

Аккумулятор лучшей практики и хорошего настроения (часть 2)

Краткое содержание первой части (см. №3 (57))

Стандарты обслуживания появились в России в середине 1990-х годов благодаря экспансии западных телекоммуникационных компаний. Они принесли в Россию свои технологии, а также детально прописанные процессы, вплоть до общения с покупателем. Российские розничные сети всерьез задумались о внедрении стандартов после кризиса 1998 года: сети территориально развивались, и остро встала необходимость обеспечения целостности и узнаваемости бренда.

Стандарты охватывают несколько разделов: внешнее и внутреннее оформление, мерчендайзинг, внешний вид продавцов, правила обслуживания покупателей, элементы удобства и операционные стандарты. Ключевой вопрос, который возникает при введении стандартов работы, — **уровень самообслуживания или консультативного обслуживания в сети.**

Актуальность стандартов продаж

Для понимания того, насколько актуальны сегодня используемые вами стандарты, можно найти место своей сети в приведенной таблице, оценив товароборот и выполнение стандартов продаж (формализованных или нет) каждой точки.

Товароборот

Высокий товароборот Низкое выполнение стандартов продаж (2)	Высокий товароборот Высокое выполнение стандартов продаж (1)
Низкий товароборот Низкое выполнение стандартов продаж (4)	Низкий товароборот Высокое выполнение стандартов продаж (3)

Выполнение стандартов продаж

1 — Все хорошо. Стандарты понадобятся лишь для обучения новых сотрудников.

2 — Можно сказать, что все хорошо, но что эта позиция значит для управленца? Это значит, что магазин не вырабатывает свой потенциал, он может зарабатывать

в этом месте еще больше, чем сейчас. Высокий товароборот обусловлен внешними причинами (удачное расположение и хорошее товарное предложение). Есть ресурс роста в развитии качества обслуживания.

3 — В первую очередь нужно анализировать внешние причины (расположение, трафик, логистика, ассортимент, наличие товара, платежеспособность населения).

4 — Нужно разбираться и с внешними и с внутренними факторами, но повышение качества обслуживания точно не помешает.



Как правильно разрабатывать стандарты

Если мы определили для себя, какой уровень позиционирования в обслуживании у нас будет, дальше важно отталкиваться от двух вещей: от ожиданий покупателей и от принятых в данной отрасли правил. Потому что, например, степень

жесткости стандартов в разных отраслях ритейла сильно отличается. В банковской и телекоммуникационной сфере — она одна, в продаже продовольствия — другая, в продаже одежды — третья.

Написание стандартов — это пошаговое описание процесса продаж, предусматривающее различные варианты развития событий. Продажи, общение и работа с клиентом — это такой же бизнес-процесс, и его можно детально описать.

В каком виде могут быть зафиксированы стандарты? В виде книжечек — хенд-буков для продавцов, которые содержат все необходимые разделы. Эту книжечку хорошо использовать в тренинге, на утренних пятиминутках, когда вы читаете не все подряд, а строите обучение по разным темам и берете каждый день различные разделы. В хенд-буке все подробно прописано и учтены лучшие практики. По такой книжечке грамотно обслужить покупателя может даже новичок. А можно оформить стандарты в виде иллюстрированных плакатов и вывесить в местах, где ходят продавцы, но не ходят

Читайте в номере:

Бизнес-встреча

Воруют все стр. 3

Бенчмаркинг

Дорогое внимание аудитории стр. 7

покупатели. И когда это все постоянно находится перед глазами сотрудников, всегда можно обратиться за подсказкой и посмотреть, как лучше в той или иной ситуации поступить. И конечно, это способствует быстрейшему включению человека в работу. Ведь помимо того, что я смотрю, как это делают мои коллеги, я могу это прочитать и изучить.

Не стоит думать, что стандарты продаж (обслуживания) — это нечто статичное и неизменное. Стоит периодически проводить их инвентаризацию и добавлять появившиеся находки. Кто-то в компании должен быть «держателем стандартов» (коммерческий директор, директор розницы) и следить за их обновлением. Часто новая хорошая практика продаж выявляется на тренингах. Полезно также с целью поиска новых идей замахиваться к конкурентам, перенимать опыт других отраслей.

Какие внутренние задачи решают стандарты?

Конечно, наличие стандартов — это основа обучения. На основе стандартов проводятся тренинги по продажам, то есть это практическая отработка навыков, которые зафиксированы в стандартах.

Очень часто мотивация «привязана» к выполнению стандартов. Это сейчас общая практика, что развитые сети имеют два вида чек-листов.

Первый чек-лист административный, в нем фиксируются результаты внутренних проверок, связанных с выполнением операционных стандартов, стандартов внешнего и внутреннего оформления магазинов, мерчендайзинга, вопросы взаимодействия с внешними инстанциями.

Второй вид чек-листов связан с выполнением тех стандартов, которыми сеть обращена напрямую к покупателю: что покупатель видит и с чем сталкивается в магазине. Такие чек-листы используют как заведующие, так и территориальные менеджеры в своей внутренней работе. Они приходят и по этому чек-листу могут оценить работу персонала. Но поскольку администрацию все продавцы знают в лицо, то объективную картину об уровне выполнения стандартов получить сложно. Поэтому практически повсеместно розничные сети используют проверки по данному чек-листу с использованием «тайных покупателей». Тайный покупатель приходит в ма-

газин как обычный клиент, совершает покупку, а затем отмечает в чек-листе, созданном на основе стандартов, какие из них были выполнены, а какие — нет.

Практически все сети используют результат таких проверок в системе мотивации для разных уровней управления розницей, начиная от продавцов магазинов и заканчивая территориальными сэйлз-менеджерами. Чаще всего за достижение определенного уровня обслуживания выдается бонус. Некоторые сети (это западная практика) на этом останавливаются, то есть достиг — хорошо, не достиг — значит, просто не получишь бонус. Большинство российских розничных сетей используют и штрафные санкции, например, устанавливается некий минимальный уровень, и если ты опускаешься ниже его, то ты депремируешься. А за невыполнение каких-то отдельных, особо значимых стандартов, если это грозит полностью разрушить впечатление о сети, — могут налагаться индивидуальные штрафные санкции, это считается административной провинностью.

Если продавец блестяще выполняет стандарты, это может послужить поводом для его карьерного продвижения. Во многих сетях разрабатываются системы карьерных лестниц. И обычно наряду с показателями оборота показатель качества обслуживания выступает для сотрудников магазина одним из дополнительных критериев при принятии решения о продвижении на более высокую ступень карьерной лестницы. Это правило касается не только продавцов, но и администрации — старших смен или директоров розничных точек. Потому что уровень обслуживания — это результат работы менеджера: либо ты умеешь управлять коллективом и добиваться выполнения стандартов, либо нет.

Для самой сети очень важна динамика измеряемого уровня выполнения стандартов. Если этот уровень скачет от месяца к месяцу, то мы говорим о нестабильном уровне обслуживания. Это значит, что у посетителей не складывается впечатление о данной точке как о частичке некоего целостного бренда, который в том числе обещает некий уровень обслуживания. Клиент понимает, что сегодня он может столкнуться с хамством, а завтра — получить прекрасное обслуживание. Обычно управленцы отслеживают показатель стабильности обслуживания, поскольку в среднем уровень может быть хороший, но складываться из 95 вчерашних и 35 сегодняшних баллов. Это всегда



**ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!**

**Компанию
«Снежная Королева»
с 12-летием!**

**Автокомбинат №28
с 68-летием!**

**НП «АВТОМИР»
с 18-летием!**

хуже, чем если бы было 60 или 70 баллов, но каждый день. Потому что нет ничего хуже, чем обманутые ожидания.

Влияние на результат

Может ли выполнение стандартов стимулировать покупателей совершать покупки именно в этом магазине? Конечно да. Если мы адекватно учитываем в своих стандартах уровень ожиданий покупателей и способны эти стандарты выполнить, то покупатели получают тот уровень обслуживания, который ожидают. Надо понимать, что покупатель — тоже трезвый человек. Когда он идет в «Копейку», то не ждет, что его там будут облизывать с ног до головы. Но когда он идет в «Седьмой Континент», то он ожидает совершенно другого. У покупателя есть в голове некие сложившиеся концепты.

Поэтому туда, где удастся подтвердить ожидания, человек обязательно будет приходить снова и будет совершать повторные покупки.

Часто в стандарты закладываются навыки допродаж, а любой навык допродаж опирается на то, что произошло до этого. Не обслужив покупателя хорошо, невозможно успешно предложить ему что-то дополнительно. А если продавец полностью выполняет стандарты продаж и уже понимает, что нужно данному клиенту, он сможет грамотно преподнести дополнительный товар. Это соответственно увеличит количество позиций в чеке и сумму покупки, напрямую повлияет на выручку.



Мы давно работаем с розницей и видим, что допродажи или стимулирование к дополнительным покупкам — одно из самых слабых звеньев в российской рознице. Потому что мы еще только привыкаем жить в стандартах (они всего несколько лет как развиваются в России). Другая причина — в том, что мы долгое время жили на растущем рынке и у нас не было необходимости в развитии навыков допродаж и щепетильной работы с клиентом. А случился кризис — и сети стали на это обращать внимание, поскольку людей стало приходиться меньше и кошельки у них стали тоньше. Сети стали думать, что сделать, чтобы покупатель не ушел, а купил еще что-нибудь. И только недавно стали этим навыкам уделять особое внимание. Иногда даже специальную мотивацию привязывают именно к допродажам.

Кроме прочего, выполнение стандартов приводит к сокращению времени на обслуживание клиента (в некоторых компаниях задаются временные нормативы). Как следствие, продавец успевает обслужить больше клиентов в смену.

И пожалуй, самое ценное: продавцам предлагаются отработанные, проверенные на опыте, эффективные ходы. В основе стандартов лежит лучшая практика продаж (в собственной сети, у конкурентов, в сетях других рыночных сегментов). ✨

*Ю. Капитанчук
В. Сметанников*

Бизнес-встреча

Воруют все

Воровство в компании как тему встречи предложил нам наш клиент, ответив на вопрос о самой актуальной на сегодня проблеме. И действительно, пожалуй, нет у нас ни одного владельца бизнеса, равнодушного к данному вопросу. Подтверждением этого равнодушия было большое число участников бизнес-встречи, которые, несмотря на лето и жаркую погоду, собрались обсудить, как проявляется это зло в различных компаниях и как компании пытаются это зло побороть.

С проявлением воровства мы сталкиваемся практически на каждом шагу. Это не только банальные хищения товарно-материальных ценностей внутри компании. Мы частенько лицом к лицу сталкиваемся с этим явлением и тогда, когда выступаем в качестве обычных граждан-покупателей. Иногда нас просто обворовывают — например, когда в продовольственном магазине кассир, чертыхаясь: «Ах, опять не считывает», — трижды проносит упаковку колбасы мимо сканера. Но воруют сотрудники и тогда, когда проявляют о клиентах трогательную заботу. Вот в магазине электроники продавец лукаво предлагает приобрести нужный товар на 20% дешевле, да еще и минуя ожидание доставки со склада. Через минуту товар переходит к вам в руки, а ваши наличные в карман продавца... Или в аэропорту, на выезде после долгой стоянки, на фоне очереди у платежных автоматов появляется фигура добродетельного служащего, который участливо спрашивает: «Вы сколько простояли? — Неделю? — А хотите опла-

тить как за три дня? — И без очереди?» Затем — та же самая процедура обмена наличных на пластиковую карточку, перепрограммированную местными умышленниками. По сведениям из первых источников: только один из таких умышленников-программистов за год заработал себе на строительство загородного дома и новую машину. При чем рассказ об этом, что символично, начинал словами: «Вот это у меня был хороший бизнес...»



Поэтому воровство — это для тех, у кого воруют. А те, кто ворует, считают это успешным предпринимательством...

Примеры можно продолжать без конца, поскольку масштабы хищений и творческая изощренность исполнителей приобретают фантастические размеры.

Конечно, все те, у кого воруют, так или иначе пытаются с этим бороться, и формы борьбы бывают самые разнообразные. Один генеральный директор, например, каждый свой день начинает с просмотра кипы документов полуметровой высоты — все договоры и счета от первого до последнего — и вылавливает опытным глазом места, где могут произойти утечки. Способ достаточно надежный, беда лишь в том, что не остается времени ни на что другое, — управление компанией и развитие идут по остаточному принципу.

В Европе давно уже существует профессиональная ассоциация по борьбе с хищениями в сфере «белых воротничков». По данным этой организации, процент хищений в компании в среднем достигает **6%(!) от оборота**. По мнению экспертов, в России ситуация примерно такая же. В сфере торговли, общественного питания и строительства цифра может быть несколько побольше, в других отраслях — поменьше. Это подтвердили и участники встречи. Отметив, однако, что внушительность европейского показателя связана с достаточно широким толкованием в Европе границ самого понятия «потери от воровства».

Вопрос о границах воровства — это самостоятельная тема, во многом определяемая персональными позициями игроков рынка. В одной из известных российских компаний к воровству напрямую относили курение сотрудников, просиживание в социальных сетях в Интернете (хищение рабочего времени), звонки по личным вопросам, расходование принтеров и бумаги для личных целей и т.п. А в одной финансовой компании, наоборот, если кто-то из специалистов делал клиентам выгодные предложения за счет компании, его считали прогрессивным и предприимчивым коммерсантом и продвигали по службе.

Чем, кстати, важна и полезна цифра 6% вне зависимости от того, насколько она точна? Нам приходилось видеть компании, в которых тема воровства становилась не просто центральной, но даже маниакальной. Руководство не жалело никаких средств и ресурсов на борьбу с этим злом. А в итоге стоимость мероприятий по преодолению напасти начинала превышать сумму потерь от самой этой напасти. Наличие цифры-ориентира позволяет выдерживать разумный баланс в борьбе с воровством, не слишком поддаваясь азарту борьбы с проблемой независимо от того, исходит этот азарт из личных убеждений заказчика или из бюджетных appetites тех, кто организует эту борьбу.

В ходе обсуждения один из участников встречи условно разделил утечки активов компании на две группы (понимая, что случаев множество, и они разнятся в зависимости от видов бизнеса):

Грубые (физические)

- Воровство, вынос ТМЦ
- Кража денег из кассы

- Кража Подарочных сертификатов
- Откаты (разные)
- «Левые» сделки, сделки помимо компании (например, в недвижимости)
- Принос (продажа своего товара)
- Использование ресурсов компании в личных целях (расходные материалы, связь и пр.)

Тонкие (интеллектуальные)

- Воровство технологий и иной интеллектуальной собственности

Воровство информации (в т.ч. базы клиентов)

- Использование бренда компании в корыстных целях
- Закупки через подставные фирмы
- Подмена браком хорошего товара при приемке
- Финансовые схемы — несанкционированные обналичивание, кредитование и т.п.



Наличие такой классификации позволило компании приступить к разработке диверсифицированной программы борьбы с каждым из этих вариантов хищений и получить первые осязаемые результаты от ее реализации.

Кто виноват? Можно ли вообще избежать потерь от воровства или победить это зло невозможно?

Как аргумент за возможность победы прозвучал пример реформ, проводимых в Грузии, где добились заметного снижения уровня коррупции даже на уровне дорожных автоинспекторов. Решалась эта задача системно, через хорошо налаженный государственный механизм (см. <http://www.forbesrussia.ru/ekonomika-column/vlast/52396-poryadok-po-gruzinski>).

Применительно к корпоративному воровству участники встречи высказали мнение, что спланированных воровских действий не так много. Основой для воровства чаще всего является беспечность и слабость учета в компаниях. В таких случаях, как говорится, возможностью просто грешно не воспользоваться. Как только мы определяем границы ответственности, регламентируем оформление и порядок действий, налаживаем учет и контроль — воровство резко сокращается. Огромную роль здесь играют технические средства контроля. Например, в Европе давно используют специальные устройства на машинах, детально отслеживающие фактический маршрут; все шире применяются микрочипы, сопровождающие товар на всем пути его следования, позволяющие гибко менять и фиксировать ценовые параметры.

Впрочем, представитель компании из сферы общепита считает, что в российской ситуации спасут от воровства только принятые на работу инопланетяне: «Наши продавцы изначально устраиваются на работу, чтобы воровать. Они приносят свой товар для перепродажи и считают, что просто обязаны «отбить» билет на электричку и другие затраты. При этом уверены, что воруют они не у нас, а у клиента».

Оказывается, нечистоплотные сотрудники отчетливо различают для себя разные по тяжести грехи: украсть **у работодателя** — далеко не то же самое, что украсть **у клиента**.

Только самые оголтелые воруют у всех. Большинство же делает свой «морально оправданный» выбор. Украсть у клиента, по мнению одних, — не грех. «Перед работодателем я чист» — так они оправдываются в своих собственных глазах. А то, что при этом портится имидж компании, — это уже далеко за пределами их понимания. Другие же оправдывают себя противоположной философией. «Я только помогаю людям, — говорят они себе. А вот хозяин — нехороший человек и нажил все несправедливым путем. И если я у него возьму да еще и с клиентом поделюсь, от него не убудет...»

Однако кроме клиента и хозяина есть еще третий персонаж, у которого можно воровать, — это «община», **коллектив**. Воровать у своих, «крысятничать», в отечественной традиции наиболее зазорно. Именно на этом базируется широкое применение в борьбе против воровства механизма коллективной ответственности. Здесь уже хоть как-то начинает срабатывать и страх, и совесть. И потенциальные злоумышленники либо притихают, либо «выдавливаются» коллективом. Об успешном масштабном применении коллективной ответственности как о ключевом методе профилактики воровства рассказал представитель крупной сети магазинов.

По мнению представителя другой сетевой компании полностью победить мошенничество невозможно, поскольку потребует затрат, несоизмеримых с полученным выигрышем. Но целесообразно создавать определенные препятствия действиям злоумышленников. В практике этой компании используется следующая классификация мошенничества:

1. Мошенничества, связанные с активами компании. Это касается обеспечения сохранности материальных активов (товарных запасов, материалов, денежных средств) и нематериальных активов (зарегистрированные товарные знаки, ноу-хау).

2. Коррупция. Это прежде всего откаты, связанные как с продажей, так и с закупками, а также конфликты интересов (родственников, отдельных групп).

3. Недостоверная информация. Это злонамеренное искажение учетных данных. Под мошенничество в данном случае подпадает даже недостоверная информация, представленная соискателем при приеме на работу.

Исходя из приведенной типологии, в компании создаются специализированные механизмы — от формирования необходимых установок в корпоративной культуре до системы внутреннего контроля, — обеспечивающие противодействие угрозам потерь.

Связано ли внутреннее воровство с поведением самого бизнеса на рынке? Многие компании позволяют себе нечестную конкуренцию. Компания может украсть клиента, идею или какой-то подряд, может скрывать налогооблагаемые доходы. Как это отражается на том, что происходит внутри? В обсуждении прозвучала гипотеза о прямой связи между уровнем хищений в компании и по-

ведением самой компании на рынке. По мнению одного из участников, существуют законы — нравятся они нам или нет. И если компания пытается эти законы обойти, то она теряет моральное право требовать от своих сотрудников честности по отношению к себе. Поэтому крайне важно нейтрализовать психологический мотив сотрудников к подражанию. Например, официальная выплата всей зарплаты — она в этом конкретном вопросе закрывает для человека возможность думать: «он ворует, значит, и я могу воровать».

Что делать? Как компании препятствуют мошенничеству и воровству

Классические и весьма эффективные способы борьбы с воровством — это хорошо поставленный финансовый учет и контроль. К ним же примыкает и бюджетирование. В рамках бюджетирования сразу видны все отклонения, и, главное, при соблюдении заданных параметров эффективности бизнеса теоретически (но не ценностно!) можно даже закрыть глаза на возможность хищений.

Гораздо сложнее работа с проблемой откатов. Как с юмором рассказал один из участников встречи, в его компании поняли, что откаты искоренить невозможно. И тогда руководство решило само возглавить регулирование «откатных» процедур. Откаты были легализованы в заданных руководством рамках, с условием, что менеджер половину «левого» заработка оставляет себе, а половину отдает компании. Получилось так, что особо предприимчивых и умеющих торговать переориентировали, дали им возможность зарабатывать и при этом не рисковать своим рабочим местом. Умеешь торговаться — торгуйся, компания готова дать тебе твой кусок.

В крупных розничных сетях проблемы воровства решают системно, с подключением всего потенциала современных IT-технологий. Разработаны программы, которые помогают анализировать большие массивы данных и выявлять отклонения, требующие особо пристального внимания — на уровне различий в параметрах работы магазинов, смен продавцов и грузчиков, материально ответственных лиц, отдельных продавцов и кассиров. На эти сигналы уже реагирует служба безопасности.

В сети автосалонов противодействие мошенничеству выделяется как отдельный вид деятельности, причем не в рамках одного подразделения, а как сквозной проект, в котором задействованы многие менеджеры высокого уровня из различных подразделений. Проект назван «Система противодействия мошенничеству», его главная задача — анализ ключевых бизнес-процессов, связанных с хищениями, и изменение этих бизнес-процессов таким образом, чтобы хищения стали невозможны или затруднительны.

Система действует по трем направлениям:

1. Предупреждение мошенничества.
2. Выявление мошенничества.
3. Реагирование на мошенничество.

Каждое направление требует определенных компетенций. Например, в области предупреждения — это прежде всего управление корпоративной культурой, «политико-воспитательная работа». Во главе этой дея-



тельности стоит руководитель управления персоналом. В выявлении мошенничества существенную роль играет система внутреннего контроля и аудита. Эту сферу курирует управление внутреннего аудита.

Определяется размер рисков, под их предупреждение закладывается определенный бюджет. «Мы исходим из расчета, что проект оправдан, если затраты на содержание Системы в 10 раз меньше размера предотвращенного ущерба от мошеннических действий», — подвел итог представитель компании. Очень неплохо — каждый вложенный рубль в систему принесит 10 рублей экономии!

Другой пример технологии привела компания, занимающаяся поставкой расходных материалов. Среди ее заказчиков много крупных клиентов, в том числе розничные сети.

Раньше, практически в каждом случае, закупщики клиента предлагали им откатную схему. Сейчас поставщики сами инициировали аудит расходных материалов и всей цепочки поставок для своих покупателей. Поскольку тема закупок расходных материалов очень «коррупционно-емкая», услуга по аудиту оказалась востребована. Приятно отметить, что в последние 2–3 года у основных поставщиков и потребителей выстраиваются четкие системы взаимодействия, прозрачные цепочки поставок. «Это работает. Мы ясно видим динамику снижения коррупции в сетях и других крупных компаниях. Общественное сознание доходит до неких стандартов», — сказал представитель компании.

Помогают бороться с воровством и некоторые новые технологии. Например, владелец гостиницы Korston первым привез в Россию технологию контроля бара. Традиционно бармены «подрабатывали», принося и разливая свои напитки (с наценкой 600%!). Владелец гостиницы во всех барах на каждой бутылке установил радиокнопку (датчик), с которой данные о разливе сразу поступают на кассу. Бармен не может продать свое, поскольку вся продукция уже зафиксирована в базе. Эффективный пример новой технологии борьбы с, казалось бы, непреодолимым видом воровства!

Тем временем в мировой практике все шире применяется кассовый аппарат для самообслуживания, исключая контакт персонала магазина с наличными деньгами. При этом прием денег и выдача сдачи происходит точно и очень быстро. И для магазина удобно: как только купюра попадает в автомат, деньги сразу же зачисляются на его банковский счет. В Германии на заправках Shell такое оборудование установлено по инициативе банка и все прекрасно работает. Но у нас в России есть проблема — поставщик оборудования не может или не хочет его поставить.

При обсуждении методов противодействия воровству звучала и идея создания корпоративного пенсионного фонда — некой перспективы, которую бы человек боялся потерять. Однако, по мнению многих оппонентов, это вряд ли сработает: слишком уж короток в России «горизонт планирования». Люди не привыкли планировать будущую жизнь; имеет значение лишь то, что есть сегодня, здесь, прямо сейчас. А для людей, причастных

к криминальной субкультуре, это справедливо вдвойне: криминальное сознание мыслит несколькими минутами вперед, и слова «завтра» для него не существует.

В одной из компаний есть более действенный механизм — годовой компенсационный фонд для коллектива (примерно 5% от ФОТ). Этот фонд распределяется между сотрудниками только в случае отсутствия выявленных хищений. Это — мотивация для коллектива «выдавить» вора из своей среды.

В финальной части встречи организаторы провели небольшой блиц-опрос участников: какой из механизмов борьбы с хищениями в данный момент времени представляется наиболее перспективным в их собственной компании? «Психологический», ориентированный на корпоративную культуру, отбор и вос-

питание сотрудников, создание мотивационных механизмов — или «технологический», связанный с установлением новых систем финансового, информационного или технологического контроля? Результат оказался весьма интересен. Участники согласились, что в общем случае лучше всего выглядит комплексный вариант, включающий в себя и то и другое. Тем не менее практически каждый сегодня делает упор только на одну из составляющих. Обусловлен этот приоритет во многом конкретным набором обстоятельств: личными предпочтениями владельца, наличием сильных специалистов (есть сильный менеджер по персоналу, но слабый финансист, или наоборот), технологической спецификой и традициями бизнеса, объемом финансовых ресурсов и пр. Иными словами, несмотря на очевидные преимущества комплексного подхода, в каждый данный момент у компании просто может не хватать ресурсов для его реализации, и тогда необходим выбор наиболее целесообразного решения в соответствии с реальными возможностями.

Из этой встречи каждый вынес для себя что-то полезное — общение «в своем кругу», как всегда, приносит свои плоды.

В качестве резюмирующих итогов прозвучали тезисы:

- Пока каждый из нас будет лично содействовать и участвовать в коррупционных схемах или будет молчать, увидев (услышав) непристойное предложение, это зло останется неискоренимым.
- Деятельность по противодействию воровству в компании, чтобы быть результативной, должна быть организована системно. В этой системе есть два неразделимых направления: морально-психологическое (все, что начинается с работы над собой и над корпоративной культурой и менталитетом в нашей компании или в нашем государстве) и технологическое (использование различных средств, включая создание соответствующих служб и подразделений).
- Идея построить бизнес, внутри которого не воруют, вполне достижима. Так или иначе, у бизнеса это получается гораздо лучше, чем у государства. ✨



Дорогое внимание аудитории

Иоганн Гутенберг (XV век, изобретатель типографской печати), Александр Попов (XIX век, изобретатель радио), Макс Дикманн, Борис Розинг (XX век, изобретатели телевизора), Тим Бернерс-Ли (XX век, изобретатель Интернета) - в честь этих гениев должны поднимать первый тост на корпоративных мероприятиях все сотрудники медиабизнеса.

С появлением возможности передачи информации на расстоянии возникли и первые продавцы информации. Новости, биржевые сводки, объявления, познавательная и развлекательная информация оказались очень востребованы. Спрос породил нескончаемый поток предложений, нацеленных на удовлетворение неослабевающей тяги человека к разного рода информации.

Рынок передачи информации, или медиарынок, оказался очень емким, многоплановым и привлекательным. И действительно, первые медиакомпании строили свой бизнес на продаже информации. Но главным капиталом владельцев газет, журналов, теле- и радиопрограмм становились не печатные станки и трансляционное оборудование, а внимание аудитории — читателей, слушателей, зрителей. Растущая конкуренция во всех потребительских секторах подталкивала производителей не только к совершенствованию производства, но и к борьбе за глаза и уши потенциальных клиентов, иными словами — к рекламе своего продукта. Постепенно полем конкурентной борьбы стали средства массовой информации как основные каналы коммуникации с потребителями.

И сейчас медиакомпании основные деньги зарабатывают вовсе не на продаже информации, а на продаже рекламы во всех ее видах. В различных медиакомпаниях структура выручки может различаться, но доля рекламы в доходах всегда будет составлять от 70 до 100%. Исключение составляют специализированные информационные агентства, однако и там сейчас не все так просто — эффективность продажи информации ввиду гигантской конкуренции поддерживать тяжело. Так, известное новостное агентство Reuters в 2008 году вошло в состав крупного канадского медиахолдинга Thomson, и объединенная компания стала называться **Thomson Reuters**. Так что и здесь продажу новостей объединили с продажей рекламы. Сейчас, судя по TP-Index (годовая выручка на одного сотрудника), объединенная компания при солидном обороте не может похвастаться высокой производительностью сотрудников — 217 тыс. долларов на человека.

Большинство крупных медиакомпаний консолидируют в своих руках различные каналы коммуникации — печатные издания, радиостанции, телеканалы, интернет-ресурсы. Это и диверсификация рисков, и более плот-

ный охват аудитории. Лидирует по TP-Index (1187 тыс. \$) мощная медиакомпания **Viacom** (сокращенно от **Video & Audio Communications**) — американский конгломерат, включающий в себя кабельные и спутниковые телевизионные сети MTV Networks, BET и др.

На втором месте (TP-Index 883 тыс. \$) — крупнейший итальянский медиахолдинг **Mediaset**. Да-да, тот самый, что принадлежит премьер-министру Италии Сильвио Берлускони. Уж с административным ресурсом или без него, но бизнес отстроен достаточно эффективно.

Основной костяк американских медиахолдингов и их коллеги — крупнейшие медиагиганты Германии и Франции — демонстрируют TP-Index в диапазоне от 500 до 800 тысяч долларов на человека.

Приятно видеть в группе лидеров и российский медиахолдинг СТС Медиа (TP-Index примерно 440 тыс. \$ на сотрудника), хотя эту компанию зарегистрировал в США американский предприниматель,

который, судя по всему, привез в Россию и западные технологии медиабизнеса.

Объем рынка телевизионной рекламы и его доходность значительно выше, чем на радио. На радио и конкуренция плотная, и стоимость эфира дешевле. Эта разница отражается и в показателях TP-Index. Так, сотрудники крупнейших российских радиохолдингов приносят в год 56 тыс. долларов (Русская Медиагруппа) и 20 тыс. долларов (Европейская Медиагруппа).

Помимо очень плотной конкуренции внутри своих сегментов медиакомпания в последние годы столкнулись с новым мощным каналом, который стремительно переориентирует на себя читателей, слушателей и зрителей. Это Интернет с его всевозможными ресурсами. Современное поколение все больше своего внимания сосредотачивает именно там. Традиционным медиа противостоять этой конкуренции очень непросто. Как показывает практика последних лет, медиагиганты все больше и больше внимания уделяют интернет-ресурсам: с этим «врагом» лучше дружить, чем пытаться его победить. Так, крупнейший российский медиахолдинг Проф-Медиа, помимо комьюнити-ресурсов приобрел компанию «Рамблер Медиа». А крупный южноафриканский медиа-холдинг Naspers стал совладельцем крупнейшей управляющей компании Рунета — Digital Sky Technologies (DST), владельца Mail.ru.



Компания	Страна	Год	Оборот компании (\$ млн) ¹	Численность (человек)	TP-Index (тыс. \$/чел.)
Viacom Inc.	США	2009	13 619,0	11 470	1187,4
Mediaset SpA	Италия	2009	5565,0	6305	882,6
Time Warner Inc.	США	2009	25 785,0	31 000	831,8
Lagardère S.C.A.	Франция	2008	25 000,0	31 000	806,5
ProSiebenSat.1 Media AG	Германия	2009	3956,8	5000	791,4
NBC Universal, Inc.	США	2009	16 969,0	30 000	565,6
News Corporation	США	2009	30 423,0	55 000	553,1
CBS Corporation	США	2009	13 014,6	25 580	508,8
СТС Медиа	Россия	2009	506,1	1151	439,7
Axel Springer AG	Германия	2009	3748,8	10 666	351,5
Thomson Reuters Corporation	США, Канада	2009	11 707,0	53 860	217,4
Bertelsmann AG	Германия	2009	22 718,3	106 083	214,2
ПрофМедиа	Россия	2008	623,0	3000 E	207,7
Sanoma Corporation	Финляндия	2009	4270,9	21 329	200,2
Central European Media Enterprises Ltd	Восточная Европа	2009	714,0	4900	145,7
Naspers Limited	ЮАР	2009	2746,4	20 000	137,3
Русская Медиагруппа	Россия	2009	50,0	900 E	55,6
Европейская Медиагруппа	Россия	2009	92,0	4500 E	20,4

Независимо от канала вещания главной и ежедневной работой всех медиакомпаний остается неустанный поиск формата, перспективной целевой аудитории и способов привлечения ее внимания. Ведь охват аудитории выражается в заветных GRP (gross rating points – количество человек, которые имеют возможность контакта с рекламой), которые можно продавать рекламодателю. И чем дальше, тем сложнее, так как аудитория, с одной стороны, избалована обилием предложений на медиарынке и множеством способов представления контента, а с другой стороны – уже устала от постоянного прессинга информационных потоков со всех сторон.

Есть смелое предположение футурологов, что в недалеком будущем средства массовой информации сами будут платить слушателю (зрителю, читателю) за возможность использовать его внимание с целью доставки необходимой информации. Интересно, как тогда будет выглядеть бизнес-модель медиакомпаний? ✨

В. Сметанников

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

Из записной книжки консультанта

Финансовый директор: «Осталось только заглянуть формат нашего отчета».

Генеральный директор (бывший): «Не моя задача принимать решения, моя задача – управлять процессом!»

Из авансового отчета: «XXX рублей – за вырубание лунки на озере для купания г-на Иванова после бани».

Генеральный директор розничной сети о заведующем магазином: «О чем он там думает? Что мы магазин не закроем? Так мы же чемпионы по закрытию магазинов!»

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** Л. Горбунова **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.