

ВИКТОР АДАМОВ
ПИТЕР БООНЕ
МАКСИМ ВАЙНБЕРГ
ОЛЕГ ВЫСОЦКИЙ
МАЭЛЬ ГАВЭ
СЕРГЕЙ ГАЛИЦКИЙ
ЖАН-ПЬЕР ЖЕРМЕН
ВЯЧЕСЛАВ ЗАЙЦЕВ

BVCS 
B2B Conference Group

Большие ЛЮДИ ритейла

АЛЕКСАНДР КУРАНДИН
МИХАИЛ КУЧМЕНТ
АЛЕКСАНДР МАЛИС
РИНАТ МУХАМЕТВАЛЕЕВ
ЮРИЙ НИКИТИН
МАКСИМ НОГОТКОВ
БОРИС ОСТРОБРОД
АЛЕКСЕЙ ПШЕНИЧНЫЙ
ВЛАДИМИР САДОВИН
ИАН СТРИКЛАНД
АНТОН ТИТОВ
МАКСИМ ФАЛДИН
СЕРГЕЙ ФЕДОРИНОВ
АЛЕКСЕЙ ФЕДОРОВ
ОСКАР ХАРТМАНН
ЛЕВ ХАСИС
ИЛЬЯ ЯКУБСОН

Mondelēz
International

Большие люди ритейла

«ЭКСМО»

2014

Большие люди ритейла / «Эксмо», 2014

Книга рассказывает о людях, создавших новый ритейл в России: Сергее Галицком, Льве Хасисе, Илье Якубсоне, Максиме Ноготкове, Олеге Высоцком и еще 20 руководителях торговых сетей. Это первое издание о лидерах современной розничной торговли, которые прошли непростой путь становления одновременно с нашей страной. В книге представлена собственная философия успешного бизнеса, фундаментальная основа его развития, взгляд героев на отношения с людьми – покупателями, деловыми партнерами, сотрудниками. Жизненные ценности, мировоззрение предпринимателей и топ-менеджеров раскрываются через призму их бизнеса. Многие принципы и цели людей, посвятивших себя отрасли, вокруг которой традиционно существует огромное количество стереотипов, станут для читателей неожиданностью. Книга тех, кто интересуется стартапами, философией бизнеса, человеческими судьбами.

Содержание

Виктор Адамов	9
Питер Бооне	17
Максим Вайнберг	25
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Большие люди ритейла

Большевики



«Большие люди ритейла» – это не совсем книга... Большая идея авторов проекта – ВВССГ и Эксмо – заключалась в том, чтобы записать живой голос новой в нашей стране индустрии. В ваших руках, по сути, первое публичное заявление о целях и ценностях еще молодого, но уже большого сектора новой экономики России – ритейла. 25 руководителей розничных сетей дали свои эксклюзивные интервью. Думаю, мнению ВВССГ в выборе героев проекта стоит доверять, ведь уже почти 15 лет мы организуем ключевые в отрасли форумы!

И все же «Большие люди ритейла» – это книга, причем потрясающая! Любой, кто так или иначе связан с современным ритейлом, узнает много нового о самых ярких в отрасли компаниях и их лидерах. По-новому оценит их. Но даже тот, кто далек от розницы и потребительского рынка, любой деловой человек найдет в этой книге коллекцию нестандартных решений, примеры успешной философии бизнеса.

Для настоящих ценителей, библиофилов, отмечу: «Большие люди ритейла» – это в определенном смысле «Сборник коротких и необычайных историй» (Борхеса и Коэльо), посвященный одной из сфер нашей жизни – современной торговле. Хочу поблагодарить составителя книги – Диану Машкову и поздравить ее с успехом.

Главная мысль, которая возникает после прочтения: герои книги – настоящие современные «большевики»! Кто так же искренне и увлеченно, но тихо и бескровно совершает настоящую революцию! Новую, капиталистическую, в отдельно взятой российской торговле!

*Алексей Филатов,
BBCG*

Bolsheviks

«Major Figures In Retail» isn't just a book... The big idea of the project's authors – BBCG and Eksmo – was to record the live voice of a new industry in our country. What you hold in your hands is essentially the first public statement about the aims and values of a still young, but already large sector of Russia's new economy – the retail sector. It includes exclusive interviews from 25 leaders of retail chains. And I think BBCG's choice of heroes for this project is worth trusting – after all, we've organized key forums in this industry for nearly 15 years!

All the same, «Major Figures In Retail» is a book, and a stunning one at that! Anyone connected to modern retail in one way or another will learn a lot they never knew about the most promising companies in the industry and their leaders. They'll see them in a different way. But any business person, even one far from retail and the consumer market, can find innovative solutions and examples of successful business philosophies in this book.

A note for true connoisseurs and bibliophiles: «Major Figures In Retail» is in some sense a «Collection of Short and Unusual Stories» (Borges and Coelho), dedicated to one of the spheres of our life – modern commerce. And I take great pleasure in congratulating and thanking its author – Diana Mashkova!

The main thought that arises after you finish reading is: the book's heroes are real modern Bolsheviks! They are sincerely and passionately, but quietly and bloodlessly accomplishing a true revolution! A new, capitalist revolution in Russian commerce itself!

*Alexei Filatov,
BBCG*

Уважаемый партнер,



в наше время розничный бизнес является одной из самых быстроразвивающихся отраслей в России, что обеспечивает как рост потребления, так и рост российской экономики в целом. В то же время российский ритейл сегодня столкнулся с необходимостью постоянного улучшения качества сервиса и гибкости бизнеса, для того чтобы в полной мере удовлетворять растущие ожидания нашего потребителя.

Именно в этом стремлении к повышению качества и эффективности российское подразделение Mondelez International видит благоприятные возможности для сотрудничества с нашими партнерами. Как один из крупнейших поставщиков продуктов питания (наша компания 4 года подряд получает звание «Лучшего поставщика» в категории «Сладкая бакалея» по результатам исследования Advantage International) мы заинтересованы как в росте объемов продаж, так и в повышении прибыльности наших ритейлеров.

Сейчас вы держите в руках книгу «Большие люди ритейла», посвященную людям, которые создали новую эру ритейла в России. Мы гордимся возможностью поддержать это издание, повествующее о выдающихся лидерах и предпринимателях, которые построили отрасль «с нуля» в последние десятилетия.

Я желаю вам увлекательного знакомства с личностями, которые своим трудом способствовали развитию экономики страны и благосостоянию россиян.

*Ромео Ласерда,
президент и генеральный директор ООО «Мон'дэлис Русь»*

Dear partner,

Retail business is nowadays one of the most fast-developing industries in Russia that drives the growth of consumption and the whole Russian economy. At the same time, Russian retail is facing the need of constant increase in quality of service and flexibility to satisfy the expectations of the Russian consumer.

For Mondelez Russia, this is exactly where the opportunity for our collaboration with our partners lies in. Being one of the major food suppliers (Best Supplier in Sweet Bakery during the last 4 years by Advantage International), we are interested both in growth and profitability increase of our retailers.

Now you are holding in your hands «Major Figures In Retail» devoted to the people who have created the new era of retail in Russia. We are proud to support this publication about distinguished leaders and entrepreneurs who have building the industry from scratch during the last decades.

I wish you a pleasant acquaintance with the personalities whose hard work contributed to the development of country's economy and prosperity of Russians.

Romeo Lacerda President Mondelez Russia

Виктор Адамов
Генеральный директор ООО
«Строительный Торговый Дом «Петрович»
В основе успешной жизни лежат только две вещи – это
способность адаптироваться к изменениям и здоровье



Окончил Санкт-Петербургский технический университет, а также стокгольмскую школу экономики. С 2000 года работает в СТД «Петрович». Занимал должности логиста, управляющего базой. С 2003 по 2013 год – исполнительный директор, с 2014 – генеральный директор ООО «Строительный Торговый Дом «Петрович».

Расскажите, пожалуйста, как вы оказались в ритейле? С чего начиналась ваша карьера?

Поначалу я работал в Москве, в небольшой фирме, – мы торговали норковыми шапками. Потом приехал в Петербург и устроился в компанию, которая занималась поставкой строительных материалов. Я отвечал за направление кровли. И, собственно, благодаря этой работе познакомился с компанией «Петрович», по-моему, это был 1999 год. Когда уволился с прежнего места работы, там были трудности с деньгами, предложил свои услуги собственникам «Петровича» – на тот момент они уже хорошо меня знали.

Ритейл – это осознанный выбор или просто судьба завела вас в эту область?

Все получилось случайно. По образованию я газоэлектросварщик; высшее образование получал по технологии веществ и материалов. Но, когда начинал трудовую деятельность, это были 90-е годы, в принципе, образование и род деятельности мало у кого совпадали. Я просто не был исключением.

Скажите, вас не смущает довольно пренебрежительный термин «торгаш», который раньше был так популярен в нашей стране?

Я думаю, и на сегодняшний день отношение к торговцам не слишком хорошее. Разве что теперь я чаще слышу слово «коммерс», чем «торгаш». У нас в стране, наверное, есть две самые нечтимые профессии – это чиновник и тот самый «коммерс». Люди, далекие от современного ритейла, демонстрируют обычно такое понимание отрасли: «Купил дешевле, продал дороже». Это та ментальность, в которой мы родились, – все, кто старше 30 лет, с этой установкой, в принципе, и живут. Как на это можно обижаться или не обижаться? Мы все живем в окружении предрассудков и стереотипов, заложенных с детства. Если человек с бородой, значит, он террорист, если он торгаш, значит, ворует. Продолжать можно бесконечно. Вряд ли что-то можно сделать с этим восприятием в краткосрочной перспективе.

То есть все это из области стереотипов, на которые можно просто не обращать внимания?

Да, наверное, так. Я бы не сказал, что получается их не замечать, скорее, нужно воспринимать как данность. Возможно, мне не нравится климат в Петербурге, ну и что? Какой смысл об этом говорить? Я лично горжусь своей работой. Делаю ее хорошо – так, что мне за себя не стыдно. У нас достойная работа и достойная компания, в которой работают замечательные люди.

Если говорить о гордости, в какой момент у вас впервые появилось это чувство в связи с работой в «Петровиче»?

Наверное, оно появилось достаточно рано. И это не связано с тем, что у нас все идеально, – нам всегда есть куда развиваться, и до сих пор остается много вещей, которые надо улучшать. Но дело в том, что я пришел в компанию, когда мне было 24 года, и по большому счету рос вместе с ней. Знаете, это как с ребенком: когда ему 2 годика, родители гордятся тем, что он сам пошел на горшок; в 3 года радуются тому, что он взял в руки ложку и сам ест, в 4 – восхищаются его знанием алфавита, а в 5 – умением читать. Так же и в бизнесе. Становление компании – это долгий процесс эволюции, он пока не закончен и еще будет продолжаться.

Произошло очень много событий – невозможно выделить что-то одно: в разные моменты у меня была гордость за разные вещи. Наверное, есть смысл сказать только о том, что мне до сих пор нравится ходить на работу. Я знаю, что хочу сделать сегодня, и понимаю, что мне необходимо сделать завтра. А гордость в первую очередь всегда была за людей. Потому что, когда люди достигают чего-то значительного, когда они двигаются вперед, развиваются и когда ты понимаешь, что вот этот человек за год добился очень многого, приобрел новые компетенции и научился принимать решения, это вызывает лучшие эмоции.

Политика компании состоит в том, чтобы растить менеджеров внутри организации?

Не совсем так. Политика компании в том, чтобы на каждой должности работал лучший человек в отрасли. В определенный момент мы отошли от принципа исключительной ориентации на собственные ресурсы. Примерно 3–4 года назад сломали эту традицию. Во-первых, ограничиваясь кругом собственных людей, есть опасность стать несколько зашоренными. Конечно, человек изнутри изначально разделяет ценности компании, и это существенно сокращает время его адаптации на новой позиции. Но в то же время он не привносит в компанию новые идеи. Во-вторых, мы стали уже чуть богаче и начали позволять себе смотреть на людей со стороны. Зачастую ориентация на внутренних специалистов направлена на потребности по экономии бюджета, потому что, как правило, люди со стороны стоят дороже. И я могу сказать, что на сегодняшний день у нас есть яркие примеры сотрудников, которые выросли внутри компании практически с нулевых должностей до управляющих сетей, директора по персоналу, начальника отдела качества. И есть примеры менеджеров, приглашенных со стороны, которые здорово усилили команду, – коммерческий директор, директор по маркетингу, директор по рекламе, финансовый директор. Это комплексный подход, и нет однозначных установок: «Делай так, а не иначе». Я бы сказал, основной принцип такой: «Поступай разумно».

Какую миссию выполняет ваш бизнес, если говорить о нематериальных целях?

Наша миссия состоит в том, что мы строим жизнь. Путем постоянного развития создаем достойную жизнь для сотрудников, успешный бизнес для партнеров и прочный фундамент для общества. Одна из главных наших ценностей – это открытость в отношениях. Мы ведем себя честно с покупателями, поставщиками, собственными сотрудниками – со всеми, с кем взаимодействуем и сотрудничаем. И это не только вопрос выполнения взятых на себя обязательств. Мы не вводим людей в заблуждение, не скрываем информацию – всегда открыты для диалога.



Мы достаточно много инвестируем в обучение, но понятно, что важно подбирать людей, способных к нему, – у человека должен быть интерес к саморазвитию

Едва ли найдется ритейлер, который не заявляет о честности как об одном из главных принципов. А в чем, на ваш взгляд, отличия «Петровича» от других компаний?

Мне трудно об этом говорить: у меня серьезный дефицит знаний в части других компаний, потому что последние 14 лет я работаю в «Петровиче». Тем более сложно рассуждать об этом с позиции генерального директора – мне кажется, что у нас замечательная компания, все здесь круто, интересно и, конечно, лучше, чем у всех остальных. Но я бы не хотел никого вводить в заблуждение своей предвзятостью. Могу сказать одно: мы в этой компании собрались вместе и будем работать в таком составе до тех пор, пока каждый из нас удовлетворяет собственные потребности и положительно влияет на общий командный результат. Здесь не пансионат и не клуб по интересам. Мы должны зарабатывать сами и давать возможность зарабатывать нашим коллегам. Только в этом случае модель будет работать.

Как компания поступает с теми, кто перестает давать результат и больше не отвечает потребностям бизнеса?

В этом случае есть два варианта. Мы либо развиваем человека, даем ему возможность найти новое интересное применение, либо расстаемся с ним. Бывает, люди упираются в некие внутренние ограничения и не могут двигаться дальше, тогда компания не в состоянии изменить ситуацию к лучшему. Но, должен сказать, большинство людей свой вынужденный уход воспринимает нормально, обид не бывает. Компания никогда не ставит вопрос «как избавиться от человека» – мы даем хорошее выходное пособие и расстаемся цивилизованно, объявив человеку о своих планах за 3–4 месяца. Он ищет себе работу, мы ищем ему замену. Искусство хорошо расставаться – это отдельная тема, которая не всем удастся, но мы в этом смысле

сумели найти оптимальный подход. При этом, затрагивая столь щепетильную тему, мне бы не хотелось, чтобы сложилось впечатление, будто мы по всем неугодным проходимся катком. На самом деле у нас достаточно низкая текучка: среди топ-менеджмента меньше 10 %. Люди заинтересованы в своей работе, поскольку и зарплаты у нас выше, и социальный пакет больше, и другие гарантии присутствуют. К счастью, престижность работы в нашей компании, во всяком случае в Петербурге, достаточно высокая, люди знают, кто такой «Петрович». И есть понимание, что, если приходишь в компанию, значит, должен работать. Здесь не получится валять дурака – этого никто не позволит точно. Синекур у нас нет.

Какие цели вы ставите перед собой как менеджер и как человек? Что непременно хотели бы сделать в этой жизни?

С точки зрения профессионального роста я хотел бы каждый день становиться более подготовленным, более знающим человеком и постоянно добиваться новых значимых результатов, тем самым повышая свою капитализацию и стоимость компании. На данный момент компания позволяет мне реализовывать все эти задачи и развивать себя как работника и руководителя. А что касается личных задач, то здесь, скорее, нужно говорить о миссии в жизни. Это счастье в семье, счастье моих детей и возможность сделать так, чтобы они гордились своими родителями. У меня нет каких-то грандиозных материальных целей – по большому счету мне не важно, в каком доме жить, большом или маленьком, и к деньгам у меня отношение совершенно спокойное. Да, они должны быть, чтобы можно было обеспечить базовые потребности своей семьи и при этом не слишком задумываться над повседневными тратами, но вряд ли более того.

То есть деньги для вас не являются самоцелью?

Нет. Доход важен, но в долгосрочной перспективе, а не в краткосрочной. Деньги – вещь такая. При существующей экономической модели и деньги, и сбережения, и квартиры в какой-то момент могут превратиться в пыль. Этими вещами нельзя пренебрегать, но в основе успешной жизни все равно лежат только две вещи – это адаптивность к изменениям и здоровье. Деньги нужны для образования, для путешествий, естественно, они нужны для решения бытовых вопросов. Но я не инвестор и не рассматриваю деньги как высшую ценность и конечную цель. Я, скорее, самого себя воспринимаю как долгосрочный актив, а в таком случае главная ценность – это саморазвитие.

Мы в этой компании собрались вместе и будем работать в таком составе до тех пор, пока каждый из нас удовлетворяет собственные потребности и положительно влияет на общий командный результат.

Случалось ли вам брать на себя риски, которые вызывали бы чувство страха перед будущим, ощущение, что не справитесь?

Такого не было. «Петрович» никогда не был особо закредитованным. Финансов, как правило, хватало на органическое развитие. Но, конечно, тяжелые моменты были. Было трудно запускать некоторые технологические процессы. Когда вся компания переходила, например, на новое программное обеспечение, первые два дня нас очень сильно трясло. И я уже был готов отказаться от всех этих новшеств, вернуться к старой системе. Позвонил директору нашего контактного центра, говорю: «Елена Викторовна, как у вас дела?» А она ответила, что тяжело, но в любом случае процесс уже пошел и нельзя все откатывать назад, нельзя сдаваться. И вот этот звонок меня остудил. Я понял, что люди верят в перемены и мне тоже не надо паниковать. Или еще пример, когда мы запускали единый распределительный центр, то ответственным за него людям пришлось месяц буквально безвылазно там жить, чтобы навести порядок. Мне в том числе. Было понимание, что надо приложить больше усилий, уделить вопросам станов-

ления больше внимания и понять, где у нас основные сложности. В общем-то, нам удалось навести порядок. Да, это заняло дольше времени, чем мы планировали, но уже через год наш распределительный центр стал предметом для гордости. Так что трудности случались, как и в любой работе, но страха не было. Из сложных ситуаций всегда помогали выходить люди и наше общее упорство.

Что, на ваш взгляд, помогает вдохновлять коллектив на трудовые подвиги?

Я думаю, ответ очевиден – это внутренняя корпоративная культура, общий дух коллектива, то, как люди благодаря этому относятся к своему делу. У нас сформировалась команда, которая верит в то, что мы делаем. С одной стороны, мы зарабатываем деньги, а с другой – создаем историю. Мы привносим новые стандарты жизни и новую культуру потребления в нашей стране. Мы не просто продаем строительные материалы, но дарим людям положительные эмоции, помогаем решить проблемы, которые их мучают, и, по сути, делаем их счастливыми. Нам это интересно. И самое приятное, когда люди говорят: «Я буду рекомендовать вашу компанию своим знакомым!». На мой взгляд, нашу компанию в первую очередь отличает подбор исполнителей. Наши сотрудники сами проявляют инициативу и вносят в обслуживание клиентов много нового. Например, у нас разработана система доставки стройматериалов покупателям в удобное для них время и в удобной форме. Мы ее полностью создавали сами, и система получилась комплексной, с учетом разноплановых потребностей покупателей. К примеру, у нас есть услуга доставки за 4 часа, но клиенты запросили еще и доставку за 2 часа. Мы это сделали, хотя я лично не совсем понимал, зачем людям это надо, поскольку получилось значительно дороже: на 70 %. Но теперь доля таких заказов – от 6 до 8 %. Меня поразило, как люди оценивают 2 часа своего времени, до последнего момента не мог поверить, что эта услуга будет настолько востребована. В общем, у нас люди творчески подходят к своей работе, откликаются на запросы рынка, и я очень часто вижу, что наши конкуренты многое у нас заимствуют. Например, мы создали клуб друзей «Петровича», начали ездить с ключевыми клиентами на рыбалку, куда-то еще, и теперь такую форму общения с покупателями уже применяют многие компании.

Какие методы нематериальной мотивации чаще всего используете?

Мы даем возможность учиться. Люди могут претендовать на грант и получать образование. У нас есть система признаний, благодарностей, мы говорим о наших сотрудниках, пишем о них. Есть такое понятие – «статусный социальный пакет», который предоставляется сотрудникам за особые достижения. В компании порядка 100 человек получают дополнительные плюсы к стандартным вещам: они могут выбрать путевку, расширенный ДМС или страховку на машину. Все это оплачивает компания. Для оптового отдела мы покупаем автомобили. Лучшим менеджерам по продажам оптового отдела выдаем сертификаты на туристические поездки. Мы выбираем лучших в профессии и награждаем их. Есть еще категория сотрудников, которая удостоивается награды «7 звезд», – таким образом мы отмечаем тех, кто проработал у нас в компании более 7 лет. В общем, это достаточно широкий перечень способов признания заслуг, и абсолютно у каждого сотрудника есть возможность отличиться. Ну и, конечно, постоянно проводим разные корпоративные мероприятия. Празднуем вместе Новый год – собираем порядка 1 тыс. человек. Ранней весной стартует проект «брейн-ринг»: команды от разных баз участвуют в интеллектуальной игре. Игра не по профессиональным вопросам, мы собираемся для развлечения, для того, чтобы вместе приятно провести время, а не для аттестации. Кроме того, у нас проходит олимпиада работников склада. Летом обязательно организуем совместный выезд на природу. Вот четыре базовых мероприятия, которые проходят каждый год, и к ним еще постоянно что-то добавляется.

Каким образом «Петровичу» удалось сформировать такую творческую и ответственную команду? Это тщательный отбор кандидатов или грамотная система обучения?

У нас проработаны и система подбора, и система обучения. Существует внутренний корпоративный университет, в котором сотрудники проходят тренинги, при нем же работает отдельная группа по подготовке управленческих кадров. Каждый год наш собственный университет выпускает менеджеров, готовых к выполнению управленческих функций в компании. Мы достаточно много инвестируем в обучение, но понятно, что важно подбирать людей, способных к нему, – у человека должен быть интерес к саморазвитию. Есть люди, которые говорят: «Посадите меня на это место, дайте не очень большую зарплату, но, главное, ничего не требуйте». Такие в нашу компанию практически не попадают, и это как раз вопрос отбора кандидатов. Наша компания подразумевает развитие личности.

Какие программы обучения созданы внутри корпоративного университета?

Их достаточно много. Сейчас уже 70 % программ мы пишем сами, а 30 % приобретаем извне. Я, например, разработал и читаю курс по маркетингу, директор по персоналу преподает предмет «Управление персоналом», управляющий сетью ведет курс складской логистики. У нас есть собственная программа «Сервис как религия». Она включает в себя целый комплекс мероприятий: это и обучение непосредственно в университете, и работа «сервис-агентов», людей, которые обучают сотрудников на местах, и соблюдение определенных стандартов обслуживания. Мы снимаем фильмы о том, как себя надо вести. В нашей компании есть абсолютное понимание того, что нельзя дать человеку учебник по сервису и надеяться, что после прочтения он встанет на свое рабочее место профессионалом. Сервис – это многофакторная вещь. Как и здоровье, к примеру. Это не только и не столько таблетки. Хочешь быть здоровым – правильно питайся, соблюдай режим, занимайся спортом. И что в этом комплексе мер первично, сказать очень тяжело. Я считаю, успешность каждого мероприятия определяет система мер, а не одиночный акт, который привел к положительному результату. Поэтому у нас есть и собственные программы, и практика, и внешние тренеры, читающие ряд важных для нас дисциплин.

Какими методами контроля сервиса пользуется компания?

У нас есть и «тайный покупатель», и контролеры, которые собирают информацию и пишут отчеты. Могу привести очень простой пример: в квартал мы делаем в среднем 11 тыс. обратных звонков нашим покупателям, чтобы узнать, все ли их устроило в ходе обслуживания и нет ли к нам пожеланий. У нас есть оптовый отдел, сотрудники которого в постоянном режиме общаются с клиентами. Собственно, и я часто езжу на встречи. Когда могу, когда позволяет время, участвую в мероприятиях нашего клуба.

Как выглядит строительный магазин вашей мечты? Можете его описать?

Наверное, это достаточно большой торговый зал: на 50 % это формат DIY, когда человек приходит и сам выбирает то, что его интересует, а другие 50 % площади – это show room, который позволяет людям наблюдать за тем, как все это изготавливается и производится. Кроме того, обязательно должна быть возможность для клиента взять сканер, пройти по полкам, отметить то, что он хочет, а дальше заказ автоматически сформируется в накладную и попадет к менеджеру. Останется только распечатать, а после забрать заказ или договориться о его доставке. Конечно, определенная часть ритейла постепенно перемещается в Интернет, и это тоже очень интересная штука. Мы, честно говоря, не видим смысла ограничивать себя и клиентов, а потому думаем сейчас о разных вариантах.

Как можно охарактеризовать текущую ситуацию на строительном рынке России?

Нормальная ситуация. Есть плюсы, есть минусы, есть сложности, а есть то, что дается довольно просто. Рынок еще далек от насыщенности, он пока не слишком конкурентный. Сравнивать с другими странами мне сложно: я там не работал. Могу только сказать, что у нас в компании все довольно неплохо, есть положительная динамика, мы развиваемся, растем и движемся вперед. Так что ситуация, скорее, положительная.

В нашей компании есть абсолютное понимание того, что нельзя дать человеку учебник по сервису и надеяться, что после прочтения он встанет на свое рабочее место профессионалом. Сервис – это многофакторная вещь.

Питер Бооне
Генеральный директор METRO Кэш энд Керри Россия
Если бы мы в этом мире могли обращаться друг с другом чуть более уважительно, на земле возникало бы намного меньше конфликтов



Окончил европейский университет в Антверпене – MBA, бакалавр делового администрирования. Занимал различные управленческие позиции в Makro C&C в Европе, Азии, Южной Америке. В 2011 году работал директором по продажам METRO Кэш энд Керри Россия. С 1 апреля 2012 года Питер Бооне назначен генеральным директором METRO Кэш энд Керри Россия.

Скажите, вы с юности планировали заняться розничной торговлей?

Нет. Я вышел совсем из другой среды. Большая часть моей семьи со стороны отца – врачи. Дед был неврологом, отец тоже. По линии матери семья занималась издательским делом – они владели своей типографией и различными газетами в Нидерландах, но мама тоже пошла в медицину. Так что я вырос в семье врачей. Сам я в детстве хотел стать ветеринаром, мечтал лечить животных, которых очень люблю, но в старших классах увлекся математикой и экономикой, поэтому продолжил учебу в этом направлении. Перед окончанием университета должен был пройти практику и пошел в компанию розничной торговли. Именно тогда я впервые столкнулся с ритейлом, и мне стало понятно, насколько это сложный процесс. Он меня увлек, можно сказать, поглотил.

В каком качестве и когда вы начали карьеру в розничной торговле?

Я начал работать в 1992 году, как только окончил университет. Сначала получил должность менеджера-стажера в MAKRO, дочернем предприятии голландской компании SHV Holdings NV. Нужно сказать, идея Cash & Carry зародилась в середине 60-х годов и принадлежит двум семьям: голландской и немецкой. В Германии компанию назвали METRO, в Голландии – MAKRO. Там я и начал карьеру. Но моей мечтой всегда была работа за границей, и мне позволили осуществить ее. Пока я работал стажером, оставался в Нидерландах, потом отправился в Малайзию в качестве управляющего торговым центром, дальше перебрался в Филиппины операционным директором, затем переехал в Индонезию, а после – в Таиланд. И снова была Малайзия уже в качестве управляющего директора, Филиппины, Латинская Америка – Бразилия и Перу. После этого я приехал в Россию.

Какие у вас возникли мысли и чувства, когда вам предложили отправиться в Россию?

Россия всегда казалась мне особенной страной. Поэтому, когда меня спросили: «Интересует ли вас такая работа?», ни у меня, ни у моей жены не возникло никаких сомнений. Я охотно принял предложение. Нам обоим было очень интересно, что здесь в действительности происходит. Помню, мы приехали в Москву не в самое приятное время года, в ноябре, – это, по-моему, самый унылый месяц в России. Но тем не менее нам все очень понравилось. С профессиональной точки зрения мне интересно, поскольку существуют огромные перспективы развития, это зарождающийся рынок, который всегда привлекал мое внимание. У нас как у компании много возможностей усилить свои позиции здесь, стать полезными для малого и среднего бизнеса, для чего собственно и создавалась METRO. Кроме того, с 2001 года компания успела построить в России сильный фундамент и создать хороший образ нашего бренда. А с личной точки зрения, Россия оказалась для нас с женой фантастической средой обитания. Это страна не только с богатой историей, но и с богатой культурой. Здесь есть все: классическая музыка, балет, опера. В Москве можно каждый вечер посещать концерты, постановки и шоу мирового уровня, в то время как на моей родине, например, подобные мероприятия бывают гораздо реже. Нам очень нравится здесь жить.

Насколько существенно психология бизнеса здесь отличается от того, что можно наблюдать в Европе?

Безусловно, различия между бизнесом здесь и бизнесом в Западной Европе существенные. Скажем, в моей родной стране, Нидерландах, или в Германии и здесь. В Европе бизнес ориентирован на проведение сделок: существует вопрос, по нему необходимо прийти к соглашению, и именно этим все занимаются. В России я обнаружил, что нужно предварительно налаживать отношения. Все начинается с этого. Русские люди ждут, что ты будешь тратить свое время на общение, и готовы делать то же. Только когда вы сумели построить отношения, формируется высокий уровень доверия и уважения. Этот подход заметно отличается от европейского, хотя я уже сталкивался с подобной системой в других странах: в той же Азии и Латинской Америке. Думаю, эту особенность необходимо учитывать компаниям, которые занимаются международным бизнесом. В то время как традиционный командировочный срок топ-менеджера составляет 3 или 4 года, для России, мне кажется, его нужно увеличивать. Приведу простой пример. Я ежегодно принимаю участие в Международном экономическом форуме в Санкт-Петербурге и в Международном инвестиционном форуме в Сочи. Так вот, в четвертый раз по сравнению с первой поездкой мне стало намного проще знакомиться и завязывать отношения с людьми. Просто потому, что они уже видели меня там много раз и узнают в лицо.

МЕТРО в России и МЕТРО в Германии – это тоже две разные по менталитету компании?

Конечно, разница есть. В первую очередь она связана с периодом существования компании. В Германии магазины МЕТРО начали работать в 1964 году – в октябре 2014 года мы отмечаем 50-летие. В России компания МЕТРО появилась в 2001, нам всего-навсего 13 лет. Это огромная разница! Взять, например, средний возраст сотрудников. В России он очень невелик – 33 года. В Германии люди, которые работают в МЕТРО, значительно старше. Точных данных у меня нет, но, думаю, средний возраст выше 40 лет. Еще одно различие – в соотношении мужчин и женщин. В России у нас работают в основном женщины, в головном офисе это 68 % персонала, и я этим очень горжусь. В Западной Европе вы такого не встретите: там доминируют мужчины. Различие есть и в том, как ведутся дела, как структурируется бизнес. И еще одной важной особенностью в России остается возможность дальнейшего укрепления позиций – открытие новых магазинов, новые стратегические инициативы, которые поддержат развитие. В Западной Европе настолько широких перспектив уже нет.

В нашей стране розничную торговлю всегда воспринимали настороженно. Есть ли у вас ощущение, что недоверчивое отношение сохранилось и по сей день?

Нашей отрасли в целом еще предстоит пройти долгий путь. Мы не самый привлекательный сегмент для потенциальных сотрудников. Люди просто обожают работать в банках или страховых компаниях, это кажется им более интересным. Но я придерживаюсь мнения, что наш сегмент бизнеса имеет более широкий охват. Мы занимаемся разнообразными вещами – это маркетинг, закупки, управление персоналом, операционная деятельность, стратегическое позиционирование, сотрудничество с другими компаниями, связь с правительством. В этом отношении наша отрасль может предложить молодым людям множество интересных и разнообразных направлений. И хотя позиционирование ритейла – это постоянная проблема, определенных улучшений мы все же сумели добиться. Многие сотрудники уже на личном опыте убедились в том, что развитие компании МЕТРО дало им великолепную возможность для личного развития и карьерного роста.



Самое важное для организации – это стабильность. Необходимо, чтобы люди всегда знали, в каком стратегическом направлении движется компания

И все-таки, значит ли такая «непривлекательность», что есть сложности с набором персонала?

Проблема не в нас, конечно, а в самой отрасли. Мы открыты 7 дней в неделю, 365 дней в году, и большая часть магазинов работает круглосуточно. Это, безусловно, отрицательно сказывается на личной жизни людей. Сотрудникам приходится работать посменно, иногда ночью, иногда в выходные, и в этом основная трудность найма персонала, поскольку люди предпочитают традиционные выходные – они хотят проводить субботы и воскресенья с семьей. Так что нужна особая склонность к такой работе. Но в нашей отрасли есть и очень привлекательная сторона – разнообразие. Кроме того, как мне кажется, с точки зрения трудоустройства область ритейла – самая большая.

Когда вы здесь формировали команду, пришлось ли вам кого-то увольнять, а кого-то, наоборот, приглашать? Много ли было перемен, связанных с вашим приходом?

Формирование команды – это непрерывный процесс. Никаких намеренных перестановок я не производил. Просто не все люди обладают способностью хорошо проявлять себя в ходе каких-либо преобразований. Это нормально, поскольку самое сложное в жизни – перемены, вынужденный выход за пределы зоны комфорта. Некоторые обязательно скажут: «Нет, в таких условиях я чувствую себя неуютно» и уйдут. Но в этом же, в переменах, заключается возможность для людей другого склада построить свою карьеру. При этом, какими бы ни были изменения, я считаю, что самое важное для организации – это стабильность. Мне кажется, необходимо, чтобы люди всегда знали, в каком стратегическом направлении движется компания. Именно этого я и хотел добиться. Теперь уже уверен, что в тот момент, когда я уйду, направление компании не изменится.

Часто ли вы проводите личные беседы со своими подчиненными для того, чтобы донести до сотрудников суть стратегии и целей компании?

Помимо общих собраний, которые мы регулярно проводим, еженедельно организуем рабочие совещания с менеджерами и коммерческие собрания. Кроме того, я провожу личные встречи с моими непосредственными подчиненными. Вдобавок ко всему, чтобы обеспечить эффективность общения со всеми сотрудниками – сейчас это уже 19 тыс. человек, – два раза в месяц мы проводим встречи за завтраком. Завтрак длится примерно час. Кроме меня, на нем присутствует по приглашениям группа людей разных должностей, из разных отделов организации. Общее количество приглашенных 20–25 человек. Встреча проходит в неформальной обстановке. В начале завтрака я минут 20 рассказываю о текущем положении дел, а затем у людей есть примерно 40 минут, чтобы задать мне любые вопросы. Помимо этого, у нас работает МЕТРО TV, и мы ведем передачи каждые два месяца, что-то вроде 8-часовых новостей. Все участники этой программы – наши сотрудники. У нас регулярно проходят встречи вне офиса, собрания для 70 ведущих руководителей, дважды в год проходят собрания всех менеджеров. Мы уделяем огромное внимание тому, чтобы вести диалог с сотрудниками разного уровня. Кроме этого я регулярно посещаю наши торговые центры, общаюсь с коллегами и клиентами в регионах.

У любого сотрудника компании независимо от его положения, квалификации, вероисповедания, места рождения, независимо от того, является он временным членом коллектива или постоянным, есть возможность выпить со мной чашку кофе. Моя дверь всегда открыта, потому что мне очень важно получать обратную связь.

Означает ли это, что любой человек в компании может обратиться к вам напрямую с жалобой, предложением, чем-то еще?

Да. У любого сотрудника компании независимо от его положения, квалификации, вероисповедания, места рождения, независимо от того, является он временным членом коллектива или постоянным, есть возможность выпить со мной чашку кофе. Моя дверь всегда открыта, потому что мне очень важно получать обратную связь. Мы не совершенная организация, вовсе нет. Очень многое еще необходимо улучшить. И я бы хотел получать от собственных сотрудников информацию о том, над чем нужно усиленно работать. Мне кажется замечательным, что люди не боятся прийти ко мне и сказать: «Я думаю, нам необходимо кое-что обсудить, потому что...» или даже «Вы тут кое-что обещали и не выполнили обещания». Такое тоже может произойти: я живой человек и могу ошибиться, о чем-то забыть. Люди делятся со мной своими мыслями, приходят с идеями. Я хорошо к этому отношусь.

Каждый человек, который приходит работать в компанию, проходит специальное обучение?

Да, обучение проходит каждый. Прежде чем приступить к работе, новый сотрудник стажирется. Для каждой позиции мы разработали свои обучающие программы, программы развития, помимо этого, у нас есть и международные программы. В настоящий момент, например, несколько человек, 11, если я не ошибаюсь, работают по назначению в зарубежных отделениях, за пределами России. Они будут работать в разных странах в течение определенного времени – 2 или 3 года, а затем вернуться, и перед ними будет поставлена новая задача, они перейдут на другой уровень. Причем в этой программе развития кадров участвуют представители разных специальностей – рядовые сотрудники. И я думаю, что это опять-таки одно из наших преимуществ: мы даем людям возможность поработать в разных странах, наладить международные контакты. Многие люди в компании часто путешествуют, поскольку они задействованы

в международных проектах, являются участниками различных команд и групп. Не так давно, например, я тоже побывал на конференции по менеджменту от Cash & Carry International, нас собралось 500 человек. Конференция длилась 2 дня, и это была хорошая возможность для разных секторов не только обсудить интересные вопросы, но и выстроить прочные связи между странами. В этом отношении быть частью METRO Group – огромное преимущество.

Какие особенности русских сотрудников вы успели заметить? Чем мы отличаемся от представителей других стран?

Русские очень эмоциональны и креативны! Кроме того, мне в русских людях нравится рвение и желание учиться. У них есть желание путешествовать, исследовать. С точки зрения перспективы развития это всегда только обогащает. Главное, люди непрерывно хотят развиваться, стремятся подняться на более высокий уровень, и мы должны только радоваться, что работаем с такими людьми.

Знаю, что вы проводите серьезную работу не только с сотрудниками, но и с клиентами. Какие способы взаимодействия с покупателями существуют в вашей компании?

О, много всего! У нас разработана целая программа, в рамках которой мы встречаемся с нашими покупателями, посещаем их торговые точки, небольшие продовольственные магазины, разговариваем, получаем обратную связь. То же самое касается и клиентов, работающих в ресторанном бизнесе, в сфере услуг. Помимо этого, мы общаемся с клиентами при помощи еженедельно выпускаемых листовок, которые рассылаются по МЕТРОпочте, и издаем для наших покупателей каталоги. В Российской Федерации у нас более 800 менеджеров по работе с клиентами, которые составляют их портфолио, выясняют ключевые потребности, общаясь один на один. Мы проводим специальные сессии, на которых собираем наших покупателей. Не меньше делается и для поддержания продуктивных рабочих отношений с поставщиками. МЕТРО организует региональные конференции поставщиков, мы регулярно проводим встречи с нашими поставщиками. Мне лично интересно бывать и в офисах наших партнеров, и на их заводах, чтобы увидеть, что происходит там. Так что мы в постоянном поиске диалога.

Когда у вас впервые возникла гордость за те результаты, которых компания добилась вместе с вами? За вашу работу в МЕТРО?

Личная гордость мне, в принципе, не свойственна. Это чувство больше относится ко всей команде, к тому, как мы работаем и чего умеем добиваться. Попытаюсь объяснить. Часто в компаниях розничной торговли наблюдаются напряженные отношения между теми, кто занимается закупками, и теми, кто осуществляет продажи. Это два разных лагеря. Мне кажется, в МЕТРО мы сумели добиться многофункциональности и сотрудничества разных отделов. Здесь все преследуют одну цель – укрепить наши позиции на рынке и соответствовать нуждам и потребностям ключевых покупателей. Наш бизнес – это бизнес для людей. Каждый день происходит взаимодействие сотрудников друг с другом, с нашими покупателями, с нашими поставщиками, с властями, и мы гордимся тем, что умеем выстраивать доброжелательные долгосрочные отношения. Должен сказать, что в нашей компании очень высокая энергетика. Люди гордятся своей работой. Они видят положительные результаты своего труда, а это очень помогает – рождает уверенность.

Говоря о философии и миссии компании, каковы они здесь, в России?

Миссия у МЕТРО везде одна. Мы здесь, чтобы поддерживать предприятия малого и среднего бизнеса, способствовать их развитию. Их успех – это наш успех. В этом отношении Россия ничем не отличается от родины МЕТРО, Германии. Может отличаться подход, и это пра-

вильно, потому что здесь другой рынок: с другими привычками, другим уровнем ожиданий, как мне кажется. Это означает, что нам необходимо определенным образом адаптироваться к условиям страны. Но в целом инструменты, которые мы используем, те же. Основная концепция, согласно которой мы работаем как Cash & Carry International, одна во всем мире.

Если предположить, что METRO вдруг уйдет из России, что, по-вашему, потеряют клиенты – предприятия малого и среднего бизнеса?

Если мы уйдем из России, наши клиенты потеряют очень многое. Их обслуживает надежный и прозрачный партнер, важный и полезный для их бизнеса. Они получают постоянную поддержку и рентабельность. Но я надеюсь, что этого не произойдет. В целом концепция Cash & Carry состоит в том, чтобы клиент мог прийти, забрать товар и уйти. Тем не менее, помимо этого, мы занимаемся дополнительным обслуживанием клиентов, как я уже говорил, у нас есть менеджеры по работе с клиентами, есть служба доставки, есть эксперты на местах, которые готовы помочь клиентам. Возьмем, к примеру, рестораторов. Некоторым из них необходимо, чтобы мясо рубили особым образом. Или им нужен стейк из лосося особой толщины. Ко всем этим требованиям мы прислушиваемся и выполняем их.

В чем, по-вашему, заключается ваша главная роль как руководителя?

Для меня роль руководителя заключается в том, чтобы обеспечить защиту интересов моих акционеров в этой стране, а также защиту интересов моих подчиненных – я несу за них ответственность. Сотрудники должны знать, что я способен защитить их в случае, если мы столкнемся с какими-либо проблемами и сложностями. Кроме того, конечно, я обязан обеспечить движение компании в правильном направлении, когда речь идет об исполнительской и стратегической деятельности. И последнее по порядку, но не по степени важности – я должен доверять нашим сотрудникам, уметь внушать им чувство уверенности и свободы действовать в качестве предпринимателей.

Что вы думаете об Интернете? Он сейчас уже каким-то образом меняет ваш бизнес?

Нет, не меняет. Поддерживает. Благодаря Интернету у нас, конечно же, появляются новые инструменты для связи с нашими покупателями, которых не было 10 лет назад. Мы запустили бизнес электронной торговли с предприятиями малого и среднего бизнеса только в прошлом году, поэтому процент пока относительно невелик. Но на данный момент и не следует смотреть на количество продаж. Нужно обратить внимание на получение нами новых знаний, которые можно применить к различным сегментам бизнеса. Могу сказать, что стратегическая значимость электронной коммерции для будущего огромна. Именно поэтому мы этим и занялись.

И последний вопрос. Люди часто задумываются о том, что они оставят после себя. Что хотели бы вы оставить после себя как человек и как бизнесмен?

После себя я хотел бы оставить атмосферу. Общность, которой мы достигли в компании. Мы относимся друг к другу с большим уважением, у нас есть понимание позиции других людей. Всегда есть возможность высказать свое мнение, остаться при своем мнении, и его будут уважать. Есть возможность сказать начальнику: «Нет, сэр!» Именно это я и хотел бы оставить после себя. Получив возможность работать в соответствии с этой философией, мы смогли продвинуться вперед шагов на десять. Это я говорю о компании. Но это же касается меня как человека. Я понял, когда обдумывал свой ответ, что он будет универсальным. Мне кажется, если бы мы в этом мире могли обращаться друг с другом чуть более уважительно, на

Земле возникало бы намного меньше конфликтов. И я очень надеюсь, что, создавая философию приятия в нашей компании, я этому поспособствовал. По-своему, как смог.

Русские очень эмоциональны и креативны! Кроме того, мне в русских людях нравится рвение и желание учиться. У них есть желание путешествовать, желание исследовать. С точки зрения перспективы развития это всегда только обогащает.

В Европе бизнес ориентирован на проведение сделок: существует вопрос, по нему необходимо прийти к соглашению, и именно этим все занимаются. В России я обнаружил, что нужно предварительно налаживать отношения. Все начинается с этого. Только когда вы сумели построить отношения, формируется высокий уровень доверия и уважения.

Питер Бооне, генеральный директор METRO Кэш энд Керри Россия

Максим Вайнберг
Исполнительный директор компании «Адамас»
Люди верят компании, а компания верит в них
– это достаточно прочный синергичный союз



Окончил Московский авиационный институт. Профессиональную карьеру начал в ВАО «Автотранспорт». Осуществлял руководство операционной деятельностью производственных компаний различного профиля – ОАО «Древстройдеталь», «Марта», «Гроссмарт», «Мир» и других. С 2010 года – исполнительный директор компании «Адамас».

Максим, расскажите, пожалуйста, какой путь привел вас из авиации в ритейл?

Это долгий путь, описать его во всех деталях практически невозможно. Скажем так, авиация была для меня только образованием: я изучал в МАИ самолетостроение и экономику. В тот момент даже мыслей не было «кем быть», я не задумывался об этом. Мне просто нравилось жить в Москве, нравилось отдыхать, быть востребованным в среде приятелей и друзей. Понятно, что столица в 90-е создавала совершенно особую атмосферу и возможности: первый бизнес в профсоюзах, случайные заработки... Ритейл возник намного позже и совершенно случайно, на его месте могла быть любая отрасль. Откровенно говоря, я и в Москву-то поехал по воле случая и спонтанно – за большой любовью. Предполагалось, что меня ждут Томский или Новосибирский университеты, но так случилось, что на выпускном балу я влюбился в девочку из параллельного класса, а она должна была ехать поступать в Москву. И я решил, что тоже еду в столицу. Родители, конечно, долго не могли прийти в себя. Самое интересное, что большая любовь прошла довольно быстро, оказалось, что девочек и в Москве много, и жизнь бьет ключом. Студенческие годы мы с товарищами провели очень весело, зажигательно, с небезызвестной поговоркой: «От сессии до сессии прожить бы без агрессии». Это было как раз про нас.

На сегодняшний день нет сожалений по поводу выбора отрасли? Все-таки далеко не у всех людей профессия «торговец» вызывает уважение.

Знаете, наверное, действительно советское прошлое накладывает отпечаток на восприятие, тем более если говорить о детях интеллигенции. Но я всегда был при своем мнении. И когда папа мне говорил: «Сынок, у этого мальчика папа – торгаш», я парировал: «Зато они ездят на машине!». Папа, уловив мое настроение, объяснял: «Я честный человек, коммунист». Но меня это даже тогда не убеждало, я не считал, что быть «торгашом» – плохо. Тем более нет никакого смущения сейчас, поскольку торговля сильно связана с производством и, по сути, является серьезным двигателем прогресса. Я понимаю, что отрасль ритейла очень важна для развития общества. В то же время в моем случае розничная торговля – это не самоцель, не призвание, не профессия. Всего лишь конкретное применение в данный момент времени. Не могу сказать, что я прирожденный ритейлер. Кроме того, в моей работе есть масса других направлений. Медали например, для Олимпиады сделали. Так что меня мой статус ничуть не смущает.

Кстати, о медалях. Мне эта идея показалась гениальной, хотя и затратной, конечно. В компании в связи с ней не возникали трения?

Скажу честно, это был тяжелый проект. Было сложно в том числе убедить учредителей в его целесообразности. В подробности вдаваться не хочу, скажу только, что до сих пор не сформировалось однозначного мнения, правильно мы поступили или нет. Хотя после Игр в Сочи нам доверили государственный заказ к 9 мая, и это тоже своего рода повод для гордости. Собственно, как и сами медали для Сочи 2014, которые в художественном плане, в части идеи и качества ее реализации превзошли самые смелые ожидания.

Когда у вас в принципе появилась гордость, связанная с работой в розничной торговле?

Гордость, с моей точки зрения, появляется у человека независимо от того, чем он занимается. Можно быть ассенизатором и понимать, что делаешь необходимую, важную работу. Недаром людей этой профессии раньше называли золотарями. Когда провожу welcome-тренинги для новых сотрудников, всегда говорю о необходимости понимать одну простую вещь: если просто пытаться зарабатывать деньги, ничего никогда не получится – так и останешься бедным, будешь прозябать всю жизнь. Но если стремиться стать лучшим в своем деле, то придут и благосостояние, и успех.

А если говорить конкретно о ваших достижениях в компании «АДАМАС»?

Я думаю, месяца через 3–4 после начала работы, когда мне удалось развернуть корабль и сделать его управляемым. Наверное, тогда появилось первое удовлетворение от результатов.

Какие существенные перемены с момента вашего прихода в компанию уже произошли?

Если честно, я не хочу даже пытаться говорить о том, что за четыре года, которые я работаю в компании, достиг каких-то результатов. Нет никакого желания уподобляться врачу, который рассказывает своему пациенту, что ранее лечившие его доктора ставили не тот диагноз и назначали не те препараты и т. д. Компания «АДАМАС» была великой и на момент моего прихода. Здесь давно сложилась своя культура, свой социум, и он уже не принадлежит ни собственникам, ни руководителям – он живет своей жизнью. Даже если завтра поменять всех ключевых менеджеров в компании, она все равно продолжит жить и работать благодаря своей внутренней атмосфере.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.