



Не стало Максима Климова. Для нас это не просто потеря основателя лидерской компании на парфюмерном рынке — компании «Л'Этуаль». В первую очередь это потеря близкого человека и друга, с которым нас свела судьба более 12 лет тому назад.

Так сложилось, что за годы нашего бизнеса нам посчастливилось встречаться со многими владельцами частных компаний. Все они — потрясающие люди и удачливые бизнесмены, у всех работает чутье, все принимают неординарные решения. Однако в этой плеяде звезд Максим Климов стоял особняком. Его уникальное мышление, способное разворачивать разнообразнейшие темы неожиданнейшим образом, часто ставила в тупик и толкала к поиску нестандартных ответов на, казалось бы, простые вопросы. Его энциклопедическое образование — большая редкость в наши дни — позволяло ему судить обо всем на свете, связывая воедино темы из разных сфер мироздания. Его прямота и открытость в общении приводили к тому, что собеседники вынуждены были сбрасывать социальные маски, выходя на уровень глубокого личностного общения.

Мы познакомились с Максимом обычным для нас образом: он пришел в «ШАГ» по рекомендации одного из наших давних заказчиков. И очень быстро стали друзьями, хотя в этом возрасте сходить с новыми людьми не так-то просто. Этот внешне сильный и уверенный в своих взглядах человек внутри был мягким интеллигентом, который легко мог «наехать» на партнеров и сотрудников за невыполнение каких-то задач, но которому трудно было попросить что-то сделать для себя лично. Он понимал чересчур много, много больше того, что понимали окружавшие его люди, и он был одинок на своем Олимпе. Мы не раз говорили о том, что, оказавшись на вершине, человек вынужден платить за победу своим одиночеством.

Поэтому мы были очень рады видеть Максима в кругу друзей, с которыми он чувствовал себя «в одной лодке» и с которыми он устраивал уникальные по энергетике и событийности встречи. Мы были рады, когда он встречал новых интересных людей. И мы сильно обрадовались, когда он влюбился.

Максим сказал однажды: «У меня странные отношения с Богом. Он дал мне плохое здоровье, и Он же дал мне много удачи в делах». И это правда — Максим был и останется одним из победителей российского бизнеса. А мы останемся с памятью о нем и с благодарностью за то, что наши жизненные пути когда-то пересеклись.

*Евгений и Светлана
Емельяновы*

Мы оставили позади всех, на кого когда-то равнялись

Интервью с Александром Крыловым, Генеральным Управляющим ГК «АРПИКОМ».
(Окончание. Начало интервью см. в апрельском и июньском выпусках бюллетеня «Жизнь бизнеса»)

В прошлых выпусках (№ 74 и 75) мы опубликовали часть беседы с Александром, посвященную централизации управления ресторанной сетью, работе с персоналом и формированию корпоративной культуры в большой компании. В завершающей части интервью Александр рассказывает о метаморфозах финансиста при переходе на позицию управляющего и о тех свершениях, которые готовит нам «АРПИКОМ» на рынке фастфуда.

– Александр, в прошлый раз вы обещали рассказать о проекте развития сети Wendy's. Что это за история?

– Что значит для нас Wendy's? В связи с чем мы приняли решение о его присоединении к «АРПИКОМ»? Почему компания, успешно работающая в среднем сегменте, вдруг решила создать направление фастфуд? Мы плотно занимаемся анализом рынка и понимаем, что рестораны быстрого питания очень перспективны для России. Прибавьте к этому факту тот, что Wendy's — эта франшиза очень понятного сильного, успешного бренда, второго по популярности в Америке и третьего в мире, с четкой отточенной технологией. Это питает нашу уверенность в том, что в России Wendy's будет пользоваться популярностью и станет для нашей компании точкой роста. В свою очередь мы, как профессионально работающая команда, сможем развивать этот бренд. Ведь потенциал у него огромный, и мы преобразуем его в конкретные результаты — открытие новых ресторанов.

– Вы приобрели франшизу?

– Мы приобрели мастер-франшизу на территории РФ. У нас эксклюзивные права на строительство ресторанов. И права на создание субфранчайзинговых схем.

– И уже развернули какое-то количество ресторанов?

– Изначально этим проектом управляли наши акционеры. Они передали нам семь ресторанов совсем недавно, восьмой мы построили за эти полгода в ТЦ «Атриум». Планы у нас большие, амбициозные. Некоторые механизмы сетевой работы, которые сложились в «АРПИКОМ», еще предстоит внедрить. Система управления, корпоративная культура, единый командный дух внутри всех этих бизнесов. В ресторанной компании без этого никуда.

– Как сочетаются ваши традиции и требования с требованиями и стандартами держателей франшизы? Как все это можно увязать?

– А они очень сильно пересекаются. Очень! У них абсолютно тот же подход и та же идеология. Бывший управляющий General Electric приводит в своей книге примеры, когда он покупал какие-то активы, а потом был вынужден их продавать из-за невозможности объединения культур нового актива и существующих компаний General Electric. Он пишет: не объединив культуры, управлять невозможно, актив будет неуправляемым. Единая корпоративная культура — залог успеха, а все остальное — настроится. В нашем случае корпоративные культуры «АРПИКОМ» и Wendy's очень близки и созвучны.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

НП «АВТОМИР»
с 21-й годовщиной!

Компанию
«Солнце»
с 7-летием!

Компанию
«SQL management»
с 5-летием!



Международный
аэропорт Шереметьево
с 54-летием!

Компанию
«Снежная Королева»
с 15-летием!

Компанию
«Энергосистемы
и Технологии»
с 22-летием!

– **Может быть, это связано с тем, что когда вы создавали GOODMAN, то опирались на американский опыт не только в кухне, но и в управлении, в работе с людьми? И теперь это проявилось в новом сегменте?**

– Да, абсолютно! Все технологии, которые были взяты нами на вооружение, во многом почерпнуты из американского и западного опыта. Конечно, мы адаптировали, «русифицировали», но родственные связи, общие гены — все это осталось. Хотя, если обратиться к нашему ключевому бренду GOODMAN, то я считаю, что у нас — лучшие стейк-хаусы. И мы давно оставили позади всех, на кого когда-то равнялись. Да, GOODMAN задумывался как американский стейк-хаус. Но сейчас мы превзошли первоисточник!



– **«Макдоналдс» пришел в Россию давно и сейчас мощно развернулся. Да и другие фаст-фудовские сети давно на нашем рынке. Как собираетесь отвоевывать место под солнцем?**

– Во-первых, рынок фастфуда такой, что места хватит всем. Анализ показывает: рынок далек от насыщения. А крупных профессиональных игроков, которые задают тон на мировых рынках бургерного фастфуда — всего три. И Wendy's — среди них. Рынок колоссальный, на большей части территории РФ конкуренты не присутствуют.

Во-вторых, Wendy's обладает уникальным качеством продукта. Это конечно же фастфуд, но уровень качества — на порядок выше, чем у конкурентов.

– **Наверное, и цены повыше?**

– Нет! Цены такие же! Это наше уникальное преимущество и результат всех наработок «АРПИКОМА». Результат нашей работы с поставщиками, с системой управления.

– **Это ваше чисто российское достижение — те же цены при более высоком качестве?**

– Да! В Америке — там вообще все дешевле. У нас дорого, потому что нет практически ничего своего. Тем не менее мы смогли при очень высоком качестве достичь конкурентоспособных цен и нормальной экономики точек.

– **Я так понимаю, проект Wendy's нацелен на широчайшую территориальную экспансию. Что позволит вам дотянуться до тех регионов, куда не дошли конкуренты?**

– Конкуренты были заняты в основном европейской частью, им хватало. А мы сразу будем развиваться и в столице, и в отдаленных регионах. Конкуренты тоже выходят в регионы. Но опять же пространства на рынке очень много. Масштабное развертывание сети — это вопрос больших денег и немалого времени. Никто не может мгновенно заполнить все, ни у кого нет такого мощного ресурса. Да, они пришли к нам давно. Но потребуется еще много времени, чтобы упереться в рыночный потолок. Конечно же лет через 20 будет уже поздно и разговор будет совсем другой. А сегодня и в Москве место еще есть, много места.

– **У конкурентов не хватает ресурса, чтобы застолбить даже Москву?**

– Тут дело вот в чем. Возьмем фудкорт какого-нибудь известного торгового центра. Там уже есть наш крупный конкурент. Он же не поставит рядом свою вторую точку. А мы свою — поставим. И тем самым оттянем у него трафик. Потому что любому гостю нужно разноеобразие. То же касается и уличных ресторанов, и зданий вдоль трасс — там тоже много незаполненных мест, даже в Москве. Wendy's — это потрясающая перспектива! В среднем сегменте невозможно построить такое количество ресторанов. Ни по ресурсам, ни по емкости рынка. А в сегменте фастфуда можно построить сотни точек.

– **Что увидит гость, придя в Wendy's? Все-таки о нем мало кто знает...**

– Там потрясающие бургеры! Фантастически вкусные бургеры! Там абсолютно натуральная, вкусная картошка фри! И очень интересная картошка «твист». Есть суп «чили», которого нет ни у кого, очень вкусный суп. Есть салаты, которые никто больше не предлагает. Но основное — это бургер. Все мои знакомые, кто попробовал, говорят: потрясающе!

Новости наших клиентов и партнеров

- 1 июля 2013 г. **Международный аэропорт Шереметьево** зафиксировал новый исторический максимум по основным производственным показателям — суточный пассажиропоток аэропорта составил 111 870 человек, и было выполнено 810 взлетно-посадочных операций.
- Созданная в 2013 г. ХК «Адмирал» Владивосток появится в КХЛ (Континентальной хоккейной лиге) уже в сезоне 2013–2014. Руководящий состав ХК «Адмирал» в составе одиннадцати человек (так же как и руководящий состав ХК «Спартак» Москва, ХК «Нефтехимик» Нижнекамск, ХК «Металлург» Новокузнецк) экипировались в одежду бренда **BUTUZOV** для участия в этом чемпионате.
- **Розничная сеть «Снежная Королева»** открыла свой 120-й магазин!
- **ЗАО ЮниКредит Банк** и **ООО «Ягуар Ленд Ровер»** запускают специальную акцию «9x9» на покупку новых автомобилей марок Jaguar XF и Range Rover Evogue.

– **А вы?**

– Я обожаю! Для фастфуда это невероятно вкусно. То, что человек в качестве перекуса на улице может получить действительно качественную еду, — это удивительно. Мы к чему привыкли? Съел и, слава богу, что не отравился. Хотя сейчас в сетевых отравиться невозможно. Такая масса ингредиентов, что возникает вопрос: а где там мясо, которое могло бы испортиться? У нас — никаких ингредиентов! Натуральное мясо! Когда я прихожу в точку Wendy's, то обязательно беру грибной бургер. Обязательно!

– **Планируете ли вы идти в регионы также и ресторанами среднего ценового сегмента?**

– Конечно, планируем. По большей части через продажу франшизы. Но и свои собственные тоже будем строить. Много ли, мало ли — это будет зависеть от финансирования.

– **Прецеденты франчайзингового ресторана в среднем сегменте уже есть?**

– Есть, в Новосибирске. Сначала это был наш ресторан, потом мы продали его партнерам. Я считаю, что очень успешно. У нас прекрасные взаимоотношения и плодотворное сотрудничество. Очень эффективная получилась модель управления, мы хотим опираться на нее и дальше.

– **А как решали проблему вхождения регионалов в вашу ресторанный культуру, в систему профессиональной экспертизы?**

– Экспертизу мы транслируем лично. Регулярно приезжаем к партнерам, много общаемся, проверяем, проводим тренинги. Тут еще надо понимать, что новосибирские партнеры изначально были сильно ориентированы на бренд GOODMAN. Они очень болели за это дело.

– **В качестве гостей, наверное, частенько захаживали...**

– Точно! И они росли вместе с нами как эксперты, мотивированные огромным желанием, учились профессионально разбираться в мясе. Они очень хотели работать с нами в одной команде. Это один из важнейших критериев отбора партнеров в регионах. А вот если к нам придет какой-нибудь хозяин сталелитейного завода и если у него в договоре не будет прописано, кто конкретно будет управлять рестораном... Или если рестораном будет управлять человек без мощного ресторанного опыта и не разделяющий нашу идеологию — вряд ли мы продадим франшизу. Не может быть такого разговора, что «я, мол, сталелитейный магнат, и вы мне продайте, и я буду, как хочу, управлять». Нет, между партнерами должна быть очень тесная связка, это должно быть единое профессиональное братство! Американцы, которые дали нам права на Wendy's, выбирали нас именно по такому принципу. Потому что мы профессионалы. Потому что у нас есть рестораны. Потому что мы умеем управлять. Они никогда не продали бы франшизу непрофессионалам, ни за какие деньги.

– **Александр, а какой была ваша личная история? Каким был путь из финансистов в управляющие холдингом?**

– Я закончил энергетический институт. Потом — МВА в Академии народного хозяйства. И затем вся моя профессиональная жизнь двигалась по линии экономики и финансов. Еще до «АРПИКОМА» я прошел все позиции: экономист, ведущий экономист, начальник отдела, финансовый директор, финансовый директор группы компаний. Я пришел сюда на должность финансового директора в конце 2005 года.

– **Фактически когда все только начиналось?**

– Да! У нас был маленький офис, одним словом, совершенно другой был «АРПИКОМ». Я работал финансовым директором компании, потом — финансовым директором группы компаний. Всю предшествующую жизнь я профессионально занимался финансами и всегда мечтал быть финансистом-экономистом. Я долго проработал

здесь финансовым директором. Пережил все этапы и исторические повороты. Покупки новых бизнесов, продажи бизнесов. И вот однажды из кресла финансового директора я пересел в кресло заместителя генерального управляющего. А сегодня я уже полтора года как генеральный управляющий.

– **Заместитель генерального управляющего — это понятно. Есть своя предметная специализация в экономике и финансах...**

– Нет! Заместитель в моем случае — это была прицельная полугодовая подготовка к выходу на должность генерального управляющего. Фактически я уже тогда занимался управлением группы компаний.

– **Как считаете, почему вам доверили такое ответственное и достаточно непривычное дело? Почему сделали ставку именно на вас?**

– Так или иначе, я с акционерами очень давно. И хорошо знаю этот бизнес. Были определенные пробелы в маркетинге. Ну, они есть у любого финансиста, потому что он заточен немножко по-другому. Но я очень хорошо представлял наш бизнес изнутри. Наверное, пользовался доверием у акционеров. А главное — к тому времени у меня уже было огромное желание. Поэтому, как только они аккуратно меня об этом спросили, я тут же выразил готовность и рассказал, как вижу движение компании вперед, куда надо развиваться, какие направления наиболее перспективные для продвижения. Видимо, все как-то сошлось в одной точке...

– **Как вас угораздило вынырнуть из своей предметной специализации и погрузиться сразу во все слагаемые этого сложнейшего бизнеса?**

– В 2010 году компании было очень тяжело, и нужно было сокращать затратную составляющую. Я плотно работал со всеми затратными статьями и волей-нево-



лей начал влезать во все аспекты бизнеса. Тогда у меня и возник интерес к должности управляющего. Как раз к этому времени в финансах я подошел к какому-то рубежу. Не в этой компании, а в сфере экономики и финансов в целом. Я уже видел потолок своего развития, я знал, что и каким образом будет происходить со мной дальше. И стало немного скучновато. А вот управление бизнесом — это действительно безграничные возможности! Там вообще нет рамок, все ограничивается только полетом твоей фантазии.

— Вы человек авантюрный?

— Вы не поверите, но, несмотря на весь свой видимый консерватизм, я так далеко выпрыгнул из шкуры финансового директора... Так далеко, что мне теперь становиться финансовым директором категорически противопоказано. Потому что я уже мыслю как управленец. Финансовый директор может придержать какие-то затраты, апеллируя к экономическим расчетам. А я пойду на необходимые затраты без всяких расчетов. Только потому, что уверен: они действительно отобьются. И я понимаю, что это нужно сделать немедленно! Скажу вам как экономист экономисту: бизнес-план любого проекта — это полная фикция. Ни один бизнес-план в моей практике никогда не давал тех результатов, которые от него ожидали. План нужен только для того, чтобы структурировать и привести в порядок свои мысли. Задуматься над тем, что ты хочешь сделать, и пошагово выстроить стратегию движения. И понимать, куда ты идешь. А цифры, расчеты... Я не

раз наблюдал, как шикарные бизнес-планы не срабатывали. И как проекты, по всем расчетам убыточные, выстреливали и давали потрясающий результат. Поверьте мне: ни один правильно составленный бизнес-план не повышает эффективность принимаемых тобой решений. А считать и пересчитывать можно до бесконечности. Так что возвращаться в финансы мне уже нельзя, я уже совсем по-другому мыслю и по-другому подхожу к бизнесу.



— 8 лет — ваша история в «АРПИКОМЕ», путь от финансового директора до генерального управляющего. А кем вы видите или хотели бы видеть себя еще через 8 лет?

— Если бы вы задали мне этот вопрос год назад, я бы не смог ответить. А сегодня у меня есть четкое видение. Я вижу крупную ресторанный компанию. Вижу мультимиллиардный бизнес, в котором основное растущее звено — это Wendy's. Но и прежняя наша ресторанный сеть тоже сильно выросла. За счет собственных ресторанов, но в большей степени — за счет франчайзинга. Я вижу себя управляющим этой компанией. И вижу рядом с собой команду топ-менеджеров, которые работают со мной сегодня. Их профессиональный уровень будет уже совсем другой. Все мы будем на другом уровне. Но для меня очень важно, что они останутся со мной. ✨

Беседовал Ю. Пахомов

ТЗ в конце тоннеля

Одна из прописных истин в кадровой работе гласит: поиск кандидата на ответственную должность начинается с тщательнейшей разработки Технического задания на специалиста. Однако, погружаясь в практику подбора ключевых людей, все больше убеждаешься: вопрос о том, что раньше — ТЗ или сам кандидат, — это тот же вопрос о курице и яйце. Ниже мы попытаемся убедить в этом и вас, уважаемый читатель.

В нашей «поисковой» работе, как и в работе многих наших коллег по цеху, выделяются три основных этапа, три ступени поиска и отбора кандидатов. Первый этап — отбор резюме, размещенных на специализированных информационных ресурсах. Отбор таких резюме, содержание которых максимально отвечает требованиям Тех-



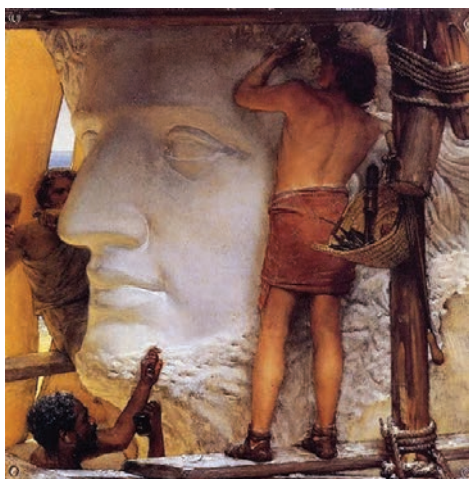
нического задания, составленного консультантами совместно с работодателем. Второй этап — собеседование консультантов с кандидатами. Здесь есть возможность более обстоятельно углубиться в такие вопросы, как причины смены прежних мест работы, опыт и успехи в решении важных для обсуждаемой вакансии задач, степень привлекательности предложения работодателя, приоритеты при выборе работы, видение своих карьерных перспектив. В ходе собеседования консультант прощупывает также личные и деловые качества своего гостя. Насколько он уверен в себе и стрессоустойчив, быстро ли устанавливает контакт, хорошо ли развита речь, слышит ли собеседника, искренен или себе на уме, в какой мере способен увлечь и зажечь других, — такого рода харак-

теристики «считываются» скорее с самого человека, чем с его рассказов о себе.

Третий этап отбора, на который переходят прошедшие двойной фильтр кандидаты, — их собеседование непосредственно с работодателем. В процедуре, которой мы придерживаемся в своей работе, по результатам таких бесед работодатель не только принимает решение, но и дает консультанту обратную связь. Почему он хочет или не хочет взять на работу данного кандидата? Что ему в нем понравилось? Что не понравилось? Лучший вариант — когда консультант сам присутствует на собеседовании работодателя с кандидатом, видит и слышит все «вживую».

Нам часто приходится работать с разборчивыми и взыскательными заказчиками, которые могут отказаться от специалиста, формально подходящего под все пункты первоначального ТЗ. Это, конечно, увеличивает трудоемкость процесса. Но, с другой стороны, заметно повышает качество услуги — за счет прояснения тех критериев, которыми реально руководствуются работодатели в своих кадровых решениях. Кроме того, замедление в начале процесса нередко компенсируется заметным наращиванием скорости и точности на последующих шагах. Это происходит в тех случаях, когда работодатель ищет сразу нескольких специалистов на одинаковые должности. Например, подбирает директоров в магазины или рестораны быстро растущей сети.

Третьему этапу мы придаем в своей работе исключительно важное значение. Фактически давая обратную связь, заказчик — владелец бизнеса или менеджер высокого уровня — транслирует свой опыт, свои принципы и критерии деловой оценки людей. А опыт у работодателей немалый, у них есть чему поучиться. Интересно, что критерии оценки часто работают на уровне инстинкта и скрыты от самого заказчика. Он никогда не формулировал их и никогда бы не сформулировал, если бы не сотрудничество с консультантами. Приведем пример такой «инстинктивной» обратной связи: *«Всем парень, казалось бы, хорош. Но что-то меня настораживает! Что? Пока не понимаю. Дайте два дня подумать!»* И через два дня: *«Наконец-то я смог ухватить! Он взрослый, состоявшийся профессионал. Работал в серьезных пафосных компаниях. Работал успешно. Много знает, многое может. Теперь все дается ему легко, и он уже может позволить себе не выкладываться, не мобилизовывать себя до предела. Он уже все всем доказал. Его персональный почерк: «Все делаю играючи!» Мои ребята в основном помоложе, они далеки от профессиональных вершин и осознают это. Как раз поэтому у них есть острое стремление бороться, соревноваться друг с другом, доказывать себе и другим свое «могу». Зачем мне в коллективе человек, который одной левой делает то, что другим дается потом и кровью? Не сомневаюсь в том, что у него самого будут*



хорошие, даже впечатляющие результаты. Но я не хочу, чтобы среди моих подчиненных укоренилось его отношение к делу, его хладнокровие и успокоенность». Вот такая неожиданная обратная связь. В результате появления подобных штрихов к «портрету нужного человека» первоначальное ТЗ начинает уточняться, обрастать деталями и нюансами. Нередко набор дополнительных требований и пожеланий достигает такого объема, что его уже нет смысла записывать, выводить на уровень скорректированного ТЗ. В конце концов, подбор персонала — это не художественная литература и не психологическая живопись. К тому же и консультант какую-то часть от всего потока обратных связей схватывает интуитивно и не всегда может четко сформулировать. Просто после посещения нескольких таких бесед возникает уверенность: вот этот человек работодателю понравится, а тот обязательно вызовет сомнения.

В ходе встреч кандидата и заказчика предметом испытания становится в том числе и их человеческая совместимость. Желая того или нет, работодатель обязательно будет концентрироваться на критериях следующего типа: «Комфортно или дискомфортно будет мне с этим подчиненным? На одну ли волну мы настроены? Примет ли его коллектив? Легко ли мне будет управлять им? Не будет ли он раздражать меня? Будучи рассматриваемым в таком ракурсе, даже «очень правильным» по объективным показателям кандидат может вызвать отторжение. Например, из-за того, что он — медленный и обстоятельный, а сам босс — быстрый, нетерпеливый и привык размышлять и действовать на экстремальной скорости. Именно поэтому так важно личное присутствие консультанта на финальных собеседованиях и получение обратной связи от работодателя. Только увидев все воочию и обсудив увиденное с заказчиком, можно уяснить, почему же отвергнут человек, отвечающий всем требованиям ТЗ. И более точно настроить свою «поисковую систему» на то, чтобы найти в череде последующих соискателей того самого, единственного подходящего.

Теперь, возвращаясь к вопросу, с которого мы начали, делаем вывод: реально работающее ТЗ, по которому ведется поиск, — это исходно утвержденный текст плюс вся усвоенная консультантом обратная связь от заказчика. И максимальной своей точности ТЗ достигает в самом конце работы с данным заказчиком, когда закрыта его последняя вакансия.

Впрочем, это справедливо и для случаев, когда работодатель ведет поиск своими силами, не привлекая для этого специализированные компании. Чем с большим количеством кандидатов общается их возможный будущий руководитель, тем более точное и конкретное складывается у него представление о том, какого именно человека хочется видеть на вакантной позиции. ✨

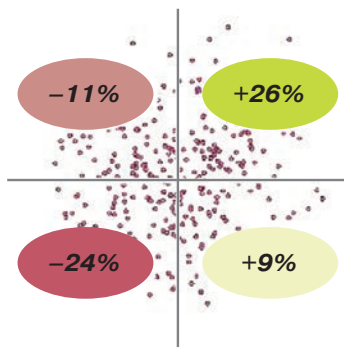
Е. Кисель,
Ю. Пахомов

Компании в стадии «цифровой зрелости» значительно превосходят остальных...

Capgemini Consulting выпустило в свет новый отчет, содержащий результаты годового исследования, проведенного совместно с **MIT Center for Digital Business** в 2012 г. В исследовании рассматривались 397 компаний. Результаты показывают, что компании, находящиеся в стадии «цифровой зрелости», в среднем на 26% более прибыльны, имеют на 9% большую доходность с оборотного капитала, а их показатели рыночной капитализации на 12% выше остальных. Такое преимущество одинаково обнаруживается в самых разных индустриях и направлениях деятельности.

«Цифровая зрелость» компании определяется двумя параметрами. Первый из них — это **цифровая насыщенность**, отражающая значительные по объемам и хорошо продуманные инвестиции в цифровые технологии и возможности. Второй параметр — это **интенсивность трансформации менеджмента**, действенное реформирование практик менеджмента, корпоративного управления и планирования будущего компании вокруг цифровых технологий.

Отчет распределяет компании по четырем секторам, отражающим в конечном итоге их производительность.



«Начинающие» еще только стартуют, преимущественно потому, что в значительной части не осознали роли и возможностей цифровых технологий. «Модники» адаптируют новинки или наиболее привлекательные технологические инновации, но делают это либо вне какой-либо согласованной стратегии, либо чрезмерно фокусируются на максимизации стоимости бизнеса. «Цифровые консерваторы» уже имеют согласованное представление о направлении развития, но слишком медленно инвестируют в новые технологии. И наконец, «Кибер-элита» в равной мере и инвестирует в цифровые технологии, и интегрирует их в жизнь своей организации.

В качестве примеров компаний стадии «цифровой зрелости» в отчете Capgemini фигурируют Volvo, Burberry и Nike. Они оказались наиболее успешными в использовании социальных сетей, мобильных и цифровых возможностей в качестве фундаментальной части своего способа делать бизнес, выйдя из стадии затянувшихся экспериментов. ✨

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

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Быстро и вкусно

Говорят, что фастфуд вреден. Говорят, что сетевые кафе лишены эксклюзивного шарма. Говорят, что ходить в дорогие рестораны престижно. Наверно, все это так... Однако иногда я с таким удовольствием захожу в McDonald's или в Burger King, чтоб насладиться сочным гамбургером; с не меньшим удовольствием — в суши-бар, чтоб отведать любимые роллы, или в популярное кафе — чтоб напомнить своим вкусовым рецепторам об изумительных десертах.

Еда вне дома — старейшая традиция, которая неизвестно, когда зародилась, и сопровождает эволюцию общества, развиваясь от трактиров, таверн и бистро до ресторанов, кафе и высокотехнологичного фастфуда.

В Европе привычная картина — это нескончаемая череда кафе и ресторанов, которым отданы первые этажи зданий. В большинстве случаев — каждое заведение уникально. В таких местах царит уютная домашняя атмосфера, и зачастую можно увидеть самого владельца, который обслуживает гостей.

Прагматичные американцы давно поняли, что хороший опыт нуждается в тиражировании, и начали создавать сети из наиболее успешных концепций. Это в Италии каждая пиццерия носит имя своего хозяина, и ее завсегда — жители соседних домов и проходящие мимо туристы. А американцы сделали Pizza Hut и накормили пиццей жителей других континентов. То же и с гамбургерами, и с сэндвичами, и с японской кухней, и с мексиканской.

Сегодня сетевые закусовые, кафе и рестораны — неотъемлемая деталь любого города. В какой бы стране мы ни находились, в крупных городах и на оживленных улицах мы всегда встретим знакомые логотипы. Внешне все выглядит весьма благополучно: широкое покрытие территорий, известность брендов, да и регулярную потребность человека в пище никто не отменял.

Мы решили посмотреть, как складывается ситуация с производительностью в крупных сетях кафе и ресторанов семейного и быстрого питания. В сравнении со многими другими отраслями эта область бизнеса — чемпион по самой низкой выручке на одного человека (TP-index). Практически весь диапазон — от 30 до 90 тыс. долларов на человека. Лидер нашего списка — Subway (169,6 тыс. долл./чел.), а замыкающий — McDonald's (15,3 тыс. долл./чел.).

Приятно, что российские компании демонстрируют среднюю для мировых игроков производительность. Конкуренция в России еще не достигла пика: российский рынок питания вне дома недостаточно развит и имеет существенный потенциал по количеству посадочных мест на душу населения. О недостаточном развитии рынка говорит и тот факт, что только одна российская компания стала публичной — это «Росинтер», которая первой в России начала развивать сетевые рестораны в среднем сегменте. В то время как в США большинство сетей уже давно доступны для покупки-продажи.

При всей технологичности и высокой степени автоматизации этого бизнеса, зависимость от человека

Двадцатый год ШАГам с Вами

Компания	Бренды	Страна	Выручка, 2012 (млн \$) ¹	Персонал (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.)
Doctor's Associates Inc.	Subway	США	1102,75	6500	169,65
COSTA LTD	Costa Coffee	Великобритания	733,16	4661	157,30
Skylark Co., Ltd.	Bamiyan, Gusto, Jonathan's, Skylark	Япония	3158,80	34 524	91,50
NORDSEE GmbH	Nordsee	Германия	488,38	5600	87,21
Starbucks Corporation	Starbucks, Seattle's Best Coffee, Torrefazione Italia coffee	США	13 299,50	160 000	83,12
The Restaurant Group plc	Frankie & Benny's, Chiquito, Blubeckers, Brunning & Price, Est Bar Est, Metro Cafe-Bar	Великобритания	860,21	11 661	73,77
Burger King Corporation	Burger King	США	2340,00	34 200	68,42
Greggs plc	Greggs	Великобритания	1186,44	20 012	59,29
The Wendy's Company	Wendy's, Arby's	США	2505,24	44 000	56,94
Росинтер Ресторантс Холдинг	IL Патио, Планета Суши, T.G.I. Friday's, Costa Coffee, Американский Бар и Гриль	Россия	352,24	7400	47,60
Bloomin' Brands, Inc.	Outback Steakhouse, Carrabba's Italian Grill, Bonefish Grill, Fleming's Prime Steakhouse, Wine Bar, Roy's	США	3987,80	93 000	42,88
Darden Restaurants, Inc.	Red Lobster, Olive Garden, LongHorn Steakhouse, Capital Grille, Bahama Breeze, Seasons 52	США	8551,90	206 000	41,51
Cara Operations Limited	Cara	Канада	1517,87	38 000	39,94
Carlson Restaurants Worldwide, Inc.	T.G.I. Friday's, Pick Up Stix	США	772,40	19 999	38,62
DineEquity, Inc.	IHOP (the International House of Pancakes), Applebee's Neighborhood Grill and Bar	США	849,93	24 500	34,69
КофеХауз ООО	КофеХауз, Азия кафе, Винегрет кафе, Арома кафе	Россия	103,98	3 140	33,12
Brinker International, Inc.	Chili's Grill & Bar, Maggiano's Little Italy, Romano's Macaroni Grill	США	2846,10	100 000	28,46
YUM! Brands, Inc.	KFC, Pizza Hut, Taco Bell, Long John Silver's	США	13 633,00	523 000	26,07
McDonald's Corporation	McDonald's	США	27 567,00	1 800 000	15,32

остается высокой, и при такой производительности ключевым фактором успеха становится высокий оборот. А оборот обеспечат довольные гости, которые будут возвращаться в ресторан (кафе и далее по списку) еще много и много раз.

Безусловно, для гостей важны такие факторы, как концепция оператора, выбор и наличие блюд, качество кухни, качество и скорость обслуживания, интерьер зала (и царящая там атмосфера), посуда и мебель.

Однако есть еще в кухне какая-то магия. Любая хозяйка подтвердит, что можно многократно готовить одно и то же блюдо, строго по одному рецепту, из одних и тех же продуктов, но результат бывает разный. На вопрос «почему?» хозяйка обычно отвечает, что очень многое зависит от ее настроения, от того, для кого она старается, как она к этому гостю относится и хочет ли она сделать ему приятное. Может быть, настроение поваров и официантов влияет и на различие в производительности ресторанных сетей? ✨

В. Сметанников

Из записной книжки консультанта

Менеджер о переговорах с поставщиком: «Я ей говорю, что не беру откатов. А она смотрит мне в глаза и говорит: “Я не знаю, как с тобой работать”».

На совещании:

– Почему нельзя автоматизировать эту тупую работу по сверке цифр в разных таблицах?

– Потому что ИТ-директор сказал, что это противоречит идеологии нашей компании.

Клиент-оптовик звонит своему поставщику – производителю обуви: «Мы прочитали письмо вашего аналитика с рекомендациями, как нам планировать продажи на следующий сезон. Все понятно, кроме фразы “Экстраполировать результаты продаж артикула А на продажи артикула Б”. В Википедии написано, что “Экстраполяция – это особый тип аппроксимации, при котором функция аппроксимируется вне заданного интервала, а не между заданными значениями”. Но как это применить к ботинкам?!»

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

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