

Когда б вы знали, из какого сора...

Как развивать бизнес? Где скрыты те точки роста, которые могут открыть новые горизонты? Быть может, наша сила заключена в нашей же слабости? История бизнеса богата примерами того, как успешные решения возрастали на самой неблагоприятной почве. А значит — искать точки роста порой полезно там, где скопились наиболее острые проблемы.

Во второй половине XIX века в маленьком городе Ланкастере работал робкий продавец по имени Фрэнк Вулворт. В то время цена на товар была нефиксированной и определялась в ходе торга с покупателем. Товар располагался за прилавком, и, чтобы посмотреть его, покупатель должен был прибегнуть к помощи продавца.

Фрэнк Вулворт был стеснителем, общение с посетителями давалось ему с трудом. Однажды, обслуживая покупателя, он даже упал в обморок от напряжения. Владелец магазина решил устроить горе-продавцу последнее испытание: оставил его в магазине на целый день в полном одиночестве. Страхась того, что ему придется торговаться с покупателями и презентовать товар, Фрэнк просто наклеил на всю продукцию ценники и расположил ее так, чтобы покупатели могли



взять товар в руки и рассмотреть самостоятельно. Продажи за тот день сравнялись с недельным доходом магазина, а Вулворт после того случая занялся открытием собственных торговых точек — первых в мире супермаркетов, где каждый продукт можно подержать в руках и посмотреть его стоимость на ценниках. В 1886 г. сеть «Woolworth» состояла уже из семи магазинов, в 1895 г. их стало 28, а через пять лет — 59. К 1900 г. оборот компании достиг 5 млн \$. В 1919 г. сеть состояла более чем из тысячи магазинов в США, Канаде и Англии, а состояние Вулворта составляло 65 млн \$. Сам Вулворт сказал однажды: «Я — самый плохой продавец в мире, поэтому я должен сделать так, чтобы людям было как можно проще покупать». Вот так на почве чувства страха перед общением с покупателями и неумения продавать выросла империя супермаркетов, сделавшая ее создателя мультимиллионером.

Второй подобный пример касается создателя компании «Gillette» Кинга Кемпа Жилета. В самом начале своей истории успеха Кинг отличился тем, что в 1885 г. создал разовые бритвенные станки, а впоследствии и станки со сменными лезвиями. И тут же столкнулся с сокрушительным разочарованием: затея оказалась убыточной, доход от продажи разовых бритвенных станков по приемлемым для покупателя ценам не оку-

пал затрат на производство. На том бизнес бы и закончился, однако же Кинг Жилет нашел блестящий выход. Он создал бизнес-модель, известную теперь под названием «наживка и крючок» или, как ее еще называют, «бритва и лезвие». Новаторство заключалось в том, что прибыль образовывалась не за счет продажи основного продукта — бритвенного станка с лезвием, а благодаря допродаже сменных лезвий. С тех пор как Жилет сделал станки многоразовыми, а лезвия сменными, его бизнес медленно, но уверенно стал набирать обороты. Из убыточного бизнес превратился в сверхприбыльный, и к 1909 г. компания «Gillette» заработала 13 млн \$.

Ныне модель «наживка и крючок» широко используется во всем мире. По такому же принципу работают, например, производители принтеров, основной доход которых складывается из допродажи картриджей. Так же дела обстояли у производителей фотоаппаратов во времена, когда процесс съемки производился на фотопленку, которую необходимо было постоянно докупать.

Третий персонаж, достойный нашего пристального внимания, — Андрей Коркунов, известный потребителю прежде всего как создатель фабрики по производству шоколадных конфет. В 1993 г. он основал компанию, занимавшуюся импортом итальянского шоколада, а к 1997 г. подошел к идее создания производства непосредственно на территории России. Но уже в ходе строительства фабрики итальянские партнеры расторгли контракт, что означало: ни оборудования, ни рецептов приготовления шоколада они не дадут. Найти возможность покупки оборудования в другом месте, привлечь нужную сумму заемных денег — это еще полбеды. Но рецептура! Купить негде, а для разработки собственной, для организации масштабных исследований потребительских вкусов требуются не только деньги, время. И время дороже денег, поскольку долгострой в бизнесе — всегда катастрофа для тех, кто рискнул развиваться на заемные средства.

Читайте в номере:

Cross-sell: как увеличить средний чек	стр. 3
Бенчмаркинг Индикатор экономики	стр. 5

Инвестора, который помог с закупкой оборудования, Коркунов нашел. А с рецептом Андрей поступил следующим образом: он лично с коллегой-технологом размешивал в пластиковых стаканчиках ингредиенты, входящие в состав конфет, сам пробовал их и на вкус определял, каким должно быть соотношение, какие ингредиенты лучше использовать, а от каких стоит отказаться. Фактически он создал рецептуру собственных конфет, сам же выполняя функцию, которую обычно осуществляют весьма дорогостоящие фокус-группы. Коркунов самостоятельно разработал вкус, который был воспринят рынком на ура, хотя не обладал знаниями в кондитерском деле и не проводил исследований вкусовых предпочтений потребителей. А результатом столь смелого шага стали конфеты, известные высокими вкусовыми качествами и пользующиеся спросом и в

России, и за рубежом (Германия, Канада, США, Индия, Япония). К 2003 г. годовой оборот компании составил порядка 52 млн \$. И как знать, будь у Коркунова технология приготовления от коллег-итальянцев, были бы конфеты столь же вкусны и популярны?

Проблемы, ошибки, препятствия могут скрывать в себе огромный потенциал для развития. То, что кажется сегодня тупиком и головной болью, завтра может стать толчком к принятию новаторского решения и, если решение окажется удачным, принести крупный доход. Порой невольно напрашивается вопрос: не стоит ли обречь надежды к самому худшему из того, что принесли кризисные годы? Может быть, проблемы и есть наше главное богатство? ✨

М. Семенова

Новости наших друзей

- Компания «М.Видео» открыла первый магазин электроники в социальной сети.
- Информационное агентство ТАСС разместило на своей фотоленте фоторепортаж о работе компании «ГОЛЬФ-СТРИМ».
- Торговая сеть «Вещь!» открыла еще один большой магазин (в ТЦ «Тимирязевский»).
- Новый физкультурно-оздоровительный комплекс в Тульской области был построен компанией «Ведис Групп» в рамках государственной программы помощи гражданам, пострадавшим от природных пожаров. Строительство объекта велось при активной поддержке партии «Единая Россия».
- «Азбука Вкуса» открыла свой юбилейный, сороковой супермаркет в Москве и Московской области.
- Международный аэропорт Шереметьево впервые в своей истории вошел в тройку лучших аэропортов Восточной Европы по качеству обслуживания, согласно ежегодному рейтингу независимой исследовательской компании Skytrax Research (Великобритания).
- Международный аэропорт Шереметьево провел первую авиационную конференцию «Повышение эффективности и качества обслуживания в международных аэропортах РФ».

Более подробную информацию про эти новости смотрите на сайте www.stepconsulting.ru ✨

Группу компаний
«Элфор»
с 14-летием!

Розничную сеть
«Л`Этуаль»
с 14-летием!

Компанию «Блэйд»
с 18-летием!

ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!



Банк
«Петрокоммерц»
с 19-летием!

Межбанковский
Финансовый Дом
с 19-летием!

Компанию
«Югснабсервис»
с 16-летием!

Cross-sell: как увеличить средний чек

В своих подходах к управлению экономикой розничных сетей и отдельных магазинов мы часто используем разложение такого ключевого показателя, как «выручка», на три сомножителя:

Выручка = Средний чек * Количество посетителей * Коэффициент конверсии

Соответственно задача увеличения выручки может решаться целенаправленным воздействием как на каждый из сомножителей в отдельности, так и на все три разом. Тема сегодняшнего обсуждения: «Как увеличить средний чек?»

Как увеличить средний чек?

В торговле практикуются два основных подхода к увеличению среднего чека: cross-sell и up-sell. Сущность первого подхода в том, чтобы склонить покупателя приобрести товары или услуги дополнительно к тем, которые он предполагал купить изначально. Сущность второго — в продаже более дорогого аналога того товара или услуги, на приобретение которых был изначально настроен покупатель. Один из авторитетных экспертов в области продаж, наш клиент и владелец крупной розничной сети, твердо убежден: cross-sell и up-sell — это две несовместимые стратегии сетевых продаж, которые, будучи использованными одновременно, размывают друг друга и во многом сводят на нет эффекты от каждой из них. Мы, быть может, не в столь категоричной форме, но в целом согласны с мнением бизнесмена. А также с тем, что при разработке технологии продаж в сети нужно твердо определиться, на какого конька ставить.

Cross-sell в розничных сетях

Обсудим тактику cross-sell на примере розничной торговли. В методах оптимизации продаж розница ушла существенно дальше других сфер торговли — прежде всего в силу более острой конкуренции и относительной простоты перенимания зарубежного опыта. В непродуктовых розничных сетях идея дополнительных продаж активно прорабатывалась с самого начала развертывания национальных сетей, уже с конца 90-х. Остановимся на основных моментах «магазинного» cross-sell.

Практически любой товар может оказаться тем «манком», клюнув на который покупатель при удачном раскладе потянет за собой еще целую гроздь каких-то других, незапланированных приобретений. Ограничения задаются здесь, пожалуй, лишь ценовыми соотношениями: нельзя «впарить» человеку стиральную машину, если он пришел за спичками.

Как правило, существует определенная логика «привязывания» дополнительно продаваемых товаров к тому, который покупатель уже решил приобрести. Фор-

мула выглядит примерно следующим образом: «Польза и радость от приобретаемого вами товара А возрастут многократно, если к нему вы приобретете также товар В и будете использовать их вместе». Основная идея работы с покупателем — развернуть перед ним те реальные преимущества и возможности комплексной покупки, о которых он просто не успел подумать. На парфюмерно-косметическом рынке, например, к лаку для ногтей естественно предложить смывающую жидкость, к туши для ресниц — подходящую по оттенкам подводку для глаз.

На рынке одежды cross-sell укоренился еще глубже и закладывается уже на этапе формирования ассортимента сети: в товарной матрице к таким-то джинсам предусмотрены подходящие по размеру, цвету и стилю футболки, к курткам — шапки и перчатки, к шляпкам — платки и шарфики. Будучи собраны вместе на манекенах, эти отдельные изделия складываются в привлекательные ансамбли, формируя у покупателей желание «одеться с ног до головы».

На рынке одежды наиболее продвинутые сети стремятся организовать свою работу так, чтобы единицей продаж становилась не отдельная вещь, а «капсула». Что это такое? Формируя ассортимент, заказывая одежду коллекцию, специалисты стараются представить себе человека, который будет эти вещи носить. И, что особенно важно, — с чем эта вещь может на нем сочетаться. Планируя коллекцию, одежники стараются заказывать сразу капсулы — пакеты из 5–12 сочетающихся друг с другом предметов одежды. В зале при выкладке коллекций капсулы разбиваются на наборы по три-четыре вещи таким образом, чтобы эти вещи оказывались рядом и разом попадали в зрительное поле клиента. Пришел в магазин, брюки себе выбрал — а тут тебе еще и рубашка к ним!

По этому же пути идут многие сети на рынке строительного-отделочных материалов, предлагая взору посетителя не просто плитку или обои, а целые фрагменты интерьера, профессионально и привлекательно оформленные. Смотрите, как сказочно уютно смотрится часть комнаты — вот с этим светильником, с этими занавесками, с этими обоями и паркетом! Вот оно, готовое решение — и не надо самому голову ломать и по разным магазинам бегать!



Прием, который используется сейчас повсеместно, — организация дополнительных продаж на кассе — там, где человек уже достает деньги из кошелька. У кассового узла выставляются ходовые мелкие предметы — например сигареты, зажигалки, батарейки, леденцы. У кассира нет возможности уговаривать и консультировать, поэтому здесь срабатывает только мерчандайзинг¹, рассчитанный на импульсную покупку — не более 10% стоимости того, что клиент уже сложил в свою корзину.

Обобщая, можно сказать: есть два основных пути склонить клиента к cross-sell-покупке. Первый — это заточенный под комплексные продажи мерчандайзинг. Второй — техники индивидуальной работы продавца с покупателем. Мерчандайзинг применяется практически повсеместно, а cross-sell-ориентированная работа с покупателем — лишь в той мере, в какой стандарты и политика розничной сети предусматривают консультативные продажи в магазинах. Для таких случаев разрабатываются целые алгоритмы «работы с желаниями покупателя», с продающим персоналом проводят специальные тренинги. И среди продавцов действительно можно встретить виртуозов, способных легко удвоить или утроить ту сумму, которую изначально планировал потратить покупатель.

Необходимое условие превращения cross-sell из благого пожелания в реальный инструмент прироста продаж — это система мотивации продающего персонала, поощряющая комплексные продажи. И соответственно система учета и оперативной обработки информации об индивидуальных продажах, без которой невозможно реализовать мотивационные схемы. Вместе с тем нередко рост дополнительных продаж и среднего чека может быть достигнут за счет одного только материального поощрения заведующего магазином.

На какие результаты можно рассчитывать, нацеливая сеть на cross-sell-продажи? Из совсем недавнего опыта: в одной из наших клиентских сетей после внедрения соответствующей мотивации средний чек вырос с 1,2 до 1,6–1,65 изделия, т.е. на 15–20%. В денежном выражении прирост был не столь значительный — процентов 5–10, поскольку дополнительно приобретаемые товары, как правило, дешевле основной покупки. Но и 5-процентная прибавка к обороту — это очень и очень немало.

Cross-sell в B2B-секторе

За последние 2 года в связи с экономическим кризисом и снижением продаж заметно оживился интерес к внедрению cross-sell и в B2B-секторе. На B2B-рынках cross-sell вряд ли может быть развернут так же широ-

ко и глубоко, как в розничной торговле. Вместе с тем индивидуализированные продажи товаров и услуг, как правило, дорогих и требующих предварительных переговоров, открывают новые возможности для cross-sell. Например, в рознице, даже если CRM-системы и накапливают информацию о предыдущих покупках клиента, продавец в магазине не может использовать эту информацию в момент контакта с клиентом. В B2B такая возможность есть. Соответственно есть возможность предложить клиенту нечто дополнительное не только к той покупке, которая делается сейчас, но и к той, которая была сделана некоторое время назад. Дополнительным предложением могут стать, например, новые комплектующие к уже купленному клиентом оборудованию. Или обновленное и более совершенное программное обеспечение.

Еще одно из маленьких преимуществ B2B. Сетевая розница не может себе позволить и какие-либо алгоритмы скидок в зависимости от сложности покупки. Скидки такого рода практикуются в сетях как отдельные разовые акции, но не в качестве постоянно действующей системы. Причина в том, что невозможно передать в руки работающему в зале продавцу громоздкие экономические расчеты, да еще и привязанные к колоссальному ассортименту. Организация B2B-продаж от такого ограничения свободна: и ассортимент, как правило, поскромнее, да и у продавца гораздо больше времени для проработки ценового решения. Поэтому скидки достаточно успешно используются для увеличения общей стоимости покупки в ряде B2B-компаний.

Все ли возможности исчерпаны?

Все ли возможности стимулирования cross-sell-покупок уже известны и все ли полностью используются? Мы убеждены, что в организации продаж и работе с клиентами всегда остается место для новых ходов и изобретений. Приведем небольшой пример. Анализируя характеристики голоса оперных певцов, ученые выделили частотную составляющую, которая позволяла выдающимся исполнителям «пробивать» голосом оркестр и хор, легко проходить сквозь посторонние шумы и проникать, что называется, прямо в сердце слушателя. Открытие не ускользнуло от внимания предпринимателей: в эпоху пейджеров в одной из российских пейджинговых компаний женщин-операторов отбирали прежде всего по наличию в спектре их голоса именно этой частотной составляющей. С тем чтобы клиент, каким бы раздраженным и уставшим он ни был, какие бы барьеры защиты от лишней информации ни воздвигала его психика, не смог не услышать и не воспринять того, что говорит ему оператор. Получается, что сам по себе голос может сделать клиента более чувствительным к влияниям продавца, в том числе и к дополнительным предложениям. Насколько мы знаем, эта идея не получила дальнейшего распространения в торговле. Но это вовсе не означает, что она была неэффективной. ✨

Ю. Пахомов

¹ Чем больше торговая площадь магазина, тем большее значение приобретает также навигация — компонента организации пространства, тесно примыкающая к мерчандайзингу. По нашим наблюдениям, далеко не во всех сетях осознают, какая доля товаров оказывается непроданной из-за того, например, что некоторые покупатели не замечают слишком высоко размещенных указателей и надписей.

Индикатор экономики

Компания	Страна	Оборот компании (2009, \$ млн) ¹	Численность (чел.)	TP-Index (\$/чел.)
Daiwa House Industry Co., Ltd.	Япония	17 367,4	13 484	1288,00
Mitsui Fudosan Co., Ltd.	Япония	14 939,3	15 922	938,28
Sekisui House, Ltd.	Япония	14 981,1	21 745	688,94
Fluor Corporation	США	21 990,3	36 152	608,27
PCL Employees Holdings Ltd.	Канада	4827,6	8213	587,79
Dragados, S.A.	Испания	4768,8	8411	566,97
JM AB	Швеция	1221,0	2533	482,04
Aecon Group Inc.	Канада	2154,5	4557	472,79
Veidekke ASA	Норвегия	2677,5	6354	421,39
NCC AB	Швеция	7207,7	17 745	406,18
HOCHTIEF AG	Германия	26 035,6	66 178	393,42
Foster Wheeler AG	Швейцария	5056,3	13 446	376,04
Skanska AB	Швеция	19 029,3	51 660	368,36
Bouygues SA	Франция	44 935,1	138 936	323,42
EIFFAGE SA	Франция	19 547,4	64 989	300,78
VINCI	Франция	46 809,9	161 746	289,40
SNC-Lavalin Group Inc.	Канада	5814,3	21 948	264,91
Jacobs Engineering Group Inc.	США	9915,5	38 500	257,55
STRABAG SE	Австрия	17 235,1	73 008	236,07
URS Corporation	США	9249,1	45 000	205,54
Bilfinger Berger AG	Германия	13 731,1	67 199	204,33
Fomento de Construcciones y Contratas, S.A.	Испания	18 201,1	93 666	194,32
Ингеоком	Россия	956,7	5450	175,54
Мосфундаментстрой-6	Россия	563,3	3564	158,05
ОАО «Мостотрест»	Россия	1105,6	15 313	72,20
Моспромстрой	Россия	793,3	13 000	61,02
СУ-155	Россия	1710,0	38 377	44,56

Состояние строительной отрасли — один из важнейших индикаторов состояния реального сектора экономики. Когда мы приезжаем в другую страну или в другой город и нам интересно узнать, как бьется пульс экономической жизни этого региона, первое, что можно оценить, глядя из окна такси, — это количество башенных кранов. Если мы видим и там и тут возвышающихся Г-образных гигантов, значит, бурлит строительство. Значит, помимо стройки работают инженеры и проектиров-

щики, работают предприятия по производству и продаже строительных конструкций и отделочных материалов, работают организации, которые занимаются строительством инфраструктуры и дорог, прокладкой трубопроводов и коммуникаций, организацией благоустройства. Строительство, как локомотив, тянет за собой огромный состав иных отраслей, где заняты тысячи людей, а стало быть, жива и экономика. И чем больше башенных кранов мы видим, тем активнее развивается экономическая жизнь региона.

В 2008 г., когда финансово-экономический кризис проявился в России, многие стройки встали, а новые не

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

начинались. Это сразу привело к застою и в большом количестве смежных отраслей. Экономика огромного кластера потеряла колоссальные средства. Завершение кризисной фазы мы увидим прежде всего по поднимающимся над городами, как флаги, строительным башенным кранам.

За последние два года уже много сказано о кризисе и его уроках. Хочется выделить главный, на наш взгляд, урок — кризис подтолкнул всех нас работать эффективнее. А залог повышения эффективности бизнеса — повышение производительности каждого сотрудника. Мы уверены, что возродившаяся экономика, и особенно ее флагман — строительство, выйдут из кризиса окрепшими и более устойчивыми. Не последнюю роль, как в выходе, так и в устойчивости, сыграют и изменения в эффективности.

Нам было интересно проанализировать, как выглядит эта эффективность в строительной отрасли в разных странах, в том числе и в России. Интересно понять, каков запас прочности и есть ли еще резервы для роста. Для анализа мы рассчитали **TP-Index** (годовую выручку на одного сотрудника) по основным компаниям из одиннадцати стран — чтобы получить более обширную картину (см. Таблицу).

Как и во многих других отраслях, лидерами по производительности оказались японские компании. Там один сотрудник строительной компании ежегодно может приносить порядка **1 млн долларов**. Скучность природных ресурсов, дефицит земли и высокая конкуренция научили японских строителей работать с высокой производительностью.

На втором месте — строительные компании из Скандинавии: в Швеции и Норвегии один сотрудник ежегодно может приносить своей компании **более 400 тысяч долларов**. Мы обращаем особое внимание на скандинавских коллег ввиду близких к нам климатических условий.

Большинство европейских, американских и канадских компаний при определенном разбросе все же показывают некоторую кучность TP-Index в диапазоне **250—400 тысяч долларов** на человека. На этом фоне яркими лидерами выглядят испанская **Dragados**, американская **Fluor** и канадская **PCL**, в которых на одного сотрудника приходится порядка **600 тысяч долларов** ежегодной выручки.

Из пяти российских строительных компаний только двум удалось показать TP-Index более 100 тысяч долларов в год: Ингеоком и Мосфундаментстрой-6 — **175 и 158 тысяч долларов** соответственно. У трех других (Мостотрест, Моспромстрой и СУ-155) показатель

производительности в диапазоне **от 45 до 72 тысяч долларов**.

Таким образом, по показателю производительности на одного работника российские строительные компании в несколько раз отстают от зарубежных коллег.

Хорошо иметь административный ресурс и доступ к дешевым и долгим кредитным ресурсам. Но при прочих равных нашим компаниям есть еще к чему стремиться. Организация более эффективной работы, использование передовых технологий, привлечение более квалифицированной рабочей силы, оптимизация бизнес-процессов помогут пережить следующий кризис (если таковой случится) более устойчиво. И не только строителям, но и реальному сектору экономики в целом. ✨

В. Сметанников



Из записной книжки консультанта

Руководитель о муниципальных тендерах на строительные работы: *«Устраивают день открытых дверей, всех туда пускают, и там они грызут друг друга».*

Генеральный директор на подведении итогов маркетинговой акции: *«Мы сделали все неправильно, но все равно угадали!»*

Учредитель: *«Генеральный сейчас уехал домой, и вся система управления вместе с ним из компании уехала».*

Топ-менеджер о коллеге: *«Он не понимает сути проектной работы; он думает, что у них есть функционал и они каждый день его функционалят».*

Бизнесмен: *«Когда у человека появляются большие деньги, это начинает давить на психику неожиданным образом и давать самые неожиданные результаты».*

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

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2011 <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.