконец, предельно широкий круг ответственности — когда к трем перечисленным выше сферам работы добавляется ответственность за решение технических вопросов движения товара от поставщика (так называемая внешняя логистика). Получается, что на «одну и ту же», казалось бы, должность требуются люди с существенно разным опытом и имеющие обычно очень разные зарплатные ожидания. И если с самого начала не нацеливать поиск на нужный конкретному бизнесу профиль специалиста, то неизбежны горы не подходящих резюме и обилие встреч с «разнообразными не теми». ➡



Новости наших клиентов и партнеров

- **Международный аэропорт Шереметьево** ввел новый электронный сервис для пассажиров — mobile-регистрацию на рейсы с помощью крупнейшего оператора интернет-телефонии Skype. Суть услуги — возможность зарегистрироваться на рейс с любого мобильного устройства, на котором установлено приложение Skype.
- Розничная сеть **«Снежная Королева»** уделяет большое внимание социально-культурным и спортивным событиям. В 2012 году компания стала Партнером Федерации фристайла России в проведении этапа Кубка мира по фристайлу в Москве.
- С 6 марта 2012 года в сервисе микроблогов Twitter открыт официальный аккаунт **ЮниКредит Банка**. Теперь клиенты Банка смогут оперативно получить ответ на интересующий вопрос или профессиональный совет от банковских экспертов, узнать последние новости ЮниКредит Банка и принять участие в специальных акциях и конкурсах, подписавшись на данный канал коммуникации.
- Сотрудники **DVI Group** защищают футбольную честь компании в чемпионате корпоративных команд среди розничных компаний и торговых центров «Retailer cup». «Весенний сезон 2012» стартовал 2 апреля 2012 года в Москве на стадионе «Спартак» (Сокольники).
- В марте 2012 года **компанией Сатори** сдан в эксплуатацию новый детский сад по адресу: Измайловский проезд, д.5. В ближайшее время в его стенах зашумит новая интересная жизнь.

2. Просчеты в определении уровня заработной платы. Нередко работодателям недостает понимания, какого уровня специалист может быть найден на ту или иную вилку заработной платы. Даже в пределах одной и той же должности и сходного круга задач, — можно найти и сильного, и слабого менеджера, и «среднячка». Недавно мы искали директоров по персоналу для двух разных компаний. Один работодатель предлагал зарплату 60 тысяч рублей в месяц, другой — 200 тысяч. И на эти два предложения шли два совершенно разных потока людей — по манере держаться, по опыту, а главное — по уровню своей человеческой зрелости, силе характера и реальным профессиональным достижениям. Все мы хорошо понимаем, что нельзя планировать покупку «автомобиля вообще»: автомобили разные, и цены на них могут различаться в разы и даже в десятки раз. Но часто, выступая в роли работодателя, люди забывают об этом принципе и надеются взять с рынка «спасителя по цене секретарши». Конечно, каждому овощу свое место, и далеко не всегда нужен «дорогой» специалист. Но, к сожалению, часто приходится видеть следующее. В какой-то сфере бизнеса — будь то финансы, HR, информационные технологии и т.п., — накапливается клубок проблем, и нужен сильный менеджер, способный решить их. А попытки найти такого специалиста ведутся на недопустимо низкой зарплатной планке. В результате людей нанимают, они не справляются, их увольняют и нанимают новых, но проблем от этого меньше не становится. Чтобы избежать таких досадных промахов, необходим предварительный сбор информации об уровнях специалистов и уровнях цен на рынке труда. Цена не дает здесь стопроцентной гарантии качества, и нередко слабые специалисты пытаются продавать себя задорого. Но искать сильного управленца среди «дешевых» — затея заведомо обреченная.

3. Ошибки в построении процедуры отбора кандидатов. Крайне важно правильно выстроить процедуру отбора и определить: кто будет встречаться с кандидатами на первом этапе и рекомендовать или не рекомендовать его к собеседованию на следующем уровне. Чтобы принять удачное решение по результатам интервью, отбирающий должен хорошо понимать: каковы ключевые компетенции нужного человека, как они «выглядят» и как их выявить в беседе или собирая дополнительную инфор-

мацию. Нередко функцию «первого фильтра» возлагают на директоров по персоналу. Но, как показывает опыт, в массе своей HR-директора и их службы неспособны эффективно выбрать нужного топ-менеджера. Здесь можно сформулировать и более общее правило: сотруднику не следует поручать отбор кандидатов на должность, находящуюся на одном иерархическом уровне с должностью самого отбирающего. Именно поэтому наиболее удачные кадровые находки случаются тогда, когда на всех этапах отбора топов участвуют владельцы, генеральные директора, доверенные консультанты владельцев.

4. Неосознанность критериев принятия решения. Часто приходилось наблюдать следующее. Отобраны 2–3 кандидата, лучшие из лучших, осталось принять окончательное решение. И вот, несмотря на то что вопрос о требованиях к кандидату тщательно прорабатывался, несмотря на то что готовилось соответствующее ТЗ, реальный выбор происходит не по важным для бизнеса качествам, а по второстепенным, связанным со «вкусовыми предпочтениями» выбирающего. При этом делающий такой выбор обычно даже не замечает, на что именно он «купился». На похожую биографию? На бойкую речь? На внешнее сходство с каким-то значимым человеком? Он и сам не знает. Такого рода сбой в процедуре отбора превращается в особенно серьезную проблему, когда окончательное решение должны принять несколько человек. Например двое владельцев, или владелец и генеральный директор.

5. Затягивание сроков. Топ-менеджеры на рынке труда — товар текущий, скоропортящийся. Сегодня есть — завтра нет. И если работодатель затягивает с принятием решения после оговоренного срока даже на два-три дня, то человек за это время может устроиться в другое место. И тогда придется начинать все сначала.

Мы обозначили не все, но наиболее распространенные точки сбоев в бизнес-процессе «поиск топ-менеджера». Не сомневаемся: для бдительного работодателя, который сумеет обходить хотя бы эти пять ловушек, вопрос привлечения сильных управленцев перестанет быть хронически нерешаемым, и в команде начнут появляться нужные люди. ✨

*С. Емельянова,
Ю. Пахомов*

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Группу компаний «Элфор»
с 15-летием!**

**Розничную сеть
«Л`Этуаль»
с 15-летием!**

**Компанию «Блэйд»
с 19-летием!**



**Компанию ОМС
с 15-летием!**

**Компанию «Югснабсервис»
с 17-летием!**

**Межбанковский
Финансовый Дом
с 20-летием!**

**Банк «Петрокоммерц»
с 20-летием!**

Нам важно жить с идеей и достигать высот

Интервью с Сергеем Бутузовым, владельцем сети магазинов одежды «BUTUZOV»

– Мы с вами встречаемся в холле «Мариотт Гранд-отеля», где собралось очень много людей. Что сейчас здесь будет происходить? И каково ваше участие в этом?

– Мы собрались на празднование столетия российского футбола и чествуем наших ветеранов, которые в 1956 году завоевали олимпийское золото. Это было знаковое, всколыхнувшее всю страну событие. Сегодня встречаем и чествуем таких великих спортсменов, как Виктор Понедельник, Никита Симонян, Алексей Парамонов, Анатолий Исаев, Илья Ильин, Борис Разинский. Наша компания тесно связана со спортом, поэтому мы участвуем в этом мероприятии, поддерживаем детский спорт, поддерживаем ветеранов спорта. На праздничном вечере вручаем ветеранам спорта сертификаты на приобретение костюма из нашей коллекции. Потом они придут в наш магазин, и мы оденем наших ветеранов, подберем костюмы по размеру, по росту, по фигуре.



– А для обычного покупателя с улицы – можете сделать то же самое?

– Конечно. Во-первых, мы осуществляем дизайнерский подбор – сорочка, галстук, запонки, – чтобы все это подходило одно к другому и работало на единый имидж. Во-вторых, в каждом магазине сети «BUTUZOV» есть такая услуга: посадка по фигуре «Fashion-ателье». Большинство одежных компаний, которые заявляют, что они шьют костюм под индивидуальный заказ в недорогом ценовом сегменте, на самом деле лукавят: это не индпошив, а посадка по фигуре. А мы говорим об этом честно. У нас типовые, основанные на измерениях по России, размерно-ростовые характеристики готовой одежды. А потом мы ее аккуратно сажаем и подгоняем по фигуре покупателя. Честность – наше конкурентное преимущество.

– Какая связь между спортом и бизнесом «BUTUZOV»?

– Во-первых, я сам спортом занимаюсь и всю жизнь занимался спортом. Занимался дзюдо и самбо, и у меня неплохо получалось. Сейчас, повзрослев, мы перешли на футбол и хоккей. Отсюда и спортивная тематика в бизнесе. Мы являемся партнерами многих хоккейных команд и поставляем для них корпоративную одежду. У команды фасад должен быть! Тренерский состав и администрация команд должны выглядеть красиво и представительно. Когда команда экономит на стильной одежде, это больно бьет по ее имиджу.

Случалось, что наши великие спортсмены выезжали за рубеж и в каком-нибудь Гранд-отеле, в свободное время, их видели в тренировочном костюме с оттянутыми коленками... В общем, мы помогаем им избежать таких ситуаций. Мы отшиваем корпоративную одежду для молодежной и юниорской сборных России по хоккею, для хоккейных клубов «Динамо», «Химик», «СКА», «Салават Юлаев», «Нефтехимик», для ватерпольного клуба «Динамо», судейского корпуса Федерации хоккея России. Среди наших клиентов – авиакомпании «Аэрофлот» и «Трансаэро», гостиницы «Рэдиссон-Славянская», «Украина», много ЧОПов. К костюмам мы изготавливаем шевроны с клубной и корпоративной символикой и аксессуары – шарфы, галстуки, платки. Мы на самом деле работаем в среднем ценовом сегменте, и у нас доступные цены. У нас есть и повседневная одежда, и клас-

сическая, и небольшой процент «смарт спортивный», как мы его называем: повседневная, но с элементами спортивной графики. Не то чтобы на груди было написано «ЦСКА – чемпион!», но с умеренными вкраплениями спортивности.

– Это благотворительная деятельность?

– Нет, наше предложение спортивным командам и крупным компаниям – это бизнес, целая его ветвь, учитываемая даже в объемах при планировании коллекций. Когда мы создаем такую коллекцию, мы разрабатываем ее всей своей командой, и я в этом тоже участвую – как генеральный директор, как один из владельцев компании. Критерии? Естественно – спортивная, естественно – удобная, ну и в соответствии с ценовой политикой. У нас щадящие, доступные цены, и в то же время по стилю – это европейский уровень.

– Что значит сегодня спорт лично для вас?

– Мне кажется, что заниматься спортом – это нормальная потребность человека. А при нашей московской жизни с ее темпами и нагрузками – это еще и способ не попасть в психиатрическую больницу. Разгружаться необходимо. Одни пьют, другие ищут еще какие-то выходы. А мы вот всей компанией придерживаемся здорового образа жизни. Что, прошу заметить, сейчас модно.

– А ваши сотрудники какими-то видами спорта занимаются?

– Я занимаюсь хоккеем, и очень многие сотрудники начали подтягиваться. Мы, правда, пока еще не организовали, но, может быть, соберемся и организуем

целую хоккейную команду. Уже можно. Мы участвуем в соревнованиях. Я лично участвую во многих соревнованиях. Это так называемые ночные лиги. Собираются и любители, и бывшие профессионалы. И играют в хоккей. Соответственно там несколько лиг существует — бриллиантовая, золотая, бронзовая — по уровню спортивной подготовки.

Конечно, все это для души. Для физического и духовного здоровья. Но это и полезные контакты для бизнеса, это хорошая бизнес-тусовка. Потому что спорт у нас — дорогой способ отдыха. Все-таки не народный, к сожалению. Такие виды спорта, как хоккей и футбол, — это арендованные катки и футбольные поля, экипировка. В общем, набегает приличная сумма, и позволить себе это могут только состоятельные люди.

— Бизнес «BUTUZOV» — что это? Что кроме корпоративной одежды для спортивных команд?

— Наш бизнес — это несколько направлений. Сеть магазинов мужской одежды, оптовые продажи и специальная одежда для спортивных команд и крупных компаний — «корпоративный стиль», как мы его называем. Плюс — интернет-торговля. Ну и, наверное, сеть ателье — потому, что при каждом магазине у нас есть ателье.

— Ваш ассортимент — мужская одежда. Почему именно мужская?

— Так исторически сложилось. Когда мы начали заниматься одеждой, востребована была мужская классическая одежда, и она стала нашей специализацией. Да, женская одежда — это более широкий рынок. Но чтобы заниматься женской одеждой, надо было выходить на этот рынок раньше. Хотя сейчас у нас в планах стоит развитие женской линии. Мы смотрим, как развиваются все креативные, крепкие марки, представляя совокупность мужской, женской и детской одежды. Если мы сейчас выстроим сильную мужскую коллекцию и сможем открыть еще десятки магазинов, то обязательно будем заниматься и женской одеждой.



— Если говорить про сегодня, про начало 2012 года, чем вы гордитесь?

— Греет душу прежде всего стабильность компании, которую мы достигли. Радует наш коллектив и то, что мы понимаем, куда развиваться. Ну и EBITDA греет душу. Она очень неплохая.

— В чем секрет вашего ассортимента? Мужчина в ваших костюмах становится другим, более привлекательным. Надевает человек брюки и выглядит выше, стройнее. Как вам это удается?

— Ну, у нас не только костюмы. В нашей ассортиментной матрице есть и повседневная одежда, и класси-

ческая. Если взять классическую одежду, то в ней мы работаем и над моделями, и над материалами. Все решает сочетание удачных лекал и выбранного под них материала. И одежда создается для того, чтобы подчеркнуть какой-то определенный стиль, подчеркнуть мужественность, спортивность. По большому счету это не зависит от фигуры. Если ты, покупатель, правильно выбрал свой бренд, если твой тип фигуры, пусть в самых грубых чертах, учтен в разработках производителя, то и при среднем росте ты можешь казаться двухметровым. А для тех, кто страдает избыточным весом, можно так подобрать одежду, что станешь стройным, как Ален Делон. Впрочем, это метафора, и здесь я, конечно, увлекся... Нельзя за счет одежды кардинально поменять внешность. Но усовершенствовать — можно. А самое главное — получить другие ощущения и чувствовать себя более уверенным.

— Одежные компании — они немножко консервативные. Не столь современные, как, скажем, электронщики или сотовый ритейл. От одежной компании как-то не ожидаешь современного оформления сайта. Или того, что через Интернет будет возможность онлайн-общения с продавцами. А у вас это есть.

— Мы здесь ничего не придумываем и на самом деле плетемся в самом хвосте. Вот мы говорим, что у нас в России Газпром — это наше все. Но если взять мировой масштаб, то Газпром — лишь одна из крупных компаний. И таких крупных компаний набирается тысячи. Я считаю, что сейчас мы в догоняющем режиме осваиваем все те технологии, которые в мире давно уже существуют. Мы ездим

по разным странам, мы смотрим на все это на выставках, на семинарах — и видим, как развивается мир. Мы видим, как развивается мир. Мы видим, как развивается фэшн-индустрия. Все давно придумано. Надо просто брать лучшее и переносить сюда. Но переносить грамотно и в правильных пропорциях. Понятно, что мы отличаемся от Италии. У нас не так много солнца, не так много красоты. Например, в Италии, на Вилли Бартеза, впитывают в себя всю эту красоту вместе с солнцем и возду-

хом. А у нас нет таких ярких природных красок. Поэтому надо впитывать красоту как-то по-другому. И все эти модные тенденции, эти яркие расцветки — их надо переносить и осваивать, но аккуратно, в виде вкраплений, вдобавок к привычным здесь гаммам, настроениям, климату. Как ни крути, а все равно у нас охотнее покупаются и лучше продаются черные и серые оттенки. А фэшн с яркими акцентами — больше остается на витрине или в аксессуарах. Но это больше касается, конечно, одежды для мужчин. В женской одежде по-другому, женщины более открыты к новинкам, экспериментам в одежде.

Мы стараемся нащупать точный баланс между консерватизмом и фэшн. Большую роль играют здесь ощущения, эмоции, которым мы все подвержены. Никогда не забуду: идешь в Нью-Йорке по Пятой авеню — это целая торговая улица. Тут тебе и прет-а-порте, и масс-маркет, и премиальные марки. Заходишь в магазин, например

Abercrombie & Fitch, и поскольку сам занимаешься производством, то видишь: продается такое же барахло китайского производства, что и в дешевых магазинах. Но как это представлено! Какие запахи, какие ощущения, как это все выложено по полочкам! Ты покупаешь, покупаешь и покупаешь. Хочется покупать! По крайней мере мне. Но и всем остальным тоже. Толпы, толпы людей. В магазине Abercrombie & Fitch тебя встречают здоровенные, накачанные двухметровые ребята, работают красивые спортивного вида девчонки. Это специально отобранные продавцы, у них специальный дресс-код. И ты смотришь на них — и на уровне ощущений, на уровне спинномозгового рефлекса хочешь быть похожим на них. Пусть ты сам спортом занимаешься, пусть сам понимаешь, что красота и привлекательность — это всего лишь тренированные мышцы. Но ты сам же и ловишься на это. Ты покупаешь эту одежду и думаешь, что ты такой же. Все это тебе известно, все это понятно, но тем не менее это работает. Работает независимо от того, насколько ты все эти уловки знаешь и осознаешь.



— Есть какая-то розничная сеть, с которой вы берете пример?

— Конечно. Мы видим, как успешно развивается на нашем рынке компания INDITEX. Это компания, которая владеет брендами ZARA, Massimo Dutti, Stradivarius, Zara Home. Огромнейший испанский холдинг. И мы хотим позиционировать свой бренд в линии между ZARA и Massimo Dutti. По ценовой политике это должно быть заровское, а по ощущениям — массимодутиевское. И будем стремиться к этому. Потому что, слава Богу, такие крупные игроки не заходят полноценно в малые и средние города, в которые идем мы. Не заходят в локальные торговые центры в спальных районах Москвы, где мы можем открывать свои магазины. Если они поменяют стратегию и пойдут в малые города и локальные торговые центры, всем нам будет очень тяжело. Если посмотреть на INDITEX, то диву даешься, как эффективно выстроена эта компания. В единый механизм интегрированы разработка, производство и розница. Отшиваются фантастические объемы и количество артикулов в год. Плюс прямая связь производства буквально с каждым магазином, мгновенное реагирование на динамику спроса чуть ли не в каждой точке планеты. И мы понимаем, что в таких магазинах — не все китайское. Большая часть сшита в Испании. Значит, они находят такие возможности. Они загружают работой свои южные регионы, поскольку юг послабее экономически, платежеспособность у людей там ниже и зарплатные ожидания не столь высоки. Они создают на юге рабочие места, договариваются с правительством о налоговых льготах, в результате добиваются приемлемой себестоимости. И выстраивают мировой синдикат.

— От момента показа новых моделей на мировых подиумах до появления коллекции в магазинах ZARA проходит очень короткое время.

Про INDITEX ходят легенды, что они отшивают чуть ли не на кораблях.

— Да, все это очень оперативно происходит и задает сменяемость моды. У нас коллекция меняется 4 раза в год, а у ZARA — 12 раз, а то и больше. И ключевое здесь — не скорость отшива, а скорость перехода на новый дизайн, скорость производства тканей, логистика. Все это работает мощно и слаженно. Тем более что все знают — или для кого-то это все-таки секрет? — что вся мода прописана на годы вперед. Заранее известно, какая будет цветовая карта, какие фасоны, все-все известно. Если мы посмотрим на модные дома, прет-а-порте или на магазины в премиальном сегменте, то что увидим? Появляется весной какой-нибудь там оранжевый или ярко-зеленый цвет. У всех одновременно! Или у всех белое. Все понятно. Чтобы произвести ассортимент в таких масштабах, требуется время. Чтобы произвести ткани, чтобы смоделировать, разработать дизайн. Это годы! И все это расписано заранее.

— Расскажите немножко про специфику российского рынка. Как вам удается строить отношения с государством?

— Да мы, собственно, никак с ним отношения не выстраиваем. Стараемся работать в общепринятых рамках, отыскиваем какую-то золотую середину. Без резких движений. Чтобы не нарываться, но и не прогибаться. Мы общаемся с чиновниками. Когда я могу себе это позволить — общаюсь с теми из них, кто мне нравится, с приятными людьми.

Я много об этом думал и считаю, что наш класс предпринимателей загнан в такие усредняющие рамки, что никто не может стартовать, как какая-нибудь ракета с Гагариным. Все боятся, что дадут по рукам, и это сильно сдерживает развитие и в отрасли, и вообще в стране. А ведь в предпринимательской традиции много общего с хоккеем, с футболом. У предпринимателей, как и у спортсменов, есть амбиции, им жизненно важно достигать высот. Но, к сожалению, у нас в стране реализовать крайне тяжело. Сдерживают маячащие перед глазами примеры. Скажем, Чичваркин, который начинал с нуля и ни у кого не брал ни копейки. И как с ним обошлись! И все остальные понимают: безопаснее оставаться середнячками, не высовываться. Потому что на каждого крупного предпринимателя есть свой полковник. А на среднего предпринимателя есть сержант, который догонит и подскажет, что надо делать, а чего не надо делать.

— А есть какой-то высший смысл в том, чем вы занимаетесь?

— Высший смысл точно есть, я это очень хорошо ощущаю. Хочется, чтобы в моем бизнесе мне было чем гордиться. Хочется найти и воплотить что-то вечное — как Гагарин, как космос, как российский балет и Боль-

шой театр. И чтобы была возможность совместить это с регулярным бизнесом, поставить на коммерческую основу. И здесь я вижу возможность добавлять такие вот вкрапления высших ценностей. В то, как мы ведем дела, в наши коллекции, в наши магазины. Чтобы сеть наших магазинов выглядела современно и в тоже время созвучно с вечными ценностями. Ведь что-то непреходящее у нас еще осталось. Это наши золотые медали в спорте, наши ветераны, наш Большой театр. Что-то такое, что можно выставить на щит. Какая-то идея. Государственная идея, национальная идея. Что-то должно быть на знамени и куда-то вести нас. Потому что без идеи — как-то пусто и грустно. Мы же не в Италии, где можно строить жизнь на одной лишь красоте.

— **Что, на ваш взгляд, самое главное в ведении бизнеса?**

— Помните, в «Королях и капустае», один из героев, трогательный такой алкоголик, приходит к другому пер-

сонажу с тем, чтобы его шантажировать и просить денег. А тот ему говорит: «Ну давай сначала выпьем, и ты мне расскажешь, с чем ты ко мне пришел». Выпивают. И потенциальный шантажист говорит: «Нет, теперь я не могу с тобой об этом разговаривать». Спускается по лестнице и думает: «Джентльмен не может шантажировать джентльмена, с которым пьет». Во второй раз приходит шантажировать. Тот ему: «Давай сейчас нальем по рюмочке, и ты мне расскажешь, зачем пришел». Шантажист в ответ: «Нет, извини, сегодня не пью». После разговора спускается по лестнице и говорит себе: «Джентльмен не пьет с джентльменом, которого шантажирует». Принципы — они есть у всех и в любом деле. Также в бизнесе есть некоторые принципы. Три главных: честность, честность и еще раз честность. Других принципов нет. Здравый смысл, логика, прозрачность. Открытость и прозрачность. Если все честно, то соответственно все открыто и все прозрачно. ✨

Беседовала Л. Горбунова

Кто сказал, что трава зеленее в саду у соседа? (часть 2)

В прошлом номере мы анонсировали серию статей об особенностях бизнес-культур в разных странах. Из всего многообразия предложений на сайте www.worldbusinessculture.com мы выбрали страны блока БРИК, Европы и Северной Америки, представителя Азии. В новом номере читайте советы №3, 4 и 5.

<p>Россия</p> <p>Совет 3 В стране, где правила, диктуемые законами, практически не действуют, единственное, на что можно положиться в бизнес-контексте, — это отношения, на которых строится бизнес. Не стоит недооценивать важность выстраивания отношений и время, которое для этого может потребоваться.</p> <p>Совет 4 Контракты представляют ценность только как комбинация вашей возможности применить закон и ценности взаимоотношений с партнером. Попытка ввести в договор непопулярные статьи может оказаться субъективно невозможной.</p> <p>Совет 5 Российскими компаниями часто управляет и руководит одна конкретная сильная личность. Без ее одобрения могут быть приняты очень немногие решения, а принятые без него, скорее всего, окажутся недействительными.</p>	<p>США</p> <p>Совет 3 Признание своих ошибок и слабостей американцы зачастую ошибочно воспринимают как признак слабости. Продавайте свои положительные стороны.</p> <p>Совет 4 Юмор часто используется в бизнес-ситуациях, но в особенности будет оценен, если деловая ситуация становится сильно напряженной.</p> <p>Совет 5 Помните, что в Штатах время = деньги, поэтому трата времени других людей из-за ваших неясностей и неопределенностей будет восприниматься как недостаток целеустремленности, и это не приведет к хорошему результату.</p>
<p>Франция</p> <p>Совет 3 Долгосрочное планирование являлось центральным принципом французского подхода к бизнесу в течение многих десятилетий, и это привело к тому, что французские компании детально планируют свои перспективы.</p> <p>Совет 4 В соответствии с централистскими тенденциями, очевидными во Франции, большая часть национальных компаний размещают свои головные офисы в Париже, где и принимаются основные решения.</p> <p>Совет 5 Генеральный директор (или PDG) во французской компании обычно — это харизматичный лидер, который управляет компанией в авторитарной манере.</p>	<p>Китай</p> <p>Совет 3 Так как в любых отношениях стороны неравны, важно, чтобы вы выглядели великодушным, выказали признаки уважения к возрасту, положению в обществе и образованию партнера.</p> <p>Совет 4 Менеджеры пытаются быть директивными, что отражает основы конфуцианской концепции о иерархической природе общества.</p> <p>Совет 5 В обмен на лояльность сотрудников от начальника ожидают, что он будет активно интересоваться всеми аспектами жизни подчиненных.</p>

Япония

Совет 3

Старайтесь быть учтивым и вежливым во все времена. Не показывайте, что вы раздражены, досадуете или проявляете нетерпение. Эти эмоции могут осложнить развитие отношений.

Совет 4

Не стоит создавать ситуации, когда японец вынужден «потерять лицо». Не пытайтесь настаивать на решениях или сроках выполнения.

Совет 5

Решения создаются во время длительных переговоров, когда все участники приходят к единому мнению. Этот процесс невозможно сделать быстрее, надо просто набраться терпения.

Германия

Совет 3

Наибольшим уважением пользуется человек с глубочайшими техническими знаниями. Таким образом, образование сильно ценится.

Совет 4

Когда решение принято, все должны его выполнять без сомнений, независимо от того, согласны вы с ним или нет.

Совет 5

Босс должен понимать в своей зоне ответственности и давать ясные инструкции. Так как существует сильное уважение к специалистам, то подчиненные могут публично спорить с начальством.

Бразилия

Совет 3

Компании, как правило, организованы в соответствии со строгими иерархическими правилами (хотя могут встречаться исключения в виде дочерних подразделений международных компаний).

Совет 4

Если это возможно, убедитесь, что вы общаетесь с лицом, принимающим решение, а не с человеком, который может влиять на лицо, принимающее решение.

Совет 5

От менеджера ожидают, что он будет руководить, — не бойтесь давать четкие и точные инструкции.

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Производительность в высшей лиге: Россия vs США

Как любой спортсмен мечтает играть в высшей лиге, так и каждый предприниматель мечтает увидеть название своей компании в списке Forbes — списке крупнейших компаний. Попасть в список крупнейших — это, безусловно, великое достижение.

Подобные списки Forbes составляет по разным странам. Нам стало интересно сравнить список ТОП-100 крупнейших частных компаний России с аналогичным списком непубличных компаний США. И не просто сравнить, а еще и понять, справедливо ли в крупном бизнесе действие закона «перехода количества в качество». Поэтому, в качестве критерия для сравнения мы приняли **TP-Index** (среднегодовая выручка компании на одного работника). В этих списках есть компании — представители одних и тех же отраслей, и мы сгруппировали некоторых участников как раз по отраслевому признаку.

Мы не первый год рассчитываем TP-Index в различных отраслях, сравниваем российские и зарубежные компании. И уже привыкли к тому, что производительность в российских компаниях (за редким исключением) в разы ниже, чем у их зарубежных коллег. Поэтому сравнить между собой представителей лучшей сотни было особо интересно (см. таблицу).

Самые приятные результаты сравнения показали розничные сети. Производительность российских и американских компаний находится в очень компактном диапазоне, близком к **200 тыс. \$** на человека. Судя по этому результату, крупнейшие российские ритейлеры

уже используют современные технологии организации бизнеса, не уступающие американским коллегам. Привлечение западных специалистов и технологий, умение перенимать лучшие практики, конкуренция и амбиции принесли свои плоды.

Производительность труда в российских сетях АЗС и придорожной инфраструктуры также соизмерима с американскими: представитель

отечественной крупнейшей сотни АСПЭК продемонстрировал TP-Index **более 900 тыс. \$**, что практически совпало с одним из американских коллег.

Незначительная разница TP-Index в отрасли инфраструктурного строительства (**300 тыс. \$ — 500 тыс. \$**). Контракт с Газпромом — не единственный залог успеха. На высокую производи-

тельность работают современные технологии, оборудование, квалификация специалистов, и, конечно, профессиональный менеджмент.

Также небольшой разброс в производительности (**700 тыс. \$ — 1200 тыс. \$**) мы увидели в секторе дистрибуции продуктов питания. Эта отрасль бизнеса возникла одной из первых в годы перехода нашей страны к рыночной экономике. За прошедшие годы крупнейшим российским оптовикам удалось построить эффективный бизнес и продвижение товара во все уголки нашей страны. Но еще есть к чему стремиться.

Значительная разница в производительности (практически в 6 раз не в пользу россиян) — в области продажи электроэнергии. Это неудивительно, зная, в каком



Компания	Страна	Оборот компании (млрд \$) ¹	Численность (чел.)	Год	TP-Index (тыс. \$/чел.)
Строительство, инфраструктура					
Bechtel	США	27,90	52 700	2011	529,41
Стройгазмонтаж	Россия	5,15	17 000	2010	302,94
Стройгазконсалтинг	Россия	5,77	30 726	2010	187,79
Сеть АЗС, услуги					
Love's Travel Stops & Country Stores	США	24,40	8 000	2011	3050,00
Pilot Flying J	США	17,77	19 000	2011	935,26
АСПЭК	Россия	1,64	1777	2010	922,90
Продажа электричества					
Energy Future Holdings	США	8,24	9 200	2011	895,65
Комплексные энергетические системы	Россия	9,18	60 000	2010	153,00
Евросибэнерго	Россия	2,90	27 000	2010	107,41
Продукты питания, табак					
C&S Wholesale Grocers	США	20,40	16 681	2011	1222,95
US Foods	США	18,86	25 000	2011	754,40
Торговая компания Мегаполис	Россия	8,80	13 152	2010	669,10
СНС	Россия	3,07	5075	2010	604,93
Торговля автомобилями					
JM Family Enterprises	США	9,30	3800	2011	2447,37
Рольф	Россия	2,49	5371	2010	463,60
Автомир	Россия	1,64	6521	2010	251,50
Розничная торговля					
Giant Eagle	США	9,30	36 000	2011	258,33
Toys 'R' Us	США	13,86	71 000	2011	195,21
Эльдорадо	Россия	2,76	15 442	2010	178,73
Publix Super Markets	США	25,13	148 000	2011	169,80
Спортмастер	Россия	1,18	15 000	2010	78,67

состоянии находятся в России объекты энергогенерации и электросети.

Удивительно было отметить существенную разницу TP-Index среди автодилеров. У крупнейшего американского продавца автомобилей «JM Family Enterprises» один сотрудник приносит в год **более 2,4 млн \$**, что в 5 раз больше крупнейшего российского автодилера «Рольф» и почти в 10 раз больше, чем у «Автомира». Вероятно, здесь дело не только в разных условиях автокредитования и в разной плотности населения, но и в большом спектре сопутствующих услуг, которые заокеанские коллеги продают более эффективно.

Мы выбрали 6 отраслей, в которых представлены частные компании из российских и американских списков ТОП-100 от Forbes. Представители четырех отраслей оказались вполне сопоставимы по уровню производительности, что подтвердило наше предположение о переходе количества в качество, что не может не радовать. Не просто прорваться в высшую лигу, — для этого недостаточно быть только большим, необходимо быть еще и эффективным. Приятно, что многим нашим бизнесам это уже удается. Это отличный пример, содержащий в себе подсказку для тех, кто еще не в списке ТОП-100. 

В. Сметанников

Из записной книжки консультанта

Менеджер компании, поставляющей коврики для вытирания ног: *«Мы дружим с грязью и слякотью!»*

Из обсуждения учредителей: *«Адвокат говорит — 95% вероятность, что суд выиграем». — «А что еще должен говорить адвокат за твои собственные деньги?»*

На совещании в фармацевтической компании: *«Почему ваши бактерии не хотят расти по нашему регламенту?» — «Потому что они не читали регламента!»*

Владелец о менеджере: *«Хорошо, если человек умеет говорить «Нет». Но хоть когда-то он должен сказать «Да»?!»*

Два директора магазина обсуждают пункт Положения: *«Продавец обязан доносить до клиента достоверную информацию о товаре»*. Первый директор: *«Какую достоверную?»* Второй директор: *«Да ту, которая на данный момент является достоверной!»*

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

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** Е. Денисова **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.