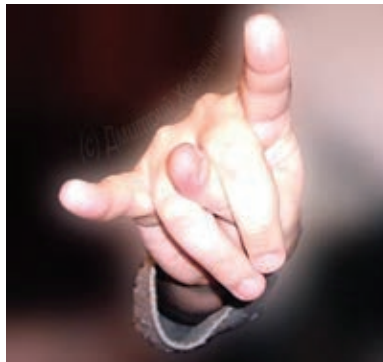


Новая конкуренция в экономике «new normal»

Это была прекрасно развивающаяся и совершенно не доходная торговая сеть. Собственно, в этом и состояла задача, которую перед нами поставили, — понять, почему в сети, которая так замечательно увеличивает объемы продаж, при относительно невысокой доле затрат на новые открытия столь мизерная рентабельность.

Как всегда, анализ показал, что «пушки не стреляли по сорока причинам». Правда, в соответствии с принципом Парето, 80 % непродуктивных затрат определяли всего две причины. Одной из них, о которой сейчас можно не говорить, была безумная система мотивации сотрудников. А вот другая причина прямо соотносилась с темой конкуренции. «Почему у вас на складе такие огромные запасы низколиквидного товара?» — спрашиваем мы руководителя. «А это мы сознательно сделали. Появились новые поставщики. Нам они не особенно интересны. Но их могли раскрутить наши конкуренты. Вот чтобы у них не было такой возможности, мы у поставщиков все и купили...» Ладно. Задаем другой вопрос: «А почему у вас эти новые магазины в таких местах поставлены? Там же нет покупателей, они по определению есть и будут убыточны, если только эти городки чудом не вырастут раза в три?» — «Ну если бы мы там не встали, встали бы конкуренты... В других форматах, конечно, но у нас потом вообще шансов бы не было туда



зайти...» — «А почему цены такие?» — «А конкуренты...» И так далее и так далее. Прямо как в сказке про маркиза де Карабаса: о чем ни спроси, всюду его земли... Картинка, которую в результате мы поместили на обложку отчета заказчику, называлась «Тактика выжженной земли». Врагу уж точно ничего не достанется. Другое дело — вырастет ли когда-нибудь у себя?

Подобная история происходит и сегодня, но уже не в масштабах отдельной торговой сети, а практически во всех направлениях бизнеса, оказавшегося в новой посткризисной ситуации, которую современные эксперты часто называют «новой нормой» или экономикой «new normal».

Не вдаваясь в детальное описание этой новой реальности, относительно которой ведутся бесконечные дискуссии ведущих мировых специалистов, отметим только одну ее особенность, относительно которой у этих специалистов нет разногласий. Это всеобщее снижение покупательной способности потребителей, имеющее отчетливый понижающий тренд и на обозримую перспективу. Прямое следствие этого, отмечаемое уже сегодня в ритейле, — это заметное снижение трафика с некоторым наблюдаемым при этом повышением конверсии. Проще говоря, покупатель теперь реже заходит в магазины, менее склонен просто пошатаваться по ним, чтобы поглазеть — а вдруг что интересное

Новости наших клиентов и партнеров

- В октябре в рамках выставки PIR EXPO на традиционном Международном Кремлевском Кулинарном Кубке среди 18 лучших гриль-шефов со всей страны золотую медаль за приготовление стейка «Стриплойн» с прожаркой медиум и десерта на гриле получил Федулов Сергей, повар-хоспер ресторана **GOODMAN** г. Новосибирска.
- Ряд крупных федеральных агентств разрабатывают комплексную программу открытия и продвижения торгово-развлекательного комплекса «КомсомоЛЛ». Концепция «Яркий Торговый Центр» обещает быть уникальным решением не только для Красноярска, но и для России в целом. В настоящее время компания **DVI GROUP** заканчивает работу по брокериджу оставшихся помещений, возможных к сдаче в аренду.
- Появилась возможность забронировать лекарства и товары для здоровья в ближайшей к дому аптеке «Вита» на портале Mail.ru. Примечание: услуга действительна пока только по г. Самаре.
- 7 октября на Пушкинской набережной произошло историческое событие: генеральный директор компании **Автомир** Николай Груздев, участник международных соревнований, марафонец со стажем, принял участие в Эстафете Олимпийского огня «Сочи-2014».

попадется, он реже совершает импульсивные покупки и уж если заходит в магазин, то «прицельно», чтобы сделать заранее обдуманную (и, скорее всего, «прокачанную» в Интернете) покупку.

Оказавшись в этой новой ситуации, бизнес в массе своей отреагировал на этот тренд привычным для себя «докризисным» образом — активно предлагая покупателям скидки, проводя акции и распродажи в расчете на восстановление трафика с помощью этих инструментов. И в результате — попал в ситуацию, которую современные бизнес-аналитики называют либо «скидочной петлей» (имея в виду конечно же петлю-удавку), либо «пирамидой». Смысл терминов очевиден. Если на фоне растущего потребительского спроса бизнес вполне может позволить себе пойти на издержки, привлекая к себе новые волны потребителей, то при падающем спросе такое поведение достаточно быстро загоняет в тупик целые отрасли. Я провожу завлекательную скидочную компанию и на какое-то время перетаскиваю часть клиентов в свои торговые точки. Мой ближайший конкурент, ощущая у себя ощутимое снижение трафика, отвечает на это еще более мощной и продолжительной акцией. Часть клиентского потока (за исключением тех, кто уже удовлетворил свою потребность) перемещается в его торговые точки. Но на рынке тотчас же появляется третий парень, решивший захватить весь рынок демпингом — и своими распродажами втягивает в себя всю оставшуюся часть потока. Очередная моя попытка надавить на скидки дает уже очень грустный результат — и потому, что потребитель уже «наглотался» этой продукции, и, главное, потому что игра идет уже на грани или даже ниже уровня рентабельности бизнеса.

Подчеркнем два важных тренда, характерных для современных «скидочных гонок». Во-первых, **«скидочное» привлечение клиентов создает волну**, но не создает лояльности. Нынешнее поколение «интернетизированных» потребителей очень умело научилось отслеживать ценовые войны и извлекать из них для себя максимум выгоды. Они также легко перевернутся к вашему конкуренту, как и от него к следующему, когда увидят сообщение об очередной акции. Во-вторых, **заигрываясь в скидки, очень легко можно потерять свою целевую аудиторию**, сместить прицел совершенно в другую целевую нишу, где привычные технологии ведения бизнеса оказываются неэффективными и недостаточными. А это в свою очередь снижает отдачу от вашего биз-

нес-механизма и сопровождает его работу существенно большими затратами.

Можно ли выскочить из этой «петли» и не быть погребенным под развалинами пирамиды ценовых войн? Да, хотя это достаточно сложно, поскольку требует переключения от энергетического азарта борьбы с конкурентами на серьезное напряжение мозговых извилин, подключения в первую очередь интеллектуального потенциала компании.

Первая задача, которую здесь надо решить, — это добиться ощущения прозрачности для потребителя вашей ценовой политики. В пределе — сделать его соучастником вашего ценообразования. Возможно, это звучит дико для традиций российского бизнеса, но очень уважительно по отношению к потребителю. Он все же разумный человек и наделен некоторой способностью думать. И ему важно, когда бизнес ценит в нем это качество. Покупатель не просто готов платить «справедливую цену». Он даже готов заплатить больше, когда понимает — за что и почему. В глубине души он всегда с подозрением относится к скидкам, полагая, что ему либо подсовывают туфту, либо — что изначальная цена и так была неосновательно завышена. Он готов платить «реальную цену», если убедится в том, что эта цена обоснована соответствующими факторами — особым качеством товара, прилагаемым сервисом, контролем и послепродажным сопровождением, имиджевыми факторами, необходимыми трудовыми затратами, наконец... Сделайте потребителя соучастником вашего ценообразования — и вы сохраните и его лояльность, и свою маржинальность.

Вторая задача не менее сложна. В современной конкурентной борьбе будет побеждать не тот, кто продает дешевле, а тот, кто за ту же цену будет предлагать больший объем потребительских свойств и сервисов. Иначе говоря, к привычным способам промотирования товаров и услуг надо постоянно добавлять новые, основанные на новых потребительских свойствах и возможностях, предоставляемых потребителю. В наступающей битве за клиента победит тот, кто сможет с относительно меньшими затратами предоставить наибольший спектр услуг, того, что реально важно и нужно потребителю. Эта линия движения однозначно предполагает дополнительные затраты. Но, в отличие от скидок, работает на повышение лояльности потребителей, а не на «одноразовое»



ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**ГК «АРПИКОМ»
с 10-летием!**

**Компанию «Черус»
с 22-летием!**

**Компанию «КИТ»
с 21-й годовщиной!**

**DVI GROUP
с 11-летием!**

Компанию «ВымпелКом» с 20-летием!

его использование. Ну а творческий момент конкуренции здесь как раз и состоит в том, что победит тот, кто будет способен предложить наиболее востребованные и наименее затратные сервисы.

Третье направление, самое тонкое и сложное, — персонализация отношений с вашими клиентами. Конечно, в большинстве ситуаций к каждому заказчику не приставишь по персональному менеджеру, хотя понятно, что отношение к себе как к VIPу очень греет душу каждого потребителя. Однако следует признать, что одного соблюдения стандартов качества обслуживания, дежурных улыбок и фраз «Могу я вам помочь?», несмотря на всю их важность, сегодня уже недостаточно. Но здесь может сработать тысяча мелочей. Вот продавец магазина, прокатав вашу дисконтную карту, обращается к вам по имени-отчеству. Вот при входе на сайт компании клиент прежде всего видит заставку со своей собственной фотографией в большом панно — Instagramme. А теперь вас персонально поздравляют с днем рождения и приглашают заглянуть за подарком. Или приглашают с детьми на специально организуемое детское мероприятие — как раз для их возраста... А в ресторане помнят о ваших вкусах. А в магазине одежды предлагают вам только то, что сидит точно по вашему размеру. А из автосервиса напоминают, что у вашего автомобиля



подходит срок регламентных работ, и внимательно выясняют, когда и как это удобно сделать... Если все это продумано тонко и точно, не раздражая и не отпугивая

потребителя, то в конечном счете создается ощущение «дружественного интерфейса» вашей компании, постепенно перерастающее в симпатию к вам и определяющее однозначный выбор лояльности: «Я пойду только к ним».

Да, такая работа нелегка. И будет сопровождаться непростыми издержками — как материальными, так и управленческими. Но эти издержки могут привести вас к новому качеству, совершенно к другим последствиям, нежели ценовые войны. Потому что ключевой результат конкурентной борьбы по сценарию «new normal» — это лояльный клиент и компания, «заточенная» на работу с ним. Лояльный

клиент, который, как известно, требует существенно меньших затрат на рекламные и промовоздействия. Который остается с компанией и в самые трудные времена. И который даже готов заплатить чуть больше — понимая, что и компания делает все возможное для того, чтобы ему жилось хорошо...

Удачи вам в конкурентных сражениях. ✨

Е. Емельянов

Я думаю, что он думает, что я думаю

Еще в XVII веке Рене Декарт сказал: «Люди избавились бы от половины своих неприятностей, если бы смогли договориться о значении слов». Мы в своей консалтинговой практике постоянно сталкиваемся с ситуациями, которые подтверждают актуальность высказывания великого мыслителя.

В основе любого бизнеса лежат коммуникации, иными словами — передача информации. Мы общаемся с клиентами, чтобы рассказать им о наших продуктах и услугах; мы общаемся с коллегами, руководителями, подчиненными, чтобы осуществлять бизнес-процессы; мы общаемся с партнерами и всеми организациями, с которыми так или иначе сталкиваемся в процессе работы. Так и хочется вспомнить фразу, с которой начинается Великая Книга: «В начале было слово».

Вот парочка свежих примеров, которые иллюстрируют важность точной передачи информации и, надеюсь, помогут читателю задуматься над тем, как можно воспользоваться этим на первый взгляд незаметным ресурсом.

Те, кто хоть как-то сталкивался с интернет-магазином (не важно, в роли покупателя или продавца), понимают, насколько важно каждое слово в контенте сайта этого магазина. Ясность, доступность, однозначное толкование сообщений — один из залогов высокого процента конверсии интернет-магазина¹. И администратор

магазина бьется за каждую десятую долю процента конверсии, выстраивая фотографии, видеоролики так, чтобы они были в правильном месте, правильного размера, а слова и тексты — чтобы они были легко читаемы, понятны, создавали необходимую мотивацию у посетителя и давали необходимую и достаточную информацию.

В нашем примере консультанты работали в проекте, целью которого было повышение объемов продаж интернет-магазина одной крупной федеральной розничной сети. Магазины этой сети находятся во многих городах России, и интернет-магазин обслуживает клиентов из любого уголка нашей большой страны.

Технология работы интернет-магазина построена так, что доставка заказа курьером (для жителей всех городов, кроме Москвы) — платная, причем ощутимо. Но у клиента есть альтернатива — он может не оплачивать услуги курьера в случае, если самостоятельно заберет свой заказ в ближайшем магазине своего города (заказ для него специально сформируют и доставят в магазин). На сайте так и написано — «доставка курьером» и «самовывоз». Казалось бы: для региональных покупателей сэкономить 500 (и более!) рублей — вполне хорошая мотивация, чтобы пользоваться кнопкой «самовывоз». Это делает заказ более конкурентоспособным, что очень важно для магазина. Но, к нашему удивлению, в регионах этой бесплатной опцией практически никто не пользуется. Нам стало интересно — почему и нет ли здесь какого-либо подвоха.

¹ Коэффициент конверсии — это отношение числа покупателей к числу посетителей магазина.

Самый лучший способ узнать мнение клиента — это поговорить с ним, а не блуждать в собственных гипотезах. Что и было сделано: мы обзвонили несколько десятков человек из многих городов, которые в последнее время совершали покупку в этом интернет-магазине и выбирали «доставку курьером». Нас интересовал вопрос: почему покупатели не воспользовались возможностью сэкономить?

К нашему удивлению, в **восьмидесяти процентах случаев** люди и не подозревали, что у них есть такая возможность, потому что слово «самовывоз» поняли, как самовывоз из Москвы! «Я что, должен буду ехать из Новосибирска (например) в Москву за заказом? Я даже и не нажимал на эту кнопку. А так, безусловно, я рад был бы сэкономить деньги и забрал бы заказ самостоятельно», — удивлялись покупатели. Вот такая особенность регионального толкования слов! Получается, что, если бы они сразу правильно поняли, что у них есть возможность сэкономить, они бы ею обязательно воспользовались. А скольких потенциальных покупателей, которые отказались от покупки, не увидев, что можно не платить за доставку, потерял наш магазин?

Для тех, кто выстраивает коммуникации с клиентами, важно не забывать, что *разные люди по-разному понимают* значения многих слов. Очень важно постоянно тестировать свои сообщения. Самый лучший способ — не придумывать что-то за клиента, а просто спросить его. И лучше делать это регулярно. Поверьте, запрашивая у клиентов обратную связь по поводу смыслов своих сообщений, вы узнаете много интересного.

Вот еще один пример, который касается инструкций. Инструкции, регламенты, стандарты, положения, распоряжения... — как же часто мы работаем с этими документами в компаниях и как же редко видим их качественно составленными.

В одном из последних проектов консультантам пришлось решать задачу — организовать аудит мерчандайзинга (оформление маркетинговых акций) в крупной федеральной сети магазинов одежды силами внешних аудиторов. Нужно было донести до большого числа аудиторов (а это порядка 100 человек) все требования/стандарты Центрального Офиса сети к оформлению акций в торговых залах. Внутренняя инструкция сети, где зафиксированы эти стандарты, насчитывала **19 страниц** (формата А4) убористого текста (с нарушенной структурой) с мелкими фотографиями и специфичной внутрифирменной терминологией, а сами акции могли меняться каждую неделю! Даже консультанты не с первого прочтения разобрались в такой инструкции, что уж говорить о внешних сотрудниках! Неудивительно, что при выполнении данных требований сотрудники магазинов совершали ошибки. А ведь было необходимо добиться того, чтоб аудиторы уяснили все детали требований к оформлению акций, знали допустимые отклонения и смогли объективно оценить работу администрации магазина.

Мы прибегли к проверенному способу — инструкция в формате видеоролика. Ведь видеоформат способен донести информацию более концентрированно, точно, наглядно и просто. В короткий срок был профессионально снят и смонтирован ролик, который благодаря современным технологиям молниеносно попал на компьютеры и планшеты адресатов (аудиторов). Все без исключения аудиторы отметили, что видеoinструкция составлена ясно, что понятны все требования и расставлены нужные акценты, что «видеословарь» помог разобраться со всеми терминами и избежать ошибок.



Когда руководители сети увидели эту видеoinструкцию, их реакцией был закономерный вопрос: «Почему же мы не делаем таких инструкций для самих магазинов? Ведь это же быстро, просто и понятно!»

Инструкции и регламенты — неотъемлемая часть управленческого процесса. Насколько понятно и содержательно они составлены, настолько качественного результата приходится ожидать от исполнителя. Далеко не всегда достаточно составить инструкцию в текстовом виде и снабдить текст иллюстрациями. Есть процессы, где видеoinструкция работает на несколько порядков эффективнее, чем текст и картинка. Как говорится, «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать».

Есть легенда (а может, это и правда), что Генри Форд, создавая инструкции для своих сотрудников, прежде чем запустить документы в работу, давал прочитать их (как бы помягче выразиться) людям с низким уровнем умственного развития. Формулировки инструкций сокращали и упрощали до тех пор, пока эти граждане не говорили: «Понятно!» В итоге инструкции Форда — образец управленческого гения: простые, однозначные толкуемые слова, короткие и простые предложения, лишённые причастных оборотов, короткие структурированные тексты. Как результат — высокая исполнительская дисциплина.

И последний пример. Когда я работал над этим материалом, ко мне подошел наш редактор (заказчик этой статьи) и спросил, готова ли моя статья.

— Нет, — отвечаю я, — у меня еще недостаточно материала.

— Давай договоримся о терминах, — говорит редактор. — «Достаточно» — это сколько?

— Две с половиной — три страницы, — отвечаю я.

— А в моем понимании «достаточно» — это одна страница с хвостиком.

— ОК, давай договоримся о терминах, — говорю я. — А «хвостик» — это сколько?

— Это один абзац, не менее пяти строк.

— Уфф, — сказал я, вытирая лоб натруженной рукой. Ведь «страница с хвостиком» у меня уже есть!

Как же все-таки важно договориться о терминах! Прав был Декарт! ✨

Секреты выгодных вложений в зарплату

Десять-пятнадцать лет назад безудержно растущие рынки обеспечивали успех и процветание едва ли не каждому, кто вступал в игру под названием «бизнес». К сожалению, а может быть, и к счастью, эти времена проходят. Сегодня совершенство и отлаженная работа «машин для зарабатывания денег» — уже не столько условие лидерства, сколько вопрос выживания. И коль скоро механизмы бизнеса приводятся в движение людьми, вопросы отдачи от персонала, заинтересованности в результатах труда становятся предметом все более пристальных размышлений и поисков. Это проявляется и в том, что за последние годы в общем потоке обращений к консультантам заметно растет спрос на мотивирующие системы оплаты труда.

Сегодня еще можно встретить компании, в которых люди сидят на одних только окладах. Премии если и бывают, то от случая к случаю, без какой-либо системы, в зависимости исключительно от доброй воли и настроения руководства. Бывают приятные исключения, но в большинстве своем такие организации ведут дело в вялотекущем режиме и заметно уступают более расторопным конкурентам. С каждым годом рынок все более плотно придвигает их к выбору: измениться или потерять свое будущее.

Сходную картину можно наблюдать там, где мотивирующая система оплаты существует только на бумаге. Размер премиальных выплат понятен, его можно рассчитать, он зависит, скажем, от выполнения квартального плана. Но план подразделениями уже третий год как не выполняется. Такая премиальная система равна ее отсутствию: фактически она не работает и ни на что людей не мотивирует.

Более пристального внимания заслуживает ситуация, когда в компании есть реально действующая система оплаты по результатам. Люди действительно получают вознаграждение в зависимости от своих достижений. И не сразу можно обнаружить, что работает эта система вхолостую, не создавая почти никакого положительного эффекта. И людей толком мобилизовать не может, и с экономическими целями компании не сочетается. Разберем конкретный пример.

Директор магазина имеет оклад 50 тысяч рублей плюс премия — 0,03% от месячной выручки магазина. Выручка колеблется обычно в диапазоне от 5 до 7 миллионов рублей в месяц, фактор сезонности большой роли в этих колебаниях не играет. Соответственно к своему окладу директор может заработать еще 15–21 тысячу рублей премиальных. В чем подвох?

Во-первых, за слабенький, на уровне нижней планки, результат по выручке директор зарабатывает (оклад + премия) 65 тысяч рублей. А за результат достойный, на уровне лучших выручек по сети, — 71 тысячу рублей. Разница в вознаграждении составит всего-то 6 тысяч рублей, меньше десятой доли от всей суммы заработка. Так стоит ли ради нее так уж сильно напрягаться? Вот и оседают в компании директора, которые не напрягаются. Пове-

зет — заработает свои 21 тысячу премиальных, не повезет — ну что ж, 15 тысяч — тоже неплохая прибавка. А действительно талантливые и сильные здесь не задерживаются: уходят к конкурентам зарабатывать по 120 тысяч. Может в нашем магазине директор заработать 120 тысяч? Только теоретически. Потому что для этого обычную выручку магазина нужно... утроить! Без комментариев.

А теперь посмотрим на ситуацию не со стороны директора магазина, а со стороны экономически подкованного владельца. Допустим, чтобы держать свои цены в рынке, магазин может позволить себе маржинальность на уровне 24%. Постоянные затраты магазина 1 350 000 рублей. Исходя из этих цифр рассчитываем: чтобы сработать «в ноль», магазин должен компенсировать маржинальным доходом свои постоянные затраты на сумму 1 350 000 рублей. Выручка в точке безубыточности соответственно должна быть чуть больше 5,6 миллиона рублей в месяц.

Получается, если магазин зарабатывает меньше 5,6 миллиона рублей в месяц, то он убыточен. Но система оплаты никак не нацеливает директора на «выполнение» из экономической ямы в неудачные месяцы: продав на 5 миллионов, т.е. с убытком в 150 тысяч рублей, он к своему 50-тысячному окладу получает премию в размере 15 тысяч. Вот так система вознаграждений живет своей собственной жизнью — независимо от экономики предприятия и вопреки ей!

Чтобы избежать описанных в нашем примере перекосов, обозначим некоторые принципы конструирования системы оплаты труда для руководителей, от которых напрямую зависит выручка компании.

1. Не следует поощрять руководителей тех зарабатывающих подразделений, которые не окупают себя и работают в убыток. В этом смысле премия как процент от выручки — решение неудачное, т.к. не страхует от подобных ситуаций¹. Если мы хотим мобилизовать менеджеров на зарабатывание выручки, то премировать их следует

не от любой выручки, а начиная с некоторого достигнутого показателя, который уж никак не ниже точки безубыточности подразделения. Исключений из этого правила может быть только два. Либо продажа товаров/услуг таких подразделений необходима для привлечения покупателей товаров/услуг других подразделений, и вся система в целом обеспечивает хорошую прибыльность бизнеса. Либо подразделение развивается как инвестиционный проект и еще не ста-

ло на ноги, не раскрутилось, ему еще только предстоит выйти на прибыльность.

2. Не следует слишком взвинчивать планку, от которой начинаются премиальные поощрения. Когда рубеж



¹ Система вознаграждения в виде процента от выручки хороша для торговых агентов, которые работают без оклада и на условиях, не предполагающих расходов работодателя на содержание рабочего места и других постоянных затрат.

установлен на высоте недостижимой, система оплаты скорее демотивирует людей, чем мотивирует их. Допустим, премия положена руководителю только при выполнении месячного плана продаж. Тогда, если по результатам первых двух-трех недель месяца менеджер видит, что выйти на плановые продажи ему точно не удастся, ему становится безразлично, сделает он 75 % от плана или 95 %. Но для экономики бизнеса это может быть колоссальная разница! Разница между убытком и прибылью, пусть даже эта прибыль чуть ниже плановой! Подбор «премиального рубежа» для конкретной компании зависит от многих моментов. В нашей практике наиболее удачные решения имели место, когда премиальная часть заработка начинала начисляться, если превышена 80- или 90-процентная доля от запланированного показателя.

3. Размер премии, которую действительно можно заработать, должен быть достаточно весомым, чтобы мотивировать человека на трудовые подвиги. Чем неудачен в этом смысле показатель процента от выручки, даже если он включается только после преодоления «премиального рубежа»? Обратимся к нашему исходному примеру. Имея рубеж в 85 % от плановой выручки и сделав 110 % от плана, директор подразделения получит премию всего-то на 22 % большую, чем если бы он выполнил 90 % плана. И всего на 10 % большую, чем если бы он просто выполнил план. Даже если за выполнение плана полагается премия в 70 тысяч рублей плюс 7 тысяч за 10-процентное перевыполнение — это не та сумма, ради которой хочется сворачивать горы. Хотя прирост прибыли от такого перевыполнения может в разы перекрыть прирост премии директору.

Вернемся к исходному примеру. Но на основе приведенных правил скорректируем систему премирования и посмотрим, как она работает и на менеджера, и на экономику фирмы.

Директор магазина имеет оклад 50 тысяч рублей плюс премия 4 тысячи рублей за каждый процент свыше 90 % от плановой выручки. Месячный план устанавливается в 6,5 миллиона рублей.

Табл. 1

Выручка магазина	Выполнение плана	Премия директора
5 915 000	91 %	4000
5 980 000	92 %	8000
6 045 000	93 %	12 000
6 110 000	94 %	16 000
6 175 000	95 %	20 000
6 240 000	96 %	24 000
6 305 000	97 %	28 000
6 370 000	98 %	32 000
6 435 000	99 %	36 000
6 500 000	100 %	40 000
6 565 000	101 %	44 000
6 630 000	102 %	48 000
6 695 000	103 %	52 000
6 760 000	104 %	56 000
6 825 000	105 %	60 000
6 890 000	106 %	64 000
6 955 000	107 %	68 000
7 020 000	108 %	72 000

Табл. 2

Выручка магазина	Выполнение плана	Премия директора	Чистая прибыль
5 915 000	91 %	4000	69 600
5 980 000	92 %	8000	85 200
6 045 000	93 %	12 000	100 800
6 110 000	94 %	16 000	116 400
6 175 000	95 %	20 000	132 000
6 240 000	96 %	24 000	147 600
6 305 000	97 %	28 000	163 200
6 370 000	98 %	32 000	178 800
6 435 000	99 %	36 000	194 400
6 500 000	100 %	40 000	210 000
6 565 000	101 %	44 000	225 600
6 630 000	102 %	48 000	241 200
6 695 000	103 %	52 000	256 800
6 760 000	104 %	56 000	272 400
6 825 000	105 %	60 000	288 000
6 890 000	106 %	64 000	303 600
6 955 000	107 %	68 000	319 200
7 020 000	108 %	72 000	334 800

Что это означает для директора? Заработав меньше 5,9 миллиона рублей за месяц, он получает только оклад. Если же директор показывает более высокие результаты, его премия начинает расти в зависимости от того, насколько они высоки (Табл. 1). Выполнив план, директор получает вознаграждение (вместе с окладом) 90 тысяч рублей, а не 69,5 тысячи, как это было бы в прежней системе оплаты. А если директор настолько хорош и предприимчив, что ему удается выдать 8 % сверх плана, его общий заработок переваливает за те самые легендарные 120 тысяч рублей.

Конечно, сама по себе система оплаты — еще не гарантия: не каждый директор захочет работать в более интенсивном режиме, да и не каждый умеет превращать свой энтузиазм и трудолюбие в реальные результаты. Но ведь для того и создавалась система оплаты и возможность более высокого заработка, чтобы на смену тем, кто не хочет и не может, можно было приглашать более сильных — тех, кто и хочет, и может.

Для способного, умеющего зарабатывать, уверенного в своих возможностях менеджера, такая система оплаты, бесспорно, привлекательна. А для бизнеса? Для бизнеса — тоже! Если говорить о нашем примере, то для бизнеса — втрое! Ведь с ростом выручки чистая прибыль, как следует из расчетов, растет втрое быстрее, чем директорская премия (Табл. 2).

Два приведенных примера наглядно показывают: не все системы, построенные на принципе «результат — вознаграждение», одинаково полезны. Важен расчет и поиск правильного соотношения результата и награды — такого, что и у сотрудника есть реальный стимул чего-то достигать, и бизнес остается в выигрыше. ★

Ю. Пахомов

Это же позапрошлый век!

Компания	Год основания	Страна	Ключевая отрасль	Выручка, 2012 (млрд \$) ¹	Персонал (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.)
Exxon Mobil	1859	США	Добыча и переработка нефти	420,71	76 900	5470,87
Chevron	1879	США	Добыча и переработка нефти	222,58	62 000	3590,00
Prudential	1848	Великобритания	Страхование	90,20	25 414	3549,22
Munich Re	1880	Германия	Страхование	87,98	45 437	1936,31
BHP Billiton	1885	Австралия	Добыча полезных ископаемых	72,23	46 370	1557,69
AXA Group	1852	Франция	Страхование	147,48	96 996	1520,48
Zurich Insurance Group	1872	Швейцария	Страхование	70,45	52 722	1336,25
Goldman Sachs Group	1869	США	Инвестиционно-банковская деятельность	41,66	32 400	1285,80
Westpac Banking Group	1817	Австралия	Банковская деятельность	43,86	35 675	1229,43
National Australia Bank	1858	Австралия	Банковская деятельность	49,21	43 336	1135,55
Allianz	1890	Германия	Финансовые услуги	140,25	144 094	973,32
BASF	1865	Германия	Химическое производство	103,86	113 262	916,99
Mitsubishi UFJ Financial	1880	Япония	Банковская деятельность	59,01	83 491	706,78
BNP Paribas	1848	Франция	Банковская деятельность	126,21	188 551	669,37
Procter & Gamble	1837	США	Производство бытовой химии	83,32	126 000	661,27
Pfizer	1849	США	Фармацевтика	58,99	91 500	644,70
Roche Holding	1896	Швейцария	Фармацевтика	49,67	82 089	605,07
Banco do Brasil	1808	Бразилия	Банковская деятельность	68,96	114 182	603,95
Banco Santander	1857	Испания	Банковская деятельность	108,81	186 763	582,61
Merck & Co	1891	США	Фармацевтика	47,27	83 000	569,52
Daimler	1886	Германия	Производство автомобилей	150,79	275 087	548,15
Johnson & Johnson	1886	США	Производство товаров здравоохранения	67,22	127 600	526,80
AT&T	1875	США	Телекоммуникации	127,43	242 000	526,57
Royal Bank of Canada	1864	Канада	Банковская деятельность	38,33	74 377	515,35
General Electric	1892	США	Промышленное производство	147,36	305 000	483,15
JPMorgan Chase	1799	США	Финансовые услуги	108,18	258 965	417,74
TD Bank Group	1855	Канада	Банковская деятельность	30,59	79 000	387,22
HSBC Holdings	1865	Великобритания	Банковская деятельность	104,93	284 186	369,23
Citigroup	1812	США	Финансовые услуги	90,71	259 000	350,23
Wells Fargo	1852	США	Банковская деятельность	91,25	269 200	338,97
Anheuser-Busch InBev	1366	Бельгия	Производство пива	39,76	118 000	336,95
Bank of Nova Scotia	1832	Канада	Банковская деятельность	27,61	82 618	334,19
Coca-Cola	1892	США	Производство безалкогольных напитков	48,02	150 900	318,22
Nestlé	1866	Швейцария	Производство продуктов питания и напитков	100,64	339 000	296,87
Siemens	1847	Германия	Производство техники и электроники	100,64	365 000	275,73
Сбербанк	1841	Россия	Банковская деятельность	36,07	278 247	129,63

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

Двадцатый год ШАГаем с Вами

Кризисные годы новейшей экономической истории сопровождаются громкими банкротствами многих компаний, в том числе и крупных, и с многолетней историей. Связан ли как-то почтенный возраст компании с ее устойчивостью и производительностью? Интересно узнать, как сейчас складываются дела (в том числе и с производительностью) у компаний, возраст которых в разы превышает возраст их сотрудников. Говорят, что старый конь борозды не испортит, но глубоко ли вспашет?



Возраст не мешает эффективно работать тем компаниям, которые умело сочетают консерватизм и новаторство, традиции и современность, стабильность и изменения. За прошедшие годы они накопили колоссальный опыт, сумели отшлифовать системы управления, технологии и бизнес-процессы и не потеряли при этом гибкости и изобретательности. Похоже, секрет долголетия бизнеса именно в соблюдении этого разумного баланса. ✨

В. Сметанников

Для анализа мы взяли первую сотню компаний из списка «Global 2000 Leading Companies», составленного журналом Forbes в 2013 году. Оказалось, что **из ста крупнейших публичных компаний мира**, в числе которых достаточно молодые высокотехнологичные гиганты Apple, Microsoft и Google, **36 компаний (!) основаны в девятнадцатом веке и ранее**, то есть их возраст существенно превышает 100 лет! Это впечатляет!

Из этих 36 компаний 20 представляют сектор банки-финансы-страхование, 12 компаний — различные отрасли производства, 3 компании занимаются добычей и переработкой полезных ископаемых и 1 — из сферы телекоммуникаций. География происхождения этих бодрых долгожителей разнообразна и по странам, и по континентам.

Помимо почтенного возраста и оборота компании, основанные в позапрошлом веке, демонстрируют достаточно высокую (для своих отраслей) производительность. То есть они сохраняют лидерство не только по обороту и капитализации, но и по эффективности работы. Приятно отметить, что наш Сбербанк тоже попал в этот блестящий список, только по показателю выручки на одного сотрудника (TP-index) Сбербанк оказался на последней строчке (см. Таблицу).

Практически все эти компании имеют структуру холдинга. Для них характерна широкая диверсификация как по направлениям деятельности, так и по территориям. Их основной путь развития — слияния и поглощения. На «завоеванных» территориях они предлагают как интернациональные (глобальные), известные во всем мире продукты, так и местные (локальные). Например, Coca-Cola помимо общеизвестных брендов имеет еще более 500 локальных; пивной гигант Anheuser-Busch InBev — порядка 200 локальных марок. На освоенные территории они приносят свои наработки и технологии в области производства, менеджмента и продаж, при этом хорошо мимикрируют под особенности и требования локальных рынков.

Из записной книжки консультанта

Менеджер: *«Человек, который каждый день два с половиной часа едет на работу и столько же обратно, должен иметь какую-то мечту!»*

Начальник склада: *«Моя задача — сделать так, чтобы на складе ничего не было и в то же время все было!»*

Менеджер по маркетингу: *«Цветовая гамма этой доски убийственна по цене».*

ИТ-директор о программисте: *«Этот гениальный человек живет в двоичном коде».*

Менеджер: *«Характерной чертой нашей компании является всеобщая обсуждаемость. Все всё время собираются и обсуждают всё и вся. И в процессе этих обсуждений любые начинания умирают».*

Из маркетингового отчета розничной сети: *«Лишь очень немногие из посетителей наших магазинов являются нашей целевой аудиторией».*

Финансовый директор: *«Я к таким вопросам отношусь серьезно. Поэтому когда мне говорят: «Не волнуйся!» — я начинаю волноваться!»*

Главный редактор: Ю. Пахомов Выпускающий редактор: В. Сметанников 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.