

53 ➔ Отличием управления западной сетью от управления российской, полагает она, также является то, что на Западе меньше задач, связанных с логистикой, а поведение рынка более стабильное. Но сейчас пора экономии издержек наступила не только в России. Кроме того, на Западе, по ее словам, накоплено больше опыта по эффективности процессов и лучшим практикам сетевой торговли, чем в России.

Операционный директор и член совета директоров «Корпорации СБР» (управляет сетью строительных магазинов «Метрика») Зденек Бартушка выделяет два основных отличия управления западной сетью от управления российской: региональность и гибкость. «Под региональностью я имею в виду большие расстояния между структурными подразделениями, между штаб-квартирой и магазинами в регионах. Напрашивается сравнение с любой зарубежной сетью, имеющей магазины в странах Скандинавии, Центральной Европы и, например, в Португалии. Вроде и расстояния тоже большие, но там речь идет об отдельных — маленьких — странах, а в России — о тех же расстояниях в пределах одной страны. Устройство Европы дает возможность создавать компактные центры управления определенным количеством магазинов в одном регионе или в близких регионах. В России же такого нет изначально», — отмечает он. Господин Бартушка уточняет, что несколько лет назад в «Метрике» начали внедрять европейский опыт дивизионального управления, который успешно работает, однако на окончательную перестройку все еще требуется время.

Под гибкостью операционный директор подразумевает способность быстро и эффективно реагировать на изменения в конкурентной среде. «Хотя это скорее не гибкость, а бдительность. В России такие изменения происходят гораздо чаще, чем в Европе. Это связано с тем, что западно-

европейский рынок, в частности рынок DIY, очень насыщен, в России же — нет, поэтому конкурентная борьба здесь постоянна и остра», — говорит он.

Среди других отличий Зденек Бартушка указывает на способы общения высшего руководства с подчиненными. «В России — это сплошная бюрократия и механистичность: все решения, принятые топ-менеджерами, доводятся до сведения „простых работников“ через приказы, обычно по электронной почте или под подпись, никто никому ничего не разъясняет», — говорит он. На Западе же, по его словам, такие решения доводятся более неформально, либо через внутрикорпоративные порталы, либо в беседах руководителей с подчиненными.

Большинство топ-менеджеров крупных сетевых ритейлеров, среди которых генеральный директор Metro Cash & Carry в России Питер Бооне, генеральный директор сети «О'Кей» Тони Махер, генеральный директор «Ленты» Ян Дюннинг, а также президент «Ашан Россия» Жан-Пьер Жермен и генеральный директор российского подразделения французского ритейлера Вилельм Убнер, ответить на вопросы BG о разнице в подходах к управлению западной и российской сетью не смогли. От комментариев воздержался и главный исполнительный директор X5 Retail Group (сети «Карусель», «Пятерочка» и «Перекресток») Стефан Дюшарм. Как уточнили изданию в пресс-службе группы, до прихода в X5 он никогда не управлял торговыми сетями ни в России, ни на Западе, а работал экономистом в Европейском банке реконструкции и развития, поэтому ему не с чем сравнивать.

Разница в подходах к управлению у иностранного и российского менеджеров есть, констатирует генеральный директор CEB SHL, но индивидуальные различия, продиктованные особенностями личности и опытом руководителя, всегда оказыва-

ются намного более значительными, чем те, которые объясняются факторами культуры, происхождения и национальности.

Четкого и однозначного профиля иностранного менеджера не существует, говорит Ирина Зарина. «Когда компания приглашает экспата, она приглашает в его лице представителя конкретной деловой культуры — американской или английской, французской или южноевропейской, немецкой или скандинавской — и зачастую делает это именно ради того, чтобы привнести в свою корпоративную культуру какие-то элементы чужих культур», — уточняет госпожа Зарина.

Российская же бизнес-культура, говорит она, пока находится на стадии зарождения, и едва ли можно уверенно рассуждать о характерных для нее чертах, нормах и правилах: российский менеджер имеет куда менее четкий образ, чем, например, менеджер-немец.

По словам госпожи Зариной, рабочая среда за рубежом в большей степени подталкивает к формированию лидерских привычек, соответственно, и сам выбор руководителей больше. «У нас же наблюдается крайне неравномерное распределение талантов, при котором „крепких середнячков“ просто недостаточно», — отмечает она.

Проблема, подчеркивает эксперт, заключается не в недостатке каких-то формальных квалификаций, а в лидерских компетенциях как таковых, то есть в том, как на самом деле склонны себя вести эти менеджеры, оказавшись в роли лидера.

Руководитель Центра интеллектуальной собственности в СНГ компании EY Игорь Невзоров отмечает, что разница между западной и российской моделями управления в сфере ритейла может проявляться порой в отличии подходов к разрешению споров между компаниями. В частности, по его словам, менеджмент может по-разному смотреть на необходимость обращения в суд для пресечения

нарушений и по-разному оценивать значимость тех или иных рисков нарушения интеллектуальных прав, например, в области использования товарных знаков.

УЧИТЕ ИСПАНСКИЙ Марита Коскинен отмечает, что основная задача любого руководителя — это достигнуть тех показателей, которые ставят владельцы компании, и выбрать для этого те инструменты, которые соответствуют стратегии развития компании. В рамках развития сети нужно заниматься всеми вопросами, которые касаются деятельности ритейлера, подчеркивает она: внедрением технологий, повышением квалификации персонала, логистикой.

Российским руководителям следует обратить особое внимание на те аналитические и предпринимательские компетенции, которые сейчас, как правило, оказываются в дефиците, считает Ирина Зарина. Также им нужно стремиться приобрести релевантный опыт управления в условиях зрелого, медленно растущего рынка.

Именно при выполнении этих условий в перспективе четырех-пяти лет акцент в том, кому отдавать предпочтение при выборе управляющего — иностранному или российскому менеджеру, — может сместиться в пользу последнего.

Если же эти условия не будут реализованы, то в какой-то момент на смену нынешнему поколению экспатов из числа европейцев и американцев придет новое поколение иностранных управленцев. «Наши исследования показывают, что уже через 10–20 лет большинство руководителей-иностранцев будут выходцами из стран Латинской Америки и Ближнего Востока. Так что, если у российских лидеров не получится адаптироваться к новой реальности, самым прагматичным решением для рынка в целом будет учить испанский, португальский и арабский языки», — заключает эксперт. ■

ПРИНЯТЬ ПОЗУ СЕГОДНЯ ТРУДНО НАЙТИ ЧЕЛОВЕКА, НИ РАЗУ НЕ СЛЫШАВШЕГО О ПОЗИЦИОНИРОВАНИИ, ОДНАКО ЕЩЕ ТРУДНЕЕ НАЙТИ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ МОГУТ ЧЕТКО ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОС, ЧТО ЭТО ТАКОЕ. ЧАСТО РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ НЕ УМЕЮТ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ НА НИВЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ, В ТОМ ЧИСЛЕ И ПО ПРИЧИНЕ СУМБУРНОГО ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ИЛИ СОБСТВЕННИКА О ЗНАЧИМОСТИ И МНОГОУРОВНЕВОСТИ ЭТОГО ЯВЛЕНИЯ. ВЛАДА ГАСНИКОВА

Нередко руководители и маркетологи заблуждаются, думая, что позиционирование — это некий документ, который они создают, чтобы сформировать представление о своей компании.

«На самом деле позиционирование компании складывается стихийно в головах тех, кто с ней контактирует: клиентов, поставщиков, субподрядчиков, журналистов, представителей государственных структур. Позиционирование — это то, как вас воспринимают другие. К примеру, если у вас опытные менеджеры, и вы вовремя платите по счетам, о вас будут думать как о стабильной и надежной компании, хотя вы, может быть, думаете о себе как об инноваци-

онной организации», — объясняет руководитель рекламного агентства Topright Иннокентий Нестеренко.

Директор петербургского офиса агентства SPN Communications Татьяна Меркулова определяет позиционирование как процесс создания уникального образа бренда или компании в сознании представителей каждой из перечисленных групп.

Если дизайн ваших рекламных материалов похож на среднее по рынку, цены и подходы тоже, да и хмурый персонал ничем не отличается от сотрудников конкурентов, вас будут воспринимать как серую компанию, не запоминая вашего названия, продолжает Иннокентий Нестеренко. По его словам «серый»

сценарий сработает одинаково и в том случае, если компания не задумывалась о позиционировании, и если на ее сайте не была прописана миссия.

Директор клиентской службы DDC Creative Lab Дмитрий Тихонов приводит такую классификацию видов позиционирования: укрепление текущей позиции в сознании потребителя (например, «Coca-Cola — лидер рынка и самый крутой бренд»), поиск новой, не занятой на рынке позиции («для использования нашего назального средства не надо запрокидывать голову, так как вещество удобно впрыскивать в нос»), вытеснение конкурентов с их позиции («наши автомобили надежнее»).

Руководитель брендингового агентства Science Ульяна Кожевникова рассказывает, что подходы к формированию концепции позиционирования отличаются тем, в какой пропорции компании комбинируют рациональные и эмоциональные характеристики себя или своей продукции. Вариант «что я делаю» предполагает работу с рациональным восприятием и выбор в качестве атрибутов позиционирования реальных характеристик продукта. Вариант «зачем я это делаю»: апелляция к ценностным и абсолютно нерациональным характеристикам из области эмоций.

«Истина где-то посередине. Действительно сильная концепция позициони-