

Бизнесмен и Экономист: встреча с иным разумом

Маленький симптом большого недоразумения

Для руководителя компании, а уж тем более руководителя-владельца, прибыль — вопрос первостепенной важности. Типичная ситуация: мы заработали в этом году десять миллионов прибыли. А денег почему-то нет! Экономисты начинают толковать про выросшие в связи с ростом продаж запасы, про дебиторку, про авансы. Они пачками приносят свои мудреные отчеты. Вроде бы они и правы... Вроде бы и убедительно... Но как-то не до конца... В какие такие щели просачивается заработанная прибыль? Мы неоднократно наблюдали случаи, когда, отчаявшись найти общий язык с финансистами и разобраться в их отчетности, многие владельцы начинали сами разрабатывать для себя формы финансовых отчетов. Такие, которые были бы им удобны, понятны и позволяли бы отслеживать: где прибыль, где поступление денег, где наши долги и долги контрагентов и как из всего этого складывается разрыв между прибылью и притоком денег. Финансисты заполняли такие форматы цифрами, владельцы пытались «читать» по ним свой бизнес. А он все не читался и не читался. Все такие попытки почему-то оканчивались неудачей. Это типичный случай. Явный, лежащий на поверхности симптом. Но если копнуть поглубже...

В одной из производственных компаний распоряжением владельца из управленческого баланса была

удалена строка «Незавершенное производство». Причина? Первому лицу показалось, что само словосочетание «незавершенное производство» содержит обидный смысл. В другой компании владелец не мог смириться

с тем, что в годовом бизнес-цикле случаются планово-убыточные месяцы. И он запретил экономисту выдавать «убыточные» планы. В третьей — владелец потребовал, чтобы неотрицательной была прибыль не только от продаж в целом, но и от продаж каждого направления оказываемых услуг — и это в условиях сезонных колебаний рынка... Короче говоря, если копнуть поглубже — между Бизнесменом и Экономистом обнаруживается целая бездна взаим-

непонимания. И как следствие — низкий КПД работы экономической науки на бизнес. И как результат — два профессионала, два талантливых человека не могут сработаться и вынуждены расставаться друг с другом.

История двух миров

Сегодня у руля бизнеса во многих случаях стоит его создатель — тот, кто в «прежней жизни» конца 80-х был студентом, военнотружеником, рабочим, научным сотрудником. Так или иначе, юность, а порой и зрелость большинства сегодняшних владельцев протекала вдали от серьезных занятий экономикой и финансами. Так или иначе, большинство из них сегодня по-прежнему управляют своими бизнесами, а наметившаяся с середины



Новости наших клиентов и партнеров

- В октябре краснодарский филиал **ОСАО «Россия»** принял участие в традиционной «Неделе финансовой грамотности» на Кубани. Формат мероприятий предполагает распространение информационных материалов, работу консультантов по актуальным финансовым вопросам.
- 29 сентября 2012 года в Ульяновске состоялось открытие 500-го магазина **сети O'STIN!** Магазин получил поистине ГИПЕРформата, где представлены все существующие линейки O'STIN, включая замечательную детскую одежду KIDS by O'STIN.
- В сентябре 2012 года **Международный аэропорт Шереметьево** установил два суточных рекорда: 14 сентября было обеспечено 726 взлетно-посадочных операций, а 16 сентября аэропорт впервые в своей истории обслужил более 100 тысяч пассажиров.
- Пятый отраслевой чемпионат по мини-футболу, «Retailer cup», стартовал 26 сентября на стадионе «Спартак» в Сокольниках. В день открытия чемпионата состоялся матч между командами **DVI Group** и **Спортмастер**. Сотрудники **DVI Group** победили опытных соперников со счетом 5:4.

2000-х тенденция привлечения наемных управляющих в кризисные годы откатилась назад.

Экономист и Бизнесмен, имея большой, но принципиально разный опыт «работы с экономикой», слишком по-разному мыслят об одном и том же и им крайне сложно найти общий язык. Бизнесмен — это фактически экономист-практик с огромным, многолетним и дорого доставшимся опытом. Его бизнес выжил и победил, пройдя через все невзгоды и опасности нашего необустроенного рынка. А коль скоро практика — критерий истины, то может ли Бизнесмен заблуждаться? Мыслимо ли, чтобы он хуже разбирался в экономике своего бизнеса, чем вчерашний студент с дипломом экономиста? Но и на другой чаше весов лежит немало: профессиональный экономист, пять лет проработавший мировые достижения в области анализа и планирования бизнеса в вузе, да еще и, возможно, с последующим опытом приложения своих знаний в конкретных компаниях.

Нам часто случалось присутствовать на защитах бюджетов и управленческих отчетов перед владельцами. Как правило, владелец действительно быстрее и лучше своего финансиста ориентируется в цифрах. Сразу выхватывает и видит главное. Ставит точные, бьющие в самое яблочко вопросы. Это правда. Но правда и то, что некоторые схемы и принципы экономического мышления отторгаются владельцами с досадным постоянством.

Любой Экономист умеет строить текущую картину бизнеса в форме трех основных финансовых отчетов. Это исчерпывающая картина. Если она «нарисована» без ошибок, то содержит всю ключевую информацию о данном бизнесе. Содержит в том числе ответы на все вопросы о заработанной прибыли и об имеющихся денежных средствах¹. Три отчета. Другого способа исчерпывающе описать экономику предприятия человечество до сих пор не придумало. Но для того, чтобы видеть экономику «сквозь отчеты», — нужно уметь читать их. Не просто понимать содержимое каждого отчета в отдельности, но понимать их взаимосвязь. Два глаза даны человеку для того, чтобы, считывая информацию с двух чуть смещенных картинок на сетчатке, видеть мир в его глубине

¹ См., например: *Хомутов В.* Куда девается прибыль // газета «Бизнес». 2006, август. № 160 (544), <http://stepconsulting.ru/publ/wimp.shtml>

и объеме. Три финансовых отчета — это три своеобразных «глаза», сконструированные специально для того, чтобы «видеть экономику». Чтобы пользоваться ими, необходимо научиться прочитывать три картинки как три «плоские проекции» и восстанавливать по ним экономику предприятия как целостный, «объемный» объект. Точно так же, как инженер по трем проекциям на чертеже восстанавливает в уме объемный вид детали. Без этого ключевого навыка, без умения видеть экономику в формате 3D, пользователь финансовых отчетов сможет извлечь не более четверти заложенной в них информации. Проблемой, однако, оказывается сам этот навык.

За семью барьерами

Разберемся более детально в основаниях несовместимости тех знаний об экономике, которые есть у Бизнесмена и есть у Экономиста. Какие барьеры разделяют знание одного и знание другого? Начнем с «полюса» Бизнесмена.

Барьер отчуждения. «Где бы я ни был — животом чувствую, когда у меня на складе запасы кончаются», — это высказывание как нельзя лучше демонстрирует тип понимания, характерный для владельцев небольших, компактных бизнесов. Многое из происходящего в компании владелец делает сам или видит собственными глазами. У него естественным образом складывается интуитивное, целостное понимание всего, что происходит в компании. В частности того, что происходит с деньгами. Однако, когда масштаб бизнеса растет и поток операций увеличивается многократно, происходит «переход количества в качество»: прежние способы понимания перестают срабатывать. Любой владелец растущего бизнеса сталкивается с этой проблемой и почти всегда открыто признает ее.

Но быть до конца последовательным в таком признании — очень непросто психологически. Как родителю тяжело бывает смириться с тем, что ребенок вырос и теперь сам решает свою судьбу, так и Бизнесмену — смириться с тем, что детище по уровню сложности переросло своего создателя. Как это я не могу разобраться в бизнесе, который вылепил своими руками? Как это он живет теперь своей собственной непонятной жизнью? И чем мне может помочь вчерашний студент, который в моем бизне-

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!



**Компанию «Черус»
с 21 годовщиной!**

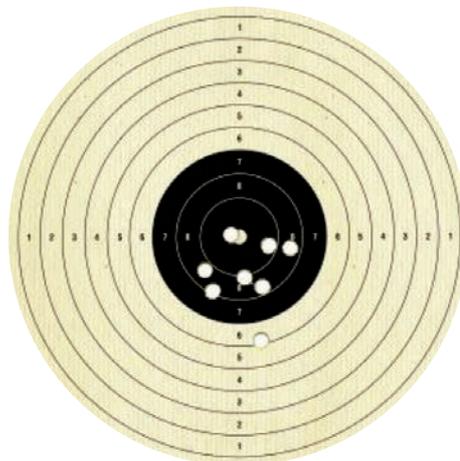
**Компанию «ВымпелКом»
с 19-летием!**

**Компанию «КИТ»
с 20-летием!**

Первый блин – рекордом!

Совсем недавно КЦ «ШАГ» анонсировал новую услугу: поиск менеджеров высшего звена для своих заказчиков. Подводим маленький итог. Результат первого же кандидата, подобранного нами на должность руководителя оптового отдела в крупную производственно-торговую компанию, поразил нас самих: в первый месяц работы на испытательном сроке — плюс 60 % продаж к аналогичному месяцу прошлого года, второй месяц испытательного срока — плюс 100 %! Впечатляющие цифры получены благодаря тому, что пришел трудолюбивый и энергичный менеджер, хорошо знающий этот рынок, обладающий богатым опытом и имеющий чемпионские амбиции.

Что это? Случайное стечение обстоятельств? Или демонстрация преимуществ работы бизнес-консультантов на рынке подбора персонала? С нетерпением ждем, как «выстрелят» следующие наши кандидаты.



се ничего не смыслит? Было время, когда бизнес, будучи еще маленьким, был буквально продолжением мыслей и рук предпринимателя и ощущался им как собственные пять пальцев. Это время прошло. Но инерция прежних отношений владельца с собственным повзрослевшим бизнесом еще долго будет напоминать о себе.

Барьер обыденного сознания. Таких взаимопониманий, которые сплошь и рядом случаются между персонажами нашего повествования, почти не бывает, например, между владельцами и маркетологами или между владельцами и «персональщиками». На мой взгляд, причина — в особом характере экономических знаний. Модели и принципы маркетинга основываются на здравом смысле и четырех арифметических действиях, поэтому при желании могут быть легко обоснованы и объяснены любому вдумчивому человеку. То же можно сказать и о психологии, и о вопросах управления человеческими ресурсами. Другое дело — экономика. Модель бизнеса в виде конструкции из трех отчетов относится к абстрактно-теоретическому знанию, которое уже по природе своей чуждо сознанию неподготовленного человека. Такое знание просто не может не порождать естественного недоумения: почему нельзя представить экономику предприятия в одном отчете? Почему обязательно три отчета, построенные совершенно в разных логиках? Свыкнуться с этой абракадаброй и начать понимать ее — это все равно что освоить такие непривычные, ничему не соответствующие в обыденности понятия, как, например, «электромагнитное поле» или «многомерное пространство». Такого рода искусственные построения не вытекают из нашего повседневного опыта, и овладение ими требует интеллектуального «прыжка». Если человек имеет финансово-экономическое образование, то он свершил этот прыжок еще в студенческие годы. Если у него физико-математическое или хорошее техническое образование, то он без труда «прыгнет» в силу своей общей натренированности. В остальных же случаях путь к освоению «трехглазой отчетности» так же труден и мучителен, как был в свое время мучителен переход от очевидного представления о том, что Солнце вращается вокруг Земли — к предложенной Коперником прямо противоположной картине.

Возрастной барьер. Человеку, которому уже под пятьдесят, совершать «интеллектуальные прыжки», ло-

мать инерцию сложившихся способов мышления — стократ сложнее, чем юноше: не та уже гибкость, не та восприимчивость. Да и меньше доверия у зрелого человека ко всякого рода авторитетам и источникам знания. И жизненный опыт в этой ситуации не помогает, а скорее мешает. Как сказал один бизнесмен, «проблема состоявшегося человека — в неумении слушать и воспринимать новое»¹.

Теперь взглянем на ситуацию с другой стороны. А что мешает Экономисту двинуться навстречу своему работодателю и добиться взаимопонимания?

Барьер очевидности. Когда какое-то знание смолodu «зашило» в мозги, зачастую оно перестает быть для человека знанием, а становится привычкой. Более того — неотъемлемой принадлежностью окружающего мира. И тогда крайне сложно понять, чего же не понимает твой собеседник, таким знанием не обладающий. Нам было бы очень сложно объяснить существу с черно-белым зрением, что такое «цвет». И точно так же нам сложно понять очевидное для туземца: как это волк может быть и животным, и одновременно — духом умершего предка.

Функциональный барьер. Экономиста сначала учили, а потом нанимали на предприятие для того, чтобы он профессионально и квалифицированно готовил финансовую отчетность. Он умеет и готов это делать. Но его не учили решать ситуацию с владельцем, которого воротит от этой отчетности. Его и не нанимали для этого, и не вменяли это ему в обязанность. Неудивительно поэтому его растерянность перед проблемой, к которой он не готов и которая вторгается в круг его профессиональных задач как досадное препятствие.

Барьер дидактической некомпетентности. Чтобы передать другому новое, неочевидное, абстрактное знание, далеко не достаточно быть экспертом в этой области знания, в нашем случае — в экономике. Для того чтобы разобраться в том, что именно не понимает собеседник, а затем шаг за шагом выстроить посильный для него путь к пониманию, нужно хорошо ориентироваться в логике, педагогике и психологии.

Статусный барьер. Есть поговорка: «В споре тот прав, у кого больше прав». Многим экономистам при

¹ Высказывание принадлежит Яне Яковлевой, общественному деятелю и совладельцу Группы компаний «Софэкс».

разногласиях с владельцами часто не хватает твердости в отстаивании своих убеждений.

Ну и?

Лет пятнадцать назад многие владельцы мелких и средних бизнесов, ежедневно интересуясь количеством денег на счетах и в кассе, не подсчитывали прибыль и не имели ясного представления, зачем это вообще нужно¹. Сегодня среди компаний численностью свыше трех десятков человек мы не встретим такую, в которой не велось бы управленческого учета, а в штатном расписании не было бы финансового директора или финансового менеджера. У бизнесов покрупнее — свои планово-экономические отделы, обеспечивающие подготовку бюджетов и отчетности. Теперь на повестке дня — повышение КПД использования отчетности для понимания, анализа и принятия решений. Сегодня этот КПД, по нашим наблюдениям, еще очень невысок. В конце концов, время выелечит и эту болезнь. Но что нужно

¹ См., например: *Пахомов Ю.* Подводные камни денежного потока // Современная торговля. 2003, сентябрь. №9, <http://stepconsulting.ru/publ/stones.shtml>

делать сегодня? Что может, в частности, предпринять Экономист?

Во-первых, чаще проявлять твердость. Да, очень не хочется обострять разногласия с владельцем: как бы место на фирме не потерять! Риск такой, конечно, есть. Но часто преувеличенный. Наши наблюдения из раза в раз подтверждают: владельцы, как правило, ценят и уважают тех, кто твердо стоит на своих позициях. И экономисты, которые слишком легко соглашались на что угодно и путем уступок заводили учетную ситуацию в тупик, теряли работу уж как минимум не реже тех, кто был тверд и принципиален.

Во-вторых — Экономист может более широко подойти к пониманию своего профессионализма. Терпеливо, шаг за шагом заниматься экономическим просвещением владельцев, менеджеров, сотрудников, искать ключи и подходы к каждому. Задача не из простых, и в экономических вузах этому не учат. Но сегодня без такой «просветительской» работы Экономист часто просто не может полностью реализоваться в компании как профессионал. ✨

Ю. Пахомов

10 советов для успешной презентации бизнес-идеи

Пожалуй, одно из самых сложных публичных выступлений — это презентация своего стартапа. У вас есть отличная бизнес-идея, и вы хотите, чтобы кто-нибудь дал вам денег на ее осуществление. Сложность в том, что и авантюристы-владельцы капитала, и ангелы-инвесторы, и даже богатые дядюшки решительно настроены против вас. Почему? Да потому что 99 % бизнес-идей выглядят для них чем-то вроде инструкции «Как гарантированно потерять все деньги!»

Чтобы уговорить инвесторов все-таки вложить деньги в вашу авантюрную идею, старайтесь придерживаться следующих правил:

1. Четко обозначьте, что именно представляет из себя ваш бизнес, в течение первых же тридцати секунд. Многие предприниматели тратят драгоценное время, выдавая огромное количество данных, бэкграунда и прочей информации, в то время как инвесторы чешут в затылках, размышляя: «Так что же все-таки этот бизнес делает?»

2. Расскажите вашей аудитории, кто будет вашими клиентами. Создайте живой, яркий образ этих людей.

3. Объясните, с какой стати клиенты согласятся отдать вам кровью и потом заработанные деньги.

4. Расскажите о своих будущих конкурентах. (Если скажете, что конкурентов у вас не будет — значит, вы недостаточно хорошо все обдумали и не заслуживаете денег инвестора.)

5. Докажите, что именно вы сможете воплотить эту идею в жизнь.

6. Во время презентации ведите себя уверенно и проявляйте энтузиазм. Инвесторы предпочитают, чтобы основатель/гендиректор был главным менеджером по продажам; они хотят увидеть, что вы можете заставить весь мир — а не только их — поверить в свою мечту.



7. Упомяните о том, кто из известных людей и СМИ готовы помочь вам. Может быть, BestBuy или RadioSnack согласились распространять ваш продукт или услугу? Инвесторы будут чувствовать себя гораздо спокойнее, зная, что кто-то из крупных игроков готов поддержать ваш бизнес.

8. Просите определенную сумму денег. Если вы убеждаете просто «дать вам денег», то не жалуйтесь, если инвестор выдаст вам 200 рублей — на чашку кофе в Старбакс.

9. Четко объясните, на что именно вы собираетесь потратить деньги. (Маленькая подсказка: вряд ли получится убедить кого-то в необходимости таких расходов, как путешествие на Майами для вас и ваших друзей.)

10. Оденьтесь красиво и аккуратно. Ведите себя уверенно и создайте видимость, что вам не так уж необходимы деньги, но вы примете их, если вам предоставят достаточно веские причины, чтобы быть вашими стратегическими партнерами. Печальная правда в том, что люди гораздо более охотно дают вам деньги, если чувствуют, что вы в них не очень-то и нуждаетесь.

И, наконец, сделайте так, чтобы каждая ваша презентация служила вам подспорьем для следующей. Если потенциальные инвесторы после выступления задают вам вопросы, запишите их и постарайтесь на них ответить на следующей презентации, чтобы другие инвесторы их уже не задавали. Выступайте со своими бизнес-идеями, улучшайте ваши выступления, и в конце концов вы добьетесь того, что в ваш проект вложат деньги. ✨

Перевод В. Денисовой

Источник: <http://www.entrepreneurspro.com>

Вершки и корешки

(«Революционные ситуации» в планировании продаж.
Если верхи не могут, а низы не хотят...)

Пришло к нам недавно письмо: «Хотелось бы услышать ваше мнение вот на такую тему: если в компании принимается план продаж, который озвучивается как максимально оптимистичный. Выше планку поднимать некуда. Но при этом до линейного персонала доводятся более жесткие цели. Чтобы они стремились к большему и в результате выполнили заданные показатели. Это правильно? Нормально? Или почти похожая ситуация — в ключевых показателях бюджета рассчитан параметр. А потом выясняется, что это «расчетный» параметр, а если его потом считать в реальной жизни по правильной методологии, то он будет несколько ниже. Получается, что в бюджете зафиксирован показатель однозначно выше того, что получится по факту при достижении плановой выручки и расходов. А это значит, что искусственно показатель завышен.

Мне почему-то кажется, что это неверный подход... Какой-то неправильный способ достижения плановых показателей. Или это у всех так?»

Как приятно почувствовать себя умным и с высоты своего опыта давать ответы на такие вопросы! И где только учили этих неправильных руководителей, которые не понимают, насколько это серьезная угроза — демотивация персонала! Конечно же они неправы! Да мы тысячи раз видели такие ситуации и то, к чему это приводило. И даже больше того — были такие ситуации, когда и планы-то были достаточно реалистичные, просто — люди в них не верили. И результат тот же — демотивированные сотрудники не делают это, потому что не верят...

Стоп! — вот тут-то самое время задуматься. А не ставим ли мы телегу впереди лошади? И что вообще здесь телега, а что — лошадь? Планы или мотивация на их выполнение? — А что, разве мы не видели обратные ситуации, когда планы были фантастические, но воодушевленный народ с легкостью достигал и даже превосходил их? — Да, видели и такое. Хотя сказать, что это закон, тоже было бы чересчур самонадеянно. Бывало, но не случается это на каждом шагу. А что же — на каждом шагу? Когда это хорошо работает?

Чтобы копнуть поглубже, рассмотрим для симметрии другой пример из жизни, который случился в другой организации, но приблизительно в то же время, что и у автора письма в начале текста.

Руководитель компании, измученный постоянными дрязгами между менеджерами, страстно мечтал об автоматизации процесса закупок. Чтобы избавиться от ставшего ему уже ненавистным человеческого фактора в планировании. Наконец он нашел IT-подрядчика, который пообещал поставить ему такой инструмент. Уже через пару месяцев требуемая модель была разработа-

на, рассмотрена руководством, одобрена и претворена в жизнь. Логика модели выглядела безупречно. От линейного персонала ежеквартально берем планы продаж.

Априори понимая, что они побаиваются ответственных планов, добавляем к ним 10%. Для еще большей подстраховки и поддержания в начальный период товарного запаса добавляем к планируемым объемам закупок еще 30%. И все, вперед, машина умная, пусть она считает!

Через квартал, впрочем, обнаружилось, что превышение фактического объема продаж над плановым составляет 52%. Сначала это позабавило всех и порадовало. Однако превышение результатов второго квартала над планом в 48% явственно обозначило дальнейшую перспективу жизни. Дело в том, что закупки согласовывались с поставщиками на полгода вперед и более, и «обратный ход» дать было уже невозможно. Объемы продаж, пре-

взошедшие запланированные, в течение двух кварталов полностью вымыли со складов ассортимент самой ходовой А-категории, уловили запасы товаров категории В, и теперь продавать оставалось только практически неликвиды категории С. Учитывая, что плечо поставок в компании было не меньше 4 месяцев, а для некоторых популярных видов продукции оно могло доходить и до 8 месяцев, получалось, что выбор дальнейших действий невелик. Остаток года придется либо тихо уступать рынок конкурентам, либо переходить на экстренные поставки с соответствующей себестоимостью, выжигаящей на корню все мечты о прибыли.

Не будем сейчас фокусироваться на теме издержек автоматизации, основывающейся на принципе «как есть», а вернемся к исходной теме обсуждения.

Главные выводы, которые мы сделали для себя из практики работы с темой планирования — стратегического ли, бюджетного, либо планов продаж и закупок, состоят в следующем.

Первое. Планирование «сверху» почти всегда склонно завышать показатели, от «слегка напряженного» до фантазийного или даже фантастического уровня.

Второе. Планирование «снизу» почти всегда существенно занижает эти показатели. Во многих случаях дело доходит до того, что планируются показатели ниже достигнутого ранее уровня, даже несмотря на наличие прогнозов (и собственной уверенности) в дальнейшем росте рынка.

Третье. Разрыв между двумя этими уровнями планирования, когда оно проводилось в компании одновременно, никогда не был ниже 40%, а часто расходился в разы.

И **четвертое**, собственно, главное. Большинство ныне живущих и успешно развивающихся компаний разработали для себя эффективно действующие механизмы



использования этой «разности потенциалов». Это могут быть стратегические сессии, бюджетные комитеты. Или закупочные комиссии — ежеквартальные тематические коммерческие совещания, на которых сталкиваются позиции категорийных менеджеров, байеров и сейлзов. В экзотических случаях — внутрикомпанейские аукционы и биржи, презентующие потенциальные торговые портфели сбытовикам. Во всех случаях, однако, успешность этих механизмов всегда поддерживается жесткой линией «верхов» на максимизацию результатов. Так и происходит во всех этих процедурах. «Верхи» демонстрируют, доказывают, убеждают, что невозможное — возможно. «Низы» доказывают, что этого никак нельзя, потому что... Если находятся убедительные доводы —

они принимаются в расчет. Если нет — остается только поверить в правоту «верхних». В любом случае, остаться при своем мнении, засунув фигу в карман, — не выходит. Потому что рано или поздно спросят: «Не смог? А почему? Тебя же спрашивали! Не смог доказать? А чья это ответственность!»

А машина? — Что же. Она, конечно, все посчитает. И статистику, и модели, и отклонения. Не считает она только волю, стремление к цели, человеческую мотивацию. И поэтому, предоставленная сама себе, остается как тот медведь из сказки — хоть с вершками, хоть с корешками, да все равно в пищу непригодными. ✨

Е. Емельянов

Кто сказал, что трава зеленее в саду у соседа? (часть 5)

Продолжаем цикл статей, посвященных различным мировым бизнес-культурам. Наши советы являются авторским переводом советов со специализированного сайта www.worldbusinessculture.com. В пятом выпуске мы публикуем советы № 11 и 12 о странах блока БРИК, Европы, Северной Америки и Азии.

<p>Россия</p> <p>Совет 11 Официальная встреча — это серьезное мероприятие, и относиться к ней надо соответствующе. Слишком неформальное поведение может быть воспринято как неуважение к руководству, к компании и даже к стране.</p> <p>Совет 12 Когда команда уже сформирована и внутренние отношения более-менее налажены, важно сохранять коллектив, если это возможно. Русские могут настороженно относиться к незнакомцам, а процесс налаживания отношений может быть долгим.</p>	<p>США</p> <p>Совет 11 Многие американцы никогда не покидают Штатов. Так что будьте готовы столкнуться с американизированной моделью мира.</p> <p>Совет 12 Энтузиазм — неотъемлемая часть бизнеса, так что «вливайтесь»! Не стоит демонстрировать желчное, «старорежимное» отношение — вас посчитают пораженцем.</p>
<p>Франция</p> <p>Совет 11 Конкуренция между группами может усложнить управление командами, чьи функции в проекте так или иначе пересекаются.</p> <p>Совет 12 Логика здесь уважают и ожидают: неясный другим ход размышлений может быть расценен как небрежность или глупость (или и то и другое сразу).</p>	<p>Китай</p> <p>Совет 11 Может пройти несколько долгих встреч, прежде чем вы добьетесь ощутимого прогресса. Однако, если хотите извлечь из ситуации выгоду, необходимо быть вежливым.</p> <p>Совет 12 Китайцы заинтересованы в построении долговременных отношений, поэтому в своих предложениях рассказывайте о целях на будущее.</p>
<p>Япония</p> <p>Совет 11 Устные договоренности имеют такой же вес, как подписанные соглашения. В Японии все управляется взаимоотношениями: именно они, а не юридические тонкости будут определять события.</p> <p>Совет 12 Не говорите хорошо о себе, зато восхваляйте компанию, организацию или команду, к которой вы принадлежите. Никогда не отзывайтесь о них пренебрежительно даже в шутку.</p>	<p>Германия</p> <p>Совет 11 Команды, построенные не по системе иерархии, обычно сложно организовать и направлять, поскольку они не соответствуют нормальным правилам и структурам.</p> <p>Совет 12 Встречи обычно бывают формальными, за исключением разговоров тет-а-тет. Если хотите узнать чье-то мнение, путь размышлений и так далее, лучше беседовать наедине.</p>

Бразилия

Совет 11

Встречи обычно начинаются и заканчиваются необременительными разговорами на отвлеченные темы — это важная часть процедуры, и ее нельзя пропускать.

Совет 12

Повестки дня не всегда назначаются, а если они и есть, их могут игнорировать все, кроме вас.

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Персонал на выручку

Первую волну экономического кризиса ощутили на себе практически все отрасли — платежеспособность населения заметно снизилась. Казалось бы: кризис кризисом, а обед — по расписанию. Однако даже продуктовый ритейл фиксировал падение трафика и оборота: люди стали более экономно относиться даже к покупкам товаров первой необходимости — продуктов питания. Конкуренция за кошелек покупателя обострилась; как сводки боевых действий в прессе появлялись сообщения о проблемах и даже банкротстве некоторых магазинов и сетей.

Рынок еще не оправился от кризиса, и сегодняшний ритейл научился (и продолжает учиться) жить в новых условиях. Если раньше продуктовые сети во главу угла ставили задачу «стать самой большой», то сейчас первым приоритетом стало «стать самой эффективной» — то есть научиться добиваться как можно большего результата от имеющихся в распоряжении активов и ресурсов.

Один из универсальных показателей эффективности работы компании (в том числе розничной сети) — это годовая выручка на одного сотрудника (**TP-Index**). Имеет смысл (помимо других) отслеживать динамику этого показателя, а также сравнить себя с коллегами по отрасли. Мы выбрали несколько продуктовых сетей — представителей разных стран, разных форматов и разных масштабов, — и рассчитали TP-Index по каждой из них (см. таблицу).

Как и во многих других отраслях по производительности труда лидируют японцы. В крупнейшей японской сети **AEON** один сотрудник приносит в год **794 тыс. долларов**. Лично мне было бы очень интересно взять интервью у руководителя этой сети и понять: что же, помимо очевидных особенностей японского менеджмента, позволяет компании добиваться такого результата.

Остальные игроки значительно отстают от японского лидера и показывают достаточную «кучность» по TP-Index. Второе место занимает немецкая сеть **METRO**. Там один сотрудник обеспечивает порядка **300 тыс. долларов** выручки ежегодно. На третьем месте американская сеть **Kroger** с годовой выработкой **267 тыс. долларов** на человека.

Далее в списке идет ряд французских, британских, американских и российских сетей, TP-Index которых находится в диапазоне **150–250 тыс. долларов**. Отдельно

хочется отметить российские сети. Мы не первый год отслеживаем показатели эффективности российских и зарубежных компаний. Традиционно картина складывается далеко не в пользу россиян: многие наши компании демонстрируют производительность, в разы уступающую иностранным коллегам. В анализе сегодняшнего продуктового ритейла приятно видеть, что наши компании занимают достойное место в таблице: TP-Index **О`КЕЙ**, **Лента**, **X5 Retail Group** близок к показателям сетей США и Европы. Однако еще есть к чему стремиться.

Что же предпринимают современные продуктовые магазины для привлечения покупателя? Становится более заметное разделение форматов — как движение к разным полюсам. Один вектор — это борьба за самые низкие цены. Активно развивается формат дискаунтеров и жестких дискаунтеров. Дискаунтеры стараются обеспечить самые низкие цены и экономят буквально на всем — на качестве и интерьере помещения, на торговом оборудовании и персонале. В итоге покупатель, для которого важен фактор экономии, остается доволен низкой ценой и с пониманием относится к отсутствию фешенебельного блеска в торговом зале. На аллеях этих магазинов можно видеть поддоны с товаром. И это не только признак экономии площадей, это хороший инструмент мерчандайзинга, поддоны на пути искушают посетителя — он всегда натывается на скидки и распродажи.

Заметна тенденция повышения степени автоматизации торгового процесса. Появляются магазины (в России — это магазины «Наша Радуга», группа «АШАН»), где нет привычных кассовых терминалов и кассиров. Покупатель самостоятельно сканирует покупки, получает итоговый чек, который оплачивает через автомат банковской картой или наличными. Эти технологии позволяют значительно экономить затраты на персонал плюс сокращают время, затрачиваемое покупателем на посещение магазина.

Противоположный полюс в форматах магазинов — это акцент на сервис и высокое качество обслуживания. Есть значительная категория покупателей, для которых решающим фактором для посещения магазина является комфорт и уровень сервиса. Что только не изобретают магазины, чтобы понравиться привередливым избалованным клиентам! И это не только роскошный интерьер.



Компания / Сеть	Страна	Количество магазинов	Выручка, 2011 (млн. \$) ¹	Персонал (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.)
AEON CO., LTD.	Япония	4600	64 686,2	81 483	793,86
METRO AG	Германия	2100	86 372,4	290 747	297,07
The Kroger Co.	США	3600	90 374,0	339 000	266,59
Carrefour SA	Франция	5400	104 181,2	412 464	252,58
Groupe Auchan S.A.	Франция	1400	56 310,4	262 000	214,93
Wal-Mart Stores, Inc.	США	4 000	446 950,0	2 200 000	203,16
Tesco PLC	Великобритания	6200	102 281,4	519 672	196,82
ASDA Group Limited	Великобритания	5400	31 800,0	172 458	184,39
О`КЕЙ	Россия	71	3104,5	19 000	163,39
Лента	Россия	46	2353,3	14 500	162,30
7-Eleven, Inc.	США	9000	4464,7	27 866	160,22
X5 Retail Group	Россия	3697	15 455,1	100 000	154,55
99 Cents Only Stores	США	300	1423,9	12 000	118,66
ГК Дикси	Россия	1168	4060,0	35 810	113,38
ГК Виктория	Россия	225	1356,7	15 000	90,45
Магнит	Россия	5466	11 423,3	131 657	86,77

Есть магазины, где сотрудник будет возить за вами тележку и помогать складывать покупки в пакеты. Есть примеры, когда директор магазина сам работает в зале с посетителями, помогая выбрать тот или иной товар. В этих магазинах много бесплатной дегустации — практически все можно попробовать, прежде чем принять решение о покупке. В последнее время заметен акцент на здоровую пищу, и магазины стараются давать исчерпывающую информацию о составе, калориях и противопоказаниях того или иного продукта. И конечно же очень широкая улыбка продавцов.

Руководство магазинов обращает внимание на каждую мелочь и задействует современные разработки нейромаркетинга. Цветовая гамма интерьера и оборудования, фактура отделочного материала, музыка, ароматы — все это при правильной эксплуатации способно повысить средний чек. Так, например, большая зона «fresh» — это свежие продукты (фрукты, овощи, сыр, хлеб), своими волшебными ароматами разжигает аппетит и подталкивает посетителя к большому покупкам.

Есть более экзотические способы повышения товарооборота. Если ранее в магазине маршрут посетителя выстраивался в направлении «по часовой стрелке», а мы изменим планировку так, что посетитель пойдет по торговому залу «против часовой стрелки», то выручка магазина увеличится (при сохранении ассортимента и цен). Здесь уже работают тонкости физиологии.

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

Нет предела совершенству. Кризисные факторы не позволяют нам расслабиться. Но это и интересно — ведь есть стимул постоянно работать над новыми приемами в борьбе за драгоценного покупателя. ✨

В. Сметанников

Из записной книжки консультанта

Чиновник в переговорах с бизнесменом: «Под лежачий камушек водичка не течет, а тем более коньячок!»

Коммерческий директор: «Покупатели в торговом зале — они, естественно, мешают нам работать».

Сотрудник консалтинговой компании: «Каким должен быть хороший продавец рекламы? Хороший продавец рекламы должен быть тупым и храбрым».

Главный инженер: «Я всюду люблю совать нос».

Коммерческий директор: «Маркетинг, собственно, тем и занимается, что продает что-то вместо чего-то».

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

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2012 <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.