



Эпоха строительства торговых центров в России только началась...

Интервью с Генеральным директором компании «Российские Торговые Сети» Константином Мирзаянцем

Активный рост отечественного бизнеса продолжается. Обзоры различных рынков сообщают о темпах годового роста на уровнях минимум 15-20%, чаще – 30-40%. На фоне бесконечного числа новых задач и возможностей компании все чаще сталкиваются с проблемой ограниченности ресурсов. Одно из наиболее интересных решений проблемы – создание «тематических» альянсов, в которых компании объединяют ресурсы для достижения общих целей. «Российские торговые сети» – яркий пример такого альянса, уже имеющего свою историю и свой уникальный опыт. Интервью с руководителем этого объединения и предлагается Вашему вниманию.

- Константин, расскажите, пожалуйста, что такое «РТС», как и для чего создавалась Компания?

Компания возникла из необходимости восполнить дефицит на российском рынке недвижимости. Для крупных розничных операторов, с которыми мы тесно работаем – таких как «Старик Хоттабыч», «Спортмастер», «М.Видео» и ряд других – с какого-то момента вопрос поиска новых торговых площадей стал узким местом, тормозящим их развитие. Площади, на которых размещались когда-то советские магазины, давно распределены. А те помещения, которые предлагает сегодня рынок, часто оказываются либо неудобной для торговли формы, либо слишком маленькими, либо располагаются не в том месте. Чтобы продолжать развиваться теми темпами, которые сегодня востребованы рынком, необходимо было начать строить новые здания. Это, конечно, тяжелое бремя; это огромные и очень нескоро окупаемые инвестиции. Но рано или поздно к такому решению все равно должны были прийти.

Когда компания начала свою деятельность, она имела троих сотрудников и офис размером 5 кв. метров, в котором еле-еле помещались два стола. Поэтому кто-то из троих всегда должен был быть в разъездах, иначе работы не получалось. С этого и начали 2 года назад. Перед компанией была поставлена задача: создать сеть торговых центров...

- Какие они - Ваши торговые центры?

Осенью откроется торговый центр «Лига» в Химках. Это первый построенный нами центр, и как раз сейчас подводим итоги, пытаемся осознать все плюсы и минусы нашей концепции. Дело в том, что мы строим принципиально новый для российского рынка тип торговых центров: центры целевой покупки. По международной классификации – это так называемые Power centers, которые ориентированы на крупных торговых операторов, предлагающих широкий и глубокий выбор

товаров. В Европе и в Америке около 30% от всех торговых площадей занимают именно такие центры.

Сегодня подавляющее большинство российских владельцев работают по следующей схеме. Здание центра берется в долгосрочную аренду либо приобретается в собственность. Затем крупные, так называемые «якорные», операторы привлекаются на выгодных для них условиях. И они втягивают в центр мощный покупательский поток. Люди идут к этим «якорям», смотрят по сторонам и совершают покупки в расположенных по пути бутиках, в небольших магазинчиках. На таких торговых галереях, состоящих из небольших бутиков, и зарабатываются основные деньги. Торговые центры РТС в этом плане сильно отличаются. У нас нет четко выраженной галереи. Наши торговые центры – это большие специализированные магазины, объединенные под одной крышей. Здесь вы можете быстро выбрать ту самую вещь, за которой пришли, будь то обувь, электроника или еще что-то. Совершить, что называется, целевую покупку. Мы не исповедуем идеологию таких торговых центров, как «Мега», например, или «Атриум»: приходите, отдыхайте, развлекайтесь, а заодно и совершайте покупки. Мы четко ориентированы на покупателя, который нуждается в конкретном товаре или услуге и намерен этот товар или услугу приобрести. И мы предлагаем такому покупателю наилучший выбор по качеству, по сервису, по широте и глубине ассортимента. Для отдыха есть более привлекательные возможности, чем проводить время в

Окончание читайте на 2-й стр.

Читайте в номере:

Сцилла и Харибда аутсорсинга	стр.3
Что говорит SQI: об аптеках	стр.4

Эпоха строительства торговых центров в России только началась

Окончание. Начало читайте на 1-й стр.

закрытом помещении под стеклянной крышей. Мы же хотим сберечь время нашего покупателя.

- Фактически вы не просто занимаетесь строительством, вы и дальше, как управляющая компания торгового центра, ведете его?

То, что мы просто занимаемся строительством, — это обманчивое впечатление, с которым мы все время боремся. И мы не просто ведем центр после строительства, но много чего делаем и до строительства. Есть много хороших строителей, которые строят торговые центры в Европе, и в Юго-Восточной Азии, и в Африке, и в Америке. Они все что угодно построить могут. По готовому проекту. Но до проекта надо еще дойти, а это вопрос целого набора различных специалистов: маркетинговых консультантов, разработчиков функциональных схем, архитекторов...

Все чаще к нам из регионов приезжают люди и просят: «Помогите нам что-то сделать с торговым центром, у нас нет посетителей». В свое время они решили, что стоит торговому центру появиться, и туда покупатели будут ходить бесконечно. Наверное, есть уникальные примеры, вроде «Охотного ряда» на Манежной площади, которые просто географически расположены так, что не попасть туда очень тяжело. Обычно же все оказывается далеко не так просто. Эпоха строительства торговых центров в России только началась, и мы еще не научились ни правильно их проектировать, ни правильно располагать в них функционал, ни правильно обеспечивать циркуляцию покупательских потоков внутри. Работа торгового центра строится на совершенно других принципах, чем торговля в отдельно стоящем магазине: оператор торгового центра должен быть вывернут не на улицу, а, наоборот, вовнутрь! Соответственно, меняется и технология работы с покупателем, и все остальное.

Создание торгового центра начинается с проведения маркетингового исследования. Собирается статистическая информация, оценивается конкуренция в регионе. В зависимости от пятна застройки определяется, какой масштаб торговый центр потянет: будет он локальным, или региональным, или межрегиональным, под какого покупателя он будет заточен. После этого можно определять состав основных операторов, а уж затем — рисовать функциональную концепцию, т.е. схему размещения в здании зон с различным назначением. После

того, как функциональная концепция появилась, за работу берутся проектировщики, которые под эту концепцию подгоняют свои конструктивные решения. И уж в последнюю очередь на сцену выходят строители.

На разработку первой функциональной и архитектурной концепции у нас ушел год. Мы все время находились в творческом поиске. Мы проводили тендеры, размещали заказы у разных исполнителей. И всегда были недостатки в проектах, которые мы пытались исправить сами. Мы очень много времени потратили на разработку концепции. Но в результате мы поняли, как это надо делать, с кем надо делать, что дает преимущества, что не дает преимуществ, что в воплощении дешевле, а что дороже.

- Как вы рискнули пойти на должность Генерального директора РТС? Вы ведь не занимались девелоперством прежде?

Для меня это, действительно, была новая сфера деятельности. Но, как оказалось впоследствии, это был совершенно новый рынок для всех! Наверное, есть специалисты, получившие какой-то опыт либо здесь, либо в иностранных компаниях. Однако темп строительства торговых центров сегодня настолько высок, что таких специалистов, конечно же, недостаточно, чтобы возглавить все структуры, подобные РТС.

Мне очень интересно создавать что-то новое. Это, если хотите, процесс непрерывного образования. Постоянно что-то узнаешь, постоянно пересматриваешь свои стереотипы. Случилось так, что каждые два года я менял сферу деятельности. Первые два года занимался таможней. Следующие два года — логистикой. Затем два года — розницей. После — два года на строительстве керамического завода. Последние два года я занимаюсь торговыми центрами. Для меня это нормальный профессиональный путь. А когда долго сидишь на одном месте — начинаешь зарываться в текучку. Ловишь в этой текучке какие-то десятки или сотни, и уже не можешь разглядеть: а где же зарыты миллионы. Мне кажется, что если ты поставлен сделать что-то серьезное, то закапываться в рутину с головой нельзя не в коем случае. Не десятки, не сотни надо искать. Искать надо, конечно же, миллионы!



(Полный текст интервью читайте на нашем сайте по адресу: www.stepconsulting.ru, рубрика Клуб)

ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию МИАН
- с 8-летием!

Компанию «КИТ»
- с 11-летием!

Компанию «ВымпелКом»
- с 10-летием!



ПОЗДРАВЛЯЕМ!

Банк
«Петрокоммерц»

Управленческая команда
Банка впервые оказалась
в рейтинге ста самых
профессиональных
управленческих команд
России



Сцилла и Харибда аутсорсинга

Так получилось, что консультантам «ШАГа» с разницей буквально в несколько дней довелось участвовать в рабочих совещаниях двух известных компаний, на которых, независимо друг от друга, остро всплыла тема аутсорсинга. Сама эта тенденция показалась нам не случайной, а содержание обсуждаемых идей — чрезвычайно интересным.

Торговая компания «Х», управляющий партнер:

Сейчас все больше обостряется конкурентная борьба. На рынок приходят международные сети со своим форматом магазина. В чем наше конкурентное преимущество? В том, что мы можем специализироваться! Мы — торговая компания, мы занимаемся торговлей и хорошо разбираемся в этом деле. А все остальное, что нужно нам или нашим клиентам — лучше отдавать на аутсорсинг.

Совсем недавняя зарисовка. Начали мы приводить в порядок свое хозяйство. Оказалось, что в нем есть сервисная компания. Отдельная коммерческая компания, которая берет с клиентов отдельные деньги за свои услуги. И что же? Эта самая компания стабильно, каждый месяц приносит нам убытки! Вызываем Генерального директора этой компании: «Слушай, а зачем нам сервисное направление»? А он: «Ну как же? У нас же сертификат! Таких сертификатов в России всего три штуки! Мы можем обслуживать такое-то и такое то оборудование. И никто, кроме нас!» Такая вот аргументация. Заметьте - у Генерального директора так называемой коммерческой фирмы. Вывод: давайте делать наш основной бизнес, на котором мы умеем зарабатывать. А тем, кто предоставляет клиентам дополнительные услуги, — будем сдавать в магазинах уголки для предоставления этих самых услуг.

Теперь по недвижимости. Пусть недвижимостью в нашем холдинге занимается Управляющая компания. Удобно нам будет — снимем площадь, станет неудобно — съедем. Если где-то площади слишком велики - будем ужиматься и сдавать излишки в аренду. Но решать все эти вопросы будем не сами, а через Управляющую компанию.

Возьмем транспорт. В чем разница между собственными водителями и внешней транспортной компанией, к которой обращаешься за услугами? В транспортную компанию приходишь и говоришь: сделайте мне так! А они: не можем! Или говорят: можем! Потом их машины приходят не тогда и не туда, куда надо. Тогда ты им говоришь: ребята, так бизнес не делается - и машешь ручкой. А если у вас собственные водители? Вызывает директор розничной сети руководителя транспортной службы и спрашивает: почему не доставили? А он: «Да ты понимаешь, они у меня орлы такие! Вот только вчера с вечера у них не склеилось, утром не срослось, поэтому они и не смогли...» И директор сети, вместо того, чтобы помахать транспортной службе ручкой, — понимающе кивает головой, переживает, входит в положение. А в результате мы теряем деньги...

Торговая компания «У», руководитель торговой сети:

«На данном этапе развития нашей структуры нам предстоит определиться с классической проблемой «make or buy» - производить часть каких-то необходимых нам для развития продуктов и услуг самостоятельно или покупать их. Тема эта непростая. С приобретаемыми на стороне услугами связан целый набор не всегда очевидных транзакционных издержек. К ним, например, относятся:

- ✓ Собственно стоимость услуг контрагента;
- ✓ Стоимость поиска партнера;
- ✓ Стоимость поддержки взаимоотношений с ним — коммуникаций, переговоров, разработки контрактов и пр.;
- ✓ Наконец, стоимость организации контроля за его действиями, качеством его продукции и т.п.

Кроме того, как бы замечателен ни был партнер, ему нельзя отдавать на аутсорсинг ряд направлений. Это темы, которые связаны с секретностью и конфиденциальностью информации, ключевые бизнесы и, наконец, направления, связанные с развитием ключевых компетенций бизнеса и его перспектив.

Но все же самый острый момент во всей этой теме — есть ли подходящий партнер?...»

Комментарий консультантов:

В этих двух выступлениях, как в зеркале, отразилась тема использования аутсорсинговых услуг в современной российской ситуации. Действительно, сама **идея** аутсорсинга представляется чрезвычайно привлекательной и разумной. Однако попытки ее практической **реализации** немедленно сталкиваются с большими трудностями, преодолеть которые не всегда оказывается под силу. Только тот, кто уже попробовал собирать базы данных потенциальных партнеров, вести с ними нескончаемые переговоры, проводить рискованные эксперименты по передаче звеньев своей технологической цепочки «наружу», может понять реальную цену «транзакционных издержек», о которых говорится в компании «У».

Но, с другой стороны, не менее реальны угрозы разрастающегося «натурального хозяйства». В условиях активно растущего бизнеса, его масштабов исходно незначительные инфраструктурные издержки начинают расти едва ли не в геометрической прогрессии, грозя похоронить под собой всякие надежды на конкурентоспособность компании. И справиться с этой проблемой, тесно завязанной на отношениях со «своими» людьми и структурами можно только обладая той решимостью, которую демонстрирует в своем выступлении руководитель компании «Х».

- о том, как нас обслуживают в аптеках...

Для второго сравнительного исследования качества обслуживания клиентов методом SQI (Service Quality Index) были выбраны аптечные розничные точки.

Оцениваемые: Сравнивались аптеки популярной сети «36,6» - с одной стороны, и бывшие муниципальные, а ныне в большинстве своем акционированные «несетевые» аптеки - с другой стороны.

Результаты:

1. Результаты оценки в сети аптек «36,6» показывают, что в среднем качество обслуживания реализуется на 75% (индекс качества обслуживания равен 75). В аптеках несетевых этот показатель составляет 69%.
2. Обращает на себя внимание то, что сетевым аптекам «36,6» в целом удалось добиться большей ровности качества обслуживания, тогда как в «муниципальных»

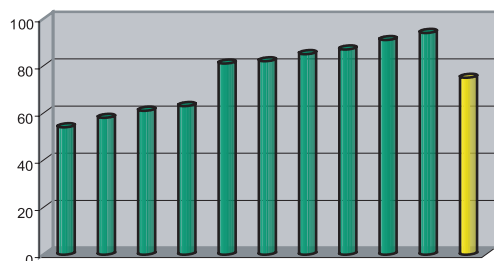
аптеках посетитель с примерно равной вероятностью может встретить и отличный сервис, и вполне «советское» обслуживание (см. диаграмму).

3. К сожалению, больше половины сотрудников всех аптек не считают нужным здороваться с клиентами. Прогресс сетевой организации при этом явно заметен: в «36,6» здороваются 40% продавцов, в муниципальных аптеках - только 10% работников.

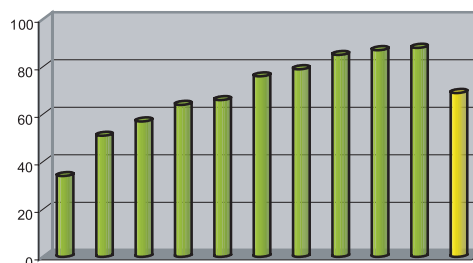
4. Впрочем, в «муниципальных» аптеках отмечена более профессиональная, нежели чем в сети «36,6», работа сотрудников с обоснованием предложения того или иного товара и с ответами на сомнения и возражения посетителей.

5. Но если Вам не так уж и важно, чем лечиться, - в аптеках «36,6» вы имеете шанс сэкономить время на покупку, которого в среднем расходуется здесь меньше, чем в «муниципальных» аптеках.

Показатели качества обслуживания в аптеках сети "36,6"



Показатели качества обслуживания в несетевых аптеках



Сцилла и Харибда аутсорсинга

Окончание. Начало читайте на 2-й стр.

И, наконец, самое главное. Конечно же, Левши и Кулибины - предмет нашей законной гордости. Нам не откажешь ни в изобретательности, ни в умении сотворить чудо. Однако, и Левша, и Кулибин создавали **единичные изделия**. А серийные паровые двигатели, автомобили, миниатюризация - предмет славы других стран. Поставить свои гениальные «штучки» на поток, при этом неизменно соблюдая стандарты производства и стабильный уровень качества, в российской «корпоративной культуре» производства получалось как-то хуже. И эта традиция, к сожалению, сохранена почти в неизменном виде. Не случайно наш ВАЗ так мучительно разыскивает поставщиков тысяч наименований комплектующих для своих изделий. Заводским специалистам предоставляют множество изумительных по качеству образцов. Но лишь считанные единицы выдерживают качество серий и стабильность поставок. Поэтому тема **поиска**, а во многих случаях, даже **воспитания и выращивания** партнера по аутсорсингу - самая острая тема сегодняшнего дня.

«Но все же самый острый момент во всей этой теме - есть ли подходящий партнер?...» ✨

Исследование методом SQI продолжается... В очередном выпуске нашего бюллетеня - новое сравнение конкурирующих организаций. ✨

Из записной книжки консультанта

Директор экономического Управления: «Бюджет - это такая штука, вокруг которой все собрались, запустили в нее какие-то свои планы и получили ответ: НЕТ».

Финансовый директор предприятия: «Суть моей системы мотивации в том, что я даю людям возможность воровать под моим чутким контролем».

Директор розничной сети: «Такое объединение принципов мерчендайзинга с господином Сидоровым и позволит нам получить необходимый результат!»

Менеджер коммерческого подразделения: «Если клиента долго не замечать, то он, может быть, и отстанет».

Выпускающий редактор: Юрий Пахомов **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2003 <http://www.stepconsulting.ru>

103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095) 203-51-26, 203-51-27 E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ N77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией