

## Мы оставили позади всех, на кого когда-то равнялись

Интервью с Александром Крыловым, Генеральным Управляющим ГК «АРПИКОМ»

— Александр, расскажите немного об истории «АРПИКОМ». Как и когда вы появились на рынке, как и куда двигались?

— В этом году исполнится 10 лет с момента официального создания компании. А начиналось все еще раньше. Вот с этого самого места на Тверской, где мы сейчас с вами сидим. Тогда наш акционер, Михаил Витальевич Зельман, открыл здесь первый ресторан «Сан-Мишель». Это было дорогое пафосное заведение в дорогом пафосном районе. В те времена было модно создавать рестораны в высоком ценовом сегменте. Но жизнь показала: на таких ресторанах нельзя развивать бизнес и невозможно построить серьезную сеть. А главное — у них неэффективная экономика, они практически ничего не зарабатывали. И тогда Михаил решил создать на месте «Сан-Мишель» более демократичный мясной ресторан под брендом GOODMAN. Затем появился GOODMAN на Новинском бульваре.

Рестораны GOODMAN создавались по образцу известных американских стейк-хаусов. Но не скажу, что выход в средний ценовой сегмент двумя ресторанами сразу дал положительный эффект. Поначалу рестораны работали очень тяжело. Очень. Был даже период, ког-



да их хотели закрыть. Но именно в это непростое время родилась та концепция ресторанного бизнеса, которая привела нас к успеху.

— В чем она заключалась?

— Мы начали учить гостей культуре ужина в ресторане. С самого начала «АРПИКОМ» была одной из первых ресторанных компаний, которая этим занималась. И, несомненно, стала лидером. Сейчас мы видим, что в конце концов, нам удалось изменить жизнь людей и внести в нее новые традиции. Те, кто стал нашими постоянными гостями сегодня, вчера предпочитали питаться дома. Это произошло не только благодаря сети GOODMAN, но и силами появившихся у нас рыбных ресторанов «Филимонова и Янкель» и пивных ресторанов «Колбасофф». Нужно было привлечь людей в рестораны, сформировать у них новую привычку. То, что мы вынужденно обедаем днем вне дома, — понятно. Но вечером... Я еду поесть домой или по дороге домой захожу в ресторан и ужинаю? Самое сложное было научить гостей новому ритуалу — ужину вне дома по вечерам! Это, кстати, очень длительный процесс, и мы двигались сразу в нескольких направлениях. ➡

### Новости наших клиентов и партнеров

- Начав свою региональную экспансию с Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода, за год динамичной работы в этом направлении компания «ГОЛЬФСТРИМ охранные системы» освоила еще шесть городов и теперь предоставляет свои услуги в Екатеринбурге, Самаре, Ростове-на-Дону, Туле, Ярославле и Омске. В ближайшей перспективе планируется прийти во все города-миллионники России.
- Международный аэропорт Шереметьево и Центр по лечению аэрофобии «Летаем без страха» 1 апреля запустили первый в мире Центр подготовки космотуристов «Летаем в космос без страха». Этот уникальный международный тренинговый проект направлен на психологическую подготовку и сопровождение групп космотуристов и индивидуальных частных космонавтов — клиентов компаний, которые осуществляют коммерческие космические путешествия.
- За большой вклад в строительство уникального спортивного комплекса — Центра образования «Самбо-70», — который отвечает всем международным стандартам и не имеет аналогов в столице, мэр Москвы Сергей Собянин объявил благодарность ФПК «Сатори» — подрядной организации, построившей уникальный комплекс за полгода.

– **Например?**

– В первую очередь, это конечно же исключительно вкусная еда. Не пафосная кухня, а простая и вкусная из качественного мяса. Все наши блюда просты в приготовлении. Мы не замутняем вкус натурального продукта приправами и ингредиентами, максимально подчеркивая его естественность. С самого начала мы понимали, что нужен идеальный стейк. И мы создали его рецепт — качественное сырье, рекомендованная прожарка для каждого вида стейка, уникальная технология приготовления в испанской печи на углях и фирменный соус GOODMAN.

Далее мы понимали: чтобы привлечь больше гостей, надо дать им «попробовать себя на вкус», и мы стали предлагать ланч в дневное время. Построили несколько ресторанов GOODMAN, и это тоже сыграло свою роль. Для гостя важно, что GOODMAN есть не только на Тверской, где традиционна всеобщая выставка достижений, но и, скажем, на Тульской. Создавалась своего рода география «точек притяжения».

Ну и, наконец, мы стремились создать в зале особую притягательную атмосферу. Она складывается из множества деталей. Например, у нас у первых появились высокопрофессиональные официанты достаточного зрелого возраста. Прежде, особенно в 90-х годах, в ресторанах работали в основном молодые девочки. Мы предложили рынку совсем другой тип официанта. Это эксперт в своем деле и профессионал во всем, что касается и обслуживания, и блюд, и мяса как такового. Он может общаться на равных с любым гостем и может рассказать массу интересных и полезных фактов. Профессионализм и экспертный уровень официантов — это тоже важный фактор, ради которого к нам приходят гости! Они узнают, каким должен быть правильно приготовленный стейк.

– **Как можно коротко сформулировать суть вашей ресторанной концепции?**

– Если говорить о ядре концепции, то я бы выделил три составляющие: профессиональная экспертиза, ценность персонала и создание управляющей компании.

Что такое профессиональная экспертиза? Мы знаем о стейках все! Знаем эту традицию. Знаем, как должно быть выращено это мясо, какой должен быть откорм, сроки по степеням вызревания. Мы знаем, как его хранить, какими должны быть условия транспортировки.

И мы знаем, как правильно его приготовить! Построение полной картины всех процессов — это тоже наше ноу-хау! Компания не только несет эти знания в каждой своей клеточке, но и умеет доносить до гостя. Это первое, что мы осознали: нужно не просто совершенствовать свой собственный профессионализм, но одновременно — делиться своим опытом и знаниями с гостями, чтобы они росли до профессионалов вместе с нами. Такой подход касается не только связи — мясо и GOODMAN. Такая же мощная экспертная составляющая заложена и в другие наши концепции. Для «Филимонова и Янкель» — это рыба и морепродукты. Мы стараемся донести до гостя свежесть и натуральный вкус рыбы, ее качество, правильность приготовления. То же можно сказать и о «Колбасофф»: правильное пиво и правильные колбаски!

Невозможно достичь глубокой экспертизы во всем. И это главное. Плюс ко всему, невозможно достичь эффективной экономики, если у вас и суши, и роллы, и рыба, и мясо, и еще сотня сортов пива. Почему у нас нет японской, аргентинской или мексиканской кухни? Ответ очевиден: поддержание чрезмерного разнообразия в ресторане — это очень большие затраты. В какой-то период времени наши пивные рестораны были каждый под своим брендом: «Сибирская корона», бельгийский паб, ресторан «Дэкс» и так далее. Мы это все уже проходили. И пивная линейка была огромная. К сожалению, любителей каждого сорта пива не так уж много. А затраты на закупку и хранение — колоссальные. Потому что, имея 150 сортов пива, вы обязаны держать хотя бы одну бочку каждого сорта. А оно киснет. Это гигантские списания. Мы все это проходили и уперлись в неэффективную экономику. Только монобренд позволяет создать работающую экономику. Сегодня сортов пива в «Колбасофф» немного, но это основные бренды, это пиво от лучших поставщиков, это наиболее популярные у москвичей сорта.

– **Вот вы говорите — «правильные стейки», «правильные колбаски». Но вкусы-то у людей разные. Что им от вашей правильности?**

– Многие наши гости выросли вместе с нами. Не зря я рассказывал вам о том, что мы приобщали их к традиции. Мы создавали ее вместе с нашими гостями. Правильное — значит, самое вкусное! Любое блюдо, которое мы вводим, проходит через жесткие фильтры дегустационной комиссии. Это мнения и вкусы очень разных людей.

### Поздравляем с Днем Рождения!

**Межбанковский  
Финансовый Дом  
с 21-й годовщиной!**

**Компанию «Блэйд»  
с 20-летием!**

**Банк «Петрокоммерц»  
с 21-й годовщиной!**



**Розничную сеть  
«Л'Этуаль» с 16-летием!**

**Компанию  
«Югснабсервис»  
с 18-летием!**

**Группу компаний «Элфор»  
с 16-летием!**

Как бы ни различались вкусы, рано или поздно они сходятся в определенных точках. Оп! Вот оно, блюдо, которым мы пополним наше меню! Но и после этого мы не остановимся. Мы будем слушать. Теперь уже наших гостей!

### **– Конкуренты списывают ваши меню и ваши рецепты?**

– Конкуренты списывают все. От рецептов до технологии управления компанией и персоналом. Единственное, чего они не могут списать, — нашу экспертизу. Потому что это результат многолетней системной работы с персоналом. Экспертиза прорастает как живое существо, как дерево. Скопировать можно интерьер, рецепты, внешний вид блюд. Можно скопировать название. Поставить ту же музыку. Так же одеть персонал. Можно даже узнать, кто наши поставщики, и взять у них «ту же рыбу и мясо, что берут «Филимонова и Янкель» и GOODMAN». Но скопировать знания о продукте, которыми обладаем мы, — невозможно. Даже если кто-то из наших уйдет к конкуренту, наше ноу-хау не уйдет вместе с ним. Мы — хранители знаний, которыми обладает не отдельный человек, а мы все. Никто из сотрудников не сможет перенести все это целиком в другую компанию. А по частям? Это уже совсем не то!

### **– Второе слагаемое концепции – персонал. В чем изюминка вашей кадровой политики?**

– Мы были первыми, кто в полной мере осознал, что основной ценностью нашего бизнеса является персонал. Почему? Очень тяжело найти профессионала на рынке. Это касается всех уровней и направлений работы в ресторане. Но в первую очередь — официантов. Это могут быть только эксперты в нашем продукте. Вырастить такого профессионала — это серьезные вложения. Те требования, которые мы предъявляем к официантам, до нас никем в ресторанном бизнесе не предъявлялись. Так что персонал у нас всегда был и остается на первом месте.

Что мы в этом направлении сделали? В 2005 году создали Корпоративный университет. И все, кто приходит в компанию, обязательно проходят там обучение. Сегодня так делают многие, но семь лет назад мы были первыми. Мы создали систему обучения и аттестации персонала. Создали систему карьерного роста — такую, чтобы каждый сотрудник видел перспективу своего продвижения. Не секрет, что сегодня большая часть топ-менеджеров Группы Компаний «АРПИКОМ» — это бывшие управляющие ресторанами. А сегодняшние управляющие — это в прошлом либо менеджеры смен, либо официанты наших же ресторанов. По оценкам рынка я могу сказать, что наши управляющие ресторанами — лучшие на своем рынке.

### **– В чем они лучшие?**

– Они — универсалы, так как прошли все ступени в ресторане и знают процесс изнутри от и до. Они силь-

ны не только в продажах и общении с гостями, но и в менеджменте, наставничестве, знании блюд и вин. Они умеют общаться с арендодателями и государственными службами, умеют виртуозно управлять работой зала. Понимают финансовую составляющую нашего бизнеса. Понимают, что такое прибыль и на уровне навыка владеют инструментами ее увеличения. При необходимости такой управляющий может решить любой вопрос в своем ресторане. Таких специалистов на рынке труда очень и очень немного.



### **– А как насчет защиты от переманивания столь ценных людей конкурентами?**

– Сделав ставку на персонал, мы конечно же понимали, что люди должны работать у нас долго. Мы создали программы по удержанию персонала. Чтобы людям было интересно работать в «АРПИКОМ». Чтобы шли на работу с удовольствием. И могли хорошо зарабатывать. Мы установили систему мотивации для управленцев, направленную на кадровую стабильность. В нашей истории был даже период, когда кадровая стабильность была одним из главных KPI по департаменту, по отделу, по ресторану. Это тоже сработало. У нас есть программы поощрения, зависящие от стажа работы в компании. Надбавки, ДМС за выслугу лет. И я вижу, что с каждым годом количество сотрудников в этих программах заметно растет. Это радует. Значит, люди хотят работать у нас, хотят работать долго. Лучшее наше достижение: на протяжении длительного периода текучесть составляла 4 % в год. Сейчас чуть подросла, но все равно это очень хороший показатель для ресторанного бизнеса. Ведь в ресторанном деле кадровая стабильность очень сильно отражается на качестве работы. Если стабильность высокая — уровень сервиса возрастает в разы!

### **– Как проявили себя в роли топ-менеджеров бывшие управляющие ресторанами? Не проще ли было взять с рынка людей с соответствующим опытом?**

– Не проще. И в целом мы довольны найденным решением. Сейчас на рынке очень мало профессионалов. Много тех, кто хотел бы получать большие деньги, кто очень высоко себя позиционирует и умело пускает пыль в глаза. А на деле не представляет собой ничего. Профессионалов, которые могут развивать бизнес или какое-то направление, — почти нет. У наших топов уровень неплохой, пусть даже и не самый высокий. Но мы знаем этих людей не один год, они развивались и будут развиваться вместе с нами. Многие из них уже успели попробовать себя в нескольких направлениях. Я вижу в них колоссальный потенциал роста. Но и на рынке нам удалось найти нескольких профессионалов высочайшего уровня. К сожалению, это очень сложный процесс. Как правило, на поиск хорошего топа уходит около полутора лет.

— **Вы сказали, что третья составляющая ресторанный концепции «АРПИКОМ» — это управляющая компания.**

— Верно. Мы — первые, кто создал управляющую компанию в ресторанном бизнесе. В свое время наши конкуренты очень громко над этим смеялись. Вы, мол, создаете бюрократическую структуру, которая проглотит ваш бизнес. А теперь подведем итог: все ресторанные сети, оставшиеся сегодня на рынке, имеют управляющую компанию.



— **Какие преимущества дает наличие управляющей компании? И с какого количества ресторанов появляется необходимость в ней?**

— На мой взгляд, управляющую компанию нужно создавать или по крайней мере готовить людей, которые будут заниматься сетью, — начиная с 4–5 ресторанов. Когда открывается несколько ресторанов, появляется возможность централизовать какие-то функции. Что это дает?

Во-первых, экономию. Экономю на закупках крупных партий. На размещении рекламы. На эксплуатационных услугах со стороны крупного аутсорсера.

Во-вторых, это дает возможность повысить профессионализм. Трудно ожидать от управляющего, чтобы он занимался маркетингом на высоком профессиональном уровне. Но и в каждый ресторан маркетолога не посадишь...

В-третьих, управляющая компания позволяет освободить рестораны от второстепенных функций. Закупки, эксплуатация помещений, разработка рецептур и стандартов — все это лучше отдать. Тогда рестораны в полной мере могут сосредоточиться на главном: на приготовлении

блюдов, на работе с гостем, на продажах.

Четвертый, и, на мой взгляд, самый важный, момент: управляющая компания может обеспечить стандартизацию работы ресторанов и механизмы поддержания стандартов. Появляется сотрудник или даже целое подразделение, которое разрабатывает, а затем поддерживает стандарты. Это — ключевая функция управляющей компании.

*Продолжение интервью читайте в следующем выпуске нашего бюллетеня. ✨*

## Кадровая инженерия в действии

Многие менеджеры убеждены: в вопросах оптимальной организации труда по большому счету все давно придумано. Со времен Тейлора ничего кардинально нового не появилось и не появится. Так ли это? В пику бытующим консервативным взглядам хочется рассказать историю, в которой нам посчастливилось принять непосредственное участие.

Представьте гигантскую розничную сеть, в ассортименте которой преобладают аксессуары, сувениры, украшения — словом, все то, что мы привычно дарим коллегам, друзьям и родным, когда отмечаем особенные для них и для нас даты. Накануне таких дат мы дружно включаем творческую мысль и отправляемся в поход за подарками. И встречаем по пути немало таких же радостно возбужденных покупателей. Но истинный размах предпраздничного ажиотажа можно увидеть только с высоты птичьего полета. То есть посмотрев на графики продаж по сети. Под Новый год, перед 14 и 23 февраля, накануне 8 Марта — в эти райские для компании денечки кривая выручки взлетает буквально к звездам. Представляете, что при этом происходит на Центральном складе, где трудятся около тысячи человек?

Конечно, кривая интенсивности работы склада более пологая и сглаженная, чем кривая интенсивности продаж. Тем не менее в период с декабря по март товаропоток через склад как минимум удваивается. Соответственно, четыре месяца в году рук на складе нужно в полтора-два раза больше, чем в остальные 8 месяцев. Компания не может позволить себе ни держать избы-

точный складской персонал, ни отправлять людей на 8 месяцев в отпуск. Простое и эффективное решение — набирать временный персонал через аутстаффинговые компании. Решение неплохое, но...

Но помимо неравномерности товаропотока в разные месяцы случается также большая неравномерность в движении товара через склад на протяжении рабочего дня. То товара привезут втрое больше, чем обычно, то заявок из магазинов рекордно много, то задержатся, а потом вдруг наедут в один день машины для доставки груза в регионы. И тогда оказывается, что не хватает рук и возникают заторы то на приемке, то на сборке и комплектовании, то на погрузке. Для этой проблемы тоже есть простое и эффективное решение: отказаться от идеи разделения труда между узко специализированными людьми, знающими только свой участок. Готовить универсалов, которых можно оперативно перебрасывать с участка на участок — каждый раз туда, где больше всего нужны их руки.

Две проблемы — два простых решения. Простых, но не очень-то совместимых! Потому что на каждом участке работать нужно в спринтерском темпе, не ошибаться и при этом иметь отличные навыки обращения с задействованной на участке техникой — сканерами, погрузчиками, конвейерами. За какое время можно и нужно обучать людей, которые набираются только на 4 месяца? Учиться дольше одной-двух недель «за свой счет» — желающих не найдется. А платить во время учебы стипендию — в убытке останется компания. Да и пропуская

способность Учебного центра ограничена: больше четырех тренеров не выдержит бюджет. Опять же проблема неравномерности сезонной загрузки центра. За годы работы у складских сотрудников сформировалось стойкое убеждение: набрать людей на 4 месяца и в разумный срок обучить их можно только для самой простой складской операции — стикеровки. А вот подготовить и быстро запустить в работу, скажем, квалифицированных комплектовщиков — такая задача не под силу ни временному набираемому персоналу, ни Учебному Центру.

Значит, в лучшем случае универсалов, способных работать на любом участке и быть «на ты» со всей складской техникой, можно подготовить только на основе постоянного кадрового ядра. Временные рабочие для этого не годятся. Таким и было первоначальное решение. Учебный центр непрерывно перековывал «специалистов участка» в универсальных работников. И затем все отлично срабатывало в период низкого сезона, когда в процесс были включены только постоянные рабочие. Старшие смен освоили искусство маневра рабочей силой. Люди гибко и оперативно перераспределялись на перегруженные участки. Зарплату мобильному персоналу прибавили, но прибавка эта с лихвой перекрывалась отдачей от труда людей.

Однако в высокий сезон, когда и наступала самая неразбериха, — универсалов, способных работать не только на стикеровке, категорически не хватало. А как они были бы нужны! Как хотелось, чтобы и с 1300 человек в горячую пору склад работал столь же эффективно, что и с 800 в затишье!

В свое время в СССР на голом энтузиазме сложилось мощное инженерное сообщество, разрабатывавшее алгоритмы решения изобретательских задач. Одна из ведущих идей заключалась в том, что изобретение рождается в момент столкновения мысли с предельно сжатой и острой формулировкой противоречия, которое нужно решить. Фактически руководство склада столкнулось именно с таким противоречием: универсальный работник — значит, не временный, а временный — значит, не универсальный. И противоречие было разрешено!

Несколько моментов легли в основу решения. Во-первых, были повышены требования к образовательному уровню и общему развитию временного персонала. Пришлось отказаться от набора трудовых мигрантов, дешевизна найма которых, как оказалось, не компенсировала множества проблем и с обучением, и с языком, а главное — с невозможностью нормально управлять людьми, выросшими в другой культуре и других традициях. Выяснилось, например, что для уроженца из Средней Азии не подчиниться руководителю-женщине и игнорировать ее указания — вопрос чести и принципа!

Немалых трудов стоило найти аутстаффинговое агентство, готовое поставлять в нужном количестве временных работников из коренных россиян. А дальше началась борьба за качество. Чтобы коробки кидать — зачем вам образованные, да умные, да находчивые? — недоумевали аутстафферы. Лучше один раз показать, чем сто раз рассказывать! Для представителей агентства специально была организо-

вана экскурсия по складу, и они сами смогли оценить и разнообразие складской деятельности, и сложность выполняемых операций, и серьезность требований при освоении новейшего оборудования. В результате, когда наступил высокий сезон, на склад пришли уже другие люди. С более высокими запросами по зарплате, но и более смелые, любознательные, подкованные технически. Общий уровень временных рабочих заметно подрос, но все же едва удерживался на допустимой грани и все время норовил соскользнуть с нее. Чтобы повысить и стабилизировать обучаемость людей «на входе», пришлось найти еще два агентства и перейти в работе с аутстафферами на принцип краткосрочных договоров и постоянного тендера. Это сработало.

Вторым важным моментом в решении проблемы стала постановка перед тренерами задачи: резко ускорить цикл обучения новичка, пусть даже ценой уменьшения численности учебных групп и «пропускной способности» центра. Задача была решена за счет интенсификации учебного процесса, непрерывного отбора наиболее обучаемых людей, размещения инструкций-подсказок на рабочих местах. Кроме того, в учебные программы вошли основы тренерской работы, алгоритмы и принципы построения самого обучения. С подготовки и переподготовки складских работников центр стал потихоньку переключаться на подготовку наставников, которым он передавал свои тренерские компетенции.

Введение института наставничества стало ключевой составляющей найденного решения. Людям предлагалось освоить еще одну «смежную специальность». От универсалов — к суперуниверсалам, знающим толк не только в складской работе, но и в подготовке кадров! Функция обучения была в значительной мере децентрализована и распределена на наиболее опытных и склонных к работе с молодежью сотрудников, но при этом прекрасно обеспечена методически. Это был тот редкий случай, когда к наставничеству подошли со всей возможной серьезностью: обучение наставников, их аттестация, переаттестация, а главное — отнюдь не символические надбавки к заработку в зависимости от успехов подопечных. Прошло около года. К коллективу из четырех тренеров добавилось более тридцати ими же подготовленных наставников, которые и все участки прекрасно знали, и с новичками работать умели, и в работу ухитрялись их включать с минимальным отрывом от решения производственных задач. В результате — пропускная способность «учебного конвейера» удесятилась, практически весь временный персонал осваивал работу одного участка в течение первой недели, а около половины сезонных рабочих шли на штурм смежных участков и становились универсалами за последующие две-три недели.

История эта стала для нас впечатляющим уроком. Сколько, оказывается, еще не придуманного, не опробованного, не открытого таится за завесой привычной рутины! Сколько еще осталось Америк, которые ждут своего Колумба! ✨

*В. Сметанников,  
Ю. Пахомов*



### Мировые советы

# Три нематериальных «подарка» для вашей команды продавцов

*«Растущие обороты не означают, что вы должны думать только о более высоких комиссионных для вашей службы продаж. Наилучшим поощрительным стимулом будет также инвестирование в вашу бизнес-модель и в ваш бренд».*

Мы постоянно убеждаем наших заказчиков, что им чрезвычайно важно строить свой бизнес так, как **если бы они вовсе не нуждались в своей службе продаж**. Предпосылка этого утверждения в том, что если ваше предложение для клиентов настолько привлекательно, что можно забыть о телефонных обзвонах, то ваши продающие сотрудники будут просто катализаторами растущего бизнеса, но не теми людьми, от которых зависит его выживание.

Конечно же мы понимаем, что реальность такова, что мы постоянно много инвестируем в нашу систему продаж и что мы хотим получить весомую отдачу на эти инвестиции.

Но высокие комиссионные и другие материальные способы поощрения вовсе не всегда гарантируют такой результат. В этой статье мы хотим обозначить три других «подарка», которые вы можете преподнести вашей службе продаж, чтобы подкрепить их успех и стимулировать развитие бизнеса.

### 1. Дайте им поработать с продвинутыми клиентскими запросами

Хорошо продуманная бизнес-модель должна прочно базироваться на понимании потребностей клиента. Инвестиции в продажи должны выполнять роль «турбонаддува» для бизнеса, а не топлива, заливаемого в бак. Когда от службы продаж ожидают, что она будет главным двигателем роста, ее сотрудники начинают искать способы сделать интересным свое предложение и, как правило, находят его в ценовых скидках или в лучших условиях продаж. Это ставит самих коммерсантов в уязвимую позицию: к ним начинают относиться как к «впаривателям», ставя под подозрение то, что они предлагают. Каждый продавец с огромным удовольствием предложит замечательный продукт — так дайте им такую возможность, разработав продвинутое клиентское предложение.

### 2. Инвестируйте в бренд

Потребители подсознательно скептически к скидкам и льготным условиям продаж, и большинство из них не любит приобретать то, во что они не верят. Подумайте о следующем: испытывали ли вы когда-нибудь позитивные чувства в тех случаях, когда продавец убеждал вас в том, что вы ошибаетесь? — Именно поэтому другой путь увеличить потенциал ваших продаж состоит в приложении усилий к развитию вашего брен-

да. Позитивное впечатление от бренда предшествует разговору продавца с потребителем. Развив сильный бренд, вы будете иметь многих потребителей, самостоятельно погрузившихся в онлайн в поисках вашего предложения. Маркетинговые инвестиции в бренд автоматически усиливают предложения ваших продавцов, добавляя доверия к предлагаемым ими коммерческим условиям.

### 3. Изучайте данные и тренды, чтобы понять зоны живого интереса ваших заказчиков

Хорошие продавцы готовы тратить столько времени, сколько только возможно, на контакты со своими лучшими клиентами и на обсуждение перспектив. Инвестирование в маркетинговые исследования и аналитические обзоры

помогает обозначить зоны живого интереса потребителей, обозначить те приметы, ориентируясь на которые можно резко повысить вероятность успешной продажи. Из этого следует целесообразность фокусирования времени и энергии продавцов на понимание того, на что потребитель сегодня особенно готов потратить свои средства.

Ваша служба продаж — это только одна часть действующей у вас бизнес-модели. И наиболее вероятный путь к успеху — когда каждая часть вашего бизнеса поддерживает и развивает другую. Если вы уверены, что получите хороший толчок к росту от ваших продаж, вы также должны быть уверены в том, что остальные части вашего бизнес-механизма также готовы к росту.



*Авторы — Karl Stark and Bill Stewart — управляющий директор и соучредитель компании Avondale, Чикаго, США, занимающейся стратегическим консалтингом и фокусированной на росте компаний.*

Источник: <http://www.inc.com/karl-and-bill/3-non-financial-gifts-for-your-sales-team.html?nav=next> ✨

© Перевод КЦ «ШАГ»

# Деньги на отдых

Скоро лето и скоро отпуск! Эта волнующая мысль уже не дает покоя и заставляет нас все чаще заходить на сайты туристических фирм, которые предлагают исполнить любой наш географический каприз за наши деньги. И вот рука уже сжимает ручку чемодана, приятный голос диктора, воспаривший над шумной суетой аэропорта, объявляет интригующие пункты прилета, нос улавливает запахи кофе в кафе и керосина на летном поле, а глаза пытаются объять полчища туристов, которые, как бегуны на старте, готовы ворваться в свой долгожданный отдых. Большинство этих туристов осчастливили туристические компании, которые помогли с организацией долгожданной поездки. Не бесплатно, разумеется.

Туристическая индустрия переживает сейчас период некоторой трансформации. Еще свежи в памяти сообщения о громком банкротстве крупных российских туроператоров. Безусловно, игроки туристического рынка почувствовали на себе все прелести протекающего кризиса и, как следствие, снижения платежеспособности. События «Арабской весны» позапрошлого года способствовали сокращению туристического потока на очень популярные ранее направления.

Но не только макроэкономика и политика влияет на отрасль. Фундаментальные изменения в туристический бизнес внесли Интернет и высокие технологии. Современные технологии дали нам возможность путешествовать **самостоятельно**. Мы можем, не вставая с дивана, выбрать интересующий нас маршрут, благодаря актуальным путеводителям (например, Dorling Kindersley и Lonely Planet) и множеству специализированных сайтов (например, awd.ru или Travel.ru). Можем самостоятельно выбрать и забронировать отель, предварительно изучив все детали его расположения и сервиса, при этом получив выгодную цену (например, с помощью ресурсов Booking.com, Agoda.com или HRS.com). Также можем подобрать оптимальный по маршруту и стоимости авиаперелет и купить билеты на самолет (например, с помощью сайтов Anywayanyday.com или OnetwoTrip.com). Можем заранее забронировать аренду автомобиля, купить билет на концерт или спортивное мероприятие, заказать индивидуального гида и т.д.

Но и это еще не все. Многие туристы пользуются онлайн-сервисом CouchSurfing.org, который является крупнейшей гостевой сетью, члены которой **бесплатно** предоставляют друг другу помощь и ночлег во время путешествий и организуют совместные путешествия. Несколько лет назад появился сервис Airbnb.com, с помощью которого можно (**уже за деньги**) сдать/снять для отдыха/путешествия самое разнообразное жилье. Это очень выгодно и гостю (больше выбор мест, цены ниже, чем в отеле) и хозяину (дополнительный заработок). Число людей, воспользовавшихся этими ресурсами, исчисляется **миллионами**. Не удивительно, что доля само-

стоятельных путешественников в общем потоке туристов стремительно растет, откусывая от пирога турфирм.

Однако не все готовы к самостоятельным путешествиям: кому-то эта затея покажется рискованной, а кто-то просто не хочет (или не может) заниматься самостоятельной организацией такого мероприятия. Поэтому туристические фирмы не останутся без хлеба. Но, очевидно, что конкуренция за отпускной бюджет обостряется, и для того чтобы заполучить клиента, работникам туристического рынка нужно хорошо постараться.

Как сейчас складываются дела с эффективностью на туристической ниве в разных странах и в компаниях разного масштаба? Для сравнения традиционно используем **TP-index** (годовая выручка на одного сотрудника).

Из двадцати пяти компаний в нашем списке десять — российские, и практически все они заняли верхние строки, что не может не радовать. Несколько из них показали TP-index **более одного миллиона долларов**, а в компании «Библио Трэвел» (лидер нашего исследования) один сотрудник приносит **два миллиона долларов** выручки в год. Некоторые американские и европейские компании расположились в середине таблицы, демонстрируя TP-index в диапазоне **100–600 тыс. \$**. Замыкают список китайские коллеги, сотрудники которых приносят в год **100 тыс. \$ и меньше**. Да, китайцы вышли в лидеры по производству товаров народного потребления, но, похоже, тонкостям туризма им еще предстоит научиться. Да и выехать из «социалистического» государства гражданам не так легко.

Наши соотечественники любят путешествовать. Это льет воду на мельницы бизнеса российских турфирм. Но не только это. Структура нашего туристического пакета отличается от турпакета, приобретаемого в Европе

или в США. Главное отличие — необходимость **оформления визы** нашими согражданами в большинство стран Европы и Америки. Именно необходимость получения визы во множество интересных стран вынуждает прибегать к услугам турфирм. Кроме того, специфика туристического бизнеса в России такова, что в большинстве случаев туристам выгоднее покупать авиаперелеты именно через турфирмы. В активный сезон крупные

туроператоры бронируют чартерные рейсы и приобретают у авиакомпаний большие пакеты авиабилетов, получая при этом значительные скидки. Это позволяет туроператорам делать выгодные по цене предложения, подчас даже более выгодные, чем у самих авиакомпаний.

Для обладателей европейских и американских паспортов мир намного более доступен. Поэтому западные турфирмы вынуждены вытанцовывать перед клиентом, предлагая ему экзотические направления, событийную насыщенность, безупречный сервис и высокое качество услуг.

Многие жители США, например, любят проводить отпуск, не покидая территорию своей страны. Никогда не



## Двадцатый год ШАГаем с Вами

| Компания / Сеть                                                                     | Страна         | Выручка, 2011 (млн. \$) <sup>1</sup> | Персонал (чел.) | TP-Index (тыс. \$/чел.) |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------|-----------------|-------------------------|
| Библио Трэвел (Библио-Глобус)                                                       | Россия         | 528,00                               | 255             | <b>2070,59</b>          |
| BCD Travel B.V.                                                                     | Голландия      | 20 800,00                            | 11 000          | <b>1890,91</b>          |
| ОТИ-Россия (Coral Travel, Sunmar Tour, A-Class Travel, Blue Sky)                    | Россия         | 983,00                               | 712             | <b>1380,62</b>          |
| Carlson Wagonlit Travel, Inc.                                                       | США            | 28 000,00                            | 21 000          | <b>1333,33</b>          |
| ВИП-Сервис                                                                          | Россия         | 1706,67                              | 1600            | <b>1066,67</b>          |
| Южный крест                                                                         | Россия         | 187,33                               | 221             | <b>847,66</b>           |
| IMPERATORE TRAVEL SRL                                                               | Италия         | 73,59                                | 92              | <b>799,89</b>           |
| Приморское агентство авиационных компаний (всероссийская сеть Билетур), Владивосток | Россия         | 392,00                               | 505             | <b>776,24</b>           |
| Академсервис                                                                        | Россия         | 183,33                               | 250             | <b>733,33</b>           |
| Клуб путешествий "Крылья", Екатеринбург                                             | Россия         | 186,00                               | 272             | <b>683,82</b>           |
| Verkehrsbüro-Ruefa Reisen GmbH                                                      | Австрия        | 393,55                               | 603             | <b>652,65</b>           |
| Трансаэро турс                                                                      | Россия         | 211,00                               | 346             | <b>609,83</b>           |
| Travelport Limited                                                                  | США            | 2035,00                              | 3500            | <b>581,43</b>           |
| Schmetterling Reisen GmbH & Co. KG                                                  | Германия       | 148,42                               | 320             | <b>463,81</b>           |
| Thomas Cook Group PLC                                                               | Великобритания | 15 341,57                            | 33 593          | <b>456,69</b>           |
| PAC Group                                                                           | Россия         | 178,00                               | 406             | <b>438,42</b>           |
| TUI Travel PLC                                                                      | Великобритания | 23 373,14                            | 54 073          | <b>432,25</b>           |
| TUI Russia & CIS                                                                    | Россия         | 512,00                               | 1500            | <b>341,33</b>           |
| TRD-Reisen Fischer GmbH & Co. KG                                                    | Германия       | 28,49                                | 200             | <b>142,45</b>           |
| Adelman Travel Systems, Inc.                                                        | США            | 21,70                                | 190             | <b>114,21</b>           |
| China Travel Service Head Office Co., Ltd.                                          | Китай          | 108,49                               | 1000            | <b>108,49</b>           |
| Advanced Travel Partners (UK) Ltd.                                                  | Великобритания | 38,79                                | 402             | <b>96,49</b>            |
| STA Travel Ltd.                                                                     | Великобритания | 36,15                                | 441             | <b>81,97</b>            |
| China Comfort Travel Group Co., Ltd.                                                | Китай          | 949,94                               | 13 000          | <b>73,07</b>            |
| China International Travel Service Limited                                          | Китай          | 230,53                               | 4800            | <b>48,03</b>            |

забуду разговор с одним американцем, который сказал: «А зачем мне куда-то ездить? Я все достопримечательности могу увидеть в Лас-Вегасе!» Он имел в виду отели и казино, построенные как имитации известных мировых памятников архитектуры из бетона, стекла и гипсокартона.

Жизнь не стоит на месте. Чтобы крепче держать рынок, компании предпринимают различные шаги по совершенствованию своих продуктов и технологий продаж. Крупные компании уходят в «полный цикл», приобретая собственные отели и флотилии воздушных судов, предлагают клиентам разнообразные финансовые и страховые продукты. Компании поменьше стараются найти свои «ниши» — это обслуживание корпоративных клиентов, образовательный, медицинский, событийный и экстремальный туризм, специализация на продаже билетов. Есть турфирмы, которые пошли по пути «дискаунтеров» и предлагают горящие туры и туры с дисконтом. В отдельное направление выделяется индивидуальный туризм, где все детали отдыха, маршрута, проживания, транспорта и сервиса разрабатываются персонально под потребности и пристрастия конкретного клиента.

Нам же как клиентам такое развитие ситуации только на руку. Современные технологии делают мир

доступнее, а конкуренция среди турфирм приводит к повышению качества их услуг и сервиса. Осталось только дожидаться отпуска... ✨

В. Сметанников

### Из записной книжки консультанта

Владелец холдинга о топ-менеджерах: «*Не стой перед дверью в чистом поле, а подумай, как ее обойти!*»

\*\*\*

Из объяснительной записки директора магазина: «*На февраль задействовано два крупных мероприятия, возложены максимальные усилия на выявление более высоких результатов и исправление минусовых критериев экономики по развитию магазина.*»

\*\*\*

Менеджер: «*Люди все больше становятся кинестетиками: пока не пнешь — не заработают.*»

\*\*\*

Финансовый директор: «*Нужно ограничить бюджет, в рамках которого сотрудник может хотеть.*»

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

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

**Редакционный совет:** Евгений Емельянов, Инна Власова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2013 <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.