

Аккумулятор лучшей практики и хорошего настроения (часть 1)

Насколько же приятно видеть вокруг не хмурые лица, а улыбки, участие и как бы излучающее позитив пространство! Если в магазине (офисе, банке) тебе улыбаются, с тобой вежливо разговаривают, входят в твоё положение и грамотно преподносят именно то, что тебе нужно, — ты непременно получишь удовольствие даже от самого процесса покупки. Именно такой позитивный фон призваны обеспечить грамотные Стандарты продаж.

Появление первых стандартов в российской рознице

В середине 90-х годов наша компания много работала с российской розницей и с иностранными компаниями, в первую очередь телекоммуникационными, которые начинали свой бизнес в России. На тот момент практически ни одна российская сеть не имела и не нуждалась в какой-либо стандартизации процессов обслуживания и работы магазина. В то время лишь операционные стандарты — работа с кассой, приемка товара, какие-то регламентные работы — были зафиксированы в инструкциях и правилах. А правила процесса обслуживания, требования к взаимодействию с покупателем, даже стандарты оформления розничных точек отсутствовали. Причины этого как минимум две:

1. Операционные стандарты — это звенья основного бизнес-процесса. И так как сети развивались и расширялись, важно было, чтобы в новых магазинах понимали, что и как нужно делать. Акцент делался на обеспечение именно основного бизнес-процесса, образующего технологический каркас работы магазина.

2. Поначалу сети развивались в крупных городах, концентрированно и чаще всего там, где материнская (управляющая) компания была практически в «шаговой доступности». Да и точек было немного. Руководители розницы, территориальные директора сами объезжали магазины, видели всю ситуацию, понимали, что происходит и быстро корректировали отклонения.

Это приводило к тому, что часто в отдаленных городах магазин сети мог выглядеть совершенно по-другому. Даже вывеска (!) могла быть сделана другим шрифтом и другим цветом. Не говоря уже о том, что люди там были одеты в другую форму, по-другому расставляли товар, иначе общались с покупателем. Только название оставалось тем же, все остальное могло отличаться.

В иностранных же компаниях, тех же телекоммуникационных, все было прописано гораздо более детально,

процессы упорядочены и стандартизованы вплоть до общения с покупателем. Но, несмотря на то, что у них были эти стандарты, они привлекали консультантов. Именно для того, чтобы сформировать у фронт-лайн-персонала позитивное отношение к стандартам и к необходимости их выполнения! У них были стандарты и были супервизоры, которые могли эти стандарты внедрять и контролировать. Но супервизоры сталкивались с тем, что сотрудники просто не понимали необходимости стандартов и не хотели их исполнять, — непривычно было им это все! Много заказов мы выполняли именно с целью донести до людей: зачем это нужно, как это работает, почему процесс обслуживания важен для розничной торговли в любом ее виде, будь то банк, офис телекоммуникационной компании или магазин.



Российская розница осознала необходимость стандартизации после кризиса 98-го года. Те розничные компании, которые выжили, стали очень быстро развиваться. Освободились площадки (места) в регионах, и все, у кого была возможность, стали развивать свои сети по России, расширяя присутствие в городах. В какой-то момент многие столкнулись с тем, что иметь 100 магазинов, это не то

же самое, что иметь 15 или 20. До них не дотянешься, что там происходит — не видно. Из регионов стали присылаться фотографии, из которых невозможно было понять: мы это или не мы.

Первая волна стандартизации началась весной — летом 1999 года, когда те, кто начал очень быстро развиваться, стал задумываться: а ведь оформление магазина и работу с клиентом хорошо бы тоже стандартизировать. **Именно для этого стандарты и нужны, чтоб сеть была брендом, чтобы все узнавали ее в любом городе.**

В то время «Макдоналдс» для нас был самым ярким примером того, каким должен быть розничный бренд.

Читайте в номере:

Интервью

Качествами предпринимателя меня Бог наделил

стр. 3

Семейный бизнес

Установочный драйвер

стр. 7

Бенчмаркинг

Кому на трубе жить хорошо, или Горе от сырья

стр. 7

Когда люди, приезжая в город Урюпинск, шли именно в «Макдоналдс», хотя рядом были десятки более вкусных ресторанов и кафе. Люди знали, что они встретят в «Макдоналдсе», — какое обслуживание, какое качество, какой продукт, как он будет выглядеть, сколько будет стоить, и т.д. Они просто говорили: «Мы идем в «Макдоналдс», потому что мы знаем, что это надежно, мы знаем, что нас там ожидает. Может, это и не высший класс, но мы не отравимся, это точно». И наши сети всерьез задумались над тем, что нужен некий уровень, который хочет и должна задавать сеть — и в обслуживании покупателей, и в оформлении розничной точки, и в выкладке товара.

От понимания к делу

Первый вопрос, который возникает, когда сеть задумывается о стандартах работы (хотя кажется, что ответ на этот вопрос уже есть, но всегда полезно в разные моменты времени задавать его себе): **Каково наше позиционирование?** Этот вопрос имеет непосредственное отношение к обслуживанию и к оформлению магазинов. Нужно решить ключевой вопрос — **уровень самообслуживания или консультативного обслуживания в сети.** Если мы дискаунтер — мы не можем ставить на высокий уровень обслуживания, — это слишком затратно для данного формата розничной торговли. Если мы бутик — понятно, что мы просто обязаны иметь высочайший уровень обслуживания с самыми тонкими его нюансами, потому что это уже формат luxury-сегмента. Между этими двумя полюсами есть масса промежуточных звеньев. И сделать на этой шкале свою засечку — где здесь мы? — очень важно. От этого зависит объем предоставляемого обслуживания, степень его индивидуальности. От этого зависит и оформление магазина, потому что, если мы «высоко» позиционируемся, то мы используем дорогие материалы в рекламе, более дорогое торговое оборудование, или хотя бы видимость дорогого оборудования должны создавать. При стандартизации оформления точки многие наши клиенты стали задумываться: да, по факту мы работаем в массовом сегменте. Но хотим позиционироваться от «среднего и выше», и мы должны тогда ставить не белое торговое оборудование, а коричневое, которое воспринимается более респектабельно.

На первом этапе подготовки стандартов осмысливаются также и ценности компании: **«Что мы хотим?»**

Если «прибыль любой ценой», то стандарты настраиваются под основную задачу: впарить как можно больше маржинального товара. Если «поднять культурный уровень города», тогда во главу угла ставится культура, уровень и качество обслуживания клиентов. Как вы догадываетесь, между этими крайними точками тоже умещается целая шкала, на которой, осознанно или нет, компания ставит свой «флажок».

Не упустить ни одной важной мелочи

Типовой набор стандартов, который должна иметь розничная точка, состоит из нескольких разделов:

1. Внешнее и внутреннее оформление розничной точки. Начиная от вывески и витрины, заканчивая оформлением торгового зала, включая оборудование, характер рекламных и информационных сообщений (что и как должно стоять, где, в каком виде и т.п.).

2. Мерчендайзинг — правила расстановки, развески, презентации товаров.

3. Обслуживание покупателей, внешний вид продавцов.

4. Элементы удобства для покупателей — то, что работает помимо продавца на удовлетворенность от посещения розничной точки. Это места для сидения, кулер для воды, камеры хранения, рекламные и информационные материалы, организация ожидания (если это, например, банк).

5. Операционные стандарты — работа с дисконтными картами, оформление покупки, приемка и учет товара (внутренняя «кухня» управления розничной точкой).

Все, что мы обозначили, нужно для того, чтобы сеть имела свое лицо, — это элемент бренда. Но, кроме того, стандарты — это действенный механизм, помогающий владельцу (руководителю) реализовать в каждой точке сети свои цели, идеи, задумки. А для менеджеров стандарты — это большое подспорье, это ясное понимание того, что требуется от них самих.

P.S.: Часть 2 читайте в следующем выпуске бюллетеня. ✨

Ю. Капитанчук
В. Сметанников

**Гелиопарк Групп
с 7-летием!**

**Компанию «ДВТ»
с 19-летием!**

**Компанию
«Лучшие кадры»
с 9-летием!**



**ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!**

**Группу компаний
«СПОРТМАСТЕР»
с 18-летием!**

**Retail Service Company
с 4-летием!**

Качествами предпринимателя меня Бог наделил

Интервью с Ириной Борисовной Эльдархановой, Председателем Совета директоров холдинга «Конфаэль»

Краткая справка. Сегодня в холдинге «Конфаэль» работает 500 человек. В его состав входят четырехэтажная кондитерская фабрика, модный дом с широким спектром дизайнерских и полиграфических услуг, кафе, интернет-магазин. «Конфаэль» — это не имеющая аналогов в мире продукция, это 20 запатентованных изделий, 20 национальных премий и наград, слава по всему миру. Продукцию «Конфаэль» можно купить в 200 московских магазинах, в 11 фирменных бутиках и через многочисленные франшизы по всей стране.

— Ирина Борисовна, я знакомился с некоторыми вашими интервью. Вы рассказываете потрясающие вещи. Надеюсь, и сейчас мы поговорим достаточно откровенно...

— Мне очень повезло с тем, как сложилась моя жизнь. Я считаю себя предпринимателем не потому, что пришла в бизнес в 90-е, когда началась перестройка. Просто качества предпринимателя меня Бог наделил. И эти качества проявлялись независимо от того, была ли официально продекларирована возможность заниматься бизнесом. Поэтому, говоря о предпринимательском опыте, я не начинаю отсчет с 89-го года, а говорю об опыте всей моей профессиональной жизни.

— Как она началась?

— Я считаю, что и в советское время предпринимательством занимались многие, и я в том числе. Даже когда мы работали на государство. Мы проявляли свои предпринимательские способности, чтобы наши предприятия получали большую прибыль. Прибыль эта у нас вся забиралась, но все-таки мы ее зарабатывали. Поэтому бизнесы у меня за спиной такие... В 22 года я была главным инженером республиканского предприятия, которое изготавливало вязаные изделия по заказам. Это было много различных мастерских, и это был мой первый опыт. Потом я была главным инженером «Текстильно-галантерейного объединения», которое создавало и выпускало огромный ассортимент: ковры, паласы, пряжу, тапочки, сумки, спортивную одежду. Это был очень непростой бизнес, потому что предприятие было многоотраслевым, с десятками направлений деятельности. Потом я руководила республиканским предприятием «Росторгодежда», которое снабжало одеждой всю республику. А потом уже начался мой бизнес для себя.

— При социализме вам тоже было к чему приложить свой предпринимательский дар? Были определенные вызовы?

— Да, вызовов было много, много было всяких интересных моментов. Если говорить о предпринимательстве — я руководила предприятием «Росторгодежда», которое имело самую высокую прибыль среди аналогичных предприятий в Российской Федерации. За один час не рассказать, что там приходилось делать... Может быть, это смешно, но я занималась этим с таким энтузиазмом, с таким азартом! Наверное, даже из некоего восхищения перед тем, какая жизнь порой непредсказуемая и какие она иногда фортели выкидывает.

— А где там было предпринимательство?

— Ну, очень коротенько. Я работаю директором «Росторгодежды» на Кавказе. Все фондируется, все выделяется по плану, с конкретных предприятий, прямо поштучно расписано. Но почему-то южные предприятия обеспечивались фондами примерно на 85% от плана. Все остальное ты должен был найти сам. А где можно найти, если это плановая экономика? Если у всех вся продукция заранее распределена. Най-

ти нигде ничего не удастся. Однажды ко мне приезжает комиссия Министерства торговли СССР с проверкой. Я сильно переживаю, потому что предприятие не обеспечено фондами. Увидев меня — а я была самым молодым директором в системе Российской Федерации, — увидев девочку, которой нет еще 30 лет и которая бьется вот с этим социалистическим устройством, с разрывом между возможностями и планом, мне проверяющий говорит: я тебе подскажу! Есть такое предприятие «Новоэкспорт», оно получает товар по импорту, и товар этот никак не фондируется. У них есть право свободно его распределять. Я тебе подскажу, к кому обратиться. Это было предприятие, созданное для того, чтобы получать натурой задолженности с таких стран, как Алжир, Сирия, Тунис и прочие. Которым Советский Союз поставлял оружие и от которых никак не мог получить оплаты. «Новоэкспорт» должен был выбивать задолженность товарами ширпотреба. И вот я стала каждую неделю улетать в Москву, налаживать отношения, договариваться. И каждую неделю я возвращалась как минимум с контейнером выделенного мне импортного, дефицитнейшего товара. Это была уже не только одежда: я начала получать ткани, шампуни, посуду, все что угодно. А ведь это была «Росторгодежда»! Я должна была по фондам получать одежду, тихо-спокойно торговать ею, поставлять в универмаги. А тут вся республика встала на уши. Потому что это конкуренция. Есть же специализированный «Росхозторг», который торгует посудой, есть «Ростекстильторг», который располагался этажом выше моего предприятия. А тут ко мне идут, не переставая, контейнеры с импортными тканями...



– **Впечатляет. А можете привести пример предпринимательства в рамках не торгового, а производственного предприятия? Было такое?**

– Сколько угодно! В свое время на предприятиях использовались два знака, которые присуждались особо интересным изделиям. «Знак качества» — и знак «Новинка». Знак «Новинка» давал право повесить преysкурантную цену. Если я создавала изделие — ну, скажем, спортивный костюм, — я открывала справочник и находила по показателям, сколько он должен стоить. Какое бы предприятие его ни выпускало, независимо от его издержек, — цена на костюм определялась справочником. Но если ты создавал изделие, которому отраслевой Худсовет присуждал знак «Новинка», если члены Худсовета говорили: да, это изделие особенное и оно будет хорошо продаваться, — тогда ты мог сделать к преysкурантной цене наценку 25%. Это было очень здорово, потому что часть этих денег шла на премии сотрудникам. Поэтому моим любимым подразделением был экспериментальный цех — место, где создавались новые изделия. Но изделия можно было выпускать с 25-процентной наценкой лишь в том случае, если ты создашь нечто такое, что приведет Худсовет в восторг. И моя задача — слава Богу, она успешно решалась, — состояла в том, чтобы большинство наших изделий выпускались со знаком «Новинка». Это позволяло, во-первых, легче выполнять план. А во-вторых, — получать шикарные премии всем-всем сотрудникам. Премии, иногда в несколько раз превышавшие оклады. В-третьих, если ты создавал какое-то уж исключительно неординарное изделие, тебе Худсовет давал право устанавливать договорную цену. Не по преysкуранту, а ту, о которой торговля скажет: да, по этой цене мы продадим! Так вот, однажды я зашла по дороге домой в магазин одежды и увидела платье, которое сначала поразило ценой: оно стоило 35 рублей. Пригляделась — поразила еще больше. Впервые я видела такое: это было сочетание ткани с трикотажем! Сочетание было очень необычным. А наше предприятие и цеха по производству трикотажных полотен имело, и изделия из ткани шило. Я немедленно купила это платье. В 9 утра оно было нами всеми обсуждено, а на второй день мы изготовили около десятка моделей, в которых использовали эту идею. По преysкуранту такое платье стоило 4 рубля. На Худсовете нам дали цену 12 рублей. Могу сказать, что из всех моих производственных достижений это было самое интересное! Потому что, во-первых, предприятие получало к преysкурантной цене две цены сверху — представляете себе рентабельность, да?! 200 процентов только поверх преysкуранта! Плюс это был такой восторг, такой ажиотаж, мы его просто как горячие пирожки продавали по всему Советскому Союзу. И мне было особенно интересно и приятно, когда я ездила в командировки — в Москву, в другие города, в республики СССР — и видела длинные очереди, которые стояли за нашими платьями!



– **Это скрытое предпринимательство в советской системе — один период вашей истории. Затем на страну обрушился рынок, и вы занялись собственным бизнесом. И бизнесов у вас было немало. Можем вкратце пробежаться по этому пути?**

– Очень кратко. Когда я уже заканчивала деятельность директором «Росторгодежды» в Грозном, я видела рынок и знала имеющийся дефицит. Катастрофически не хватало, например, школьных юбок плиссированных. И как только появились кооперативы, я тут же организовала для своих знакомых производство по изготовлению этих юбок. Мы быстро изучили технологию и нашли все необходимое. И я была счастлива как директор «Росторгодежды», потому что получала дефицитнейший товар. И мои знакомые, которые зарабатывали хорошие деньги.

Идея второго бизнеса возникла, когда я увидела в Кабарде вязальные машины кустарного производства по цене чуть ли не в 100 долларов! Я тогда пришла в совершеннейший восторг. Потому что для своего производства мы покупали такие машины за рубежом за баснословные деньги. Опять же, зная рынок, я убедила своих близких, своего мужа в первую очередь, взяться за это дело. Он, будучи профессором, преподавателем в вузе, сильно сопротивлялся. Уговаривала его и так и эдак, потратила немало времени и сил, он согласился и организовал вместе со своими родственниками — а у него несколько сестер и братьев — бизнес по производству вязаных изделий. За полгода они заработали столько, что все его сестры и братья купили себе квартиры.

– **А дальше?**

– Дальше... В Грозном было уже неинтересно. Один бизнес организован, второй. Ты расставляешь на местах людей, они талантливы, они справляются, ты им уже не нужен. Стало тесно. А тут я вдруг прочитала постановление Правительства России о создании зоны экономического благоприятствования Ингушетия. На следующее утро я уже была в Ингушетии и выяснила: никто там ничего про эту зону не знает. Мы вылетели в Москву, быстро выяснили все детали. И я увидела, как можно абсолютно легально, не пытаясь оптимизировать налоги, зарабатывать огромные деньги! Это был очень азартный проект, и дался он мне с большим трудом. На протяжении трех месяцев я буквально рыдала перед мужем, умоляя переехать в Москву. В итоге мы переехали, предполагая, что пробуем здесь год, создадим бизнес и вернемся. Это был очень интересный бизнес, брокерский. Государство издало постановление о том, что если предприятие зарегистрировано в зоне экономического благоприятствования и импортирует товар, то 50% оплаченной таможенной пошлины оно возвращает обратно. Мы зарегистрировали брокерскую контору, оказывавшую услуги для импортеров. 50% от импортной пошлины государство нам возвращало, мы

делились с импортером, и все были довольны. Это были замечательные времена, когда в день можно было заработать сто, двести, триста тысяч долларов. Параллельно мы занялись импортом шоколада. Ну, неразумно было такие деньги, которые ты зарабатывал каждый день, просто куда-то складывать. Появился торговый бизнес, оптовые поставки шоколада из-за рубежа. Какое-то время у нас были эти два бизнеса. Один приносил деньги без копейки инвестиций. А второй — это была уже торговля.

— А как перешли от торговли к производству?

— Это стандартный путь для большинства импортеров. Ты занимаешься импортом и начинаешь смотреть, как можно оптимизировать бизнес? Думаешь: зачем возить из-за рубежа коробки с конфетами? Зачем везти воздух? Лучше я буду привозить конфеты и коробки отдельно, а собирать уже на месте. На логистике экономлю почти половину. Тут еще кризис 98-го года сильно подтолкнул. Производство стало выгодным в России. Начинаешь думать: а зачем я буду импортировать, платить огромные пошлины и постоянно спотыкаться на том, что не могу вовремя все это завезти, что машину могут на таможне продержат неизвестно сколько времени? Выгоднее организовать производство! Но мы, решив организовать производство, хотели делать то, чего не делают нигде: только самое лучшее.

— А что такое «Конфаэль» сегодня?

— Это самый трудный бизнес, с которым я столкнулась за всю жизнь. Мои слова можно сколько угодно проверять, но я знаю совершенно точно: «Конфаэль» не имеет прямых конкурентов ни в России, ни в мире. Дело не в том, что мы не хотим их видеть. Мы просто не можем их найти. А вне конкуренции мы не только потому, что создаем уникальную продукцию, но и потому, что по своей сути это очень трудный бизнес. Его трудно создать, и им очень трудно управлять.

— В чем трудность этого бизнеса?

— Он требует абсолютной влюбленности в свое дело и самоотдачи не от одного владельца только, не от двух-трех топ-менеджеров. А от всех людей, которые работают в этом бизнесе. Услуга, которую мы выставили на рынок и продекларировали, требует сверхмобилизации всего коллектива. Это очень непросто для людей. А с точки зрения бизнеса — это колоссальное конкурентное преимущество.

— В чем оно?

— Допустим, вы богатый человек или представитель крупной компании. И вы хотите на свадьбу, юбилей или корпоративный праздник сделать дорогой и абсолютно уникальный подарок. Или какие-то беспрецедентные подарки для гостей и участников, в коли-

честве от 100 до 2000 штук. Но при этом вы живете по русскому принципу: «Я хочу это сделать, но сделать это нужно было вчера». И вот осталось 2–3 дня, и вы хотите сделать что-то необычное и в большом количестве. Начинаете искать, кто бы мог это профессионально исполнить. Кто-то попросит месяц. Кто-то — два месяца.

А «Конфаэль» скажет: «Это невероятно трудно, но мы это сделаем для вас за 2–3 дня!» Вот это и есть одно из наших преимуществ.

Но для того, чтобы в эти 2–3 дня уложиться, бизнес-процессы должны быть четко выстроены по всем подразделениям холдинга. У нас ведь три компании работают в составе «Конфаэль». Во-первых, это Модный дом. Дизайнеры, художники, скульпторы. Они должны придумать для вас из-

делие, которые вы и сами, может быть, до конца себе не представляете. Создать эскизы и макеты, согласовать с вами и подготовить к производству. Во-вторых — упаковочная компания — она изготавливает упаковку. Модный дом проектирует новый вид упаковки, а упаковочная компания эту упаковку в очень короткое время производит. Перемещение рабочей документации между этими подразделениями составляет 5 минут. За это время передаются эскизы, и начинается производство упаковки.

Третье подразделение производит шоколадные изделия и затем комплектует готовые подарки. Вот три составляющих. Сегодня в мире практически нет шоколадных компаний, которые бы производили упаковку. Как и нет упаковочных компаний, производящих шоколадные подарки. Почти никто не имеет дизайнерских студий: обращаются в сторонние компании, и на разработку уходит у кого неделя, у кого — месяц. А «Конфаэль», имея по минутам выверенные бизнес-процессы и людей — абсолютно самоотверженных, гениальных, влюбленных в свое дело, — может в пятницу принять заказ, а уже в понедельник его отдать.

— Совершенством бизнес-процессов могли бы похвастаться немало компаний... Ключевое все-таки — это, наверное, люди. Главная трудность — создать коллектив таких сумасшедших. Да?

— Я думаю, что да. Подобрать таких ненормальных.

— А почему вы решили сделать предприятие для ненормальных? У вас же было за плечами много разных бизнесов...

— Когда я взялась за производство шоколадных изделий, я не знала, что из этого получится. Мы начинали делать компанию по западному типу: шоколадные бутылки, производство конфет ручной работы. В России этого не было, и мы открыли первый шоколадный бутик. Клиент приходит — лежит много видов конфет. Он по штучке набирает в коробочку, ему завязывают бантиком — и он уходит. Мы задумывали создать такой бизнес. Никакой сложности в этом я не видела.



– И вдруг столкнулись с тем, что нужны люди самоотверженные и влюбленные?

– Нет! В такой бизнес не нужны были ни самоотверженные, ни влюбленные. Нужны были профессионалы. Интересные дизайнеры, опытные технологи. Но как только мы создали этот бизнес, как только запустили его... То, что произошло потом, — сложилось просто из движений человеческой души. Мы сделали презентацию нашей торговой марки. В подарок каждому VIP-гостю вручалась 10-килограммовая шоколадная медаль диаметром 60 сантиметров. И мы увидели абсолютный восторг, восхищение, настоящую бурю эмоций! Причем это были люди богатые, имеющие возможность покупать любые подарки. Мы увидели, какой это вызывает восторг. Мы поняли: О! Это же можно не только на презентации подарить один раз. Это же востребовано и в массе других случаев!

И тут же в ассортимент первого открывшегося бутика мы ввели шоколадные медали по индивидуальному заказу. Экспериментируя с темой заказных подарков, мы поняли, что на это существует спрос! И вот, наряду с шоколадными бутылками с очень вкусными конфетами, с продукцией, скажем так, для гурманов — большим куском нашего бизнеса становится бизнес подарков. А сегодня, когда меня спрашивают, в каком бизнесе я работаю, я говорю: в бизнесе подарков. А материалом для наших подарков является не металл, не фарфор, не пластик, а шоколад. Материал, который намного благороднее, чем все это несъедобное. Вот и все!

– Движение души потянуло в бизнес подарков. А как с точки зрения общепринятых в бизнесе критериев — широта рынка, экономическая эффективность — было ли это проработано?

– Жизнь говорит сама за себя.

– А что она говорит?

– Нашему подарочному бизнесу на сегодняшний день уже девять лет. Это первое. Второе, что касается рынка. Если бы мы его оценивали... Но его же просто не было! Рынка шоколадных подарков — не было! До того, как появились мы, — кто покупал в подарок коробку шоколадных конфет? Это был подарок для малообеспеченных людей! А для людей обеспеченных это был не подарок, а просто легкий жест. В 2001 году, когда мы создавали этот бизнес, обеспеченный человек, отправляясь на какой-нибудь праздник или юбилей, естественно, не мог взять с собой просто коробочку конфет. Он искал дорогие ручки, записки, часы, статуэтки. Что угодно, но не коробку конфет. А те подарки, которые мы создали — по своей стоимости, представительности, эксклюзивности, — они начали спорить, в том числе и вот с этим уровнем подарков. Сегодня вы можете прийти в «Конфаэль»

и купить, скажем, шоколадную картину — вот такую, как вы видите перед собой. Это нечто необычное. Я своими глазами видела, в какой это приводит восторг даже президентов многих стран! Ты можешь заказать шикарнейшую, богатейшую корзину со сладостями. Или можешь, зная хобби человека, заказать интереснейшую скульптуру. Раньше этого рынка не было. Мы этот рынок создавали. Мы его создали!

– А ведь могли бы продолжать разворачивать обычное производство вкусных высококачественных конфет. Кормить всю Россию! На импорт что-то делать. Вы пошли в подарочный бизнес, который очень эксклюзивен. Если сравнить эти два пути по масштабам, по обороту, про прибыли...

– Вы знаете, естественно, масс-маркет — это бизнес, который не сравним по объемам, по выручке. Ну, рентабельность — дело спорное, она зависит от множества факторов. Но жизнь-то коротка. И каждому из нас со знательных лет, когда мы можем творить, можем что-то менять в жизни, — сколько отпущено? Ну, лет сорок. И все! Когда мы создавали «Конфаэль», мы много дискутировали с сотрудниками. У нас были готовые бизнес-проекты выхода на масс-маркет: технологии, сырье, оборудование, покупка помещения. Но мы хорошо понимали, что такое масс-маркет! Это постоянная борьба с конкурентами за себестоимость. И это огромные объемы. И мы приняли решение: нам это неинтересно. Неинтересно!

Хотим делать самые лучшие по качеству конфеты. Мы лучше будем делать для небольшого количества клиентов, но для гурманов. Для тех, кто понимает во вкусах, понимает в качестве. Для тех, кому лучше съесть одну конфетку, но шедевр! А не для тех, кто кидает в рот сладости одна за другой между прочим, и за это время может съесть полкилограмма. Мне неинтересно было заниматься таким бизнесом!

– Несмотря на его экономическую перспективность...

– Абсолютно. Деньги в жизни определяют далеко не все. Кому-то интересно прожить какое-то количество лет и сказать: я заработал столько-то денег. А кому-то интересно сказать: я горжусь тем, что подарки от нашей страны представляются в значительной степени тем, что делаем мы. Для нас — это приятно! Потому что нередко представление, например, о малом бизнесе, даже и вообще о бизнесе в России, складывается не только из того, сколько мы нефти экспортируем и сколько водки продаем. А еще и из того, что же такое могут делать в России, чего не могут делать в других странах... ✨

Беседовал Ю. Пахомов

Установочный драйвер (Family motto — «семейные заповеди»)

Известна роль, которую в жизни многих людей играют семейные ценности и традиции, передаваемые, в том числе, и популярными в семье легендами, пословицами и поговорками. В определенном смысле такие семейные заповеди программируют поведение человека, определяют его готовность к тем или иным решениям, тактикам, стратегиям. Говоря современным языком, это подобно тому, как действует установочный драйвер в компьютере. Работу этой «семейной механики» можно наблюдать и в бизнесе.

1758 год. Созаемон Окада создает в маленьком японском портовом городке Йоккаичи фабрику по производству кимоно и аксессуаров к национальной одежде. В 1887 году к управлению бизнесом приступает представитель уже пятого поколения семьи — Соемон Окада. Он же в 1920 году вместе со своим предприятием попадает в полосу жесткого экономического кризиса, пришедшего в Японию после Первой мировой войны.

И тут на флаг бизнеса выносятся переходящая семейная заповедь, полученная в наследство Соемоном Окадой вместе с предприятием: «Зарабатывай, когда рынок падает, а не когда он растет»¹. Действуя в рамках этой стратегии, бизнесмен начинает резко снижать цены на продукцию, один из первых в мире отработывает приемы и механизмы дискаунтерной торговли.

Еще несколько десятков лет неустанного труда представителей нескольких поколений семьи Окада, слияния, поглощения, акционирование, неоднократная смена имен — и в результате один из двух крупнейших в Японии сетевой ритейлер под вывеской AEON. Название, кстати, образовано по созвучию с латинским словом «вечность». Какой емкий и точный символ для торговой империи, воздвигнутой на фундаменте из века в век переходящей семейной мудрости!

AEON

¹ «Earn when markets going downward, not up».



Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Кому на трубе жить хорошо, или Горе от сырья

Только ленивый не сетует на сырьевую зависимость российской экономики. Внушительные запасы и растущий спрос на природные сырьевые ресурсы (особенно углеводороды), с одной стороны, позволяют российской экономике пополнять бюджет и накапливать стабилизационный фонд, с другой — ставят во второстепенное положение другие, особенно интеллектуально емкие отрасли.

Компании и их собственники, получившие доступ к добыче и продаже сырья, стали для многих эталоном

коммерческого успеха. Ведь многим кажется, что главное в подобном бизнесе — административный ресурс, а остальное — дело техники: нефть сама течет по трубам.

В рубрике «бенчмаркинг» мы традиционно сравниваем эффективность российских и зарубежных компаний с помощью универсального показателя производительности труда **TP-Index** (годовая выручка на одного работника). Сравним и в этот раз различные компании, которым посчастливилось сесть «на трубу», и посмотрим, так ли легко «нефть сама течет по трубам» и насколько эффективно работают отечественные компании по сравнению с зарубежными коллегами.

Среди российских нефтедобывающих компаний по показателю TP-Index лидирует «ЛУКОЙЛ» — здесь один сотрудник приносит в год своей компании 706 тыс. долларов. В известной компании «BP», представителе этого же рынка, TP-Index равен 3065 тыс. долларов на человека. Как мы видим, работа британских коллег в 4,5 раза эффективнее, чем у российского лидера.

В области производства стали крупнейшая российская компания «Северсталь» демонстрирует TP-Index в размере 129 тыс. долларов на сотрудника, что почти в 2 раза ниже аналогичного показателя крупнейшего европейского производителя стали «ArcelorMittal», у кото-



Компания	Страна	Год	Оборот компании (\$ млн) ¹	Численность (тыс. человек)	TP-Index (оборот/ персонал)
Norsk Hydro (алюминий)	Норвегия	2009	11 601	1,0	11 601,0
BP (нефть)	Великобритания	2009	246 138	80,3	3065,2
ЛУКОЙЛ	Россия	2008	107 680	152,5	706,1
Barrick Gold Corp. (золото)	Канада	2009	8 136	16,7	487,2
Татнефть	Россия	2008	7 453	26,5	281,2
ArcelorMittal (сталь)	Нидерланды	2009	65 110	287,0	226,9
Сургутнефтегаз	Россия	2009	18 454	106,2	173,8
Норильский Никель	Россия	2008	11 799	88,0	134,1
Северсталь	Россия	2009	4 786	37,0	129,4
Мечел	Россия	2008	9 500	80,0	118,8
РУСАЛ	Россия	2009	8 165	76,0	107,4
Полюс Золото	Россия	2009	1 225	15,0	81,7

рого 1 сотрудник ежегодно приносит компании 227 тыс. долларов.

В добыче золота наш отечественный гигант «Полюс Золото» работает с показателем TP-Index в размере 82 тыс. долларов на одного сотрудника. Тогда как его канадские коллеги в компании «Barrick Gold Corp.» ежегодно получают от одного работника 487 тыс. долларов. Разница в эффективности — в 6 раз не в пользу россиян.

Самый яркий пример заставил автора статьи несколько раз перепроверить данные официальных источников, так как результат расчета TP-Index просто шокировал. В области добычи алюминия наши соотечественники, компания «Русал», работает с показателем TP-Index 107 тыс. долларов на человека. Удивительно, но норвежской компании «Norsk Hydro» удается получать с одного работника 11 601 тыс. долларов ежегодно. Или действительно эффективность у скандинавов выше в 100 раз, или они слухавили в отчетности (во что верится с трудом). Хотя проблемы с отчетностью могут быть и у российской стороны.

Мировая практика в очередной раз показывает, что, даже имея доступ к источникам сырья и перерабатывающим мощностям, благами этими можно пользоваться с разной эффективностью. Совершенствование технологий и бизнес-процессов способно сделать рассмотренные богатые отрасли еще богаче. ✨

В. Сметанников

¹ Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».

Из записной книжки консультанта

Руководитель отдела капитального строительства формулирует задачу: «Разработать и реализовать меры повышения экономии затрат».

Генеральный директор (обсуждая одного из топ-менеджеров): «Любой человек боится окружающего мира, но нельзя же бояться до такой степени!»

Начальник отдела: «Мы тут сидели, планировали и в результате то-то и то-то не сделали, потому что планировали...»

Генеральный директор о менеджере по рекламе: «Он вертится как белка в колесе. Его бы поклонировать, но у нас в стране запрещено клонировать...»

Консультант о директорах дивизионов: «Они делают квартальный бюджет и тут же принимаются за бюджет следующего года. Чем они будут заниматься кроме бюджетирования?» Директор экономического управления: «При наличии системы бюджетирования — практически ничем!»

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

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2010 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258-25-02. E-mail: 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.