

**У ИЗДАНИЯ «ЖИЗНЬ БИЗНЕСА» ПЕРВЫЙ ЮБИЛЕЙ!  
 МЫ С ВАМИ 10 ЛЕТ ВМЕСТЕ!!!  
 ЭТО НАШ 60-й ВЫПУСК!  
 УРА!!!**

## «Кролик-дрим»<sup>1</sup>

У нашего редактора дома живет кролик. Так уж получилось. Дочка принесла.

Поначалу кролик, как все нормальные люди в нашей стране, служил в доме охранником. То есть, когда редактор ходил на работу, кролик шумел, сопел, шумно грыз морковку, барабанил лапами и прочими способами изображал присутствие в доме живого существа. Но однажды редактор задумался: а не может ли кролик быть более производительным существом? Взял и подсунил в клетку кролика крольчиху. Эксперимент оказался удачным. Через два месяца удвоенного, а затем утроенного поедания морковки (аппетит у крольчихи внезапно вырос), в клетке появилось еще четверо крольчат. Продолжение эксперимента выявило, что парочка без видимых усилий может поддерживать производительность на стартовом уровне и каждые пару месяцев приносить от трех до пяти потомков. Редактор, естественно, уже подумывает о смене вида деятельности — не принесет ли ему кролиководство больших дивидендов и славы в сравнении с муками издательского ремесла. Вопрос только — хватит ли морковки...



Конечно, желательно при этом, чтобы кролика как минимум не путали ни с овцой, с которой можно бесконечно стричь шерсть, ни тем паче с мясной коровой, которой прямая дорога на колбасу. Ведь от кролика шерсти — только на плюговую шапку, а мяса — кот наплакал. Начальство про это, наверное, осведомлено слабо. Вот и норовит животное норку себе поглубже выкопать да в ней понадежней спрятаться...

Но даже и с начальством уже в предновогоднюю пору стали происходить чудеса. Не то чтобы что-то было сделано — чтобы что-то сделалось, как известно, нужно, чтобы медведь в лесу сдох... Но хотя бы уже подумали да сказали — и то приятно... Одно из федеральных ведомств, например, вдруг взяло и заявило, что никакого налогового толка от малых предприятий нет и что попытки повысить собираемость с них налогов обходится дороже, чем получаемая в результате сумма. (Подика отыщи все их норки да обойди по кругу...) Так пусть уж лучше МП, считает Высокое лицо, делают хотя бы то, что реально полезно и что у них хорошо получается, — плодят рабочие места, обеспечивают самозанятость. А чтобы они хорошо плодились, не худо бы отменить им налоговые проверки

### Наши поздравления всем с Новым годом!

Кажется, после долгих лет ожиданий наступает-таки год животного, природа которого более других отвечает природе бизнеса. Ведь и он тоже, дай только волю, готов тут же активно плодиться и размножаться. Открывать новые направления, строить дома, дороги и магазины, перевозить грузы и даже, страшно сказать, изобретать что-нибудь. Или внедрять эти изобретения — то есть в соответствии с заветом начальства заниматься инновационной деятельностью и модернизацией...

<sup>1</sup> Дрим (от англ. dream) — мечта, греза, сновидение.

### Читайте в номере:

#### Интервью

Бесполезно манить человека рублем... стр. 3

Нефинансовые показатели в управлении... стр. 5

#### Бенчмаркинг

День год кормит стр. 7



да еще и упростить жизнь — в буквальном смысле этого слова. То есть перевести все ООО на упрощенную систему налогообложения, повысив предельный уровень годового оборота до 60 млн рублей. До этой суммы — никакого тебе НДС, плати только оборотный налог. И даже бухгалтера в штате можешь не держать... Правда, кто тогда будет подсчитывать вновь увеличенные налоги по ЕСН — неясно.

Страшно сказать: наполеоновские планы руководства страны предполагают довести долю малого и среднего бизнеса до 60% ВВП страны! И самое забавное, что для этого ему, руководству, делать ничего не надо. Именно ничего и не надо делать, чтобы этого добиться. Известен ведь рефрен всех обращений бизнеса к власти имущим: «Не надо ничем помогать. Только не мешайте. Сами все сделаем...»

И делают. Мало того что продолжают плодиться и размножаться сложившиеся бизнесы. Как всегда, в разгар кризиса начинают возникать из небытия новые предприниматели. Да еще и такие нахальные — приходят и говорят: «Нам не нужны ваши устарелые технологии. Сейчас бизнес делается не так, как в 90-е. Вы нам скажите, как лидерами рынка стать в этих новых условиях...»

И ведь станут. Хотя технологии в конечном счете будут использовать все те же. Но только сейчас им об этом даже не обязательно задумываться.

Другое поветрие времени — все больше и больше стало появляться независимых программ выведения на орбиту молодых предпринимателей. Программ грантовых, создаваемых на средства частных фондов, а также прямых инвестиций состоявшихся бизнесменов в перспективные новые проекты, которые они каким-то известным только им способом умудряются найти. Какие-то из этих программ более успешны, какие-то менее, но сам факт их существования и роста добавляет каплю оптимизма.

Конечно, если наш редактор все же поедет на ферму разводить кроликов и сажать для них морковку с репкой, будет очень жалко. Останется одно только утешение: все-таки в стране появился еще один новый предприниматель. А также несколько новых рабочих мест — для жены, дочери, будущей внучки и собаки Жучки. Ну и конечно же для неизбежной в фермерском хозяйстве мышки. ❄️

*Е. Емельянов*

## ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕЧЬЯ!

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

**Группу компаний «Ведис»  
с 13-летием!**

**САО «Гефест»  
с 17-летием!**

**Компанию «Муви»  
с 18-летием!**

**Компанию  
«Ниола-Пресс»  
с 12-летием!**

**Компанию  
«Альпиндустрия»  
с 22-летием!**

**Компанию «Рокса»  
с 18-летием!**

**Сеть «Карпет Хаус»  
с 14-летием!**

**Компанию «Инкомстрой-Инжиниринг»  
с 16-летием!**





## Бесполезно манить человека рублем, когда он во власти стереотипа

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

В 57-м июньском выпуске мы опубликовали выдержки из интервью с Ириной Борисовной «Качествами предпринимателя меня Бог наделил». Сегодня мы предлагаем вашему вниманию продолжение взятого весной интервью, в котором удивительный предпринимательский проект «Конфаэль» раскрывается в новых, неожиданных ракурсах.

— **Ирина Борисовна, Вы начинали свою «шоколадную историю» с производства, ориентированного на массовый рынок. Оно и сейчас у Вас есть наряду с подарочным бизнесом или вы целиком ушли в подарки?**

— У нас давно нет производства стандартных шоколадных конфет. Но у нас есть один... Хороший... — нет, так сказать нельзя. Замечательный... — тоже мало сказать...

Обалденный!!! Обалденный бизнес, который мы создали несколько месяцев назад параллельно с «Конфаэль». Это бизнес, продукция которого появилась в пилотном варианте в нескольких десятках магазинов Москвы и России.

— **И в чем его чудесность?**

— Я все время ломала голову над тем, как все-таки использовать наше подарочное производство и для изготовления массового продукта. Почему? Бизнес подарков очень труден не только своими бизнес-процессами. Он еще и очень сезонный. Объемы производства увеличиваются, скажем, от июня к декабрю до 20 раз! И это глобальная проблема, это увеличение не в полтора-два раза, а в десятки раз.

— **Куда мощности деваете?**

— В том-то и дело, что только осенью и зимой они используются полностью. А главное в нашем бизнесе — мы должны все действия выполнять точно в срок, минуту в минуту. Малейший сбой — это невыполнение заказов конкретных клиентов! У одних корпоративный вечер на определенную дату назначен, другие в этот день поздравляют партнеров, третьи машины и курьеров заказали — и ты должен и частных заказчиков, и компании обслуживать как часы. Поэтому мощности должны быть с запасом, чтобы их было достаточно для пиков сезонного роста заказов. И мы все время искали возможность организовать бизнес, который бы нивелировал резкое падение заказов с марта по сентябрь. У нас было несколько попыток, но ни одна из них не привела к желаемому результату. И вот сейчас мы создали новые продукты под новой торговой маркой «Лакомства для здоровья». Это сладкая продукция, потребляемая которую вы вопреки всем существующим



представлениям о лакомствах и сладостях не засоряете организм, а оздоравливаете.

— **Этого нет в России?**

— Этого нет в мире! Ну, например, что такое мармелад в традиционном представлении? Для большинства фабрик — это вода, сахар, краситель и ароматизатор. Полезное из всего этого — только вода, все остальное — вредное. Но что такое наш мармелад? Это свежеевыжатый сок с сохранением всей клетчатки и фруктоза, которая не повышает сахар в крови. Вот мы с вами пили сейчас свежеевыжатый морковный сок. Когда его готовили, то выбрасывали весь этот жмых, всю клетчатку, да? А у нас на фабрике, где теперь стоят сплошными рядами соковыжималки, мы выжимаем сок моркови, а потом отправляем всю измельченную клетчатку обратно. В эту массу добавляются морские водоросли, которые имеют нулевую калорийность, но очень полезны для организма, потому что они его очищают. В соках сохраняются все витамины. Поэтому такой мармелад и называется «живые конфеты».

— **Понятно.**

— А «Живые конфеты» из свежих цитрусовых: лимонов, апельсинов, грейпфрутов, перемолотых через мясорубку вместе с кожурой. Кожура — это ведь тоже клетчатка, а еще и много-много витаминов. Когда начинаешь читать книжки народных целителей, литературу про здоровый образ жизни, то особо остро понимаешь, что мы едим неправильную пищу, и всем нам в еде категорически не хватает клетчатки. Поэтому во всех «живых конфетах» нам удается сохранять внутри конфет все грубые волокна.

— **Вы еще и диетолог?**

— А я даже специальные курсы закончила — иммунологии и диетологии... Сейчас мы с вами съедим шоколадку, и я вам загадку загадаю: что в ней? Мне очень нравится в этом новом проекте то, что кроме шоколада мы смогли создать продукт, который, во-первых, очень вкусный, во-вторых — очень полезный и, в-третьих — неожиданный.

— **Похож на традиционные сладости!**

— В этом и есть фишка. Часто полезное — невкусное. А этот мармелад, шоколад — перекус, снэк, который оздоравливает. В мае мы начали эксклюзивные те-



стовые поставки в продуктовую сеть «Алые паруса». И мы, и покупатели довольны первыми результатами. И теперь все шире разворачиваем свои поставки «Лакомств для здоровья» в другие магазины и аптеки Москвы и других городов России.

**– Теперь давайте вернемся немного назад. Когда Вы пошли в подарочный бизнес, в какой-то момент Вы столкнулись с проблемой: чтобы здесь работать, нужны совершенно особенные, влюбленные в дело люди. Как Вы эту проблему решили?**

– Я эту проблему никак не решала. Я думаю... Даже не просто думаю, а весь мой жизненный опыт говорит о том, что когда ты имеешь цель либо миссию некую в жизни, то жизнь как бы сама складывает обстоятельства таким образом, чтобы у тебя все получилось. И нужные люди будут приходить. Например директор нашей фабрики. Талантливый человек, который сыграл огромную роль в создании этого бизнеса. Без нее я никогда бы не создала «Конфаэль», даже не пришла бы к идее этого бизнеса в том виде, в каком он сейчас существует. Она пришла к нам работать технологом 10 лет назад. Кадровое агентство привезло нам человек десять кандидатов. Мы посмотрели на первого и сказали: «Все! Мы никого больше смотреть не будем, мы берем этого человека». Нам говорят: «Так не бывает! Посмотрите всех остальных, — может быть, там есть еще лучше кто-то!» А мы: «Нет, мы больше никого смотреть не будем, мы свое решение приняли». Вот и все. Особенности люди? Всякие люди к нам приходят, но не все приживаются. Далеко не все могут работать в таком, как у нас, режиме, с такими, как у нас, требованиями, с полной самоотдачей. Когда на собеседование приходят кандидаты, мы им рассказываем, в каком режиме мы работаем, чего мы хотим от них, мы смотрим им в глаза, пытаемся определить энергетику.

**– Но Вы же говорили о невероятной трудности этого бизнеса по сравнению с Вашим предыдущим опытом. Тем не менее получается, что все складывается само собой?**

– Люди, которые в этом бизнесе работают, — им бывает очень трудно! Потому что бывает напряженный режим работы. Например, в декабре мы должны в день отгружать до ста заказов разным компаниям. И в каждом заказе может быть до десяти наименований. Представьте себе: все заказы абсолютно разные, все индивидуальные и все их изготовить и отгрузить нужно точно по графику. И при этом нам еще нужно сделать отгрузки в 50 магазинов, ну и, конечно, произвести по несколько отгрузок в каждый из наших бутиков. В такую пору все мы, в том числе и я, иногда уезжаем с фабрики в час ночи. А бывает и так, что в 5 утра мы снова на работе, т.е. спим по 3–4 часа... Ну, распробовали с шоколадом загадку?

**– Шоколад как шоколад... Элитный, судя по вкусу...**

– С отрубями! 25% отрубей!

**– Здорово!**

– А вот с этим проще, здесь на упаковке написано, что это такое: шоколад с семенами льна! Вот это — мармелад из свежевыжатого сока моркови, а это — из свежевыжатого сока свеклы.

**– Свеклы?**

– Да, вот с этими конфетами я тоже очень люблю «играть». Отгадайте, из чего эта конфета? Вишня? Нет. Смородина? Нет. Слива? Ну почти, почти слива. Свекла!



**– Как с текучестью при таком тяжелом режиме?**

– Я сказала же, многие не выдерживают. А те, которые остались, — они остались. Да, это тяжело. Но это адреналин! Когда такое время заканчивается — люди себя чувствуют так, будто они живут зря! Как будто время проходит, проходит мимо и ты уже не в таком... драйве! Это драйв, это энергетика, это интересно! А, вторых, вы поймите, какой это уровень. Люди стоят и делают заказы, да? Или вообще как-либо причастны к этому. И видят перед собой практически все ведущие компании России. Газпром, Аэрофлот, Аэропорт Шереметьево, Сити-Банк, Администрация Президента, Правительство Украины, МВД России — да кого только нет! Ты понимаешь, для кого ты это делаешь. Ты видишь, какое это удовольствие, какая это ответственность. Людям важно не только отработать часы и уйти. Важно реализовывать себя. Когда ты создаешь эти подарки, когда начинаешь перепрыгивать через самого себя... Ведь очень многие заказы начинаются со слов: этого сделать не-воз-мож-но!

**– Кто такие слова произносит?**

– Такие слова произносят мои специалисты. Я им говорю: вот что хочет клиент. А они: да вы что? Это сделать невозможно. Нереально!

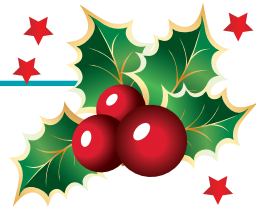
**– А потом происходит этот прорыв?**

– А потом начинаются поиски: а как сделать? Это никто не может сделать, никто никогда не делал, да? Да, действительно, это никто никогда не делал. Но почему это невозможно? Мы должны! И все, и вперед!

**– Так это лично Вы коллектив подталкиваете?**

– Это могу быть я, это могут быть другие люди. В компании есть точно такие же ненормальные, как я, и они говорят: ну да, конечно, невозможно, но давайте мы подумаем!

**– Знаете, меня очень интересует вот эта часть Вашего бизнеса — Модный дом. Потому что мы в своей работе сталкивались с такой пробле-**



**мой, что творческих людей очень трудно поставить на конвейер. А здесь – еще круче чем конвейер... это же мгновенная отработка заказа.**

– А я, например, знаю наизусть, сколько нужно минут, чтобы по заказу подготовить рисунок на конфете в производство. И при этом – да, это творческие люди. Они творят все время. Они создают шедевры! Вы посмотрите на наши каталоги: нигде нет ничего подобного... Это просто приводит в восторг в Америке, в Германии, в Израиле, в Испании – повсюду. А мы создаем в год... – вот, кстати, листочек лежит, я его покажу. Извините, он помялся, но вот он, посмотрите: аналитика по работам над каталогом «Новый год 2011». Знаете, что это такое? Это трудовой подвиг! Объясняю. Для того чтобы разработать каталог, у нас всегда уходило полгода. Я имею в виду создать не просто какой-то каталог, а создать коллекцию абсолютно новых изделий. Со всеми детальными разработками, чтобы можно было запускать производство. Уходило полгода.

Но в этом году из-за кризиса у нас весь график сместился. А потом мартовские праздники, там у нас были совсем новые решения... Мы впервые выпустили новогоднюю коллекцию «Детские подарки», потратили на нее два или три месяца. В общем, из графика мы вылетели. У нас было очень много новых проектов, и мы не приступили вовремя к работе над каталогом «Новый год». А приступили мы к нему только первого апреля. Сдача в печать 15 мая, а мы приступили 1 апреля. Я поставила задачу: чтобы 1 июня каталог вышел из печати. 60 дней вместо 6 месяцев! В печати каталоги всегда примерно 15 дней. То есть обычно каталог создавался пять с половиной месяцев. Всегда! Пять с половиной месяцев – это 165 дней, так? А теперь я им поставила задачу: сдать каталог в печать за 45 дней. В 4 раза быстрее. Естественно, я получила в ответ: Ирина Борисовна, Вы издеваетесь?

**– Это Модный дом так ответил?**

– Да. Я видела абсолютно потухшие лица, абсолютно убитых людей. Вот такой каталог, вот такие коллекции. Коллекции все новые, создаются с нуля. Каждый год все новое (показывает, листает). Ирина Борисовна, это нереально! Вот, в новом каталоге, видите, 149 изделий. Теперь сюда посмотрите! На сегодняшний день, с 1 апреля – а сегодня у нас какое? 23-е число! При всем том, что вообще Вы, Ирина Борисовна, не в своем уме... – Посмотрите, 105 изделий готовы и согласованы! И драйв!

**– А Вы были уверены, что все это будет сделано?**

– Да что Вы, конечно нет. Конечно нет. Я долго думала, что нужно сделать. И я придумала. Я много раз пробовала написать мотивацию, когда каждый день играет роль, и каждый день уменьшается премия. Это не срабатывало. Не срабатывало, не было вот этой пружины, люди все равно не могли себя преодолеть. Бесплезно манить человека рублем, когда он во власти стереотипа, что на это уходит 6 месяцев. А я все время пытаюсь людям объяснить, что большинство барьеров, которые есть у нас, мы сами себе и ставим. Мы сами выстроили над собой потолок... Посмотрите сюда. До завершения работы оставалось 38 дней. Теперь осталось 24 дня. 1 апреля каталог мы начали делать, 1 апреля! Видите, каждый день какие отклонения от нашего стандартного графика? 103% отклонения по графику, 104%, 154%, 195%, 220%. Видите, с каким опережением идем! Это люди сами себя преодолевают. Вот что главное! Люди, которые еще вчера говорили: нельзя – сегодня говорят: мы смогли! Мы смогли! А еще 10 дней назад все это казалось просто невозможным. ✨

*Беседовал Ю. Пахомов*

## Нефинансовые показатели в управлении розничным предприятием

К финансовым показателям в торговле относят обычно ключевые цифры традиционной управленческой (финансовой) отчетности: выручка, маржинальный доход и прибыль (Отчет о прибылях и убытках), достаточность денег для ведения текущих операций (Отчет о движении денежных средств), размеры переходящих и просроченных задолженностей (Баланс). Цифры, не попадающие в финансовую отчетность, принято относить к нефинансовым показателям. За долгий период совместной работы с менеджерами и владельцами розничных компаний в наших проектах отчетливо обозначились три области приложения нефинансовых показателей. Первая – это анализ текущей выручки. Вторая – анализ товарного запаса, который во многом определяет выручку завтрашнего дня. Третья – анализ эффективности использования «мощностей»: торговой площади, персонала и т.п. В этой статье мы остановимся на показателях, напрямую связанных с выручкой.



Современное кассовое оборудование и программные средства позволяют оперативно получать данные о количестве распечатанных чеков и проданных единиц товара. А устанавливаемые повсеместно счетчики дают возможность отслеживать количество посетителей. На основании этих данных легко вычисляются:

- *сумма среднего чека (на какую сумму в среднем покупает товаров каждый, кто совершает покупку);*
- *коэффициент комплексности покупки (среднее число единиц товара в чеке, т.е. сколько в среднем товаров приходится на одного совершившего покупку посетителя);*
- *средняя стоимость проданной штуки;*
- *коэффициент конверсии (отношение совершивших покупку посетителей к числу всех посетителей магазина).*



Что могут дать эти показатели для управления работой магазина? Прежде всего найдем каждому из них место в единой математической формуле:

$$\text{Выручка} = \text{Средняя стоимость штуки} * \text{Коэффициент комплексности} * \text{Количество посетителей} * \text{Коэффициент конверсии}$$

Оказывается, выручку можно разложить на составляющие и понять, из чего сложился конечный результат! А как оценивать каждый из множителей? Пять тысяч посетителей — много это или мало? Для того чтобы определить, хорошую ли магазин заработал выручку, мы сравниваем ее с планом и с результатами прошлых лет. Точно так же и отдельные множители можно сравнивать с прежним отчетным месяцем, с аналогичным месяцем прошлого года. И даже с планом, если начать планировать хотя бы некоторые из них.

Из формулы следует, что выручка возрастает пропорционально росту каждого из множителей. Значит, если нам нужна большая выручка — нужно наращивать каждый из показателей, давить на все четыре «кнопки» разом? Не совсем так. Дело в том, что разные составляющие выручки в разной мере отзывчивы к усилиям конкретного магазина и его директора.

Скажем, **количество посетителей** (например, за месяц) во многом определяется местоположением магазина, интенсивностью пешеходных и автомобильных потоков поблизости. Этот показатель редко остается неизменным от месяца к месяцу. Но влияют на него обычно силы такого масштаба, контролировать которые «изнутри» магазина невозможно: время года, погодные условия, изменения в городской среде. Открыли, например, новую станцию метро недалеко от магазина — и посещать его стали чаще и охотнее. А построили торговый центр через дорогу — и покупателей заметно прибавилось. Бывают случаи, когда рекламный щит или даже небольшой указатель могут заметно повлиять на то, какая часть людского потока достигнет наших дверей, но это скорее исключение, чем правило.

Можно ли управлять **коэффициентом конверсии**? Бывает, что и сюда вмешиваются силы, превосходящие масштаб и управленческие возможности магазина. Например сезонность. Решение о покупке вьетнамок принимается обычно «с первого взгляда». Но, когда нужно купить шубу, люди часто приходят не в одиночку, а перед окончательным своим выбором не раз примериваются и прицениваются, ходят по разным магазинам. То есть в сезон дорогих товаров коэффициент конверсии будет закономерно снижаться. Однако там, где сезонный фактор не работает или уже учтен на основе сезонных кривых прошлых лет, коэффициент конверсии во многом зависит от работы самого магазина.

Распродажи, скидки, снижение цен — льют воду на повышение коэффициента конверсии. В этом же направлении работают и маркетинговые акции типа «купил две —

третья бесплатно». Но все эти меры снижают стоимость штуки, то есть через другой множитель уменьшают выигрыш в выручке! И, что еще более важно, снижение цен уменьшает маржу с каждой проданной штуки, уменьшает рентабельность. Поэтому пользуются скидками всегда осторожно и в экономически оправданных пределах.

Дыры в ассортименте из-за недопоставок или ошибок в планировании всегда будут разочаровывать людей и снижать процент отоварившихся посетителей. А вот в ситуациях, где ассортимент достаточен, цены обычные, а сезонный фактор вынесен за скобки, колебания коэффициента конверсии отражают прежде всего работу сотрудников.

В тех сегментах розницы, где преобладают консультативные продажи, коэффициент конверсии напрямую связан с эффективностью работы продавцов. Поэтому часто и вполне заслуженно этот показатель называют также «коэффициент обслуживания». Если месячный план продаж перевыполнен за счет необычно высокого трафика посетителей — это, возможно, заслуга тех, кто занимается рекламой и организует маркетинговые акции. Но скорее всего, это результат даже не усилий сотрудников магазина, а проводимых кем-то мероприятий в городе, районе или торговом центре. Но если продажи месяца удалось за счет высокого коэффициента конверсии, то удачу с гораздо большей уверенностью можно ставить в заслугу тем, кто ра-

ботает в торговом зале. Видимо, это продавцы так расположили к себе гостей, так побеседовали с ними, так убедительно рассказали о товаре, что те уже не могли уйти без покупки. Соответственно, нужно думать о том, как поддержать и поощрить отличившуюся смену или администратора зала. В секторе консультативных продаж коэффициент конверсии важно не только отслеживать: им можно управлять через обучение и систему мотивации продавцов.

Целесообразно ли мотивировать персонал на более высокий **коэффициент комплексности**? В консультативных продажах — несомненно. Клиент уже выбрал товар, он уже раскрывает кошелек — это и есть самый подходящий момент для того, чтобы повлиять на количество штук в его чеке! А нужно-то всего лишь напомнить клиенту о том, что он, быть может, и хотел бы купить, да сам вовремя не вспомнил: «Покупаете новую красивую куртку? А шарф, который гармонировал бы с ней, есть? А не слишком ли он «бывший в употреблении»? А перчатки?» Многие торговые сети успешно используют системы мотивации, завязанные на коэффициенте комплексности.

Зависит ли от работы продавцов **средняя стоимость штуки**? Или этот показатель полностью определяется собственными ценовыми ориентирами покупателей? Их платежеспособностью, в конце концов? Казалось бы, попытка «впарить» вещь подороже обречена, она идет вразрез с фундаментальным интересом клиента: купить подешевле. Однако некоторые отечественные и зарубежные сети строят системы мотивации продавцов так, чтобы наращивать выручку именно за счет продажи наиболее дорогих вещей. И делают это небезуспешно.





**Средний чек = Средняя стоимость штуки \* Среднее количество штук в чеке**

Сегодня немало магазинов размещены в торговых центрах, владельцы которых, как правило, устанавливают счетчики посещений на входе в центр. Данные счетчиков за небольшие деньги предоставляются арендаторам, а иногда эта услуга просто входит в состав арендной платы. Появляется возможность использовать еще один важный показатель: доля посетителей магазина в общем потоке посетителей центра.

**Коэффициент привлекательности = Количество посетителей магазина / Количество всех посетителей торгового центра**

Этот показатель во многом отражает известность магазина для проходящих в торговый центр клиентов, его популярность, а также эффективность проводимой рекламы, особенно — рекламы и рекламных мероприятий внутри здания центра. Он позволяет также оценивать действенность рекламных компаний и маркетинговых акций. А значит — нащупывать наиболее эффективные рекламные ходы.

До сих пор мы говорили об оперативном управлении торговлей на сравнительно коротких временных промежутках. Однако статистика рассмотренных показателей позволяет также более детально и обоснованно **прогнозировать продажи** в горизонте года или нескольких месяцев. И более аргументированно разрабатывать и оценивать планы продаж, планируя выручку не просто общей суммой, а как результирующую многих величин, по каждой из которых могут быть свои сценарии и прогнозы. В планах продаж многих торговых предприятий структура выручки представлена вот так:

**Выручка = Средняя стоимость штуки \* Количество проданных штук**

Что будет происходить с инфляцией, с зарплатами и покупательной способностью людей в регионе? Отвечая на эти вопросы, можно судить о вероятном изменении средней стоимости штуки. А как отразится на трафике строительство нового микрорайона? Что изменится после заселения нескольких элитных домов неподалеку? Эти вопросы имеют отношение уже к прогнозу потока посетителей, с изменением которого будет меняться и количество проданных штук.

Если речь идет об управлении не отдельным магазином, а **розничной сетью**, то возникают некоторые дополнительные направления использования нефинансовых показателей. По средним чекам можно отслеживать динамику платежеспособности в различных регионах, а соответственно — обоснованно планировать ассортимент. Или открытие новых магазинов. А может быть, даже и их закрытие. Кроме того, появляется возможность сопоставлять показатели сходных по формату магазинов в одном городе, выявлять причины разрывов и распространять достижения «передовиков» на «отстающих». Допустим, два магазина перевыполнили свои планы продаж на 10%. Но одному это удалось за счет дополнительных продаж и более высокого среднего чека. А успех другого обусловлен более высоким коэффициентом обслуживания. Если бы каждый из этих двух магазинов внедрил ноу-хау соседа в свою повседневную практику, то они, вероятно, могли бы перевыполнить план уже на 20%!

Анализируя динамику выручки как результат изменений многих сомножителей, оказывается возможным также более четко определять недоиспользованные резервы продаж в отдельных регионах и магазинах и задействовать их через «локальные» маркетинговые акции, методики продаж, системы оплаты продавцов, обмен опытом между коллективами и другие управляемые факторы. ✨

*В. Хомутов,  
Ю. Пахомов*

**Бенчмаркинг: померяемся эффективностью**

## День год кормит

*Каждый год с замиранием сердца мы ждем приближения новогодних и рождественских праздников. Это еще из детства — Дед Мороз, подарки, веселье, каникулы...*

Какое же это удовольствие — получать подарки! И не только для детей. Многие замечают, что дарить подарки еще более приятно, чем их получать. Именно поэтому преддверие Нового года и Рождества характерно резким всплеском продаж. Видеть очереди в своих магазинах — бальзам на сердце любого предпринимателя. Практически в каждой розничной сети отчет за декабрь украшает изящный подъем кривой, отражающей



оборот компании. Но устремленность вверх этой кривой неодинакова. Есть бизнесы, для которых про каждый день, окутанный ароматами елки и мандаринов, можно по праву сказать, что этот день год кормит. К таким бизнесам

относится продажа парфюмерии и косметики. Ведь по-прежнему желанным подарком как прекрасной, так и сильной половиной человечества остается заветный флакон, тюбик или баночка, которые делают нас привлекательнее, моложе, интереснее.

Для компании очень важно качественно подготовиться к этому благодатному сезону: вовремя заказать продукцию, наполнить стоки, подготовить персонал, если

Компания	Страна	Оборот компании (2009, \$ млн) <sup>1</sup>	Численность (чел.)	TP-Index (\$/чел.)
DOUGLAS HOLDING AG	Германия	4670,0	24 190	193 055,0
ГК «Курс» (сеть магазинов «Л'Этуаль»)	Россия	513,3	3207	160 056,1
Hutchison Whamoa Limited	Гонконг	30 374,5	220 000	138 065,9
Ulta Salon, Cosmetics & Fragrance, Inc.	США	1222,8	10 300	118 718,4
Bath & Body Works, LLC	США	2374,0	20 000	118 700,0
Sally Beauty Holdings, Inc.	США	2636,6	22 410	117 652,8

необходимо — заблаговременно усилить кредитом свои финансовые возможности, подготовить акцию для покупателей — чтоб привлечь к себе как можно больше «Дедов Морозов».

Искренне желаем всем представителям этого красивого бизнеса, чтоб таких ярких дней в году, как предновогодние, было как можно больше!

Мы рассчитали TP-Index (годовая выручка на одного сотрудника) для крупнейших в мире розничных сетей по продаже парфюмерии и косметики. Как успели заметить наши читатели, в рубрике «Бенчмаркинг» мы уже не первый год делаем сравнительный анализ зарубежных и российских компаний различных отраслей по этому универсальному показателю, отражающему производительность труда. И российские компании практически всегда демонстрируют TP-Index значительно ниже своих зарубежных коллег (порой в разы!). Так вот, в отрасли продаж парфюмерии и косметики радостно видеть российскую сеть, которая показала высокий TP-Index, оставив за собой четырех из ТОП 5 мировых сетей (см. таблицу).

Первое место (TP-Index 193 тыс. \$/чел.) принадлежит немецкой сети DOUGLAS, которая насчитывает 2000 магазинов. Похоже, немецкая точность и педантичность помогли создать эффективно работающий механизм.

На втором месте (барабанная дробь!) — известная российская сеть Л'Этуаль (TP-Index 160 тыс. \$/чел.). В составе сети 660 магазинов, и, судя по показателю эффективности, менеджменту компании удалось качественно настроить бизнес-процессы в компании.

Далее следует гигант из Гонконга Hutchison Whamoa, который оперирует в 55 странах (TP-Index 138 тыс. \$/чел.). Азиаты доказывают, что они могут уже не только обеспечивать всем известную низкую себестоимость производства, но и качественно выстраивать распределительные сети.

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

На четвертом, пятом и шестом местах — американские сети Ulta Salon, Bath & Body Works и Sally Beauty, которые показывают практически одинаковый TP-Index — 118 тыс. \$/чел. Либо работа на одном рынке, либо перемещающийся из компании в компанию персонал, либо предельно стандартизированные технологии способствуют такому удивительному «равенству».

В. Сметанников

### Из записной книжки консультанта

Бизнесмен: «Кризис еще не закончился. Но свои грешные дела с рынком он уже сделал».

\*\*\*

Подчиненный женщине-руководителю: «Я хотел бы просить у Вас уединенции».

\*\*\*

Из объяснительной записки: «Вечером 10.11.09 я не рассчитал силы со спиртным. Проснулся и понял, что лучше будет отпроситься, чтобы не нанести вреда себе и компании».

\*\*\*

Бизнесмен: «Трагедия всех творцов заключается в том, что, когда их идеи воплощаются, они всегда принимают безобразный вид».

\*\*\*

Участник совещания топ-менеджеров: «Я со всеми чуть-чуть согласен».

**Главный редактор:** Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** В. Хомутов **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.

