

Марат Файрушин

Секреты работы в японской компании

12+

Марат Файрушин

**Секреты работы в
японской компании**

«Автор»

2012

Файрушин М. Г.

Секреты работы в японской компании / М. Г. Файрушин —
«Автор», 2012

Книга руководителя японской компании в России. Опыт построения бизнеса, бизнес-модели и стратегия развития на российском рынке через призму ситуационных проблем, которые нужно преодолевать, чтобы успешно вести бизнес.

© Файрушин М. Г., 2012

© Автор, 2012

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. С чего начинается работа в японской компании?	7
Глава 2. Noritsu и мой «японский путь развития»	16
Глава 3. Noritsu и мой «японский» бизнес	18
Глава 4. Фото-принт индустрия россии после кризисов: август 1998 и октябрь 2008. Исторические хроники и современность	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Марат Файрушин

Секреты работы в японской компании

Моим родителям и моей семье посвящается

Предисловие

Книга **«Секреты моей работы в японской компании»** посвящена моей работе в двух японских компаниях: «Noritsu» и «Konica Minolta». Вот уже более 15 лет я, так или иначе, был связан с «японским» бизнесом. Большая часть книги посвящена опыту моей работы, методам и различным «секретам» в компании Noritsu. Корпорация «Noritsu Koki Co Ltd» – мировой лидер по производству мини-фотолабораторий, в которых практически каждый из вас проявлял и печатал свои фотографии. В книге читатель найдет и практические советы: о процедурах устройства на работу в японские компании, построении взаимоотношений с коллегами и японскими менеджерами и дополнительную полезную информацию о Японии. Для того, чтобы читатель смог понять современное состояние фото-индустрии, в которой я проработал, – я постарался обрисовать некоторые исторические факты и развитие индустрии до сегодняшних дней. Для некоторой хронологической справки хочу несколько слов сказать о том, что я начал свою работу в компании «Дош» – компании, которая продавала мини-фотолаборатории, запасные части и расходные материалы для фото-индустрии. Потом был приглашен на работу в японскую компанию Noritsu в Москве и проработал там более 8 лет на позиции исполнительного директора. Позднее работал в японской компании «Konica Minolta»: вначале отвечал за техническую службу, а потом за работу со всеми партнерами-дилерами на позиции Главного менеджера по работе с партнерами компании. В своей книге я много внимания уделяю руководству и сотрудникам компании «Noritsu», с которыми я проработал большую часть времени. Также хотел бы отметить и компанию «Дош» в лице Руслана Дошаева (генеральный директор), Сергея Савенко (коммерческий директор), Елены Никулиной (менеджер по маркетингу).

В компанию Noritsu я пришел благодаря приглашению г-на Коике и г-на Китагучи (в 1997–1999 были руководителями торговой компании и представительства Noritsu в России).

Первое знакомство с Японией у меня произошло в 1989 году на выставке японского плаката в Фото-центре на Гоголевском бульваре. Нам с женой очень понравились плакаты, но я никак не мог представить, что в дальнейшем жизнь меня свяжет с Японией. Более того: я буду работать в фото и принт-индустрии, благодаря которым и были напечатаны такие прекрасные картины на выставке.

Позднее во время моей командировки в США в 1997 году на выставке PMAI (Международная фото-маркетинговая ассоциация) я познакомился с японскими производителями фото-оборудования и мини-фотолабораторий для проявления и печати фотографий, что послужило началом моего сотрудничества с японскими компаниями.

Самой же фотографией я начал увлекаться еще с детства. Лично знаком с «ваннным» процессом проявления пленки и дальнейшей печати на фотоувеличителях «Ленинград-2». Еще школьником увлекался фотографированием на фотоаппаратах «Чайка» и «Зенит». Первые цветные фото делал на пленке «ORWO».

Не буду подробно описывать в предисловии, как я оказался в японской компании. Вы сможете прочитать об этом в самой книге.

Японская культура и бизнес стали неотъемлемой частью российской реальности в настоящее время. Вижу большой интерес к мероприятиям, которые проводятся японскими компаниями и организациями в России. Стараюсь не пропускать интересные мероприятия в Москве.

Поддерживаю контакты с японскими предпринимателями и компаниями. Рекомендую всем, кто интересуется, например, бизнесом – подписаться на сайте Японского центра МГУ (указан в моей книге) на рассылку новостей. Вы сможете посещать различные мероприятия и лекции. Тем, кто интересуется культурой и современной жизнью Японии – записывайтесь в зал Японского центра при ВГБИЛ. Для тех, кто неплохо знает английский язык, рекомендую: пользоваться интересными группами по изучению японской культуры и бизнеса на сайте [Linkedin.com](https://www.linkedin.com). Если не сможете найти, пишите мне – подскажу.

В этой книге вы узнаете не только некоторые мои секреты работы в японской компании, но и некоторые правила устройства на работу. Очень важным элементом вашей выживаемости в японской компании будет ваш стиль поведения. Еще одним важным элементом является формат вашего взаимодействия с японскими менеджерами. Очень важно не только устроиться на работу, но важнее закрепиться на своей позиции, что тоже не всегда легко дается новичкам.

Работая в японской компании, вы, тем не менее, работаете в России, что очень важно понимать и обращать внимание на то, что происходит за пределами вашего офиса. Ваш бизнес, конечно, зависит от мировоззрения вашего японского босса, но если не учитывать реалии российского менталитета и российской деловой среды – все ваши усилия и усилия вашего бизнеса могут принести только одни убытки. Поэтому в своей книге я затрагиваю проблемы и особенности деятельности японской компании в условиях российского делового климата. Основной мой принцип: Think Global – Act Local. Но в любом случае, в основе любого успешного бизнеса стоят люди – их профессиональные качества, умения и желание вместе с вами делать одно дело. Поэтому в центре моей книги также сотрудники компаний, благодаря которым развивается любой бизнес. Книга посвящена бизнесу, но бизнесом и действиями в бизнесе управляют люди. Все победы, достижения и неудачи исходят от менеджеров, которые принимают те или иные решения. В своей книге я постарался показать динамику развития фото-индустрии в России на примере работы в японской компании. Некоторые исторические хроники и описания развития фото-индустрии я указал для того, чтобы читатель смог представить ту бизнес-среду, в которой развивалась японская компания в России, хотя это может кому-то показаться излишним. Я руководствовался тем, что менеджерам очень важно понять: почему принимались те или иные решения в определенной ситуации. Без понимания некоторых хронологических моментов порой трудно понять логику принятия решения руководством компании.

Может быть некоторые мои выводы в книге покажутся вам неправильными. Готов с вами их обсудить. Тем более, что сейчас я занимаюсь консультированием российских и иностранных компаний в вопросах развития бизнеса, в том числе на региональном уровне. В 2012 году стал членом международной ассоциации бизнес-коммуникаторов IABC (www.iabc.com). Вместе с моими коллегами продолжаем проводить заседания бизнес-клуба руководителей фото-принт компаний.

Ваши предложения и замечания можно отправить на мой адрес: mf@abcplace.ru

Приношу свои извинения читателям за возможные ошибки в тексте.

Ваш автор

Глава 1. С чего начинается работа в японской компании?

Вас пригласили на собеседование в японскую компанию.

Почему именно ваше резюме подошло сотруднику компании, который отвечает за подбор сотрудников в отделы японской компании?

Прежде всего: ваш опыт работы. Очень важно: где вы работали, на какой позиции, сколько времени. Это очень важно. Но! На самом первом собеседовании будет важно: ни где вы работали и прочие положительные моменты вашей биографии и трудовой деятельности, а какой вы! Пусть это звучит банально. Итак, прежде всего, почему вас пригласили или могут пригласить?

Первое: в какой компании вы работали или работаете сейчас. Ваши функциональные обязанности (чем и как вы занимаетесь или занимались на прежнем месте работы). Важно, чтобы вы работали в той же области, в которой работает ваш новый потенциальный работодатель. Больше шансов быть приглашенными на интервью менеджерам и сотрудникам компаний-лидеров одной индустрии. Приведу пример из своей практики: если вы имели(имеете) опыт работы в Хегох – вас могут пригласить в Canon или KonicaMinolta. То же самое и наоборот. Если вы работали в одной японской технологической компании, вас пригласят на собеседование в другую. Обратите внимание, скорее всего на ту же позицию и на то же направление. Это будет линейное перемещение, но с определенными улучшениями в размере заработной платы или другими возможными привилегиями.

Рассмотрим два варианта приглашения: 1) благодаря рекрутинговой компании, 2) непосредственно менеджером «отдела кадров» японской компании.

Если вас «нашла и пригласила» рекрутинговая компания, – ваша задача на собеседованиях показать себя «специалистом» в той области, на которую открыта вакансия. Японская компания, которая разместила заявку в рекрутинговой компании (РК), прежде всего ищет специалиста на открытую вакансию. Сотрудника, которого не нужно много обучать, и он готов начать работать на благо компании и страны восходящего солнца в ближайшие два-три месяца. Главная задача для РК – найти специалиста, который подходит на данную вакансию. Прежде всего, будут приниматься для изучения и анализа ваш опыт работы на последних двух местах вашей трудовой деятельности, потом – образование. Потом остальное. Вы можете закончить какой угодно факультет и иметь любую специальность. Не переживайте. Но если вы волею судьбы оказались лет 10–5–3 назад в японской компании – это уже будет вашим преимуществом перед другими кандидатами. Я знаю несколько примеров в Москве, когда случайные сотрудники, которые не планировали связать свою карьеру с японской компанией и нанимались на работу на должности водителей и секретарей, становились руководителями российских подразделений японских корпораций. Поэтому не так страшен...

Если у вас нет опыта работы в японской компании – тоже не переживайте. Возможно, вы проявили себя хорошо на той же должности в компании-дилера или просто в компании в той же области, в которой работает японская корпорация. Это существенно увеличивает ваши шансы на получение вакантной должности.

На первичных собеседованиях в РК уделите внимание именно той сфере, на которую открыта новая вакансия. Постарайтесь более подробно и четко ответить на все вопросы и покажите себя специалистом, который знает свою работу, и продемонстрируйте профессиональные знания конкретной области или направления бизнеса, на которую открыта вакансия. Задача РК предоставить японской компании **специалистов**, поэтому РК уделяет внимание, прежде всего, именно этому фактору. Второе: будьте внимательны на всех собеседованиях к своей

одежде (в чем вы и как одеты). Будьте вежливы в общении с работниками РК, даже, если вам пришлось подождать (они действительно бывают заняты), или задают неудобные вопросы. Задача РК – отфильтровать кандидатов и найти подходящих. За это они и получают свои деньги. Это их профессиональная работа.

2) вы получили приглашение на собеседование от менеджеров японской компании.

В этом случае о вас никто не позаботится. Что я имею ввиду? В случае с РК ваше резюме с ошибками могут поправить, если вы действительно пройдете собеседование в РК, и направят правильную форму в японскую компанию.

В этом же случае будьте внимательны и все проверьте. Вас попросят направить ваше резюме для рассмотрения и дальнейшего предварительного собеседования (по телефону, Skype или могут пригласить в офис). В резюме уделите внимание и напишите ваши функциональные обязанности на последних двух местах вашей работы с указанием ваших достижений (если были) и положительных моментов, которые вы внесли в деятельность своей компании. Не нужно стесняться. Если вы действительно что-то сделали, завоевали призы, получили поощрения от руководства и т. д. – не забудьте это указать. Потом будет поздно. После направления резюме подготовьтесь к устному интервью по:

- 1) телефону;
- 2) skype (+ видео картинка вас и места, где вы находитесь);
- 3) а также к личному собеседованию.

Продумайте ваши действия, реакции на возможные вопросы при каждом виде интервью. Попробуем пройти каждое из них вкратце.

1. Интервью по телефону. Прежде всего, необходимо иметь ввиду, что собеседник вас не видит, и очень много будет решать тембр вашего голоса, ритм вашей речи, возможные паузы и, конечно, то, что вы говорите. Из всех этих факторов будет складываться мнение о вас, как о человеке и специалисте.

2. Skype. Сейчас этот метод интервью становится все более и более распространенным. Вам необходимо принять это к сведению и предусмотреть такой вариант интервью. Что я хочу сказать: вам нужно подготовиться и иметь свой логин в Skype. Надеюсь, многие соискатели знают Skype, и я не буду на этом останавливаться. Что нужно предусмотреть? Прежде всего, где вы будете общаться по этому каналу связи, какая картинка будет за вами на мониторе у собеседника, в чем вы будете одеты, даже, если общение будет из вашей квартиры. На все эти нюансы собеседник обратит внимание. Не хочу вас смешить и приводить комичные примеры антуража соискателя, которые можно увидеть во время сеанса собеседования. Если вы все это понимаете – не буду останавливаться. Дам только один совет: следите за вашей мимикой во время собеседования и не спешите с ответами. Вопросы могут быть простыми с первого взгляда, но требующие вдумчивого ответа. Не бросайтесь отвечать, не дослушав вопрос собеседника.

Не буду уделять внимание таким стандартным вопросам, которые задают на собеседовании: почему вы хотите поменять место работы, что вас не устраивает на данном месте, ваши отношения с коллегами, ваши ожидания от новой компании и т. д. и т. п. За этими вопросами кроется желание узнать вас как человека. Если вы будете отвечать стандартно, без эмоциональной окраски и «размышлизмов» – этого будет достаточно.

3. Личное собеседование. Такое собеседование обычно проводится в офисе компании с сотрудником отдела кадров. Таких собеседований может быть в дальнейшем еще 2–3. Это нормально и не нужно беспокоиться.

Если вас пригласили на собеседование, обязательно узнайте точный адрес, как пройти, этаж, код и т. д. и т. п., чтобы потом не «потеть» в поиске нужной двери и этажа. Это тоже будет характеристикой вашей организованности. Не буду вновь уделять внимание всем деталям. Большинство из вас сами могут рассказать, на что обратить внимание. Вы будете бесе-

довать на первом интервью с менеджером отдела кадров, от которого будет зависеть судьба вашего резюме. Первое собеседование на открытую вакансию, кроме вас может проводиться с 5–8 кандидатами. Ответственность за решение о продвижении вас и вашего резюме дальше будет полностью зависеть именно от этого менеджера. Как вы сможете донести до него ваши способности, ваше желание работать – будет зависеть в этом случае от вас полностью. Ваша задача на этом этапе главная – не отсеяться!

Если считаете нужным, возьмите с собой необходимые документы, сертификаты для собеседования.

Постарайтесь представить себя собеседнику специалистом в той области, на которую вы претендуете, сообщите ваши повседневные обязанности в компании.

В то же время, не забывайте и об «обратном анализе»: изучайте компанию, в которую вас нанимают. Посмотрите сайт компании в России и в Японии (основной). Думаю, у вас хватит способности проанализировать и оценить качество сайта. Посмотрите: куда вас пригласили, как оформлен офис, как вас встретили. Предложили вам кофе или чай на собеседовании. Пришлось ли вам долго ждать собеседования. Как с вами разговаривали? Тон, манеру. Оценивайте вашу будущую компанию. Это ваше право. Если у вас есть возможность выбирать-выбирайте. Не спешите оказаться в плохой, даже японской компании. Оцените, где вам предстоит работать. Будьте уверены на собеседовании. Ваша сила в вашей уверенности, в знании той области, в которой хотите продолжать работать в японской компании, и доброжелательности. Вот основные советы для предварительных интервью.

Если вам удалось пройти предварительные собеседования, готовьтесь к собеседованию с линейными менеджерами или даже с японскими руководителями. На указанных интервью вам нужно будет показать себя, прежде всего, как человека – будущего коллегу или сотрудника компании. Какой вы, как общаетесь и знаете ли: чем вам предстоит заниматься? Здесь можно доброжелательно узнавать подробности будущей работы, планы руководства на этом направлении работы. Одним словом, проявить свою инициативность и даже, может быть, поспорить в том или ином вопросе, показав свою осведомленность или специфическое знание той области, в которой предстоит работать. Те или иные действия нужно проанализировать и действовать после анализа манеры проведения собеседования с вами и нити самого разговора. Оцените психологические особенности ваших собеседников. Не торопитесь отвечать на вопросы: обдумывайте.

Если вам предстоит провести встречу – собеседование с японскими менеджерами, постарайтесь уделить внимание вашему знанию английского языка. Подумайте и подготовьте ваши домашние заготовки о темах (ваши ответы), которые, скорее всего, придется обсуждать. Будьте любезны и оденьтесь соответственно. Никаких ярких галстуков, рубашек и тп. Вам будут заданы конкретные вопросы. Постарайтесь, по возможности, с фактами и конкретно ответить на вопросы. Пр продемонстрируйте ваше желание работать в японской компании (если действительно хотите работать в этой компании). От вас будут ждать следующего: ваших знаний, вашего желания работать в компании, желания сотрудничать с коллегами. Мой опыт работы подсказывает мне, что именно эти моменты являются основополагающими для окончательного одобрения вашей кандидатуры.

Далее в книге вы прочтете, что меня пригласил для собеседования руководитель российского подразделения японской корпорации-лидера в области производства мини-фотолабораторий Noritsu господин Коике. У меня были некоторые преимущества: работа на должности коммерческого директора у дилера компании Noritsu. Я знал рынок, на котором мне предстояло работать в случае окончательного прохождения собеседования с господином Коике и руководителями европейского подразделения компании.

Не буду отнимать время читателей. Вы сможете детали моих встреч с руководителями компании Noritsu прочитать на страницах книги.

При всей мифологизации японских компаний и японских менеджеров помните одно: конечно есть определенные характеристики, которые объединяют корпоративную культуру, ценности и поведение японских руководителей. В то же время, все они живые люди со своими взглядами на жизнь, на процедуры управления, взаимоотношения с коллегами и на развитие компании в целом. Поверьте, что японские менеджеры также подвержены всем перипетиям и нюансам карьерных передрыг и опасений за свое будущее в корпорации как и вы, сейчас желающие работать в японской компании. В ваших руках возможность доказать и показать себя хорошим работником и специалистом, на которого может положиться компания.

Поэтому смотрите на ваше собеседование с менеджерами японской компании, как на встречу со специалистами, которые хотят взять к себе (пригласить в свой круг) менеджера-специалиста, с которым предстоит совместно преумножить благосостояние японской корпорации. Конечно, есть разные японские компании, работающие в России со своей корпоративной культурой и спецификой рабочего процесса. Но, поверьте мне, подавляющее число японских компаний не отличается чем-то особенным в повседневной деятельности, за исключением некоторых черт, которые, скорее всего, зависят от конкретного руководителя, нежели введены в принципы самой корпорацией в России.

Если вы уже проходите завершающее собеседование: не забудьте обговорить все будущие нюансы вашей трудовой деятельности в компании. Постарайтесь, по возможности, даже записать обговоренные условия, которые касаются заработной платы, премий, трудового распорядка и не только. Постарайтесь внести в контракт и периоды, в течение которых вам не могут менять условия контракта (функциональные обязанности, уровень премий и заработной платы и тп). Например, это может быть 12–18–24 месяца. Просто потом это будет поздно. Конечно, не нужно сильно настаивать и торговаться, но иметь эти факторы в голове нужно, и желательно проговорить их пока вы не сели на корабль корпорации с флагом страны восходящего солнца. Потом вы уже превращаетесь в моряка судна в плавании, во время которого нет места корыстным вопросам, если вас окончательно что-то не «припечет».

Если все прошло успешно, сразу же обговорите дату выхода на работу, ближайшие задачи вашей позиции, систему отчетности и другие ближайшие задачи. Не забудьте сразу же обговорить: какие документы вам точно принести с собой в первый рабочий день, узнайте: будет ли готово рабочее место, чтобы не терять время, какова процедура знакомства с коллегами и другие такие рабочие моменты. Это может вас еще раз охарактеризовать как человека, который планирует свои действия и готовится к работе. И главное: не волнуйтесь.

Для того, чтобы немного «попугать» будущих кандидатов приведу заметки одной женщины, муж которой устроился в представительство японской компании в России. Взял эти заметки с интернет-сайта. Не буду приводить адрес, так как заметка уже растиражирована многими сайтами. Привожу без исправлений по тексту.

Японский кошмар

Говорят, у японцев всё самое лучшее: кухня, компьютеры, машины... Теперь-то я точно знаю, почему! Мой муж на собственной шкуре испытал, что такое быть японским работником – тем самым винтиком огромного механизма, производящего все эти шедевры.

Устроился Сергей менеджером в японскую компанию, открывшую представительство в России. Опыт работы в зарубежных фирмах у него имелся, так что Сергей обрадовался возможности повысить свой уровень благосостояния – зарплату ему назначили в два раза выше, чем он зарабатывал в той же должности в российской фирме. Ну и, конечно,

престиж – всё-таки Япония, ё-моё! С такими надеждами поступил мой супруг на новую службу.

Кто же знал, что он попадёт в настоящий лагерь по подготовке японских самураев! По-другому я эту работу назвать не могу.

Вот перечень дисциплинарных нарушений в японской компании, а также предусмотренная за них кара:

Задержка утреннего прибытия в офис на одну минуту карается написанием объяснительной записки с указанием причины опоздания.

Опоздание на большее время даже не предусмотрено правилами этой конторы. О таком японский работодатель и помыслить не в силах! У него может расплавиться микросхема в голове.

Три опоздания на одну минуту за месяц караются вычитанием оплаты за один полный рабочий день. В японской фирме иногда эта сумма может составлять больше 100 долларов.

У всех сотрудников каждые 15 секунд тайно делается снимок с экрана компьютера (так называемый скрин-шот). Он сохраняется на сервере для просмотра руководством. Этот процесс невозможно прервать: компьютерная программа слежки, если её отключить, запускается самостоятельно.

Все присланное или отправленное с вашего компьютера по электронной почте сохраняется и полностью доступно для просмотра начальством.

У многих россиян существует именно такое представление о работе и принципах организационной культуры и поведения в японских компаниях.

В интернете я «наткнулся» на интересную статью сотрудницы японской компании, которая проработала в нескольких японских компаниях почти 20 лет после развала СССР и прихода в страну иностранных компаний. Решил не менять стиль и манеру повествования. Воспоминания характеризуют психологию и организационную культуру японских компаний. Привожу статью полностью.

«Времена, когда слово «инофирма» произносилось в нашей стране с благоговением, миновали совсем недавно. Сейчас работать на иностранцев хотя и престижно, но уже не так выгодно в материальном плане, как раньше. С другой стороны, хороший (или очень хороший) оклад, как правило, не в рублях, чувство стабильности, основанное на вере во «вторую Родину», и многие другие положительные факторы, часто имиджевого характера, до сих пор делают работу в инофирмах привлекательной.

Особый пункт – японские компании. Нюансы дальневосточного менталитета, разительно отличающегося и от американского, и от европейского, и часто, от азиатского тоже, накладывают свой отпечаток на рабочую обстановку в фирме. Плюс знаменитый японский менеджмент, о котором многие слышали, но мало кто (в т. ч. и японцы) может представить себе это на практике. Вот и получается, что российским специалистам работать в японских фирмах, которых, кстати, только в Москве около 80, очень непросто. Особенно трудно при этом бывает нашим женщинам, отношение к которым со стороны японцев может быть самым разным, но, как правило, оно отражает тот подход к сотрудницам женского пола, который бытует и в самой Стране восходящего солнца. Одна из бывших российских сотрудниц, проработавшая в нескольких японских компаниях почти 20 лет поделилась своими воспоминаниями.

Впервые попав на работу к японцам, я испытала настоящий шок. Знала, что будет что-то необычное, но не думала, что настолько. Оказалось, что все у них не так, все наоборот, даже привыкая к определенным вещам, ощущаешь все меньше логики в их действиях. Японская фирма – это другая планета. Нашему человеку, возвращенному на вязании, перекурах и чаепитиях в рабочее время, понять это бывает нелегко. Возможно, поэтому мне, когда я только пришла, было плохо и морально, и физически. Я просто падала от напряжения и никак не могла понять самых простых вещей. К примеру, что глава представительства делает в комнате вместе со всеми остальными сотрудниками, сверля им взглядом затылки. Почему у него нет своего отдельного кабинета? Почему он хотя бы стол свой не поставил как-нибудь обособленно, например у окна? Уже позже я узнала, что стол у стены (ни в коем случае не у окна – только бездельников сажают у окна, и это уже стало у японцев нарицательным) – обычное рабочее место японского шефа. Поначалу же многочисленные загадки подобного типа и необычно суровая атмосфера в офисе напрягали меня настолько, что, с трудом дождавшись обеда, я тихонько брела на улицу и выкуривала свою сигарету, приходя в себя. Других радостей у меня тогда не было. Впрочем, конфликтов не было тоже. Со временем пришло понимание некоторых особенностей менталитета. Без такого понимания вы постоянно будете чувствовать себя на работе усталым и разбитым, а, следовательно, японское представительство не для вас. Сейчас, с вершины моего опыта, мне кажется, что на японских фирмах легче всего выживают люди категории «service person», т. е. наиболее подходящие к работе в сфере услуг. Не гонясь за самостоятельностью и не чувствуя себя ущемленным при мелких, незначительных поручениях и откровенно технической работе, а также снося легкое хамство начальства, они не будут испытывать депрессии накануне рабочей недели. Само по себе это неплохое качество. Оно было вытравлено из сферы услуг в советское время, но плавно перекочевало на инофирмы. Японец на фирме больше, чем клиент, это хозяин, и поколения российских сотрудников выросли на том, что для них надо делать все, а самим довольствоваться тем, что дадут.

Вообще наши сотрудники инофирм – статья особая. С приходом перестройки и потери монополии УнДК у японцев появилась возможность свободно нанимать как выпускников вузов, так и просто любых необходимых специалистов. В японских представительствах на заре перестройки это протекало очень интересно. Приходили молодые люди, которые, веря в то, что «японец – это подарок судьбы», почти бесплатно работали по несколько месяцев в качестве стажеров или служащих низового звена в надежде получить в дальнейшем высокооплачиваемую работу и карьерный рост. Японцы сначала пользовались этим, чтобы пенять «старым» и достаточно высокооплачиваемым сотрудникам, что те зря едят свой хлеб, что молодые энергичные кадры довольствуются крохами, а паирут днем и ночью. Это, естественно, не способствовало укреплению дружбы на фирме. Потом, когда проходило несколько месяцев, а прибавка к жалованью была минимальной, некоторые рекруты пытались счастья в других местах, и в представительстве оставались либо люди «без языка», которым было трудно устроиться на европейские и американские фирмы, либо те, кто действительно привыкал к специфике трудовых взаимоотношений в японской компании и переставал обращать на это внимание.

Что касается слабого пола, то, принимая кого-то на работу, японцы заранее определяют для себя, будет ли это мужчина или женщина, хотя четкого разграничения обязанностей часто просто не бывает. Все выполняют примерно одинаковую работу. Вам даже гордо напишут на визитке – эксперт или менеджер, но учтите – это не в японском понимании. У них менеджер – это высокое звание и дается лишь через несколько лет упорной работы. Вы же, как и прежде, будете работать с клиентами и контрактами, но при случае вас могут попросить подать чай или выполнить какие-то курьерские функции. Исключения в таких случаях лишь подтверждают правила. Впрочем, было бы несправедливо говорить, что это присуще только японцам. Наверное, проблема в том, что в данном случае накладывается еще и взаимонепонимание между японским шефом – мужчиной и русским подчиненным – женщиной, основанное на национальных особенностях японского взгляда на роль женщины. Все же очень трудно привыкнуть нашим женщинам к тому, что это они должны открывать шефу дверь, пропускать его вперед, подавать ему лист бумаги, склонившись в полупоклоне, обеими руками и т. д. Это все не для нас и, как правило, либо японцы свыкаются с мыслью, что русских не переделать, либо наши постепенно принимают форму вопросительного знака, подобострастно изогнутого и уже пытающегося кланяться на свой манер. Печальное зрелище. Кстати, японцы (за исключением, может быть, посольства) абсолютно не приветствуют знание японского языка. Для них это скорее недостаток кандидата, чем его достоинство. Это на первый взгляд, парадокс но, на самом деле при всей их тяге к корпоративности и коллективизму они обязательно оставляют островок для себя. И при этом совершенно противоположного ждут от русских. Права наших сотрудников на личную жизнь они явно не воспринимают и даже обижаются, когда им чего-то не сообщили о семейных изменениях менеджера из числа местных специалистов. Правда, явно они этого не покажут, но если узнают что-то интересное, то потом будут очень весело обсуждать. Взрослые японские мужчины не считают это неуместным и неприличным, что частенько травмирует и без того напряженные нервы наших сотрудников.

Известно, что японцы очень любят всякого рода неформальные посиделки после работы со своими сотрудниками. Не знаю, как в Японии, а у нас эта традиция не выживает. Причина все в том же – в разнице менталитетов. Постороннему человеку, не знакомому с их культурой, но зависимому от японцев, бывает неловко, когда он находится в их компании. Настолько все натянуто и неестественно для нас: поклоны, выкрики «Хай», «Домо», изображение бурной радости от встречи... Японцы во время таких посиделок, например, обожают петь, это известно. Но когда начинают петь русские, они могут сразить вас наповал фразой: «У вас что, уроков пения в школе не было?» Если же вечеринка принимает действительно разгульный характер, то ко времени, когда наши только начинают входить во вкус, японцы уже готовы к завершению посиделки. В результате у японцев возникает не очень лестное представление о наших сотрудниках и наоборот, а как следствие – увеличение пропасти между шефом и подчиненными.

Но... Все-таки они интересны. Интересны своей действительно японской логикой. Шеф-японец будет, как положено классическому начальнику, бороться за точный приход на работу, сокращение личных

телефонных звонков и в то же время может вас обезоружить фразой: «Я был достаточно нервозен на этой неделе, извините, если вам было от этого неудобно». Это не просто отработка навыков правильного менеджмента, как описано в хрестоматиях, это неизвестно откуда взявшаяся искренность. Искренность, насколько мне известно, возведена у японцев в одну из добродетелей. Как и сентиментальность – она есть, вернее, проявляется совершенно неожиданно. Я помню, что я чуть не плакала, когда, узнав о моем добровольном уходе, мой шеф трогательно писал мне записки по-русски с ошибками, прося пересмотреть мое решение, и подчеркивал самые главные слова цветными линиями. Не забуду этого никогда.

Еще одно важное качество, присущее практически всем японцам, с которыми мне довелось работать, – скромность. Есть японская поговорка, звучащая примерно так: первым попадают по тому гвоздю, который торчит выше всех. Они крайне негативно и раздраженно относятся к выскочкам и позерам. В общем-то, это нормально и правильно, но в эти категории у них часто попадают просто энергичные и инициативные люди, по-хорошему агрессивные в бизнесе. Такие не задерживаются на японских фирмах. Сначала они попадают в тупик оттого, что все соглашались с их предложениями, но выбрать оптимальное и поставить конкретную задачу перед ними как бы «забывают». Так происходит не раз и не два, и человек начинает слегка раздражаться. Он не понимает, почему ему не сказали «нет» или «не нужно» с самого начала. Новичку невдомек, а люди, читавшие книги про японцев, почему-то забывают, что они категорически не любят слова «нет». И это еще достаточно либеральный вариант. Бывает и хуже – когда ничего конкретно не говорят, но в пятницу вечером объявляют, что с понедельника ты уже не работник этой фирмы. Объяснений при этом никаких может и не быть, и к этому надо быть готовым всегда. Справедливости ради надо сказать, что подобные казусы чаще случаются с теми японцами, которые никогда раньше за границей не работали. Те из них, кто работал или учился в Европе или в Америке, несравненно ближе, доступней и понятней нам, чем те, для кого командировка в Россию – первый выезд за рубеж.

На самом же деле работать и с теми, и с другими японцами можно. Сейчас я в этом уверена, и эта уверенность основана на моем опыте. Для успешной работы на японской фирме необходимо только одно: не надо думать, что они должны быть похожи на кого-то другого – на корейцев, китайцев, а тем более на европейцев или американцев. Не похожи они и не будут похожи. Японцев надо воспринимать как японцев. Тогда хоть и будет трудно, но все же ничуть не хуже, а даже лучше (спросите знающих людей!), чем на многих других, «привычных» иносфирмах»¹.

Действительность отличается от описанных «ужасов». Не берусь судить о всех японских компаниях в России, но мой опыт работы и сотрудничества доказывает, что нельзя корпоративную культуру всех японских компаний описывать таким образом. Очень многое зависит от руководителя компании. Руководители компании бывают разными. Если вы сможете побывать в Японии, вы увидите: как различаются сами японцы в этой многомиллионной стране. Место рождения (происхождения), род, социальный слой, в котором родился гражданин Японии, учебное заведение (которое окончил), его профессиональные и личные интересы – все это будет влиять на самооценку вашего руководителя и на его манеры управления. Конечно,

¹ <http://soulstalk.ru/2011/11/rabota-v-yaponskoj-kompanii/>

большое влияние окажет и корпоративная культура компании, в которой он начал трудиться в Японии. Поэтому, когда вы слышите или читаете такие заметки о японских компаниях, в них, может, и есть доля правды, но не все так страшно...

Если вы получили приглашение на собеседование в японскую компанию – смело отправляйтесь. Возможно, это именно вам достался такой шанс начать (или продолжить) вашу карьеру в японской системе управления, где вы сможете научиться очень многому интересному и полезному для вас.

Работа есть только составляющая вашей жизни, хотя может быть и не самая последняя. Работая на японскую компанию, не забывайте о своей семье, родственниках и друзьях. А если вы еще без семьи – о вашей будущей семейной жизни и проблемах демографии в вашей родной стране.

Глава 2. Noritsu и мой «японский путь развития»

В январе 1999 года мне позвонил г-н Коике и попросил встретиться с ним. Он не назвал причину встречи. Мы с ним встретились в ресторане гостиницы «Ренессанс» на Олимпийском проспекте. Прежде всего обменялись информацией о текущем состоянии на рынке фототоваров и мини-фотолабораторий. Он попросил моего совета о том, как выйти из ситуации с одним клиентом компании.

Позднее г-н Коике спросил меня, что я думаю, если он пригласит меня на работу в Noritsu. Честно говоря, я ждал от него этого вопроса и сказал ему, что мне нужно подумать. В завершение нашей беседы я поблагодарил его за предложение.

Мы договорились встретиться с ним еще раз. На следующей встрече в офисе компании мы вернулись к этому вопросу и обсудили конкретные вопросы по моим возможным функциональным обязанностям. В завершение он сообщил мне, что в Москву прилетает группа из немецкого представительства Noritsu с президентом Noritsu Germany г-ном Ямамото и директором компании г-ном Таллахамером. Мне предстояло с ними встретиться для окончательного одобрения моей кандидатуры.

В конце января или в начале февраля состоялась встреча в гостинице «Ренессанс».

Я отвечал на вопросы моих будущих руководителей. К тому времени я уже отправил им для рассмотрения мое резюме, и они были в курсе моей трудовой биографии, поэтому разговор в основном касался моей будущей деятельности. Я описал, по просьбе г-на Ямамото, ситуацию на российском рынке мини-фотолабораторий. После этого в разговор вступил г-н Таллахамер, с которым мы и вели дискуссию до окончания нашей встречи. Я вступил с ним в спор по поводу возможных вариантов деятельности компании на ближайшее время в России. Моя точка зрения состояла в том, что в период «застоя», который мог продлиться 1–2 года, необходимо уделить внимание увеличению торговли запасными частями и сервисному обслуживанию. Дополнительно я сказал, что необходимо уделить первостепенное внимание прямым продажам и начать создавать свою базу клиентов, особенно в регионах страны.

Г-н Таллахамер довольно скептически отнесся к тому, чтобы уделять особое внимание торговле запчастями, и настаивал, чтобы начать вновь продавать мини-фотолаборатории, используя все возможные средства. На этом мы и разошлись. Хочу коротко остановиться на личности самого г-на Таллахамера. Скажу одним словом: это человек-легенда.

Авторитет г-на Таллахамера был очень высок во всей Европе. Это человек, который стоял у истоков создания Noritsu Германия, и благодаря его усилиям был открыт офис представительства Noritsu в Европе.

Что касается его личных качеств, скажу от своего имени. Он единственный управляющий директор в системе компаний Noritsu, который сам лично встретил меня, новобранца Noritsu, в аэропорту Дюссельдорфа во время моего первого посещения Noritsu в Германии. Он лично познакомил меня с сотрудниками компании и опекал в течение моего первого визита.

Через несколько дней г-н Коике сообщил мне, что руководители одобрили мою кандидатуру для работы в Noritsu Россия.

Через несколько дней я сообщил об этом в компании «Дош».

Сейчас компания могла существовать и без моего участия, и мое отсутствие не нанесло бы никакого ущерба по нескольким причинам:

1. Сергей Савенко успешно меня заменял, когда это было нужно, и был моим заместителем уже более года.
2. Финансовые потоки и кредитные истории многих клиентов Руслан контролировал сам персонально, поэтому знал подоплеку большинства сделок.

3. В это время большая часть активности проходила по линии продаж расходных материалов оптом, где я не принимал активного участия и все было в руках Руслана и Бориса Кошелева.

В связи с вышесказанным для компании «Дош» в это период времени мой уход не был трагедией, а может быть, даже наоборот, определенным плюсом в связи с сокращением расходов на финансирование зарплаты.

В любом случае мы расстались добрыми друзьями, и я получил очень большой опыт работы в небольшой частной российской компании. Большой урок, который я извлек из своей работы в компании «Дош», сводился примерно к следующему: все решают кадры! Никакая идеально регламентированная деятельность компании с прекрасными функциональными законами не заменит положительную практику подбора прекрасных и надежных сотрудников. Имидж большой компании, возможно, в меньшей степени зависит от подбора кадров, хотя так называемый «фронт-офис» тоже должен быть привлекательным для ключевых клиентов и потенциальных акционеров, если такая компания планирует выйти на размещение своих акций. Но, насколько я могу судить, таких компаний в фотоиндустрии в России в настоящее время пока нет. Деятельность же малых компаний, начиная от имиджа до прибыли, на 100 % зависит от всех сотрудников компании. Главная задача собственника или наемного руководителя состоит в организации эффективного подбора персонала на ключевые позиции компании. От назначения надежных, профессиональных исполнителей на такие позиции будет зависеть будущее компании, ее конкурентоспособность на рынке для получения достаточной чистой прибыли для дальнейшего развития компании. Необходимо также отметить еще одно немаловажное качество исполнителей-менеджеров, от которого в современном мире зависит живучесть компании, ее эффективность и благополучие – креативность, умение создавать такие схемы развития, такие маркетинговые процессы и процедуры, которые действительно создают необходимые условия для развития и благополучия компании в современной конкурентной среде. Без определенного творческого подхода сейчас трудно быть не только равным среди равных, но вообще «удержаться в седле» рыночной экономики, лошади, которая так и норовит сбросить тех, кто ничего не придумал для маневрирования на полосе препятствий. Креативность мышления творческих исполнителей помогает компаниям не только выигрывать в то время, когда «дела идут хорошо», но особенно во времена, когда всем становится плохо (падают продажи, клиенты опасаются вкладывать средства в товары и т. п.).

В такие времена таким исполнителям нет цены. Но, чтобы иметь таких менеджеров во времена падения продаж и отсутствия прибыли, необходимо их найти намного раньше и привлечь для работы в компании. Вот основная задача собственников бизнеса.

Глава 3. Noritsu и мой «японский» бизнес

Как описать состояние компании в то время, когда я стал сотрудником Noritsu Россия? Точнее, ООО «Норицу (Р)». Представьте себе, что это был март 1999 года. Финансовый кризис в самом разгаре. Никто в России не может предположить, что ожидает компанию или компании в этом и последующем году. Покупательская способность клиентов на очень низком уровне. Многие продают не товары и услуги, а свои компании, доли в компаниях, чтобы расплатиться с долгами. Недорого можно купить заводы и пароходы, не говоря о недвижимости и мелком бизнесе. Когда я пришел в Noritsu Россия, там полным ходом шел процесс сокращения персонала. Уже была уволена часть инженеров и сотрудников. Другая часть тоже ожидала подобной участи. Никто особенно не проявлял рвения в работе, не зная, что может ожидать его сегодня в офисе. Тогда я еще не знал, что меня приняли на работу не для того, чтобы увеличить продажи, а прежде всего для того, чтобы заменить японских руководителей, которых планировалось отозвать в Японию в рамках процесса сокращения расходов, которые было необходимо осуществить для сохранения бизнеса и деятельности компании на российском рынке. Практически параллельно с моим вступлением в должность покинул компанию г-н Китагучи, который основал Noritsu Россия в Москве. Как потом выяснилось, меня приняли на работу специально для того, чтобы заменить японское руководство. Для того, чтобы я вошел в курс дела, требовалось время, и, по мнению японских руководителей, это должно было произойти до конца года. Там было еще одно обстоятельство, которое повлияло на решение о замене японских руководителей на местного товарища-менеджера. В 1998 году было окончательно согласовано решение о передаче ООО «Норицу (Р)» под «юрисдикцию» Европейскому офису, точнее, Норицу Германии. Таким образом, руководящим и направляющим центром становилась Германия. В этих условиях экономически выгодно было нанять российского менеджера для управления компанией и сократить расходы на содержание иностранных руководителей.

Вернусь к началу моей работы в Норицу Россия – марту 1999 года.

В течение всей своей деятельности Норицу Россия делала ставку на продажу мини-фотолабораторий через своих дилеров в России: «Техсоюз», «Сивма», «Астра», «Эскпорос», «Дош», «Петр Великий» и других. Компания опиралась на региональную и местную сеть своих партнеров и практически не продавала оборудование сама. За свою деятельность с момента открытия торговой компании ООО «Норицу(Р)» она не уделяла внимания работе с индивидуальными клиентами или делала это довольно неохотно. Кризис в августе 1998 года показал, что нельзя опираться только на работу партнеров, так как в этом случае в большой мере финансовые показатели компании зависят от деятельности других, что очень негативно сказалось в период развития кризисных явлений. Поэтому я предложил начать активную работу среди компаний малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей, а также большое внимание уделить региональным рынкам, чтобы найти своих партнеров на региональном уровне. Прежде всего, было необходимо сформировать базу данных фото-компаний для того, чтобы начать с ними работать. Мне пришлось перерывать и проанализировать всю переписку компании за последние 2 года, которая благодаря японскому менеджменту аккуратно хранилась в файлах. Я начал составлять свою базу данных.

Второе предложение, которое я предоставил на рассмотрение г-ну Коике, касалось формирования клуба Норицу (noritsu-club). Мы хотели организовать клуб существующих и потенциальных владельцев мини-фотолабораторий Noritsu, с тем, чтобы работать с ними в будущем. Участие в клубе Noritsu давало возможность потенциальным членам получать приглашения на различные семинары, конференции, первыми видеть новое оборудование в демонстрационном зале компании и, конечно, получать всевозможные скидки на приобретение оборудования и запасных частей. За короткое время мы смогли сформировать определенную базу владельцев

мини-фотолабораторий Noritsu, с которыми и начала деятельность наша компания. Несколько слов хотел бы сказать о первых неделях работы в компании Noritsu. Отношения в коллективе с некоторыми сотрудниками у меня складывались непросто. Если не существовало проблем с общением с инженерами компании, то возникли проблемы с женским коллективом менеджеров: Викторией Кутузовой и Ольгой Ивановой (главным бухгалтером). Например, я проанализировал объем продаж запчастей различным дилерам и пришел к выводу, что необходимо пересмотреть скидки в зависимости от объема покупок каждого их дилера. Зная, что компания, например, «Экспорос» уже практически выходит из фотобизнеса, перенесла свои финансовые потоки на бизнес по организации спортивного магазина и приобретению спортивной одежды и инвентаря и в последние месяцы практически не проявляет активности в фотоиндустрии, я намеревался сократить скидки для них и увеличить скидки для компаний «Петр Великий» и «Дош». Это вызвало негодование у женского коллектива, и они долго обсуждали этот вопрос с японским руководством, нажимая на тот факт, что я занимаюсь протекцией своей бывшей компании в том числе. К их сожалению, г-н Коике попросил их не вмешиваться в мои действия, так как перед ним лежали цифры, которые я ему предоставил ранее. Для меня также было нелегко входить в мир отчетов японской компании, особенно в части финансовых показателей. Благодаря помощи г-на Коике и Ольги Ивановой я вошел в курс дела. Хорошим словом я вспомнил и моих австралийских преподавателей бухгалтерии.

Знания, которые я получил в Австралии, стали мне сейчас реально пригождаться. Вот так начиналась моя работа в Noritsu Россия. Прежде всего, мне было необходимо войти в курс дела по системе отчетности в японской корпоративной культуре и узнать возможные «подводные камни» подготовки всей системы отчетов и материалов для европейского представительства компании Noritsu, куда мне следовало отправлять материалы ежемесячно. Я начал осваивать отчетность и методику подготовки вместе с г-ном Коике и главным бухгалтером. Существует отчетность по международным стандартам, которая известна всем, кто как-то знаком с ней. Но опытные менеджеры знают, что отчетность в каждой компании может различаться в зависимости от сферы и масштабов деятельности, конкретной подчиненности компании определенным вышестоящим структурам. В дополнение вышестоящие структуры могут добавлять или изменять (модифицировать) некоторые статьи отчетов, исходя из стоящих перед ними управленческих задач. В этом случае мы говорим о ежемесячной управленческой и бухгалтерской отчетности, которую нам необходимо было отправлять регулярно в Noritsu Германия. Дополнительно ежемесячно предстояло готовить и отправлять различные отчеты по продажам и маркетингу для вышестоящей компании. Чем больше становилась активность на российском рынке, тем больше отчетов приходилось готовить и направлять.

На мой взгляд, для всего российского рынка наиболее трудным был период с декабря по апрель 1999 года. Это было время осмысления произошедшего финансового коллапса в стране, «разбора полетов» с кредиторами и должниками, размышлений о возможной диверсификации своего бизнеса в целом и формировании новой маркетинговой политики и политики продаж на предстоящий период, неизвестности и сомнений в необходимости продолжать деятельность именно в этом секторе предпринимательства и экономики. Часть компаний действительно решили свернуть свой бизнес и уйти с фоторынка, но большинство остались и стали предпринимать все необходимые действия для стабилизации своего положения, прежде всего в финансовой сфере. Большие компании, которые выдали кредиты на покупку товаров и оборудования, в спешном порядке начали проводить переговоры о возврате выданных кредитов или оплате за поставленные товары. Все это продолжалось с осени 1998 года по конец 1999 года. Многие компании занялись реструктуризацией своих кредитов, и большинство из них нашли взаимоприемлемый для обеих сторон метод погашения задолженностей. Однако были и такие ситуации, где невозможно было найти приемлемое решение, и начались судебные процессы, что до этого практически не случалось в сфере фотоиндустрии. К началу 2000 года

наша компания решила все проблемные вопросы, связанные с задолженностью. Можно было двигаться дальше.

Во время таких переговоров у нас уже складывалась картина того, с кем можно будет работать и дальше после всего произошедшего. Как говорится в русской пословице, «Друг познается в беде». После завершения всех переговоров по погашению задолженности перед Noritsu Россия, я сформировал перечень действий, которые были необходимы для продвижения компании на российском рынке. Первостепенные из них – необходимость поиска новых партнеров, особенно в регионах, и, конечно же, развитие своей базы данных клиентов. Второй, не менее важной, была задача укрепить и закрепить (если можно так выразиться) бренд Noritsu на российском рынке. Я решил сделать ставку на повышение качества технического обслуживания и предоставляемых услуг для клиентов компании. Что хотел получить клиент, который приобрел дорогостоящее оборудование в компании Noritsu? Поставьте себя на место покупателя. Если вы идете в салон бытовой техники и покупаете дорогостоящее оборудование, что вы ждете от самого оборудования и компании-продавца (от магазина).

1. качества самого оборудования;
2. надежности работы оборудования.

Не говоря уже о том, что наш клиент покупал оборудование для оказания услуг другим и извлечения финансовой выгоды. Прежде всего, он хотел, чтобы оборудование надежно работало. Этот фактор был наиболее значимым для него. Следовательно, решил я, этот фактор должен быть ключевым в нашем бизнесе. Остальное придет само собой, если мы сможем предоставить нашему клиенту надежность и четкость обслуживания в обмен на его деньги, вложенные в покупку мини-фотолаборатории. Главное – создавать условия для минимизации простоя. Человеку всегда становится не по себе, если простаивает оборудование, которое, «фигурально говоря», печатает деньги. Полностью согласен с автором книги «Мышление стратега» К. Омае. Он пишет в предисловии своей книги следующее: «Суть успешной стратегии – дать потребителям то, что они на самом деле хотят, причем лучшим образом, чем это делают конкуренты. Следовательно, первым делом вам необходимо узнать, чего же на самом деле хотят ваши потребители»². Для себя в компании мы решили, что наши клиенты, прежде всего, хотят надежной работы купленного оборудования. В центр нашей стратегии работы и обслуживания клиентов был заложен принцип надежной работы оборудования.

Во время минимальных продаж мини-фотолабораторий был спрос на техническую помощь и технические консультации. У нас были прекрасные специалисты по обслуживанию Михаил Саратовский и Максим Неупокоев. Хочу сказать особое спасибо нашим инженерам, которые практически в одиночку начали заново создавать бренд компании на рынке.

В это время я старался помогать им, как мог. Можно перечислить даже некоторые «неправильные» ходы, которые я предпринял. Прежде всего, из того, что мы могли себе позволить: водитель нашей компании отвозил и привозил инженеров в аэропорт и на вокзал и обратно даже в ночное время. Представьте себе инженера компании, который возвращается из командировки из Хабаровска в 5 часов утра, уверенный, что компания направит машину для его встречи. Пользуясь случаем, хочу поблагодарить Дмитрия Пантелеева, нашего административного сотрудника и водителя в одном лице, который в это время работал за троих человек. Мы начали повышать суточные для командировок, и могу с уверенностью сказать, что вплоть до моего ухода из компании, суточные были самыми высокими на российском фото-рынке среди других компаний. Такие действия дали возможность усилить уверенность сотрудников в том, что компания заботится о них и готова сделать шаги навстречу. Михаил Саратовский разработал систему оказания технической поддержки, которая давала возможность клиентам получить помощь в максимально сжатые сроки. Наши клиенты начали ощу-

² К.Омае. Мышление стратега. Искусство бизнес по-японски. М.:Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 12

щать реальные плоды такой деятельности. Мы разработали систему передачи запасных частей, в случае крайней необходимости, «самолетами, парходами и поездами». Порой в воскресенье я мог позвонить Михаилу Саратовскому, встретиться с ним в офисе, найти запасную часть на складе или даже снять с машины в демонстрационном зале и помчаться во Внуково для передачи запчастей через пилотов, не говоря уже о проводниках поездов и водителях автобусов. Я также старался следить за деятельностью наших партнеров и соперников по их взаимодействию с клиентами и услугам, которые они предоставляли своим клиентам. Нам надо было учиться у сотрудников компании «Кодак», как они организовали работу по продаже запасных частей. Недостаточно у нас в компании была поставлена работа по продукт-маркетингу и рекламе. Оправданием только может служить факт отсутствия таких позиций или сотрудников в нашей компании по штатному расписанию. Не могли мы себе позволить такую роскошь: держать такие позиции в штатном расписании.

В то же время мы знали, что творится чехарда в компании «Фуджи-фильм». В течение пары месяцев сотрудница, которая занималась продажей запасных частей, то уходила из компании, то обратно возвращалась. Задержки по доставке запасных частей достигали 3–4 месяцев у наших прямых конкурентов. В дальнейшем этот фактор стал одним из основных аргументов в нашей конкурентной борьбе. В то же время мы начали процесс подбора инженеров для укрепления наших позиций по совершенствованию качества предоставляемых клиентам технических услуг и консультаций. Интересен факт, что на все публикуемые объявления о наборе инженеров для Noritsu Россия первыми приходили резюме от технического персонала компании «Фуджи-фильм». Я поставил перед собой задачу начать набирать инженеров, которые были бы знакомы с оборудованием нашей компании, или взять специалистов с компьютерным или электротехническим образованием. Третьим инженером компании стал Николай Мамедов, который пришел по приглашению Максима Неупокоева.

В целом же у Михаила Саратовского был особый дар в подборе технического персонала, и я полагался на его рекомендации. Николай Мамедов внес свой неоценимый вклад в работу нашей компании, так как был специалистом по компьютерам. Мы начали его переключать на знакомство с цифровыми новинками, которые уже стали завоевывать наш российский рынок. Тандем Максим Неупокоев, который прекрасно знал существующие на рынке модели мини-фотолабораторий Noritsu, и Николая, специалиста по компьютерным технологиям, начал быстро завоевывать популярность среди клиентов на рынке мини-фотолабораторий вследствие своей компетентности и направленности на решение любых сложных технических проблем. Михаил Саратовский как руководитель технического отдела работал также и как дежурный на «горячей линии», предоставляя консультации клиентам.

Какие факторы стали базовыми для завоевания доверия потенциальных покупателей?

Прежде всего, мы сделали ставку на качество обслуживания и предоставление дополнительных услуг своим клиентам. Как я уже сказал, основное внимание мы уделяли клиентам, которые купили мини-фотолаборатории в ООО «Норицу (Р)». Поэтому сконцентрировались на повышении качества услуг для своих клиентов. Попробую пояснить свою тактику, зная, что она не будет воспринята многими однозначно. Во времена кризиса нам было необходимо выстоять, увеличить свою базу клиентов и, естественно, постараться стать самокупаемой компанией для дальнейшего существования. В противном случае никакая головная компания не будет держать долго убыточный региональный офис, даже исходя из стратегических интересов. Стоимость оборудования и наших услуг была самой дорогой на рынке, и поэтому некоторые компании просто не хотели покупать оборудование и платить дороже, чем можно было бы найти на рынке. Поэтому мы пошли по пути простого разграничения или даже ограничения. Мы стали предоставлять качественные услуги компаниям, которые готовы были обменять определенный денежный эквивалент на качественный сервис и дополнительные услуги, которые не выполняла тогда ни одна компания. Постепенно, как ни странно, таких компаний стано-

вилось все больше и больше. Мы не давали своим клиентам рекламных слоганов, мы доказывали на деле удобства и полезность сотрудничества с нами. Наши условия, поступки и услуги, а также оплата за них были четки и понятны для каждого потенциального покупателя. Каждый становился перед выбором: получать качественный сервис и услуги за соответствующую плату или экономить средства и терять больше своего управленческого времени для решения возникших технологических проблем, а иногда и денег вследствие простоя оборудования. Я не хочу критиковать тех руководителей, которые отказались от сотрудничества с нами или не могли себе позволить платить по нашим расценкам в то время, когда можно было найти другие компании для выполнения таких же функций. Хочу только еще раз подчеркнуть: каждый старается выбрать тот путь своей деятельности, который, по его мнению, может принести компании успехи и прибыль для развития. Наша компания в то время (после кризиса) нацелилась на формирование прибыли за счет качественного сервиса и дополнительного предоставления различного рода услуг для своих клиентов. Это было непростое время для формирования прибыли, и, прежде всего, для укрепления авторитета компании на новом рынке после финансового кризиса 1998 года. Необходимо было сформировать и укрепить авторитет компании и имидж бренда Noritsu. Мы понимали, что только это позволит нашей компании стать одной из ведущих в своей секторе B2B фотоиндустрии России. Все прекрасно знают, если разложить карты, что наша компания – одна из немногих, которые не имеют дополнительных преимуществ перед конкурентами: мы являемся профессиональной технологически ориентированной компанией, у нас нет дополнительных продуктов, которые мы можем продавать или влиять на рынок и покупателей (химия или бумага, фототовары и т. п.). Это очень сокращает наши возможности в прямом влиянии на сознание потребителей и уменьшает наши возможности в плане имиджа. Мы не можем предоставлять потенциальным покупателям пакет для продажи: мини-фотолабораторию, расходные материалы для работы, оформление магазина, рекламные акции и др. Что мы можем: продавать качественные машины, предоставлять качественное обслуживание и решать на высоком качественном уровне проблемы, которые возникают у наших клиентов. Что еще? Всегда говорить правду и строить доверительные отношения, а еще не продавать мини-фотолаборатории, которые не нужны клиентам. Нам не нужны деньги клиентов для того, чтобы навязать клиенту оборудование. Мы стремились продать именно тот товар или оборудование, в котором клиент нуждался. Я был глубоко уверен: если обмануть клиента и продать ему дорогую машину, которая в настоящее время просто реально ему не нужна для становления бизнеса, это партия покера на один вечер. Мы ставили перед собой задачу стать настоящими консультантами для клиентов, зная, что, если мы дадим правильные советы в начале бизнеса, он вновь придет именно к нам, если бизнес начнет развиваться. Таким образом, у нас компании в течение нескольких лет покупали несколько мини-фотолабораторий. Мы гордимся сотрудничеством с такими компаниями. Такие компании стали нашими партнерами и советчиками одновременно. Мы тоже учились у наших клиентов. Я всегда старался спрашивать: что мы еще можем сделать для вас, для развития вашего бизнеса. Существовал один вопрос, на который я обычно отвечал шуткой: снизить ваши цены на мини-фотолаборатории Noritsu. В то же время и здесь мы пытались делать скидки своим клиентам на последующие приобретенные мини-фотолаборатории или предлагали другие, не только экономические, стимулы для дальнейших приобретений. В случае возникновения каких-либо противоречий наши сотрудники пытались всегда решить проблемы в пользу клиента, если такое решение не шло в противовес корпоративной культуре компании и не могло повредить нашему имиджу.

Я доверял всем своим сотрудникам. Если они не могли решить проблемную ситуацию самостоятельно, они звонили мне, и мы вместе пытались найти выход из создавшейся ситуации. В случае невозможности пойти на уступки я объяснял свою позицию и свое видение принятого мной решения. В итоге в подавляющем большинстве случаев мы находили решение.

При необходимости наша компания брала на себя ответственность за решение возникшей проблемы или компенсировала клиенту затраты. Это было базовым условием сотрудничества с нашими клиентами.

Я считаю, что основная, или базовая, причина успеха или неудачи на российском рынке (это, я думаю, в равной мере относится и к другим зарубежным рынкам) – это характер взаимоотношений со своими и не только своими клиентами и партнерами. Большинство игроков российского рынка фотоуслуг отмечают его «узкий формат», под которым подразумевается, что все твои действия или бездействие скоро становятся очевидными для других субъектов фоторынка. Конфликты, ссоры с партнерами, обман клиентов, невозврат кредитов и другие подобные вещи пагубно влияют на имидж компании в ближайшем будущем. Скрыть такие вещи практически невозможно. Все мы люди, все мы человеки. Кто-то рассказывает об этом своим партнерам, те соответственно своим, а они делятся информацией по мере необходимости с другими, преследуя различные цели. Таким образом, все имеют какую-либо корпоративную информацию о другой компании, особенно о ее неудачах и проблемах. Компания, которая не может найти решения возникшей ситуации с клиентами или партнерами, даже если в этом виновата не сама, становится заложницей слухов и полунамеков, которые начинают транслироваться на российском рынке фотоиндустрии.

Первое правило в работе с клиентами и партнерами – быть честным. Это кажется настолько банальным! Во время моей работы в компании мы откровенно говорили, что мы можем сделать для клиента или партнера по бизнесу, а что нет. Я старался по мере возможности объяснять, почему мы не можем пойти на уступки или почему мы предпринимаем такие шаги или действия, которые не нравятся нашим клиентам. Лучше честно объяснить, чем в розовом свете представлять темные дела. Вне зависимости от пола, образования, социального опыта клиенты быстро понимают уловки продавцов. Они могут даже быть мудрее продавцов, долгое время, не раскрывая ему карты, почему они уже какое-то время покупают у него товары или оборудование.

В то же время существует определенный тип клиентов, с которыми я старался не иметь стратегических бизнес-отношений. Забегу вперед: мы просто не заключали контракты с ними или старались уклониться в будущем от работы с такими людьми. Здесь невозможно судить однозначно, и я принимаю, что это моя субъективная точка зрения, которая часто не совсем правильная, следуя канонам традиционного менеджмента и предоставления услуг клиентам. Говоря о честности отношений продавца и клиента, мы хотели бы, чтобы и потенциальные клиенты вели себя так же по отношению к нам. Попробую пояснить на примере мои рассуждения о партнерстве. Представим, что клиент (компания) приобретает мини-фотолабораторию. Клиент направляет запросы во многие компании и начинает дискуссию о покупке оборудования. Мы, как одна из компаний, направляем ему свое предложение и потом контракт по его просьбе с окончательными условиями договора на приобретение мини-фотолаборатории. В течение нескольких дней идет согласование условия контракта и запятых в тексте. В течение всех переговоров мы, как компания-продавец, просим его о двух вещах: не раскрывать условия нашего контракта и сообщить нам, если он решит покупать в другой компании. Проходит несколько дней, которые клиент берет на обдумывание условий договора и обещает нам позвонить. После этого клиент исчезает. Позднее мы узнаем, что он, естественно, купил оборудование в другой компании и даже для того, чтобы ему предложили лучшие условия договора, отправил наш контракт нашим конкурентам. Не знаю, как вы с вашим высоким моральным духом, пониманием философии услуг и психологии клиента, но я принимал решение больше не работать с такими товарищами.

Компания может рассчитывать на развитие и уважение со стороны своих клиентов и партнеров, когда может позволить себе сказать, что с такими товарищами мы бизнес не ведем. Я считаю, что в бизнесе должны существовать принципы ведения бизнеса как основа форми-

рования корпоративной культуры и психологии компании, будь она большая или маленькая. Делайте то, что в ваших силах, чтобы противодействовать нечестности и обману в бизнесе. Просто не сотрудничайте с такими компаниями и индивидуальными предпринимателями. Если вас обманывают в аптеке или магазине, вы же стараетесь там не приобретать ничего. Сопротивляетесь как морально, так и экономически. Делайте то же самое в своем бизнесе. Те, кто не может себе этого позволить, идут на поводу в гонке за получением прибыли, это их выбор. Я не могу осуждать таких людей. Это их право на выживание в бизнесе. Но если вы можете противостоять обману и мошенничеству – делайте это сами и учите своих детей. Если вы не будете этого делать сами и пропагандировать честные принципы ведения бизнеса, завтра таких нечестных людей будет все больше и больше, и вам, как вы скоро поймете, уже не будет места в этой нише. Правда, всегда есть выбор – стать таким же, как они. Выбор, как говорится, всегда за вами.

Завершая эту тему, хочу добавить. Я нормально отношусь к тому, что клиент может и имеет право купить оборудование в другом месте. Есть много примеров того, что наша компания не могла предоставить лучше условия, чем наши дилеры. Это нормально. Мы поддерживаем хорошие отношения, например, с Романом Кайковым, хотя «Роял Фото» приобрела 2 мини-фотолаборатории Noritsu в компании «Кодак». Или Игорь Шапиро (руководитель компании «Колибри» из Красноярска). Это известные лидеры своих компаний и рынка фотоуслуг в своих регионах. Их отличает уверенность в себе и честность отношений с партнерами. Игорь и Роман объяснили мне, почему их выбор пал на другие компании, и я согласился с ними, потому что в данный период времени условия, которые предоставили им наши дилеры, были для них более приемлемыми. Это действительно нормальный процесс.

Это бизнес. Здесь не может быть глупых обид.

Но случай, когда клиенты мошенничают, пропадают, не звонят, для нас неприемлем. Мы не хотели вести бизнес с такой категорией бизнесменов.

Глава 4. Фото-принт индустрия россии после кризисов: август 1998 и октябрь 2008. Исторические хроники и современность

Прежде всего, я хотел бы уточнить: что я понимаю под термином «фото-принт индустрия»? Я пользуюсь этим наименованием для того, чтобы обозначить сферу деятельности компаний в сфере фотопечати и копировально-множительных услуг, а также услуг по производству в небольших объемах (тиражах) полиграфической продукции. В эту сферу я не включаю работу специализированных типографий по предоставлению услуг оффсетной печати, включая печать периодических изданий (газет, журналов).

Сегодня сфера бизнеса фото и копировально-множительных услуг объединяется (компании диверсифицируют свои услуги в зависимости от конкретного спроса со стороны населения в том или ином направлении). Активно компании пытаются внедрять такую новую услугу для населения как фото-книги.

Перед тем, как обрисовать ситуацию в настоящее время, вернемся немного назад и представим развитие фото-принт индустрии после кризиса 1998 года, который самым прямым образом повлиял на весь характер взаимоотношений в российском бизнесе.

1999 год стал самым сложным годом для всех участников фоторынка. Как я уже говорил, большинство компаний посвятили этот год решению своих финансовых проблем. Оборудование не продавалось. Мы стали больше уделять внимания продаже запасных частей и оказанию услуг по обслуживанию оборудования, уже работающего на рынке.

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.