



14 февраля 2015 года
Консалтинг-Центру «ШАГ»
исполнился 21 год!
Принимаем поздравления
с полным совершеннолетием!

Знать бы прикуп... (дилеммы кризиса)

Все понимающие люди бизнеса (конечно, это не комментаторы с телевидения) в один голос говорят о высочайшей неопределенности ситуации. Все ждут, что вот-вот она прояснится в ту или в другую сторону, и тогда станет ясно, что же все-таки надо делать. Но пока — жизнь идет и кризис продолжает поджимать и поджимать со всех сторон: курсами валют, ставками аренды, поведением банков и клиентов, действиями поставщиков и партнеров. Так или иначе, принимать решения и действовать приходится каждый день. Наверное, уверенней всего чувствуют себя в этой ситуации игроки в преферанс. Для них привычна задача выбора, когда нужно снести заведомо хорошую карту, оставаясь в полной неопределенности относительно того — что там придет в прикуп? Обычная дилемма: угадаешь — будешь в выигрыше. Не угадаешь — придется



платить. Может быть, будет шанс отыгаться, а может — и полнейший и непоправимый проигрыш. Кто знает? Игра есть игра.

Обозначим некоторые из таких дилемм-выборов, которые уже сегодня отчетливо обнаружили себя.

Дилемма 1, стратегическая и классическая для любых бизнесов: *сжиматься*, сохранив прибыльность и финансовую устойчивость компании, *или* воспользоваться кризисом и попытаться *захватить долю рынка*? В практике бизнеса сегодня видно, что разные компании уже выбрали для себя одну из этих двух альтернатив.

Вот, например, банк, обладающий большой сетевой структурой, закрывает значительную часть своих региональных офисов, расположенных в заведомо мало-доходных локациях. А заодно и убирает промежуточное звено в системе управления, сокращая позиции регио-

Новости наших клиентов и партнеров

- Крупнейшая в России **сеть магазинов бытовой техники и электроники «Эльдорадо»** стала обладателем премии в номинации «Лучшие цены-2014», организованной экспертным проектом Hi-Tech.Mail.Ru.
- **Международный аэропорт Шереметьево** стал лауреатом Первой национальной премии «Воздушные ворота России» в двух номинациях — «Лучший аэропорт-2014» (среди аэропортов с пассажиропотоком свыше 10 млн человек) и «Лучший инновационный аэропорт».
- Компания **«Наша игрушка»** в качестве партнера приняла живое участие в очень ярком мероприятии — «Битве снеговиков», состоявшемся 13 февраля на Площади Парадов Дворца пионеров на Воробьевых горах в Москве. Было очень весело, шумно и снежно!
- Строители **компании «Сатори»** приступили к возведению нового храма в Москве — храма Всех Святых, в земле Российской просиявших. Строительство храма ведется в рамках Программы-200.

нальных менеджеров и переводя контроль за регионами непосредственно в Центр.

А вот противоположный пример. Розничная сеть, придавленная прежде очень крупным конкурентом, едва заметив приостановку его роста и уход с части площадей, тут же поставила перед собой задачу на год: расширить свои торговые площади в четыре раза.

Кто из них выиграет — покажет время. Хотя вполне возможно, что выиграют третьи игроки, которые сегодня могут себе позволить придерживаться стратегии выживания. Их любимая притча — ссылка на китайскую мудрость о непобедимом воине, который сидел на берегу реки и ждал, когда мимо проплывет труп его врага. Расчет их прост: если им удастся «пересидеть» конкурентов, то им автоматически достанутся и клиенты, и поставщики, и регионы, которые прежде занимали их противники. За скобками остается только один фактор — ожидающему воину тоже нужны харчи, чтобы он не умер с голоду в период ожидания проплывающих мимо трупов.

Кто выживет, а кто не выживет — во многом будет определяться и тем, как разрешится *другая дилемма: продавать или придержать?* На фоне галопирующей инфляции, резко скачущих во все стороны курсов валют и непредсказуемо панического поведения покупателей очень серьезно стоит вопрос о складе, наполненном купленным еще за те, за «дешевые деньги» товаром. Быстро распродать его весь — значит сегодня быстро получить оборотные средства и достаточно значительную прибыль за счет разницы между ежедневно растущими ценами и «старой» ценой закупки. Но вот удастся ли заполнить склады вновь товаром по возросшей стоимости, да и будет ли на него спрос дальше — это большой вопрос.

Противоположную тактику избирают многие компании, вспоминая уроки кризисов 1998 и 2008 гг. Собрав самые первые сливки с волны ажиотажного спроса ноября—декабря прошлого года, они резко взвинтили цены на продаваемые товары и тем самым искусствен-

но ограничили спрос. Зато теперь они могут растянуть удовольствие, оставаясь со все еще дешевым товаром и внимательно присматриваясь к трендам потребительского спроса. Да, у них сейчас нет финансовых запасов, но нет и пустых полок. И есть приятное ощущение «подкожного жира», которое помогает спокойнее спать по ночам. Остается надеяться, что этот товар не залежится

до бесконечности на складах, и такая тактика вновь принесет успех их владельцам.

И первая, «стратегическая», и вторая, «логистическая», дилеммы так или иначе уже на практике знакомы тем, кто проходил через предыдущие кризисы. Относительно новая задача встала сегодня в финансовой сфере. Хотя логически она проста и очевидна, но практически еще никогда не вставала с такой остротой. *Эта дилемма — на свои или на чужие?* — поддерживать

и развивать бизнес на собственные средства или привлечь заемные ресурсы банков — обретает сегодня особую остроту. Очевидно, что крупный бизнес уже давно не мыслит своей жизни без кредитных ресурсов. Но и ему становится предельно ясной критичность положения банковской системы, ее ненадежность и, как следствие, неадекватно агрессивное поведение банков. В результате мы уже видим пионеров среди ритейла, ставящих перед собой задачу максимально сократить зависимость от банковских кредитов. Часть необходимых ресурсов при этом замещается собственными прибылями, в том числе за счет внутренней оптимизации и экономии на расходах, часть — изменениями условий работы с поставщиками. В конечном итоге цель — изменить соотношение собственного и заемного капитала от традиционных 30/70 — к обратному 70/30, а еще лучше 80/20, чтобы вновь обрести ощущение надежности своего положения.

Сложнее тем, кто практически полностью вел свое дело на заемных средствах. Но и у них есть своя надежда на «проплывающие трупы врагов». Новости, которые они с нетерпением ждут, — это новости о банкротстве



ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**НКО ЮРРЦ
с 18-летием!**

**Компанию ОМС
с 18-летием!**



**Группу компаний
«Сатори»
с 22-летием!**

**Компанию «Альт»
с 23-летием!**

банков, которым они что-то должны. Спасет ли это их бизнес — неизвестно, но, по крайней мере, шанс остаться после себя меньше долгов — это уже что-то.

Поскольку практически все компании, так или иначе, обратились к задаче сокращения издержек, перед ними вновь возникает классические дилеммы таких сокращений. Первая из них — *сокращать людей или сокращать затраты на людей?* Очевидно, что (в прямой связи с законом Парето) любая компания со временем обрастает большим количеством ненужных или не очень нужных людей. По идее, сокращение 5, 10 или даже 15 % сотрудников может быть совершенно безболезненным для большой организации. Но всем известно также, что, как только сокращение начинается, из компании уходят люди именно из тех 20 процентов, которые приносили результаты. А остаются те самые 80 %, результативность которых была достаточно сомнительна.

Отчасти из-за этого, а отчасти из-за нежелания погружаться в болезненную трясину человеческих отношений многие руководители принимают решение о сокращении фондов заработных плат, бонусных систем, социальных льгот и прочего равномерно, «по всему фронту». Примерно такая команда спускается и нижестоящим руководителям: «Урежьте ФОТ на 20 %, а сократите вы людей или они сами между собой поделятся остатками денег — это ваше дело». В итоге, конечно, головных болей получается меньше. Но результат бывает неутешительным: «болото» гораздо легче смиряется с потерей части доходов, тогда как активные и производительные сотрудники не без оснований рассчитывают получить то, чего они стоят, в других компаниях. Мудрее всех поступают те, кто делает ставку на свой кадровый актив, хорошо знает его и понимает, чем его можно удержать. И не очень заботится о том, как отреагирует на сокращения пассивная часть компании. Но, как это ни покажется странным, именно таких понимающих и прицельно действующих организаций в своей практике мы видели немного.

Несколько слов еще об одной классической дилемме: *натуральное хозяйство или аутсорсинг?* Тема стара, как и весь российский бизнес. Но, хотя и каждодневная практика, и курсы МВА последовательно убеждают управляющих в целе-

сообразности аутсорсинга, масштабы его применения еще очень далеки не только от идеала, но даже и от требований здравого смысла. «Я не могу контролировать их качество...», «Аутсорсинг — это дорого...» — вот два основных аргумента, которые продолжают доминировать в умах множества управляющих.

Не хочется играть в граммофон, но все-таки повторим некоторые тезисы еще раз. Во-первых, при обращении к аутсорсингу надо учитывать не только прямые затраты, например стоимость содержания ваших водителей и грузчиков и арендные ставки складских площадей, но и массу косвенных затрат: стоимость рабочих мест, социальные программы, работу сопутствующих служб компании, обслуживающих невыведенные из компании подразделения. А ко всему этому добавляется еще особый вид затрат, который мы, например, считаем ключевым и называем простым термином «головная боль руководите-

ля». Просто посчитайте как-нибудь на досуге количество рабочего времени, которое вам приходится тратить на решение вопросов, связанных с данным подразделением. И умножьте это на стоимость своего рабочего часа. Это прямые затраты. А теперь представьте, что эти же рабочие часы были бы потрачены на решение вопросов, связанных с развитием вашего бизнеса. Вот это упущенная выгода. Сложите одно и другое — и вы поймете, что цена аутсорсинга, может быть, и не столь велика. Притом что у аутсорсеров сегодня тоже кризис и торговаться с ними можно по полной программе.

Последний из обозначившихся в нынешней ситуации выборов — последний вовсе не по значимости. Скорее наоборот — по значимости он может стать и первым. Так же как и по сложности своего решения. Это выбор — *выживать за счет своих клиентов или выживать вместе со своими клиентами?*

Первый вариант выглядит простым и надежным. Повышение цен и банковских ставок, отказ от товарных и денежных кредитов, сопутствующих сервисов и прочего, смещение плеча «дебиторско-кредиторского рычага» дает моментальный финансовый результат. Вот только со временем начинает обнаруживаться, что многие клиенты, которые, скрипя зубами, расплатились в новой ситуации, однозначно решили для себя: «больше — никогда!» и перестали пользоваться нашими услугами.

Расчет многих компаний на то, что это может быть компенсировано переходом в нижележащую (по клиентской пирамиде) клиентскую нишу, на практике начинает давать сбои. Во-первых, оказывается, что в этой нише действительно живет **другой** клиент, для которого нужны иной подход, иные технологии и иные условия. Если у компании необходимые ресурсы и компетенции для того, чтобы организовать такую работу, — это всегда вопрос. Во-вторых, обнаруживается, что в этой нише существует достаточно большое количество своих, ранее почему-то не замеченных игроков, которые тем не менее уже успешно освоились и как-то умудряются удерживать при себе своих клиентов. И, в-третьих, что самое неприятное, выясняется, что освоение новой ниши требует затрат, зачастую весьма немалых.

Те, кто пытается удержать рядом своих привычных клиентов, также несут затраты. Денег не хватает на все. Выбирать между собственным благополучием сегодня и ставкой на успешное будущее завтра — более чем непросто, когда «завтра» для бизнеса может попросту не наступить. Но кто-то делает и эту ставку. До упора пытается придерживать цены. Проводит специальные акции для своих клиентов. Приоритетно оплачивает услуги своих «хороших» субподрядчиков: «Они маленькие. Им выживать труднее, чем нам...» Продолжает предоставлять отсрочки и товарные кредиты своим субдилерам. Они просто верят, что нормальная жизнь когда-нибудь возродится. И своими действиями поддерживают не только свою веру, но саму эту нормальную жизнь бизнеса. И почему-то хочется пожелать удачи именно им. ✨

Евгений Емельянов,
Светлана Емельянова



L'Etoile City Of Dreams

16 октября 2014 года в ТЦ Мега Белая Дача состоялось открытие магазина сети Л'Этуаль «City Of Dreams».

Магазин нового формата, площадью 2000 кв. метров, самый большой на сегодняшний день магазин сети, оформлен, как французский город: с улицами и площадями, магазинами, аптеками и уличными лотками. Особенно впечатляющими эти проектные решения кажутся, если знаешь, какое помещение получили менеджеры компании. Директор по маркетингу Михаил Щедрин рассказал о немой сцене, которая длилась несколько минут, когда менеджеры торгового центра и сотрудники сети пришли посмотреть на предложенную «странную» площадь. Это была лестница! Широкая, большая, но лестница! После двадцати минут шока и небольших переговоров вызов был принят. Тем более что арендодатели уверенно сказали: «Если кто-то сможет сделать тут магазин, то это вы». Репутация — вещь дорогая, пришлось соответствовать.

Почему новый формат — магазин будущего

Консалтинг-Центр «ШАГ» уже некоторое время рассказывает об изменениях, которые несет в себе «экономика new normal». Один из главных трендов, которому стремятся соответствовать бизнесы по всему миру — это изменения потребительского поведения. Современному покупателю непросто угодить. Лояльность формируется все труднее, а разрушается все легче. Простыми скидками и программами лояльности уже не обойтись. Новые способы коммуникации усиливают конкуренцию и делают потребителя более свободным и мобильным в своих выборах. Выиграет тот, кто сможет предложить покупателю за те же деньги больше эмоций и дополнительных сервисов. И, похоже, что новый формат магазинов Л'Этуаль — это и есть шаг к магазинам будущего.

Своей главной задачей создатели City Of Dreams считают не просто продажу косметики. Здесь покупательница должна почувствовать себя настоящей француженкой — свободной, утонченной и счастливой. Не покидая шумной Москвы, у нее появится возможность оказаться в Париже, на Лазурном Берегу или в Провансе.

Зачем Л'Этуаль новый формат?

Ответ на этот вопрос подсказывает история сети. Первый магазин Л'Этуаль был открыт в 1997 году и был задуман как новый опыт для покупателей. Те, кто помнит, как это было в середине 90-х, могут рассказать, что даже элитную косметику покупали в палатках и «с лотков». Новый специализированный магазин удивлял и радовал «европейским» обликом, но прошло еще какое-то время, прежде чем посетители привыкли к первым оазисам цивилизованной торговли и полюбили их. Позже, в 2009 году, был запущен в серию новый формат розничной точки Л'Этуаль: большой магазин, где представлен самый широкий ассортимент из возможного,

чтобы вечно торопящиеся покупатели смогли купить все в одном месте и сразу. Речь шла уже не столько о привычке к цивилизованной покупке, сколько об эффективности времени пребывания в магазине. И вот в 2014, когда и эта ступень была успешно освоена и обрела приверженцев, Л'Этуаль предлагает новый формат покупки — Город Мечты. Люди стали искушенными в покупках, они привыкли, что магазины большие и их много. Нужно было предложить что-то еще, чтобы покупатели захотели остаться в магазине, захотели купить что-то еще, захотели вернуться сюда снова. Что бы это могло быть? Сеть решила предложить покупателям на время примерить на себя другой стиль жизни. Л'Этуаль хочет, чтобы посетители чувствовали себя в магазине чуть более свободными, чем за его порогом. Три вещи отличают флагманский магазин Город Мечты от всех остальных — в нем собраны максимум товаров, которые предоставляет сеть, максимум сервисов от консультантов по маркам и собственных консультантов сети и, конечно, максимум ощущений от посещения необычного «французского» магазина.

Как попасть из Котельников во Францию

Вдохновлялись создатели магазина французским названием сети. Оно и подсказало решение строить французский город в Москве. Место, где можно окунуться в атмосферу Франции без перелетов и виз. Дизайнеры постарались восстановить в торговой точке несколько знаковых мест Франции — Лазурный Берег, Прованс и, конечно, парижскую улицу.

Как в любом настоящем городе здесь есть улицы, площади, дома, бары, аптеки. Первая улица, на которую попадают покупатели, — это улица, посвященная Провансу, — Avenue de Provence. Когда люди думают о Провансе, они в первую очередь вспоминают о лаванде и маленьких лавках мастеров, где можно приобрести что-то необычное, красивое и авторское. Эта часть ма-

газина посвящена красивым, оригинальным, достойным и самобытным изделиям.

На крышах Avenue de Provence живут кошки и голуби. Дома-витрины имеют два этажа, второй из которых декоративный. На окошках второго этажа висят ящики с цветами, чтобы максимально точно передать атмосферу города. На «углах» домов — названия улиц, создающие ощущение настоящего рода, ну и дополнительные удобства для покупателей.

Если подняться по мостику, то можно найти парфюмерию, мужскую и женскую, которая находится по разные стороны «улицы» в витринах, оформленных в виде домиков. В каждом городе должна быть аптека. Есть самая настоящая аптека и в Городе Мечты. Товары, расставленные на полках в аптеке, — медицинская косметика.

Следующая часть города — площадь place d'Azur. Как ясно из названия, это собирательный образ Лазурного



Берега. Как в любом прибрежном французском городе, на площади есть башня с часами. Часы настоящие, они отбивают время каждые тридцать минут. Как и принято в европейских городах, на самой большой площади устраиваются базары, где жители продают продукты, выращенные или сделанные своими руками. В Городе Мечты также есть участок «рынка», где в открытых лотках и телегах представлены товары импульсного спроса, «мелочи» собственной торговой марки и готовые подарочные наборы.

На площади сконцентрированы товары самых важных для сети брендов. Под собственные марки отведена большая ниша, где представлены и банная линия, и декоративная косметика, и бижутерия. А также эксклюзивное предложение для России — марка Nars.

Миновав площадь, покупатели и посетители попадают на самую дорогую улицу торговой точки — Avenue de Luxe. Прототипом послужила самая дорогая улица Парижа — авеню Монтень (фр. Avenue Montaigne). Именно там находятся самые роскошные и дорогие бутики. Один из них и стал основой для оформления торгового оборудования. А именно — самый знаковый и известный парижский бутик — Chanel. Каждый бутик имеет границы и собственное название.

Во всем мире бутикам принадлежат самые лучшие и удобные места. И в нашем городе на Avenue de Luxe — не только особенное оформление, не только «сидит» уличный художник и встречают промоутеры самой привлекательной наружности, но и, например, есть настоящее небо. Дело в том, что над этой зоной магазина расположен стеклянный потолок. Он-то и создает ощущение города с настоящим городским небом над головой.

Особенно хочется отметить множество находок магазина City Of Dreams. Например, ни один город не обходится без рекламных щитов. Есть они и в магазине, где производители могут продвигать свои товары.

Мы, как эксперты в розничном бизнесе, рекомендуем заглянуть в Город Мечты не только прямым конкурентам, но и другим игрокам российского ритейла. Магазин получился интересным и очень привлекательным. Главным вызовом менеджменту сети может стать консервативность покупателей, их приверженность к привычной навигации и мерчандайзингу. Но для Л'Этуаль формировать и переформировывать привычки покупателей не впервой. Поэтому мы уверены в их успехе. ✨

Любовь Горбунова

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Лучшие из лучших — made in Russia

Консалтинг-Центр «ШАГ» регулярно публикует обзоры эффективности работы частных компаний на основе TP-Index (годовой выручки на одного сотрудника). На этот раз мы проанализировали показатели сотни лучших российских игроков рейтинга Forbes по сумме заработанных денег.

Итак, выводы.

Умение много хорошо зарабатывать (первые места в рейтинге Forbes) еще не гарантирует первые позиции в рейтинге производительности труда (TP-index). Лидерами рейтинга производительности стали представители нефтегазовой отрасли. При этом первая в списке по TP-index «Группа АТЭК» по абсолютному доходу занимает лишь 65-е место в рейтинге Forbes, вторая по TP-index «Русэнергосбыт» — 44-я по годовому доходу, а третья по TP-index «Антипинский НПЗ» — по рейтингу Forbes лишь на 77-м месте. Лидер рейтинга Forbes «Лукойл» по производительности труда сотрудников на 13-м месте, третий по заработку «Вымпелком» — по TP-index на 24-м месте, а второй по доходам «Сургут-нефтегаз» — по TP-index на 41-м.

Согласно данным журнала, в торговой отрасли первой сотни Forbes работает более 500 000 человек. Примерно столько же жителей в городе Рязани. Сколько еще рабочих мест предоставляет ритейл для аутсорсинговых и партнерских компаний! Заглянем же в цифры этой столь многочисленной отрасли. Лучший показатель по TP-index имеет здесь компания «Мегаполис». Сотрудники этого самого крупного в России оптового продавца табачной продукции с эксклюзивными контрактами на Россию смогли заработать 919 516 долларов на человека в год при среднем показателе по отрасли 311 058 долларов. Самый эффективный по TP-index из розничных продавцов — компания «Рольф»: 19-е место

в нашем рейтинге и 613 172 доллара на человека в год. Самым неэффективным в розничном ритейле оказался «Магнит» — всего 83 764 доллара на человека. Компания «М.Видео» — занимает сбалансированные места в обоих рейтингах: 33-е в рейтинге Forbes и 36-е по показателю эффективности на человека.

Наиболее «выровненные» отрасли, имеющие минимальный разрыв по TP-index между лучшими и худшими из первой сотни Forbes, — «Промышленность/производство» (разница между лучшей и худшей компаниями — в 3,5 раза) и «Строительство».

TP-показатели строителей невысокие, но достаточно ровные. При среднем заработке отрасли — 117 751 доллар на одного сотрудника — лучший показатель у группы компаний ПИК: 158 261 доллар на человека в год, а самый низкий — у СУ-155: 76 142 доллара.

Производители — самая многочисленная группа в первой сотне Forbes: четверть всего списка! Из них 15 — представители черной и цветной металлургии. Лучший показатель по TPI у компании «Сибур Холдинг» — 325 826, а самый низкий — у «Акрон» — 135 796 долларов на одного сотрудника в год. Похоже, что работа в промышленном секторе наиболее стандартизирована. Почему? Может быть, она до сих пор живет на единых стандартах, унаследованных от советской эпохи? Мы решили проверить эту гипотезу на секторе автопрома. Все ли бывшие советские гиганты смогли сохранить лидерские позиции и насколько стабильны их показатели?

В рейтинге Forbes есть и старые советские, и новые, чисто российские автомобилестроители. Двое из четырех игроков были созданы после 1996 года, двое — во времена Советского Союза. Разброс показателей отрасли оказался очень большим: превосходство лидера над аутсайдером почти тридцатикратное. К сожалению,

Рейтинг TP-index	Рейтинг Forbes	Компания	Сфера деятельности	Выручка (млн \$), 2014 г.	Персонал (чел.)	TP-index ¹
1	65	Группа АТЭК	Нефтяная и нефтегазовая промышленность, недвижимость	2510	200	12 548 387
2	44	Русэнергосбыт	Электроэнергетика	3824	780	4 903 097
3	77	Антипинский НПЗ	Нефтяная и нефтегазовая промышленность	2242	1100	2 038 123
6	24	Автотор	Машиностроение	6531	3900	1 674 621
13	1	Лукойл	Нефтяная и нефтегазовая промышленность	122 577	109 600	1 118 407
15	8	Мегаполис	Оптовая и розничная торговля	13 885	15 100	919 516
19	58	Рольф	Розничная торговля	3250	5300	613 172
20	85	Tele2	Телекоммуникации и связь	2050	3900	525 734
24	3	Vimpelcom	Телекоммуникации и связь	22 582	57 800	390 696
30	19	Сибур Холдинг	Химическая и нефтехимическая промышленность	8471	26 000	325 826
36	33	М.Видео	Розничная торговля	4647	18 000	258 170
41	2	Сургутнефтегаз	Нефтяная и нефтегазовая промышленность	27 023	118 000	229 005
48	11	МТС	Телекоммуникации и связь	12 497	67 700	184 591
58	88	Группа компаний ПИК	Строительство, девелопмент	1962	12 400	158 261
70	80	Акрон	Химическая и нефтехимическая промышленность	2132	15 700	135 796
84	99	Мираторг	Сельское хозяйство	1686	16 500	102 189
85	90	Соллерс	Машиностроение	1925	19 300	99 729
90	4	Магнит	Розничная торговля	18 202	217 300	83 764
91	35	Группа «ГАЗ»	Машиностроение	4503	53 800	83 692
92	100	Группа Черкизово	Сельское хозяйство, пищевая промышленность	1658	20 300	81 668
93	60	СУ-155	Строительство	3046	40 000	76 142
95	47	Камаз	Машиностроение	3589	57 000	62 964

«опыт» не победил «молодость». Лучшим среди молодых автомобилестроителей оказалась компания «Автотор» с показателями 1 674 621 доллар на человека в год, серебряный призёр — «Соллерс» — следует за лидером с колоссальным отставанием: 99 729 долларов на одного сотрудника. Замыкают гонку советские автопроизводители: Группа «ГАЗ» — 83 692 доллара на человека в год, «Камаз» — 62 964 доллара на человека и последнее место среди «форбсовской сотни» по TP-index.

Отдельно хочется сказать о представителях сельхозпроизводства. В первой сотне рейтинга Forbes их всего трое, причем два из них — это «мясные» производители: «Мираторг» и «Группа Черкизово», с близкими TP-показателями: 102 189 и 81 669 долларов на человека в год соответственно.

Известные своим противостоянием, телекоммуникационные гиганты МТС, Билайн и Мегафон продолжили свое соревнование и в рейтингах. Самым эффективным оказался новичок на рынке — компания «Теле2» (20-е место по TP-index). Что же касается «большой тройки» — лучше всех научились использовать свой персонал представители компании «Билайн» — 24-е место по TP-index. Они не только более эффективно используют сотрудников, но и больше остальных зарабатывают: 3-е место в рейтинге Forbes. Наиболее низкий TP-index — у МТС: лишь 48-е место в нашем рейтинге эффективности.

Отрасль, о которой ходят легенды, — поставщики электроэнергии. Конечно, компания «Русэнергосбыт» оказалась на высоте, заняв 2-е место по TP-index сре-

ди «сотни Forbes». Однако остальные участники не могут похвастаться такой эффективностью: они занимают с 17-го по 75-е места по TPI и отстают от лидера кто в 7, а кто и в 40 раз. Также неравномерно они распределились и по рейтингу заработанных денег в списке Forbes. ✨

Инна Власова

Из записной книжки консультанта

Генеральный директор: *«Как проверить, нужен ли этот 1С-специалист в компании? — попытаться его уволить: если бухгалтеры встанут грудью и не позволят, то нужен».*

Коммерческий директор: *«Многих клиентов я нашла собственными руками и ногами».*

Генеральный директор: *«У нас есть отдел, который руководит всем на свете, — это отдел мерчандайзинга...»*

Менеджер об использовании наличных и безналичных форм оплаты в магазине: *«Шик-шик-шик занимает больше времени, чем звяк-звяк-звяк!»*

Владелец: *«Я уже стал терпеливым: когда устал менять людей, начал их терпеть».*

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

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»»

Главный редактор: Ю.В. Пахомов Выпускающий редактор: И. Власова Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

Адрес: 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2.

Адрес типографии: 107143, Москва, ул. Вербная, д. 4

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.

Тираж 800 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2015 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru