



Внедрение на российский рынок: путь от дистрибьютора к собственному дочернему предприятию.

Сергей Франк относится к экспертам, направляющим предприятия России на успешный и перспективный путь. Вот уже более 20 лет благодаря своему опыту и связям он налаживает деловые контакты с восточной Европой. Беседа о торговле и переменах, золотой лихорадке и о факторе времени 4.

Текст: Ян Хайнрих Фото: Сергей Франк

Как лучше всего подготовиться к началу работы на российском рынке?

Основательно. Необходимо иметь проспекты на русском языке и свою страницу в интернете. Также обязательна реклама продукции на местных выставках. К тому же должны быть заранее ясны индексы, стратегическое позиционирование и общие договорные условия.

Большинство предприятий изначально работают с дистрибьюторами...

Да, и это не лишено смысла, поскольку в административном плане менее затратно, чем при прямом сбыте. Лучше всего работать с парт-

нёрами, которые уже занимались продажей похожей продукции, так как они обладают необходимым опытом и соответствующими контактами в этой области. При этом репутация и платёжная дисциплина делового партнёра должны быть безупречны. Это касается, в частности, технической продукции, успех которой зависит непосредственно от качественного сервиса. Кроме того, важны рекомендации (в идеале, конечно, от клиентов, работающих с аналогичной продукцией), а также заинтересованность в продукте и схожая философия предприятия. Необходимую поддержку при внедрении на рынок можно получить от консультантов, например, при изучении рынка, поиске партнёров или

основании филиала за границей.

А если дело не ладится, где кроется причина?

Существует множество причин. Чаще всего ожидания не соответствуют «реальностям» российского рынка. Во избежание конфликтов необходимо хорошо знать дистрибьюторские структуры и уметь определять ключевые фигуры. Если несколько дистрибьюторов делят рынок, значит, они заняты только выяснением отношений друг с другом, в худшем случае даже воюют, и, как следствие, пренебрегают продажами. Чтобы избежать подобных ситуаций, чтобы улучшить результаты и

экономить деньги, необходимо чётко координировать регионы, клиентов и их продукцию. Дочернее предприятие должно работать в совокупности с материнским, чтобы россияне не чувствовали себя ущемлёнными.

Допустим такой случай: предприятие успешно работает с дистрибьютером, но теперь хочет большего – независимости. Как Вы думаете, кого следует послать в Россию?

Сначала компания вместе с консультантами решает, подойдёт ли для этой работы местный персонал, так как это может облегчить деятельность в стране назначения. «Внутренние» сотрудники знают предприятие, его культуру и руководство, к тому же им известно, кто в головном офисе принимает решения. Однако далеко не все изъявляют желание или допускаются на длительное пребывание за границей. С кандидатами постоянно проводятся различные собеседования, тесты, деловые игры, таким образом их проверяют на пригодность. После следует специальная подготовка к работе за рубежом: обязательный углубленный межкультурный тренинг на такие темы, как социальное поведение, гендерные роли в обществе или поведение в случае болезни. Подобные тренинги требуют относительно высоких затрат. Однако не стоит этого пугаться, ведь благодаря хорошей подготовке сотрудников значительно уменьшается вероятность неудачи.

На что должна обратить внимание компания, если она хочет подобрать персонал в России?

Вместо того чтобы посылать в чужую страну непригодного сотрудника из своих рядов, лучше поискать подходящего кандидата на российском рынке труда. Для этого целесообразней подключить консультанта по персоналу, который имеет доступ к рынку и знает его потенциал. Он владеет такими методами, как классическое переманивание высококвалифицированных кадров, использование интернет-ресурсов и поиск по объявлениям. Кроме того, существуют профессиональные информационные «Job»-порталы с банком данных резюме. Чтобы усилия не прошли впустую, при подборе персонала нужно учитывать также и региональные различия. Порой кандидаты, наиболее выгодно выделяющиеся по резюме, на собеседовании производят обратное впечатление: русские часто кажутся очень скромными и погруженными в себя. Следует также принимать во внимание, что в России выпускники университетов и потенциальные рабочие кадры зачастую относительно молоды (22-23 года). К тому же частая смена работы – здесь дело обычное, ведь в России царит постоянная тяга к богатству. Так высоко ценимое в Германии постоянство едва ли можно найти

в российской биографии, поэтому не стоит удивляться, если новый сотрудник вдруг ни с того ни с сего решит покинуть предприятие.

Всегда ли отказ от привлечения российских сотрудников связан с определённым риском при создании бизнеса?

Безусловно, однако в России и без того нехватка специалистов. Для работы в европейской компании необходимо хорошее владение английским языком. Но, к сожалению, большинство русских специалистов отличаются незначительными познаниями в этой области. К счастью, Россия сегодня может похвастаться постоянно возрастающим количеством молодых людей, получивших образование за границей. Они отлично подготовлены, хорошо владеют английским языком и зачастую уже имеют опыт работы в российских дочерних компаниях западных концернов. Они безупречно подходят для стартовой деятельности. Однако нужно учитывать, что на подобных кандидатов повышенный спрос – так что действовать нужно быстро.

По какому принципу лучше начислять заработную плату?

При отправке сотрудников в Россию, в частности, в Москву, необходимо учитывать высокий уровень российских цен и их постоянное колебание. Поэтому лучше всего подойдет зарплата, ориентированная на успех. Нужно создать такие условия труда, чтобы сотрудник сам стремился достигнуть карьерных высот, а не чувствовал себя лишь маленьким колёсиком большого механизма. Предприятие должно быть «семьей», которая заботится о своих подчиненных, например, предоставляя каждые 3-5 лет бонусы и возможность повышения квалификации.

Допустим, я набрал российский персонал: как же им управлять?

Иногда сотрудникам в России не достаёт западного стиля руководства. Русский принцип иерархии, возникший ещё в коммунистическое время и подразумевающий чёткие инструкции, отражается по сей день во многих постсоветских странах и наблюдается, прежде всего, среди старшего поколения России.

Рассмотрим такой пример: господин Шмидт, представляющий в России интересы немецкого предпринимателя, обсуждает со своими русскими сотрудниками некий проект. Царит дружественная атмосфера, русскоязычная сторона не высказывает никаких возражений. Однако спустя 2 месяца и только по личному запросу господин Шмидт узнаёт, что русская сторона не выполнила «обговоренные» обязательства, объяснив это какими-то непредвиденными обстоятельствами. Очевидно, русские коллеги просто поучаствовали в беседе и, не

получив точных указаний касательно своих действий, решили не предпринимать никаких шагов, так как это не соответствует их культурным привычкам. Отсутствие возражений не являлось знаком согласия. Таким образом, культура сохранения лица зачастую является причиной умалчивания или приукрашивания неприятных фактов.

Как можно избежать подобной ситуации?

Необходимо привлечь российских сотрудников!

Знаете как?

Нужно просто выбрать ответственное лицо, которое будет находиться в постоянном контакте с остальными подчиненными. Считается, что сотрудникам, которые уже знакомы с западными стандартами, намного легче интегрироваться в европейскую рабочую среду с ее логическими методами. Многие процессы в России длятся в четыре раза дольше, чем в западных странах. Таким образом, необходимо придерживаться среднесрочного планирования. Не надо гнаться за кратковременными результатами, залог успеха – в дальновидности. В целом же, решающую роль играют профессиональное чутьё и понимание культуры чужой страны. Именно это помогает оценивать ситуацию трезво и непредвзято. Тот, кто этого достигнет, может по праву считать себя успешным как в бизнесе, так и в жизни. □



«Путеводитель «Business Guide» представляет типичные этапы инвестирования в Россию, начиная с экспорта из Германии, выстраивания структур на месте вплоть до открытия своего производства в России. 20 авторов освещают такие темы как вопросы таможи, налогов, персонала и регионов».