

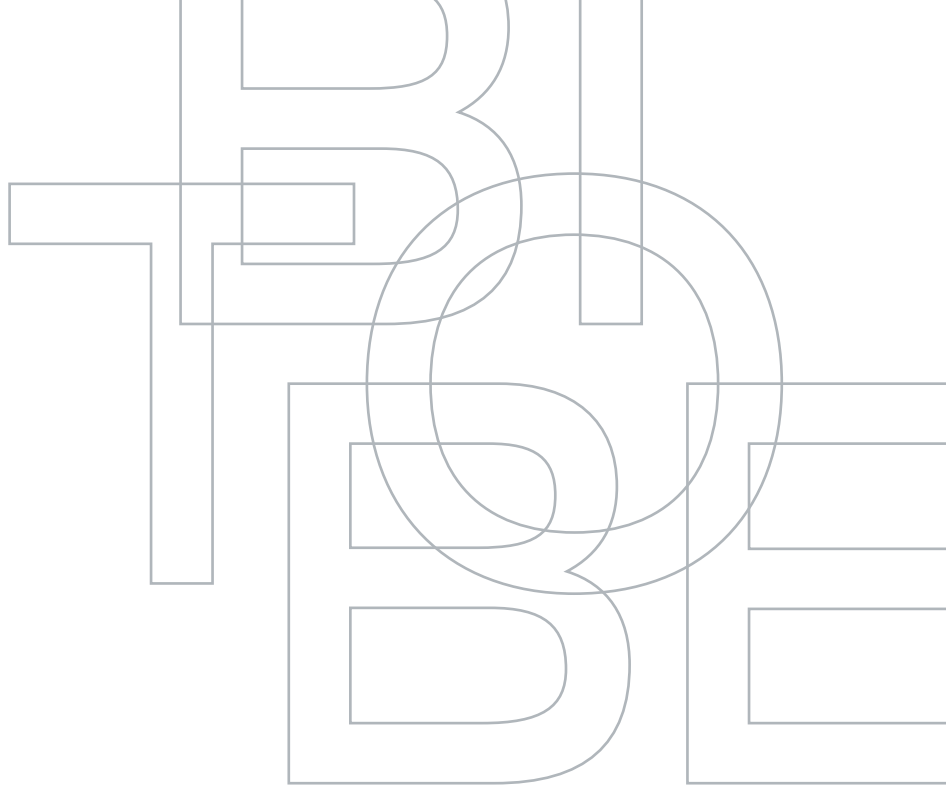
BI
TO
VE

BI TO VE: КОНСАЛТИНГ
В ЗЕРКАЛЕ
РОССИЙСКОГО
БИЗНЕСА



Я помню дискуссию, которая развернулась на одной из международных конференций в начале 2000-х годов. Она была посвящена вопросу, сможет ли когда-нибудь Россия догнать в своем развитии Европу. Одни говорили, что – никогда, другие – что надо ждать века или, по крайней мере, смену поколений, оптимисты планировали достичь определенных показателей за десятилетия, годы. И основной аргумент, который я слышала, – российский бизнес лишен истории, традиции, корней. В 2008 году, когда волна мирового кризиса докатилась до России, я поняла, – то, что мы считали недостатком, на самом деле, наше преимущество. Нельзя лишить почвы то, что лишено корней. Нас питало и питает не прошлое, а будущее. Это и есть «традиция», яркая черта нашей ментальности и, наверное, основной вектор предпринимательства в России.

Наталья Боровикова,
научный руководитель
Консалтинговой группы BI TO BE



BI TO BE: КОНСАЛТИНГ
В ЗЕРКАЛЕ
РОССИЙСКОГО
БИЗНЕСА

Санкт-Петербург
«БХВ-Петербург»
2013



УДК 33 + 658
ББК 65.7 + 88.4
В 56

В 56 VI TO BE: Консалтинг в зеркале российского бизнеса. —
СПб. : БХВ-Петербург, 2013. — 240 с.

ISBN 978-5-9775-0914-5

Эта книга — не просто подведение итогов 12-летней работы Консалтинговой группы VI TO BE, а начало большого пути российского консалтинга. Все герои книги, давая для нее интервью, не подозревали, что на самом деле участвуют друг с другом в дискуссиях и ведут диалог, соглашаясь, конкретизируя или опровергая утверждения неизвестных им собеседников.

Так же как и эта книга, формируется сам российский бизнес. Каждый из нас имеет свое мнение относительно общего вида нашей экономики и хорошо знает свою часть зеркального отражения. Мы сделали попытку взглянуть, каким стал российский бизнес за 12 лет, как изменился отечественный консалтинг за это время и что эти две силы могут дать друг другу и своей стране в новых, постоянно меняющихся условиях.

УДК 33 + 658
ББК 65.7 + 88.4

Автор-составитель *Ирина Юрова*
Технический редактор *Людмила Васильева*
Корректоры *Алевтина Борисенкова, Ирина Юрова*

Подписано в печать 11.03.2013 г.
Формат 70 x 100 1/16. Печать офсетная. Усл. печ. л. 15.
Тираж 1000 экз. Заказ №
«БХВ-Петербург», 191036, Санкт-Петербург, Гончарная ул., 20.
Отпечатано в типографии «СкайЛТД»
196210, г. Санкт-Петербург, ул. Взлётная д. 11, корп. 2, Литер А

ISBN 978-5-9775-0914-5

© Консалтинговая группа VI TO BE, 2013
© Алексей Глинтерник, дизайн, 2013

Содержание

Благодарности	5
Россия и кризис: «минус на минус»	9
Кризис по ту сторону экрана	16
Колеса Фортуны	17
А был ли кризис?	23
Особенности национального консалтинга	31
Заказчик и консультант, или Почему советник короля не король?	31
Вотум доверия в бизнесе: «расхлебывать кашу» или «пить шампанское»?	56
Совершенство в каждой капле	70
Развитие российского консалтинга и менеджмента на фоне мировых практик	78
Азарт, конвертированный в кофе	124
Две столицы — сходство и различия	135
Продажи — одна из главных (по)бед России	150
Проблема российского продавца	150
«Проблемы продавцов» в России нет	155
Талант к маркетингу	156
Сервис, основанный на доверии	169
Бизнес-идеология	171
Формирование корпоративной культуры: очевидные плюсы неочевидного	172
Монетой или словом?	190
Новые люди. $Y + X + Z = ?$	195

Корпоративный университет — решение для сотрудника, решение для компании	202
Пока конкуренты спят...	209
Клиент — зеркало консультанта	212
Оружейник	212
Сталкер	214
Врач-диагност	215
Тренер	215
Знахарь, аптекарь, кудесник	217
Мастер	218
Новатор и креативщик	218
Маньяк в профессии	219
Бригада скорой помощи	220
Учитель	221
Интерактивная библиотека	221
Акселератор	222
Высококвалифицированный оптимизатор	223
Партнер	223
Советник	224
Соучастник	225
«Люди в черном»	225
Системообразующее управление	227
Личность в бизнесе	233

Благодарности

Будущее начинается сегодня...

Мы выражаем глубокую признательность всем экспертам, которые уделили свое дорогое время и пристальное внимание волнующим вопросам настоящего и будущего отечественного бизнеса и консалтинга! Мы благодарим:

Директора по операционной деятельности, развитию и инвестициям
«Кронверк Синема» **Эвальда Алиева**

Генерального директора автохолдинга РРТ **Олега Барabanова**
Менеджера проекта «Обучение» ООО «Воздушные Ворота Северной
Столицы» **Анну Богину**

Генерального директора компании «ОптиЛайт» **Виталия Бегаря**
Управляющего директора ЗАО «РОСДИАГНОСТИКА» **Юрия Белодеда**
Директора по промышленному и гражданскому строительству
ОАО «ДОРПРОЕКТ» **Евгения Бредихина**

Генерального директора компании «Алватекс ЗТМ» **Валерия Гарифуллина**
Члена Союза художников России и Международного союза графического дизайнера **Алексея Глинтерника**

Генерального директора NBСompany **Андрея Годунова**
Директора по маркетингу компании «Альянс-Лизинг» **Андрея Григорьева**
Заместителя главного управляющего директора по кадровым ресурсам по поддержке бизнес-единиц лесопромышленной группы «Илим» **Татьяну Громову**

Директора по персоналу ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»
Яну Донскую

Главного управляющего директора по кадровым ресурсам Группы
«Илим» **Евгения Дымкина**

Генерального директора «Таксити» **Виталия Ершова**

Генерального директора сети NoLimit Electronics **Татьяну Загривную**

Руководителя аналитического департамента «Стаф-Альянс» **Дмитрия
Иванова**

Председателя Совета директоров Группы компаний «РОСАН» **Романа
Каневского**

Директора по персоналу ГК «Пионер» (московское направление) **Вале-
рию Коваленко**

Директора Информационно-образовательного центра ГУП «Водоканал
Санкт-Петербурга» **Виктора Козлова**

Руководителя отдела персонала ООО «Призма» **Анну Колесникову**

HR-куратора предприятий сервисного сегмента дивизиона «Север-
сталь Российская Сталь» **Светлану Корсакову**

Начальника отдела управления персоналом ООО «НЕСТЕ Санкт-Петер-
бург» **Наталью Красикову**

HR-директора компании «Трансойл» **Марину Крупскую**

Генерального директора сети «Буквоед» **Дениса Котова**

Президента Ассоциации экспертиз строительных проектов **Станисла-
ва Логунова**

Генерального директора компании «КОФЕ СЭТ» **Максима Макшанова**

Вице-президента по корпоративным вопросам Холдинга RBI **Сергея
Мельниченко**

Генерального директора MC Bauchemie Russia **Александра Мондруса**

Директора департамента управления персоналом ЗАО «АЭМ-техноло-
гии» **Ольгу Морозову**

Начальника отдела по работе с персоналом БЕ ЛСР Недвижимость Се-
веро-Запад **Татьяну Нефёдову**

Генерального директора «АЭМ-Технологии», головной компании суб-
дивизиона ОАО «Атомэнергомаш» **Евгения Пакерманова**

Заместителя директора Информационно-образовательного центра
ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» **Светлану Пшеничную**

HR-директора «Кроверк Синема» **Наталью Рогову**

Начальника регионального отдела маркетинга и рекламы Санкт-Петер-
бургского филиала НТК «Интурист» **Надежду Радион**

Генерального директора компании «Терра-Авто» **Владислава Рыдаева**
Интернет-буржуя **Андрея Рябых** (Webmaster.SPb.ru)

Заместителя генерального директора компании «Алватекс ЗТМ» **Алексея Сарова**

Директора по персоналу компании «Терра-Авто» **Сергея Сяпина**

Заместителя директора по организационному развитию и управлению персоналом макрорегионального филиала «Северо-Запад» ОАО «Ростелеком» **Ирину Тамбовскую**

Председателя совета директоров, собственника инвестиционно-строительного Холдинга RVI **Эдуарда Тиктинского**

HR-директора компании «АРИВИСТ» **Любовь Федорову**

Заместителя директора по работе с персоналом Северо-Западного банка ОАО «Сбербанк России» **Анну Хьюс**

Исполнительного директора Группы Компаний «Балтика-Транс» **Константина Цивина**

Заместителя начальника службы обучения и подготовки персонала Информационно-образовательного центра ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» **Ларису Чепелкину**

Руководителя Корпоративного центра развития персонала ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» **Ксению Шелудько**

Директора по персоналу ООО «СПб Реновация» **Ольгу Шоцкую**

Мы также благодарим за участие в проекте наших коллег:

Директора по развитию регионов VI TO VE, консультанта, бизнес-тренера, коуча **Евгения Васильева**

Старшего консультанта VI TO VE **Вадима Габова**

Управляющего партнера Консалтинговой группы VI TO VE **Андрея Калининна**

Бизнес-тренера, консультанта VI TO VE **Галину Козлову**

Старшего консультанта VI TO VE **Антон Пальчикова**

Консультанта VI TO VE **Елену Шульгину**

Консультанта VI TO VE **Дмитрия Шургаева**

Мы выражаем благодарность финишной группе и молодым инициативным людям, которые приносили свои идеи, участвовали в литературной обработке и испытывали искренний интерес к российскому биз-

несу, судьбам компаний и героям этой книги. Они перенесли сказанное на бумагу, сохранив живость интонаций и интенсивность переживаний участников этого проекта. Они узнали российский бизнес изнутри и расширили свой кругозор. Мы благодарим за участие в проекте:

Елену Сахно — журналиста, писателя и философа, автора книги «Бразилия — страна карнавала и не только...» («БХВ-Петербург», 2013), помощника депутата (г. Салвадор, Бразилия).

Александрю Лукашину — бухгалтера-экономиста (Тульская область).

Наталью Макееву — филолога и клинического психолога (г. Санкт-Петербург).

Ольгу Рощину — студентку факультета филологии СПбГУ (г. Санкт-Петербург).

Александра Соколенко — студента факультета филологии БФУ им. И. Канта (г. Калининград).

Наталью Лавренчук — студентку факультета филологии БФУ им. И. Канта (г. Калининград).

Веру Егорову — студентку факультета филологии ПГУ (г. Петрозаводск).


Анастасию Нестерову — студентку факультета филологии ПГУ (г. Петрозаводск).

Мы уверены в том, что люди, прошедшие с нами путь как в бизнесе, так и в учебе, приобретают не только опыт, но и уверенность в том, что каждый из нас может изменить этот мир к лучшему.

Россия и кризис: «минус на минус»

Мы замечаем препятствия, когда
отрываем взгляд от цели.

Э. Джозеф Косман

 Мы все время повторяем, что нас настиг кризис, он с нами случился. На самом деле это не так. Мы сами его создали. «Мы» — это не только система экономического регулирования США и перестройка СССР. Можно сколь угодно перекладывать ответственность, но глобальный мир, в котором мы живем, производим и потребляем, поддерживает нас, а мы поддерживаем его. Человечество еще в прошлом веке вошло в ту фазу своего развития, когда мы должны признать не просто права Другого, но и его интересы. Общественные отношения декларируют заботу о человеке, но при этом тут же вытесняют его из этой заботы, и мы сталкиваемся с формализмом и псевдотолерантностью. Мы можем говорить о мировом кризисе, но правильнее подразумевать под ним скрытый бунт человека, ради которого делается максимум того, в чем он не заинтересован. В процессе развития экономики мы потеряли ее душу и должны обрести ее вновь. Мы так стремились к прогрессу, что вместе со старыми формами управления и коммуникации выплеснули и младенца. Теперь нас останавливает незримая сила и тихо спрашивает: «А вы ничего не забыли?»

Мы должны задать себе важный вопрос: «Мы заботимся о клиенте или о человеке?» Сразу появится возражение: «Клиент, конечно же, человек!» Да, это так, но что мы знаем об этом условном человеке? Спрашивая о том, каков наш клиент, мы сразу задаем некий образ и формируем ожидания. Наши ожидания. Мы ждем от любого клиента, что он будет соответствовать этим ожиданиям, мы фактически принуждаем его быть таким, каким его видим. Проблема в том, что человеку это неинтересно, ему скучно оставаться клиентом, и он хочет быть самим собой, а не воплощением ожиданий мировых брендов. Он не видит самого себя в рекламе, он не узнает себя в глянцевых журналах и передачах, он с каждым годом все больше сомневается в себе, и вообще, в своем существовании: миры конкретного человека и реального сектора экономики максимально дистанцируются. Диалог, опосредованный идеальными образами друг друга, в мире, где господствует плюрализм, индивидуализм и полифония идей и концепций, никуда не приводит, и сейчас скрытый бунт человека, осознающего свою уникальность и краткость своей жизни, заставляет развернуться весь мир в другом направлении, чтобы человека наконец спросили, каким клиентом он хочет стать, каким сотрудником он себя видит и в каком мире он хочет жить. Индивидуальность становится мерилем всего. Индивидуальность требует высокого уровня доверия и участия. И то, что с нами случилось, — это даже не столько кризис и, конечно, совсем не Апокалипсис — это «линька» Человека как ценности и отчуждение старых моделей самоидентификации.

Является ли компания сама по себе личностью, мыслит ли она? Это спорный вопрос, но стейкхолдеры всегда учитывают «интересы компании», а интерес — это свойство личности. А если компания — личность, то каким же должен быть ее внутренний диалог, ее идентичность, ее развитие? Мы решили прислушаться к голосу российского бизнеса и собрать мнения тех, с кем работали, учились и находили смелые решения для взаиморазвития в самых разных ситуациях.

Мне кажется, что для большинства отраслей кризис 2008 года был довольно коротким. В нашей отрасли естественный отбор был, если говорить о Петербурге, минимальным. В Москве, правда, он оказался более значительным: практически все крупные московские компании поменяли своих хозяев.

Бизнес — часть нашей жизни, а жизнь сама по себе — это искусство. Человек, являющийся лидером, выполняет в коллективе, как правило, разные роли, особенно если работает в относительно небольшой компании. Он выступает и художником, и ремесленником. Ему надо и привносить смыслы, и организовывать их реализацию. Потому что смыслы находятся за пределами техник. Смыслы — это аспект искусства. А реализация смыслов — это аспект техник. Менеджер без лидерских качеств — ремесленник, не творец. Творец без менеджерских навыков — фантазер.

Если рассматривать кризис 2008 года, то связывать его с застоём чисто экономическим — значит сужать понимание тех глобальных процессов, свидетелями которых мы все являемся. Мы можем наблюдать сегодня, в каком тоне, в каком состоянии подошли те или иные компании, те или иные лидеры к общемировому кризису. Кризису не только экономическому, но и кризису смыслов, который продолжается и ещё неоднократно ударит сильно и по экономической составляющей в том числе. Не в силах каждого отдельного лидера глобально повлиять на кризис смыслов. Однако именно производство смыслов — одна из ключевых функций лидерства. И если эти смыслы присутствуют, то и бизнес движется правильно, потому что есть нечто большее, чем деньги, на что мы все ориентированы. И в рамках этих смыслов реализуются правильные продукты, правильные услуги — то, что действительно нужно людям. Если каждый лидер будет создавать смыслы есть шанс на появление нового смысла, отличного от прежнего.

■ *«Нравственный кризис, о котором заговорили во весь голос относительно недавно — позже, чем о кризисе экономическом, — это не что иное, как ощущение огромным числом людей бессмысленности той жизни, которую им приходится вести, нередко без возможности какого-либо реального выбора, и невозможность найти в ней позитивный смысл из-за разрушения старых ценностей»*



Эдуард Тиктинский,
председатель
совета директоров
холдинга RBI

и традиций, дискредитации „новых“ и отсутствия культуры мировоззренческой рефлексии, позволяющей прийти к уникальному смыслу своим, неповторимым путем».

Д. А. Леонтьев.

*Вступительная статья к книге В. Франкла
«Человек в поисках смысла»*

Сейчас я замечаю разнонаправленные тенденции. С одной стороны, в компании работают люди, за исключением строительного подразделения, которые практически не застали советскую систему или работали в ней незначительное количество времени, однако все они выросли из нее, и это наложило свой отпечаток. С другой стороны, на сломе эпохи высвобождается такое количество энергии, направленной на предпринимательскую активность, которая дает уникальные навыки и шансы. И есть мнение, что российские предприниматели сильнее по своим лидерским качествам, чем предприниматели из развитых стран, так как они смогли принять колоссальные вызовы эпохи и выстроить свой бизнес в короткие сроки. Развитым странам такой темп и сила преобразования практически несвойственны, за исключением IT-бизнеса. Если убрать в сторону все, что касается программного обеспечения, социальных сетей, интернет-магазинов и т. п., то мы увидим, что на Западе ситуация более статичная, а рынок более высококонкурентный. Но если мы говорим о малом бизнесе, то здесь есть нюансы. Однажды я дискутировал с Олегом Тиньковым по вопросу, должны ли создаваться условия для российского бизнеса. Он высказал довольно парадоксальную мысль, с которой я не согласился, что бизнес должен расти как сорная трава — не благодаря, а вопреки. Я считаю, что, безусловно, малый бизнес нужно поддерживать, потому что он и дает нам крепкий средний класс, сообщество собственников — людей, которых должно быть достаточно много и которые, имея свою частную собственность, учат все общество уважать ее. Они демонстрируют пример предпринимательства как перспективу, доступную каждому, и в России больше, чем в Америке или Европе, возможностей для утверждения среднего класса в силу того, что еще много ниш и не так много конкуренции.

Конечно, напротив больших возможностей всегда стоят большие риски. Среда ведения бизнеса больна коррупцией и колоссальным ко-

личеством проверяющих: люди тщательно взвешивают свои риски ведения бизнеса не только в плоскости коммерческой, но и в плоскости разного рода давления государства на них. Если это давление облегчить существенно, то уровень предпринимательской активности очень сильно повысится, особенно в малом бизнесе.

В 2008 году для подавляющего большинства наступила скорее психологическая депрессия, чем реальная. Громче всех про кризис кричали финансисты. Им оказали весьма щедрую финансовую помощь, и в итоге они вообще не зафиксировали убытков, а только сообщили, что у них чуточку упали доходы. Печально, конечно. Но, как и всегда, налогоплательщик вынес это на своих плечах. Со строительного рынка Петербурга ушли многие. Теперь все читают книги по менеджменту и понимают, что любая кризисная ситуация — это не проблема, а возможность. Первая мысль была, что сейчас появится то, что во всем мире называется distressed assets, то есть турбулентные активы, — активы, которые людям надо срочно сбросить, чтобы поправить свою ликвидность, как-то разобраться с долгами и т. д. И вот в этот момент те, кто вошел в кризис в хорошем финансовом состоянии, смогут за небольшие деньги стать их владельцами, увеличив собственные активы. Но этого как системы не случилось. Эти активы оказались в залогах у финансовых институтов, у банков, которые, как мы уже поняли, ничуть не пострадали от кризиса. Более того, у них даже психологически не было никакого стремления к совершению таких сделок. Почему? Посмотрим внимательно: любое решение принимают менеджеры, и далеко не всегда топы. Решения готовит, как правило, среднее звено. Если это хорошо подготовленное решение, обычно говорят: «Есть пару вариантов. Такой-то вариант дает такие-то плюсы, такие-то риски, такие-то минусы...», и твое дело как топ-менеджера — все взвесить, акцентировать внимание на рисках и принять один из вариантов. «Здесь куш больше и рисков больше... Ну, пожалуй, можно попробовать». Но любой менеджер, который придет в наемники, будет отчитываться за эти риски не только перед собой. И что он скажет совету директоров? «Знаете, ребята, было тут у нас активов на миллиард, но поскольку вокруг кризис, я их сбыл с дисконтом 30%». Скорее всего, он услышит:



Сергей Мельниченко,
вице-президент
по корпоративным
вопросам холдинга RBI

«Сколько процентов? 30%? Это от миллиарда сколько?! Ой, сколько же ты нам задолжал!..» Поэтому никто на это не пошел. Так возможности остались возможностями...

Одна из главных черт российского бизнеса, которые обнаружались в кризис, — это боязнь. Общая ситуация была похожей на панику перед прыжком с парашютом. Пока все спокойно сидели в салоне и смотрели, как самолет поднимается вверх, перспективы рисовались радужными. Когда пилот объявил, что самолет падает, т. е. начался кризис, пришлось прыгать в неизвестность, и многие спустились с небес на землю совсем не так, как хотели и планировали. При этом у кого-то не раскрылся парашют, кто-то приземлился в болото, да и вообще... можно ли найти закономерности в том хаосе, который возник? В любом случае, лучше не паниковать, а проверить парашют и дернуть за рукав инструктора, чтобы он сказал, когда прыгать.

Боязнь есть следствие неуверенности и понимания, что тебе есть что терять. Но в большинстве случаев бизнес построен все-таки на риске. Где поставить запятую в предложении «Рисковать нельзя сохранить», решает владелец. Он один точно знает, зачем он, вообще, полез в этот самолет...



Дмитрий Иванов,

руководитель
аналитического
департамента
«Стаф-Альянс»,
экс-консультант
BI TO BE

Чем докризисное время отличалось от сегодняшнего дня? Все грезили светлым будущим. Компании прирастали, обороты росли, денег становилось больше, и очень во многом задача консультанта на тот момент сводилась даже не столько к тому, чтобы разработать четкий план развития, дать какие-то конкретные и понятные вводные, оценить перспективы и риски того или иного действия. Очень важно было дать возможность владельцам, которые неожиданно для самих себя заработали приличные деньги, увидеть те новые, по их меркам астрономические, доходы, которые сложатся в недалеком будущем. Надо было просто дать им увидеть эту картинку. «Вы сейчас рисуете себе миллион? А давайте припишем справа ноль и будем думать, а как бы эти 10 миллионов

получить». Клиент переживает полуторачасовой шок, и дальше уже видишь, как он примеряется, как понимает, кому он будет звонить, к кому пойдет, как поменяется работа внутри его компании, как изменится рынок. Клиенты чувствуют, что ветер дует в их паруса. Поэтому работа консультанта была даже не столько консультационной, сколько, наверное, коучинговой.

Кризис открыл глаза на многие вещи. Он подействовал очень отрезвляюще. Мы стали по-другому относиться к издержкам, затратам, объем которых был избыточен на тот момент, и как только мы «обросли жиром», сразу поглупели. А с кризисом как-то встряхнулись и взглянули на собственную экономику другими глазами. Мы пребывали в иллюзорном состоянии ожидания бесконечного роста. Я имею в виду рост финансовых пузырей и пирамид. Многие компании вынуждены были стать рыночными. Раньше они могли пользоваться положением вещей, когда финансовый поток и клиенты к ним шли от определенного контрагента или партнера и они жили фактически замкнутым внутренним циклом, являясь лишь обслуживающими организациями. Очень многим пришлось пересмотреть свое отношение к бизнесу, к рынку и научиться продавать. Это оздоровило экономику, несмотря на многие жертвы. Если бы все компании в России действовали в условиях рынка, было бы проще строить отношения. Но у нас по-прежнему достаточно если не монополий, то олигополий или окологосударственных компаний, которые составляют первую тройку в любой отрасли. Их сложно назвать конкурентами, они действуют по совершенно иным правилам. Это уже не бизнес, это распределительная экономика, в которой поступления от определенного финансовообразующего сегмента, скажем отрасли, распределяются по усмотрению лиц, принимающих решения. Думаю, в любой нашей отрасли можно найти ТОП-3 игроков, которые при ближайшем рассмотрении окажутся абсолютно не рыночно ориентированными компаниями, а условно говоря, каналами распределения.



Андрей Григорьев,
эксперт BI TO BE,
директор
по маркетингу
компании
«Альянс-Лизинг»,
экс-консультант
BI TO BE

Кризис по ту сторону экрана



Антон Пальчиков,
старший консультант
BI TO BE

Для «Кронверк Синема» мы ввели в самый разгар кризиса годовой цикл обучения для управляющих кинотеатрами. За счет этого они вышли на рынок более сильными, смогли справиться с ситуацией, которая сложилась на рынке. Кризис помог им стать мудрее. Так они прошли естественный отбор, ведь многие компании в кризис начинают резать издержки, и первыми под нож идут программы обучения персонала. Но есть и другие компании, которые говорят себе: «Кризис — отлично! Сейчас конкурентам станет плохо, а мы в это время проведем обучение, и когда кризис закончится, мы получим опыт, конкурентное преимущество и вырастем». Топ-менеджмент «Кронверк Синема» пошел именно таким путем.



Наталья Рогова,
HR-директор
«Кронверк Синема»

Мы работали с BI TO BE по программе развития лидерства для управляющих и заместителей управляющих кинотеатров, которая была необходима в период реорганизации компании. Перед обучением проводили оценку персонала методом 360 градусов, на этом этапе уже было понятно, кто из руководителей кинотеатров готов двигаться с компанией в векторе тех изменений, которые были намечены, а кто нет.

Начну с того, что таких программ раньше не было в этой компании вообще! Это первый опыт таких глобальных программ обучения годовых, которые перемежались с практикой и теорией. Конечно, сначала было сопротивление: перемены, необычно, странно. Но когда люди поняли, что это не дополнительная нагрузка, а помощь, то, соответственно, поменялось и отношение. Все отзывы об Антоне Пальчикове были положительными.

В первую очередь мы пытались развить лидерские компетенции, заставить людей подумать о том, каков должен быть их личный вклад для того, чтобы компания достигла поставленных целей. И эта программа развития лидерских компетенций и помогла достичь новых показателей, которые ставились перед подразделениями.

Естественно, была программа cost cutting: примерно на треть сокращались расходы на персонал. Но это было не бездумное сокращение — мы занимались разработкой новой политики управления персоналом, новой организационной структуры, соответственно новым распределением обязанностей, кроссфункционалом. Кроме того, что нам надо было полностью поменять свои взгляды на стиль работы, на рабочие процессы, нужно было поменять и некоторые свои лидерские ориентации и свои лидерские отношения ко всем этим процессам, чтобы не только самому вовлечься в изменения, но еще вовлечь весь персонал, который в этом участвовал. И без этого, наверное, ничего бы не получилось.

Воодушевление пришло тогда, когда руководители кинотеатров увидели первые результаты. Программа была годовая — они видели промежуточные результаты в течение года. Параллельно мы вводили новую сетевую систему отчетности по единым стандартам, и, соответственно, руководители кинотеатров могли видеть результаты своего подразделения. Нами была введена система совещаний, дающая полномочия докладывать о результатах и принимать решения о том, что необходимо изменить для улучшения результатов. Мы ввели элемент соревновательности и разработали новую систему мотивации, которая распространялась на линейный персонал и на руководящий состав. Этот комплекс мер и дал нам позитивный настрой.

Надо отметить, что у меня был очень хороший директор по персоналу — Наталья Рогова. Мне кажется, в России она смогла бы работать на любом уровне. Мы принесли интересную модель оперирования линейным персоналом — модель, в которой нет кассира, бармена, билетера. Так мы создали универсальную для управления линейным персоналом позицию — «менеджер кинотеатра». Если зайти в кинотеатры Каро, Синема-парка или других сетей, то можно увидеть четырех кассиров, у которых порой нет загруженности: они просто сидят, кто-то из них читает, кто-то мечтает, кто-то красится. Этот простой в работе персонала — расходы, ведь каждый час стоит, скажем, тысячу рублей. И люди получают зарплату, потому что у них на бейджике обозначена должность. Всем известная картина в баре: три девушки сидят и скучают,



Эвальд Алиев,
директор по операционной деятельности, развитию и инвестициям
«Кронверк Синема»

никто не покупает попкорн и пиво. Даже у парня, который отрывает билетики, есть должность, он — «билетер». Ты не можешь ему сказать: «Иди, пожалуйста, помоги в баре или прибери на складе». Потому что он ответит: «Это не моя обязанность!» И он прав, потому что это не входит в его должностную инструкцию. На Западе уже давно распространена взаимозаменяемость в работе линейного персонала. Так и у нас — парень, который работает в баре, мог спокойно подменить того, кто работает в кассе. Когда очередь в кассе расходуется и там нужен всего один человек, двое свободных кассиров бегут в бар, открывают две кассы и начинают работать, потому что, если в баре больше трех человек в очереди на кассу, — это уже кризис. Если кто-то закажет пиво — а оно долго разливается, — то один человек там просто не справится: соберется очередь, соответственно люди передумают пить и есть, не купят ничего в баре, т. е. не принесут прибыль компании, и пойдут прямо в зал. Вот эта ситуация — в зоне компетенции управляющих. Руководитель кинотеатра должен работать как дирижер. Заместитель директора кинотеатра — звучит гордо, но, по сути, это микроскопическая должность. Мы ставили двух-трех управляющих, которые работали через смену. Можно добавить одного администратора, но это уже предел. Мы не хотели видеть в кинотеатрах раздутый штат.

Мы принесли демократичную систему работы персонала, которая взорвала рынок. Вдруг наши расходы на персонал стали в 2 раза меньше! Это мы сделали до кризиса! И в кризис мы были самыми успешными. При самом низком среднем билете. Ведь кинотеатры принадлежат ценовой категории не люкс и не лакшери. При покупке сети мы получили в управление довольно старые кинотеатры, и нам нужно было с ними преодолевать кризис. Люди шли к нам, потому что у нас чуть-чуть дешевле. Мы были близки к клиентам по менталитету. И у нас работали веселые молодые ребята, которые шустро бегали и всегда были готовы помочь. Мы даже не просели в кризис.

Главный показатель любого бизнеса, один из ключевых индикаторов — это чистая прибыль, EBITDA. Это один из главных показателей в кино, который интересен акционерам и собственникам бизнеса. Я пришел со своей командой в этот бизнес, когда этот показатель был 3,5 млн долларов. В момент моего прихода в 2008 году отставали, если

не ошибаюсь, на 40%. И мне пришлось за полгода догнать и поставить план на 8,5 млн, т. е. с 3,5 сразу на 8,5. В 2009 году случился кризис, и мы выполнили те же 8,5 млн. В 2010-м мы выполнили 13,5. За два года моя команда фактически чуть ли не учетверила показатель того, с чем мы пришли в эту компанию. Это то, чего мы добились, в том числе и с помощью привлечения VI TO BE.

EBITDA (сокр. от англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации; рассчитывается на основании финансовой отчетности компании и служит для оценки того, насколько прибыльна основная деятельность компании.

Колеса Фортуны

Компания находилась в ужасном состоянии. Было вложено огромное количество денег с большими ошибками, и с ними уже попрощались навсегда. Речь шла о выборе между закрытием компании и новыми большими вложениями в нее. Но стоит ли после такого краха продолжать дело? Кризис... Банки не кредитуют... 20 миллионов мы должны по поручительству за водителей такси, которые не платят... Докризисный источник финансирования тоже перестал эффективно работать... Ситуация выглядела почти тупиковой. И я стал искать консалтинговых партнеров для нашей компании. От нескольких консалтинговых компаний я получил предложения, и начался конкурс. В итоге остановился на двух. Одна компания мне показалась в большей степени ориентированной на маркетинг, а VI TO BE импонировала мне сильной позицией в управленческих решениях.

Как оказалось, кризис случился как нельзя кстати. Рынок сильно сжался и вытеснил наших конкурентов. Буквально через год пошел резкий рост, практически в два раза. И мы оказались на этом гребне. Кризисная волна дала нам возможность активного развития. Мы получили су-



Виталий Ершов,
генеральный директор
«Таксити»

ществленную долю рынка и получили ее вовремя, потому что по мере рыночного роста, уже после кризиса, подтянулись маленькие конторы, которым рынок транспортных услуг кажется простым и очень сладким. Водители часто думают: «Мы сейчас вдесятером договоримся и посадим мою жену диспетчером!» И так формируется определенный слой, который демпингует цены. Эти маленькие компании быстро приходят и быстро уходят, оттягивая примерно 30% рынка. Но в кризис их сразу смыло, и нам стало легко.

Так как моя компания работает и в Москве, и в Петербурге, я могу сравнивать динамику роста по городам. Москву раскатать трудно — рост медленный, 15–20% в год. А ведь мы вышли на московский рынок еще в 2008 году, но когда грянул кризис, про московский филиал просто забыли. В итоге мы поздно стали осваивать столицу. В Петербурге такой паузы, конечно, не делали, и динамика роста оказалась просто бешеной! Вспомнили мы про сердце родины в 2011 году. Мысль была простой — быстро перенести технологию, успешно отработанную в Петербурге. Не получилось! Люди — другие, наши технологии не работают, рынок уже наполнен. Вакуума, образованного кризисом и давшего нам в Петербурге долю практически без конкуренции, там уже нет. Вот что значит войти в рынок в кризис! Это выстраданная истина.

Конечно, того, что мы планировали на год, не достигли и до сих пор. Это была утопия. Но главное — другое. Главным для меня была возможность обсуждать проблемы с людьми, которые точно понимают, о чем я говорю, которые видят проблему так, как ее вижу я, и предлагают решения. Я могу разговаривать с акционерами, видеть их подбадривающие кивки, но понимание вопроса и отношение к нему у нас разные. Мы, скажем так, мыслим несколькими разными категориями. Мне встречалось мало людей, которые могут охватить проблему конкретного бизнеса так многоаспектно. Например, я говорю, что мне не нравится этот стол. И все вокруг понимают, что этот стол мне не нравится. А почему он мне не нравится?.. Здесь уже далеко не каждая догадка попадет в самую точку. А в BI TO BE быстро схватывают «почему», быстро входят «в тему», и мы начинаем мыслить одинаковыми категориями. В этом плане мне было очень комфортно. Войдя в кризис 2008 года, компания потребляла ежемесячно огромные деньги, а доходов не при-

носила вообще. Если бы оставались средства, наверное, еще можно было бы идти в убыток сознательно и сохранить раздутый штат, но финансирование прекратилось. С Михаилом Милинисом мы разговаривали в основном о производственных решениях, с Наталией Боровиковой — о психологических моментах, связанных с управлением. Ведь я до некоторого времени не управлял таким большим количеством людей. Команда BI TO BE помогла сформировать коммерческие предложения, участвовала в организации сайта «Таксити», помогла создать отдел продаж, который сейчас агрессивно работает на рынке b2b. И это направление стало для нас большой удачей. Рассказать об этом периоде более детально — трудно. Вместе с BI TO BE мы решали массу вопросов ежедневно. Так, с Наталией Боровиковой я проводил первое производственное совещание после того, как стал директором. Она слушала, корректировала, говорила, на что обращать внимание, как вести себя с персоналом. С Михаилом Милинисом мы выработали хорошее решение, касающееся долгов водителей, поскольку тогда это было огромной проблемой. Водители стали оплачивать 5% от сделанных заказов в счет его погашения. Это решение до сих пор отлично работает. Кроме того, Михаил предложил интересную схему мотивации, оценки работы сотрудников, несколько расширив мои горизонты понимания мотивации и вообще вовлеченности сотрудников в работу всей компании. С BI TO BE мы серьезнее подошли к брендингу, четко сформулировав для своих клиентов, кто мы. Ведь одна из важных вещей, которую мы всегда несли, — это имидж, определенная стилистика. Мы — стильная компания.

Меня включили в рабочую группу уже на этапе проекта. Моей задачей было построение отдела продаж, т. е. оценка существовавшего тогда отдела, разработка идей и подбор нового руководителя. Все это нужно было сделать за короткое время — в течение декабря. Также я косвенно принимал участие в разработке возникавших маркетинговых инициатив: мы проанализировали, откуда чаще всего поступают заказы, с кем надо наладить контакты. Акцент был поставлен на заключении договоров с корпоративными клиентами, на партнерской работе с такими точками, как гостиницы, салоны красоты.

Антон Пальчиков,
старший консультант
BI TO BE

Мы изменили сайт. На тот момент это была фактически первая компания на рынке, которая затрендировала идею такси. Потом уже стали появляться такси с фирменными названиями, белые «Форды», яркие логотипы. «Таксити» отличает очень развитая система заказа. Компания много вложила в информационную систему: хорошо обученный оператор и современная система оповещения, в которой не нужны рации. У пассажиров такси всегда вызывает дискомфорт, когда водитель начинает связываться с диспетчером по телефону или по рации: раздражает постоянный шум, треск в эфире. В «Таксити» выдавали водителям смартфоны с GPS-навигацией, соответственно заказы принимали через них. Я некоторое время поработал водителем такси, так сказать пожил внутри этой системы и понял, как она работает.

Сложность заключалась еще и в том, что машины оформлялись в кредит на водителя. Когда кризис наступил, перестали выплачивать кредиты — образовывались долги, потом кто-то исчез вместе с машиной. Если говорить о мотивации, то, как и в любой компании, там есть династии, профессиональные таксисты, которые работают еще с советских времен, и им нравится система, когда от тебя зависит, сколько ты можешь заработать. Но возникала другая проблема: таксисты «уводили» клиентов, т. е. обменивались телефонами и созванивались в обход компании. А так — все передвижения фиксируются. Благодаря системе GPS-навигации диспетчер видит, где находится машина. Если водитель рядом с клиентом и отказывается от заказа, значит, «халтурит».

Нам была поставлена задача увеличить входной поток заказов и количество звонков. Мы работали над ростом количества звонков без привлечения больших средств: пробовали сделать это через сайт, рекламу, в том числе контекстную рекламу, внедрили СМС-информирование. Тогда это было новшеством: когда клиент делает заказ, он оставляет свой номер телефона, поэтому мы могли адресно предлагать дополнительные скидки. Стало больше повторных обращений, заказов.

Конечно, вход на рынок всегда играет важную роль. «Таксити» на тот момент были, наверное, единственной компанией спроектированного такси. Идея бренда: машины не желтые, а специально выкрашен-

ные с логотипом. Это уникальность, которая привлекла клиентов, к тому же машины хорошие — «Форд-Фокус». Потом многие стали копировать эту модель. Чем удобен водитель на брендовой машине? Тем, что он не «убежит». Сейчас на рынке есть компании, где работают водители на своих автомобилях. В этом случае, если только водителю предложат где-то чуть более выгодные условия, немного интереснее, он уйдет, и может оказаться, что заказов много, а выполнять их некому. В Петербурге у «Таксити» было в то время 100–120 машин. В Москве, соответственно, должно быть в разы больше.

А был ли кризис?



Плохую шутку с российскими компаниями сыграл негативизм мышления. Вместо установки на мобилизацию ресурсов в условиях кризиса поднялась паника, а так как в условиях стресса увеличивается производство любых решений, возрастает и вероятность каскадных ошибок. Инструмент, который эффективно работает с негативистскими установками, прост, эффективен и давно известен. Его сформулировал в XIV веке английский монах Уильям Оккам, обратившийся к трудам Аристотеля. Инструментарий получил название «Бритва Оккама» и звучит как «Non sunt entia multiplicanda praeter necessitatem», что означает: «Не нужно множить сущности без необходимости». Это принцип бережливой методологии, который в логике носит название «принцип достаточного основания». Альберт Эйнштейн, известный своей иронией, переформулировал «Бритву Оккама» на свой манер: «Все следует упрощать до тех пор, пока это возможно, но не более того».

Когда менеджер прогнозирует какую-либо ситуацию, то он обязан выводить ее не из предполагаемого масштаба бедствия и самых страшных для него последствий, а проводить адаптирующие изменения поступательно, двигаясь от решения одной задачи к общему решению. Допущение, что «завтра все рухнет, потому что кризис», является избыточным в ситуации, в которой выкристаллизировались проблемы компании, ибо, ско-

рее всего, эти проблемы были и до кризиса, но обрели вместе с ним более острые и яркие формы. А так как в кризис все условия быстро меняются, то важно сделать ставку на сильные стороны, а не на проблемы, т. е. на основные конкурентные преимущества, которые создадут «подушку безопасности» для компании. Иногда даже прямые конкуренты, имея разные преимущества, выигрывают в кооперации в период кризисов, потому что они вместе способны сформировать сбалансированный тандем.

Наш опыт свидетельствует о том, что даже просто отсутствие непродуманных и шаблонизированных действий уже может дать неплохие результаты. Если к этому добавить продуманные антикризисные стратегии, то можно вполне элегантно перепарковаться на рынке в более удобном месте, пока другие обсуждают помятый бампер или разбитое зеркало заднего вида.



Олег Барабанов,
генеральный директор
автохолдинга РРТ

Банкиры боятся кризиса, причем не нового: они как начали в 2008 году бояться, так до сих пор и продолжают — уже четыре года. Банковская система пытается создавать настройки в виде резервов, чтобы сдерживать инфляцию и отслеживать свои регуляторные функции, совершенно не думая, что все это приводит к отсутствию всякого развития. Ни один банк не дает «длинные деньги», а что можно построить, если нет по крайней мере 10-летней плановости? Ничего.

Все живут на коротких прогнозах, не завтрашним днем, а сегодняшним. И это страшно для любого бизнеса. Конечно, у нас есть план до 2020 года. Другое дело, что этот план никто не воспринимает как данность. Он постоянно подвергается критике, потому что все живут по коротким прогнозам и рассуждают: «Что вы рисуете к 2020 году? Вы лучше скажите нам, что будете делать в этом году, в следующем?» А для того чтобы понять, что делать в следующем году, нужно подумать о том, что будет через 10 лет. Если жить одним годом, то достаточно поставить пластиковую палатку и кассовый аппарат. Утрировано, но это ведь тоже бизнес-система. Главная проблема в том, что в России нет правил игры «в длину».

Кроме того, надо учитывать положение на самом рынке. На этапе стабилизации ни один бизнес не может расти. Сейчас в российском автобизнесе ситуация довольно сложная, потому что мы выходим на некую «полку». Существуют минимальные цифры продаж в нашем секторе — три миллиона в год. В этом году Россия достигла этих показателей, и в следующем году будет «полка»: изменения рынка будут колебаться в пределах $\pm 5\%$. Причем рынок в таких условиях жестко реагирует: когда произойдет падение на 5%, все станут рассуждать о кризисе в автобизнесе, а потом будут радоваться росту на те же 5%. И вот в такой ситуации нужны уже совершенно иные методы управления и зарабатывания. На «полке» конкуренция всегда выше, чем на растущем рынке. Почему на растущем рынке легко развиваться? Потому что понятие конкуренции отсутствует: из-за дефицита рынок «съедает» любую услугу любого качества и по любой цене. Когда наступает этап стабилизации, на первый план выходит качество услуги и цена товара. У клиента меняются приоритеты: он стоит перед широким выбором. На этом этапе резко снижается рентабельность бизнеса, поэтому на этапе стабилизации бизнес не может развиваться: нет «жира», а конкуренция высокая. И мы, как отрасль, сегодня подходим к этой тяжелой ситуации — к стагнации.

Кризис 2008 года практически уничтожил целую отрасль. В нашей ситуации мы очень любим фразу из произведения «Алиса в стране чудес»: «Чтобы стоять на месте, нужно идти вперед, а чтобы двигаться вперед, нужно идти в два раза быстрее». Кризис показал, что выживают и становятся успешными те профессионалы, у которых есть потенциал и здоровые амбиции для того, чтобы использовать возможности кризиса, а не только страдать от его последствий. Во многом это зависит от предыдущего опыта и результативности работы с консультантами: у каждого он свой, и каждый действует, исходя из своего чувства удовлетворенности предыдущими итогами. В нашем случае мы не закрывали действующие проекты. Обучение было прекращено только во время проведения реструктуризации компании, но основные консалтинговые проекты продолжались.



Владислав Рыдаев,
генеральный директор
компании
«Терра-Авто»



Ирина Тамбовская,
заместитель директора
по организационному
развитию и управлению
персоналом макрореги-
онального филиала
«Северо-Запад»
ОАО «Ростелеком»

Консалтинг, как всякое европейское нововведение, должен был пройти несколько стадий, чтобы укорениться в России. Сначала к нему относились с известной долей скептицизма, затем стали интересоваться и даже пользоваться услугами консультантов, но не столько ради того, чтобы получить реальную пользу, сколько чтобы лишний раз пощеголять перед конкурентами новомодными тенденциями и подчеркнуть определенный статус компании. В этот момент, по логике вещей, должен был наступить «золотой век» консалтинга, его расцвет, но, как назло, грянул пресловутый кризис, который заставил многие компании затянуть бюджетные ремни потуже.

Несмотря на то, что развитие консалтинга не достигло своего пика в нашей стране, я склонна стоять оптимистические прогнозы и надеюсь, что рано или поздно топ-менеджмент нашей страны поймет, что одна голова хорошо, а две лучше. Тем более когда «вторая голова» — такая, например, как BI TO BE — асс в своей области.



Елена Шульгина,
консультант BI TO BE

Я не могу сказать, что кризис пошатнул доверие к консультантам. Он, возможно, пошатнул доверие к консультантам-теоретикам, к «дворовым клубам» консультантов, а к практикам-внедренцам — нет. Будучи консультантом-практиком, я становлюсь членом команды управленцев, и все, что я рекомендую, мы вместе обсуждаем, внедряем, доводим до конца. А это значит, что я также отвечаю за результат внедрения тех решений, которые я предложила. Те из нас, кто относится к практикам, кто реально управлял предприятиями и понимает, как надо претворять свои идеи в жизнь, могут констатировать, что запрос на консультантов только увеличился.

Кризис — не обязательно беда, с точки зрения дальнейшего развития — это даже хорошо. Это как болезнь, которой надо переболеть и сделать правильные прививки, чтобы приобрести иммунитет. Я согласна с теми, кто говорит, что кризис научил более рациональному отношению ко всем ресурсам, в том числе и к человеческому ресурсу — персоналу. До кризиса период бурного роста вогнал всех в некоторое состояние эйфории. В связи с этим возникло ощущение, что все будет

складываться хорошо без особых усилий? Кроме этого, стоит вспомнить, что отечественные отрасли не обладают равномерным развитием процессов управления. Более развитые пришли к такой жесткой системе управления бизнесом не потому, что так пишут в книгах, а потому что им эти условия диктовала конкурентная среда. Выживал сильнейший — тот, кто оптимизировал свои расходы и сумел хорошо организовать работу внутри компании, с клиентами и поставщиками. Для тех, кто смотрел на все эти задачи расслабленно, кризис послужил нужной встряской и причиной задуматься, почему, собственно, рушатся планы. Ведь как только повышается конкурентная среда в какой-то отрасли, туда сразу приходят новые бизнес-технологии. В жесткой конкурентной борьбе кризис выживает тот, у кого эффективно выстроена своя система. Переходя из отрасли в отрасль, я видела, что есть отрасли, продвинутые в создании бизнес-систем, но не потому, что во главе стояли руководители, которые осознавали важность построения бизнеса и прочитали много специальной литературы, а потому что сама конкурентная среда заставляла их продуманно относиться к построению собственного бизнеса.

Когда я только пришла в «СПб Реновацию», проект только начинался, о компании еще никто не знал, и многие относились к реализации этого проекта очень скептически, потому что понимали: есть большие риски, программа длительная, масштабная. Генеральный директор правильно определил акценты на самом старте: он сказал, что такой масштабной программой, а программа состоит из 22-х проектов, можно будет управлять только тогда, когда будет выстроена система управления, и на протяжении всех этих лет компания выстраивает модель управления, которая позволит, не раздувая штат, гибко и мобильно реагировать на внешние факторы, добиться успеха в реализации всей программы. Без принятой системы управления у нас должен быть либо колоссальный штат, и мы тогда уже не будем такими быстрореагирующими и мобильными, либо в какой-то момент просто захлебнемся в потоке информации. Поэтому созданию эффективной системы управления у нас придается большое значение.



Ольга Шоцкая,
директор по персоналу
«СПб Реновация»



Интернет-буржуй

Андрей Рябых,

владелец Webmaster.SPb,
агентства поисковой
оптимизации SeoExperts
и Интернет-издательства
«Медиа Картель»,
эксперт ВІ ТО ВЕ

2008 год... Я не могу считать, что это был серьезный кризис для России. В особенности если сравнивать его с 1998 годом. А если сравнивать с кризисом 1917 или 1919 года, то можно сказать, ничего и не случилось. Конечно, он сказался на рынке, изменил мою компанию, мое мировоззрение, но я не могу сказать, что этот кризис сравним по масштабу с 1998 годом.

Когда все это началось, я спросил у уборщицы, которая прибирала в моем офисе: «Как вы к кризису относитесь?» Она сказала: «Андрей, вы знаете... Мне уже много лет, я и блокаду помню. Когда мы жили в деревне, то вообще работали бесплатно, за трудодни. В конце лета нам могли денег дать, а чаще всего платили продуктами. И никто не задумывался, кризис это или нет. А сейчас захожу в магазин: колбаса есть, молоко есть... Какой кризис? Вы, откровенно говоря, зажрались». Я тогда подумал, что она совершенно права. Да, кризис — я не купил себе новую машину, а она не купила себе новое платье. У русских есть хорошая поговорка: «С пола упасть нельзя». Это иллюстрация российского отношения к кризису. Эту поговорку я напомнил своему преподавателю английского, с которым мне довелось обсуждать кризис. Если в Европе, в США есть куда падать, нам все равно. Москва, Петербург — два города, где выстроена хоть какая-то сфера потребления за последние годы. Как люди из провинции упадут в этот кризис? Им некуда падать. Они как жили своим огородом, так и будут жить.

2008 год дал россиянам понять, что они слишком много тратят денег на ерунду. Если сравнивать компанию с организмом, то продажи — это питание. Давным давно, в 1999 году, я работал в одном из вузов, и мне надо было сделать для него сайт. Я стал искать разработчиков: тогда компаний на этом рынке практически не было. Мне порекомендовали одного частника. Частник за разработку сайта взял 1000 долларов. Это были космические деньги на тот момент! Вспомните: секретарь стоил 100 долларов, средний специалист — 300 долларов, квартира — 10 тысяч долларов... Золотое время! И когда я посмотрел, что рынок свободен, бюджеты хорошие, а я в этом рынке что-то уже понимаю, решил делать дело. Это сейчас я всем говорю, что, прежде чем делать бизнес, надо научиться продавать. А тогда этого понимания не было, и продавать я не умел. Когда у нас с приятелем закончились