

## Производительность - в прошлом?!

Для настоящего руководителя умение принять вызов — это профессия. Случившийся кризис со всеми вытекающими опасностями и возможностями бросает очередной вызов тем, кто несет ответственность за судьбу бизнеса.

Сейчас многие стараются снизить затраты, увольняя людей. Это, конечно, безотказный способ экономии. Однако есть и дополнительные возможности улучшить бизнес-результаты, если взглянуть на политику работы с персоналом (и на эффективность менеджмента) под другим углом. У нас есть три причины говорить об этом.

**Факт 1.** В 2007 году было проведено исследование среди менеджеров на тему: Сколько времени затрачивают российские менеджеры на выполнение своих непосредственных задач. Изучали несколько десятков компаний в разных городах, были выбраны менеджеры разного уровня. Исследователи под разными предлогами фиксировали подробный хронометраж рабочего дня и затем сопоставляли полученное с должностными инструкциями и реальными задачами. Подсчитали — прослезились. Получилось, что у нас в среднем из 8-ми часового рабочего дня менеджеры заняты своей непосредственной работой 3,5(!) часа. Остальное приносится в жертву разнообразным пожирателям времени (перекуры, болтовня, личные звонки, смс-ки, ожидания, чай и т.п.) и бестолковой ненужной псевдо-работе для создания видимости. Для сравнения: показатель использования рабочего времени для работы самый высокий в Японии и в Америке, там он очень близок к восьми часам в день. Получается, что у нас менеджеры, в среднем, по-настоящему работают лишь 3,5 часа, а работодатели оплачивают полный рабочий день.

**Факт 2.** При анализе эффективности работы менеджмента компании мы всегда рассчитываем TP-index (Turnover / Personnel index) — индекс, показывающий доход на одного работника. Интересно сравнивать этот показатель с показателями отраслевых лидеров, особенно зарубежных. Оказывается, в российских компаниях (во многих отраслях, которые мы проанализировали), выручка на одного работника в разы, а то и десятки раз ниже, чем у зарубежных лидеров. Так, например, в области производства строительной-дорожной техники TP-index ведущих западных производителей в 15-17 раз превосходит показатель лучших российских предприятий отрасли. В области строительных работ и услуг зарубежные лидеры обошли наших по TP-index в 15-20 раз. В области производства и продажи систем безопасности - в 8-14 раз.

**Факт 3.** Многие иностранные специалисты (экспаты) после того, как поработают по контракту на менеджерских позициях в российских компаниях, по возвращении на родину резко теряют в цене. Дело в том, что за годы работы в России они постепенно пропитываются русским отношением к

работе («спустя рукава»), теряют эффективность и стремление к развитию и, как следствие, демонстрируют низкую эффективность работы при возвращении на трудолюбивую родину.

**Резюме:** если кто-то думает, что все ресурсы компании исчерпаны, и в ухудшении показателей бизнеса виноват один только кризис, — это иллюзия. Эффективно управляя человеческим ресурсом, можно существенно повысить доходность. Если научиться загружать людей на полную, — можно текущий результат получать половиной состава, или, при имеющейся численности, вдвое повысить результативность.

В России, конечно, много ленивых людей и нет западной культуры трудолюбия. Но мы абсолютно уверены, что можно повысить КПД рабочего времени. Если, например, поставить задачу увеличить реальное рабочее время с 3,5 часов до... 7. Или задаться целью поднять выручку на одного работника хотя бы вдвое.

Как это сделать? На кого равняться? Отправляться в зарубежное путешествие за опытом интенсификации труда? Или, может быть, достаточно... заглянуть в недалекое прошлое российского бизнеса? В первой половине 90-х, когда многие ныне крупные и средние компании были еще очень немногочисленными, и малыми силами им удавалось делать на удивление много. Люди вели бизнес сплоченными группами. Все друг у друга на виду, все делают все, нет большой дистанции между учредителем и, скажем, сторожем.

В каком-то смысле это был, конечно, каменный век. Нет современных управленческих инструментов, нет структуры, нет отлаженных технологий. Сотрудники частенько путаются друг у друга под ногами, часть работы дублируется или делается вхолостую. Но чего не отнять у младенчества нашего бизнеса — так это плотности загрузки рабочего времени людей! В те годы набор функций, лежащих на плечи каждого, был в разы шире, чем в современных компаниях с их узкими специалистами и узкоспециализированными рабочими местами.

Во многих компаниях сегодня мы уже наблюдаем, как идея отказа от узкой специализации стихийно сама прокладывает себе дорогу. По мере того, как бизнесы становятся более компактными, сжимаясь по количеству сотрудников, происходит и «уплотнение» функций,



### Читайте в номере:

Колобок на черный день	стр. 2
<b>Бенчмаркинг</b> Do It Yourself	стр. 3

обязанностей, задач. Растет количество задач, приходящееся на одного человека. Начинается обычно такое уплотнение со споров, скандалов, потока аргументов про «невозможно» и «неподъемно». А кончается тем, что, поскандалив и похныкав, человек через какое-то время начинает легко и задорно управляться с фронтом, на котором прежде орудовали двое, а то и трое бойцов! Скачок в отдаче от каждого сотрудника впечатляет. Хотя не следует забывать и об ахиллесовой пяте универсализации: ведь если «многофункциональный работник» на той или иной должности в компании всего один, то бизнес попадает в серьезнейшую зависимость от его здоровья, желания сходить в отпуск или сменить место работы.

Выходит, один из протоптываемых сегодня путей к повышению производительности труда — это в каком-то смысле возврат к пройденному. Не нужно отказываться от таких завоеваний как упорядоченность, структурированность, работающие регламенты, финансовая отчетность и планирование, системы мотивации и контроля. Но можно взять на вооружение многофункциональность сотрудников, их способность быть «универсальными солдатами». Когда каждый включен в большое количество проектов, решает разнообразные задачи и умеет гибко перестраивать свой функционал по мере необходимости. Ведь чем богаче «функциональное меню», — тем выше тонус и меньше поводов для простоя! ✨

В. Сметанников

ПОЗДРАВЛЯЕМ  
С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!

Группу компаний  
«СПОРТМАСТЕР»  
- с 17-летием!

Retail Service Company  
- с 3-летием!



Гелиопарк Групп  
- с 6-летием!

Компанию «ДВТ»  
- с 18-летием!

Компанию  
«Лучшие кадры»  
- с 8-летием!

## Колобок на черный день

Помните, из детства: «Бабка по амбару помела, по сусекам поскребла, набрала две горсти муки...» Сегодня те из бизнесменов, кто не поддался панике или детской привычке прятаться под одеяло, занимаются именно этим. Скребут и метут, по капле собирая дополнительные ресурсы для выживания. На что сегодня можно надеяться?

### Рынки падают, но не обнуляются

Жизнь-то не прекратилась! Просто то же количество игроков резвится на все более узком клиентском пятнышке. Возникает новый для российского бизнеса уровень конкуренции. А с новым каждый справляется по-своему. Кто удовлетворительно, кто плохо, а кто и очень успешно. Но где они, эти отличники? Все происходит так быстро, что и списать-то некогда. Значит, кто-то неизбежно будет падать быстрее рынка. Кто-то — «двигаться в потоке». А везунчики даже расширят свою долю, и возможно — не только относительную, но и абсолютную!

### Антикризисный опыт компаний

Имея возможность заглянуть «за кулисы» различных бизнесов и участвуя во всем, что там сегодня происходит, мы попытались обобщить опыт последних месяцев.

Первое, что сильнее всего болит и за что обычно берутся, — это **невыплаченные клиентами долги**. Чтобы остановить рост просроченной дебиторки, необходим экстренный пере-смотр типовых договорных условий и сокращение «товарного кредита». Нужны ясные границы допустимого долга, при достижении которых поставки неплательщикам должны прекращаться. Максимальное исполь-

зование бартерных расчетов. Оценка, а по возможности и проверка платежеспособности новых клиентов. Ну и, конечно, перезаточка мотивации руководителей центров прибыли: пусть получают теперь бонусы не от прибыли, а от оплаченной прибыли.

Еще один вектор профилактики финансового обескровливания — **наращивание кредиторки**. Хочешь выжить — следуй общей тенденции и не пытайся быть святее Папы Римского. Тщательно взвешивай каждый платеж, используй каждую возможность подзадержать его. Только смотри не перепутай с приоритетами! Поставщики, положим, потерпят. А вот налоговые органы, персонал, банки-кредиторы — возможно, и нет.

Следующим пунктом повестки дня идет, как правило, **себестоимость**. Как тем же ресурсом — машинным, товарным, человеческим — начать выдавать большую производительность? И как начать приобретать ресурсы по более низким ценам? Многие компании после череды кадровых экспериментов приходят к выводу, что **интенсификацией труда** можно достичь больших результатов, чем снижением уровня его оплаты. Благо, и рынок труда сейчас предоставляет работодателю редкую возможность поменять двух небитых на одного битого. Как выразился один бизнесмен, «особенно хороши те, кто три месяца просидел без работы... Соотношение цена/качество у них просто великолепное!»

Многие с удивлением обнаруживают, что **офисные площади, технику, транспорт** можно использовать гораздо более эффективно. Что же касается «входящей» **стоимости товаров и услуг**, то здесь по сусекам компаний резервов завалилось столько, что одна из консалтинговых фирм предложила новый антикризисный сервис. Консультанты ищут поставщиков, предлагающих нужные клиенту товары и услуги по более низким ценам и на более выгодных условиях, чем это делали прежние поставщики.

Мы не поверили своим ушам, когда узнали: экономию, перекрывающую затраты на консалтинг, удается получить в 100% случаев!

Еще одно направление поиска экономии состоит в том, чтобы **не делать ненужных телодвижений**. Чтобы грузовики решали те же транспортные задачи меньшим километражом. Чтобы бумажки перестали двигаться бессмысленными кругами по одним и тем же кабинетам офиса. Чтобы люди не скучали в вынужденных паузах и простоях. Короче говоря, чтобы бизнес-технология не была бестолковой. К оптимизации цепочек действий, из которых складывается «машинка бизнеса», прежде обращались лишь немногие. И делали это в основном силами внешних высокооплачиваемых консультантов. Оно и понятно: для упрощения алгоритмов бизнеса нужен свежий взгляд, нужен кто-то, кто выдернет тебя из-под гипноза сложившихся организационных привычек. Сегодня же бизнесмены пытаются решать эту задачу, как правило, своими собственными силами. И если прежде вопросом оптимальных технологий увлекались отдельные «перфекционисты» и «отличники», то нынче эта тема привлекает к себе массовый интерес владельцев.

Однако низкая себестоимость — не самоцель, а возможность **снизить цену** и перетянуть на себя **кусоч рынка**. Отсюда мораль: хочешь не проиграть в объемах продаж — умерь аппетит бизнеса. Сейчас не время для масштабных инвестиций. Зачем тогда бизнесу большая прибыль? Довольствуйся малым, снизь рентабельность и наценку, — и на твои цены потянутся голодные клиенты, которых уже не устраивают прежние, не успевшие сломить инерцию своей жадности, продавцы. А как же дивиденды? Точно так же. Хочешь сохранить бизнес — умерь и свой личный аппетит. Быть может, тот самый рубль, на который ты не съездил на престижную тусовку, как раз и пригодится,

чтобы предложить на полкопейки дешевле конкурента или избежать банкротства.

Сегодня компании, не добывая нужных объемов продаж, пытаются осваивать **соседние рыночные сегменты**. Новая география, новые клиенты, новые товары и услуги. Рано еще говорить о том, насколько впечатляющие результаты получены на этом пути. Но с почином можно поздравить многих и многих. Вдохновляет, по крайней мере, «саксесс-стори» розничной сети «Спортмастер», которая, совершив подобный ход не в кризисные, а в благополучные времена, стала абсолютным лидером своего рынка.

Последнее, о чем важно не забыть: снижение уровня жизни, угроза безработицы и бедности начинают все сильнее давить на людей. Особенно на тех, кому приходится покидать компанию. Освобождение от неэффективных сотрудников, которые сами себя, конечно же, таковыми не считают, порождает множество «справедливых» соблазнов. Многократно возрастает риск того, что кто-то из них, уходя, захочет **прихватить ресурсы компании** в свое личное пользование. Поэтому доверенности, бланки с печатями, наличность, базы данных, заключаемые с поставщиками договора — все это должно стать предметом особо пристального учета и контроля.

Ну, вот, пожалуй, и весь спектр подмеченных нами направлений поиска. Это не исключает, конечно, всего того, что мы еще не заметили и не придумали. Говорят, лучшие стихи — те, что еще не написаны. А любая проблема чревата неисчерпаемым разнообразием изобретений и нестандартных ходов. Очень надеемся, читатель, что поход по сусекам подарит Вам много неожиданных возможностей. Что колобок получится большим и тучным. И что его непременно хватит на то, чтобы перекатиться через лихую полосу в жизни бизнеса. ✨

Ю. Пахомов

### Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

## Do It Yourself. Включая Business Productivity

На дворе лето — традиционная пора ремонта и обустройства дома и сада. Самое время заглянуть в магазины, предлагающие товары для строительства, ремонта и быта. Это магазины формата **DIY (Do It Yourself)**, что подразумевает как возможность самому подобрать необходимый товар, так и приобрести все необходимое в одном месте для реализации собственного проекта.

В России в данном сегменте представлены интернациональные и российские компании. В борьбе за покупателя и за финансовые показатели все участники рынка постоянно находятся в поиске новых бизнес-решений. Среди этих решений есть как очевидные (заметные при посещении), так и такие, которые невозможно увидеть, просто придя в магазин.

Компания	Страна	Год	Оборот компании (\$ млн.) <sup>1</sup>	Численность (человек)	TP-index (оборот/персонал)
Rautakesko Ltd	Финляндия	2007	5 310,4	10 000	531,0
Leroy Merlin (GROUPE ADEO)	Франция	2008	13 668,0	52 000	262,8
Home Depot	США	2008	77 349,0	322 000	240,2
Lowe's	США	2008	48 283,0	229 000	210,8
OBI	Германия	07/08	7 772,0	38 000	204,5
Kingfisher (бренды Castorama, B&Q)	Великобритания	2008	17 261,8	85 000	203,1
Menard	США	2008	7 800,0	40 000	195,0
Максидом (СПб)	Россия	2007	420,0	2 800	150,0
Старик Хоттабыч	Россия	2008	220,0	1 750	125,7
Домоцентр (Сибирь)	Россия	2007	152,0	2 000	76,0

<sup>1</sup> Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ»

### Некоторые заметные решения:

**Ассортимент.** Большинство DIY-ритейлеров представляют ассортимент в 30–50 тысяч наименований. Выигрывают те, для кого основополагающим критерием отбора является качество товаров, и кто предлагает своим клиентам эксклюзивные новинки для ремонта и строительства.

Практически в каждом магазине для клиентов предоставляются бесплатные **консультации профессионального дизайнера**. Если дизайнер еще и посвящен во все тонкости представленного ассортимента, то его консультации способствуют хорошим продажам.

Большие площади магазинов позволяют **грамотно и эффективно разместить товар и сделать зонирование**. Такому магазину помогает хорошая планировка и визуализация. Обычно концептуально магазин разделен на 2 части: декоративную и садово-строительную (ей отдается до 2/3 площадей). Такое деление отражает общие тенденции — декоративная часть приносит большой доход и наиболее привлекательна, она генерирует трафик покупателей. Дальше остается сделать грамотную выкладку, используя пространство как по площади, так и по высоте.

**Организация размещения товарного запаса в залах.** Сеть В&Q нашла очень эффективный и простой метод, как скрыть товарный запас, находящийся в зале. Яркие баннеры-шторы в корпоративных цветах закрывают верхнюю часть стеллажей. Магазин выглядит опрятнее, нет ощущения нагромождения, при этом товар хранится в зале.

**Создание привлекательной визуальной коммуникации.** Покупателю важно легко разобраться в выкладке, а компании резонно лучшие места отвести собственному private label. В этом помогают и фото интерьеров, и кросс-мерчандайзинг (панели и столешницы, и подходящие раковины для кухни). Для обычного человека непросто разобраться в премудростях строительных материалов. Хорошая сеть помогает и декларирует: «We make it easier» (Мы упрощаем это). Четкая выкладка и советы — например, как выбрать правильный болт или деревянный пол — облегчают покупателю задачу. Это особенно важно, зная, что доля женщин в числе покупателей в магазинах DIY устойчиво растет.

Интересная находка — наличие торгового зала, работающего **по технологии drive-in** (возможность заехать в магазин на автомобиле). Это позволяет загрузить крупногабаритные товары в автомобиль прямо в торговом зале, что очень удобно.

### То, что за занавесом:

**Глобализация.** Эта тенденция не обошла и DIY-ритейлеров. Слияния компаний приводят и к экономии на масштабах, и к консолидации объемов закупок для получения более выгодных условий от поставщиков.

**Ассоциации.** В Европе в 2002 году для защиты интересов DIY-ритейлеров создана отраслевая ассоциация

European DIY-Retailer Association (EDRA). Цель ассоциации — представлять интересы всего европейского сектора товаров для ремонта и обустройства дома, члены-государства которого будут вместе лоббировать совершенствование законодательства для DIY-сектора. Задача EDRA — повышать уровень развития сферы DIY.

### Функционал и бизнес-процессы.

Это самая закрытая сторона деятельности, при этом наиболее интересная, требующая постоянного совершенствования. В приведенной выше таблице показан в сравнении TP-Index (годовая выручка на одного сотрудника). Как видно из таблицы, разница в эффективности работы персонала ощутима. Лидирует по производительности финская сеть Rautakesko. Несмотря на растущий в эти годы рынок, у наших соотечественников есть, похоже, внутренние резервы для повышения эффективности. Добиться наивысших показателей помогают не только «локейшн», ассортимент и низкие цены. Большое значение имеет оптимизация логистических потоков, маркетинговые акции, грамотный баланс между гибкостью и стандартизацией, продуктивность работы каждого сотрудника.

Например, интересное решение в свете **экономного подхода к штату продавцов**: если сотрудника не оказалось на месте (в секции), — посетитель может нажать на кнопку и ему ответят на вопросы и дадут необходимую консультацию.

**Автоматизация торгового процесса.** Ускорить работу продавца и повысить лояльность покупателя помогают мобильные терминалы сбора данных. В настоящее время продавцу-консультанту не надо бегать к компьютеру каждый раз, чтобы узнать подробную информацию о товаре. Продавец консультирует покупателя, не отходя от него, и тут же оформляет «мягкий чек» для оплаты на кассе.

Еще одна находка западных магазинов. В практике мировых сетей магазинов DIY — **предоставление услуги по аренде оборудования**. Эта услуга у нас еще не получила широкого распространения, но уже сейчас нужно учитывать наличие такого функционала в торговой системе. ✨

В. Сметанников

### Из записной книжки консультанта

Топ-менеджер: *«Почему так получается: когда организация не организована, она начинает самоорганизовываться?»*

\*\*\*

Менеджер: *«Вы как только начали писать, — я сразу все понял! Это я только выгляжу дураком...»*

\*\*\*

Продавец: *«В переговорах с Заказчиком у нас возникли расхождения в вопросе «что такое метр на два метра».*

\*\*\*

Менеджер по персоналу: *«У нас все добровольно, — у нас все хотят делать только то, что надо».*

Главный редактор: Ю. Пахомов Выпускающий редактор: Ю. Пахомов Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2009 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258-25-02 E-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto:step@stepconsulting.ru)

Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.