

Интервью

«Зефирные фантазии и земельно-асфальтные реальности»

Интервью с Ильей Савиновым, сооснователем компании «Торрефакто»

Мы долго не могли решиться, поставить ли это интервью в номер. Несколько раз переспрашивали нашего собеседника. Но он каждый раз уверенно отвечал, что готов увидеть все, что он говорил, в напечатанном виде...

У каждой растущей компании, у каждого серьезно растущего бизнеса когда-то наступает такой момент. Своего рода «линька», когда исходный формат организации становится тесен, а исходные идеалы и цели подвергаются огромному давлению обстоятельств. Мало кто любит об этом вспоминать, и практически никто не любит об этом рассказывать. Наша особая благодарность поэтому Илье Савинову за его реально мужественную позицию и за это интервью.

И кстати... Недавно мы вновь в разговорах окружающих услышали всерьез сказанную фразу: «Это звериное лицо бизнеса...» Почитайте-ка это интервью повнимательнее. Конечно, в бизнесе много разных людей, здесь можно найти и увидеть все что хочется. Но Илья отнюдь не одинок в своем идеалистическом отношении к людям. А среди тех, с кем нам посчастливилось работать, — их определенно большинство.

Консультанты КЦ «ШАГ» впервые встретились с владельцами «Торрефакто» в 2015 году. Алексей и Илья были одними из первых выступающих в нашем «Бизнес-Грабли

Клубе». И бизнес, и его владельцы сразу завоевали сердца всех экспертов. Тогда они поразили всех нас своей клиентоориентированностью и уникальными отношениями с собственной командой. Как клиенты и на правах бизнес-друзей мы видели, как меняется их бизнес — растет и развивается. Сталкивается с организационными трудностями и преодолевает их. Прошло три года. Мы решили еще раз встретиться и обсудить изменения в компании.

— Илья, спасибо, что согласились на это интервью. Что происходит в бизнесе сегодня? За три года вы сильно выросли.

— Да, бизнес стал больше. Сегодня у нас уже 1200 заказов в неделю.

— Что изменилось?

— Наши зефирные фантазии встретились с земельно-асфальтной реальностью (смеется). И процесс этот оказался

болезненным. Это неприятная, но необходимая стадия. Мы быстрее внедряем изменения, которые давно были нужны.

— И в чем же это столкновение?

— Переломный момент наступил в октябре прошлого года. У нас произошел небольшой кризис. Мы перешли на новые формы оплаты. Лишних денег не было. В результате нам пришлось отказаться от части рабочей силы на производстве и выйти на фасовочно-комплектующие работы всем офисом, включая собственников. Пока там работали



Новости наших клиентов и партнеров

- **«Азбука Вкуса»** стала обладателем сразу двух наград престижного конкурса CX WORLD AWARDS. Компания одержала победу в номинации «Лучший клиентский опыт в B2C секторе» (категория «FMCG и продуктовый ритейл»), а также удостоилась приза от исследовательской компании 4Service в специальной номинации Service Crown, где победитель определялся путем многоступенчатой процедуры, включающей проверку тайным покупателем, опроса потребителей и соответствия требованиям европейским стандартам обслуживания клиентов.
- **Компания BMW Group** стала лауреатом премии «Лучшие социальные проекты России» в категории «Образование и наука». Эту награду, которой ежегодно отмечаются лучшие проекты в социальной сфере, компания получила за свой детский образовательный проект по дорожной безопасности Junior Campus.
- В «чистой» зоне Терминала D международного аэропорта Шереметьево открылся новый капсульный отель GettSleep. Пассажиры могут отдохнуть в уютных капсулах — односпальных кроватях с удобными матрасами, постельным бельем из сатина высокого качества, махровыми полотенцами и мягкими пледами.

«неизвестные герои», никто не задумывался об оптимизации процесса. Например, головой все понимали, что хорошо бы купить станок для упаковки, но это деньги, которые надо вытащить из других мест. Или этикетки — этикетки были сделаны для других пакетов. Нам давно коллеги с производства говорили — надо поменять. И все соглашались. Но процесс разработки новых этикеток длился к тому времени полтора года. А тут за несколько недель разработали и сделали тоже через несколько недель. Получилось не так идеально, как планировалось, но результат уже есть. И значительно ускорился темп упаковки готовой продукции.

Всем офисом мы выехали на производство каждые выходные. Получалась семидневная рабочая неделя. Я предложил сделать график, чтобы выходить раз в две недели. Очевидно было, что с этим объемом можно справиться и половиной людей. В октябре я попросил сделать график дежурств. В январе графика еще не было. Хотя людям же были нужны эти изменения! Для них самих! Подумай, улучши свою жизнь! В тот момент я начал глубоко сомневаться в своей управленческой компетенции. Прямо какой-то кризис... Чувствую — злюсь. Просто устал. Устал от того, что какие-то очевидные для меня вещи для команды неочевидны. А когда я начинаю что-то делать усилием воли — встречаю сопротивление. Например, в свое время для внутренних коммуникаций мы перешли в Telegram, на видеосообщения. Большая часть информации передается через язык тела. Не все достояние и толстые. На видео получается лучше. Но пока мы переходили, было серьезное сопротивление. Почему? Это же удобно! Выяснилось, что люди используют мессенджеры как хранилище информации. Они ее получают и вместо того, чтобы использовать, переносить в заметки или в работу, просто хранят, возвращаясь к ней по мере необходимости. Это значит, что часть работы так и остается несделанной. Ничего не анализируется! Просто принимается к сведению. И понятно, что в Telegram им неудобно — искать нужное приходится в 25 видеосообщениях, похожих друг на друга. А информацию нельзя оставлять на завтра! Ее надо обрабатывать. Вот какие-то такие



совершенно элементарные вопросы. При этом то, что они считают важным, мне часто кажется непринципиальным.

История с графиком закончилась очень просто — в один день я пришел на производство, разозлился и сам нарисовал этот график. Надо было просто понять, сколько человеко-часов уходит на каждый участок и нарисовать схему. Один из моих коллег ее «приземлил», и мы дежурство «запилили» в базу данных. Все. Дело одного дня! Почему несколько месяцев ничего не менялось?

Из-за того, что мы перешли на новый формат работы, пришлось поднять цены. И клиенты, которые до этого всегда были довольны, стали пищать. Потом эта история с работой в выходные. Раньше офис и производство были два разных мира. И если клиент жалуется — это «они» и «там» что-то неправильно сделали. А теперь получается, что сами накосячили. Это добавило моим ребятам стресса и конфликтных ситуаций.

Меня эти разборки очень глубоко эмоционально задели. Ну хорошо, что-то не получается, конфликты. Возьми лидерство, вместе с другими подумай, что изменить. А они молчат и только глубже загоняют этот конфликт. Мы всегда строили самоуправляемую компанию с высоким уровнем инициативы. Но получается, что как только возникает проблема, компания перестает самоуправляться? В чем тогда инициатива? Цветочки на пакетах кофе рисовать? По неведомым мне причинам они не говорят мне о проблемах напрямую. И я перестал их понимать, до меня информация доходит по обрывочным фразам. И ведь вроде не было случая, чтобы кто-то был репрессирован за критику или за то, что сказал что-то не то. В общем, я чувствую, что сейчас градус отношений в компании напрягается. Скоро должно взорваться. Жду, когда взорвется.

— *Грустная картина получается.*

— И на фоне всего этого у нас прибыль за первый квартал 2018 года. Впервые. И весть-то радостная. Но есть ощущение раздвоенности мира — я нахожусь в одном мире, а коллектив в другом. Какие-то разные ступени восприятия. Например, сегодня утром я получил письмо от клиента. Наверное, он знал, что у меня интервью будет, и готовился! Я все письмо

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Группу компаний
«СПОРТМАСТЕР»
с 26-летием!**

**Компанию «O`STIN»
с 15-летием!**



**Компанию «ДВТ»
с 27-летием!**

**Гелиопарк Групп
с 18-летием!**

не прочитал, на вечер оставил. Но смысл — он перестал у нас покупать и решил дать мне честную обратную связь о причинах. Одной из причин стала последняя история. Клиент заказал кофе в пункт самовывоза с оплатой наличными. Когда ехал забирать, понял, что наличных нет. Позвонил, спросил, можно ли поменять на карту. Естественно, ответили — можно. Но на пункте ему заказ не отдали. Потому что информация от нас должна была поступить в ручном режиме. Клиент стал звонить в офис, и ему там не так сказали. Что-то вроде «вы нам должны были после оплаты позвонить» и «а с кем вы до этого разговаривали». То есть все то, что против наших правил! Естественно, клиент в такой ситуации должен послать компанию куда подальше и никогда больше не возвращаться. И ладно бы сотрудники еще представлялись! А они говорят «Алло, добрый день». Как я могу вспомнить то, что мне не было сказано! Я должен сделать только одно — никогда больше ничего у них не покупать! Для меня это колхоз, честное слово...

Очевидно, что мы с коллегами смотрим на ситуацию по-разному. Все они такие взрослые и самостоятельные, а делать толком еще не научились. Это же ключевая задача! Пока стресса не было, все были нежные, милые, клиенты их хвалили, работать всем было в удовольствие. А сейчас — изнуряющая работа на фасовке, клиенты жалуются на выросшие цены, с коллегами возникают конфликты. И — все посыпалось.

— К сожалению, все, и компании в том числе, переживают стадии болезненного роста. Вот и вам кризис роста выпал.

— Вот-вот, детский сад какой-то. Они сейчас пытаются описать процессы — кто и чем занимается. И все время возникают конфликты — почему это он делает, а не я? Почему это я должен делать, а не они?

— Уже случились первые увольнения?

— Когда-то очень давно мы ввели политику неувольнения. Компания отказалась от того, чтобы увольнять людей. Мне казалось, что с точки зрения ответственности — это нормальная история. Приходит человек на собеседование. Я говорю: «Да, я беру тебя на работу». Потом оказывается, что он не тот, но ошибка-то была двусторонняя. Тот человек — он просто ошибся по жизни. А я ошибся, что это не разглядел. Правильно же? И что получается? Я говорю: «Пока». То есть я, получается, его выкинул, он не подошел, как вещь? Как ребенок себя веду. Мне не понравилась кукла: «Ай-ай, эту брось, новую хочу!»

— Почему же как ребенок?

— Когда ты взрослеешь, ты принимаешь на себя бремя ответственности. Выбрал путь потому, что захотел. Или

ничего с этим не сделал, чтобы предотвратить. А здесь получается: ты человека взял, у него не получилось, и ты его в расход. А если у тебя семья, дети, ты мужа тоже уволишь?

— Ну вообще-то крепостное право отменили... Люди и компании меняются, меняются задачи. Зачем же держаться за тех, кто отдал все, что мог?

— Я не знаю, как это «отдал все, что мог». А что компания? Она же создается, чтобы люди могли в ней жить. Не для того, чтобы мне миллионы приносить. По сути — это место, где живут люди.

— И что с политикой? Работает?

— Недавно один человек уволился. Не выдержал стресса. Для меня было неожиданно. Оказалось, берет и увольняется! А я не понимаю — что ему мешает менять компанию? Делать ее лучше? Мыслить как собственник?

— Но ведь этот человек — наемный сотрудник. Он в любой момент имеет право покинуть компанию, а собственнику из бизнеса выйти очень тяжело.

— В следующий раз, когда буду делать политику неувольнения, она будет двухсторонней. Как компания не имеет права уволить человека, так сотрудник отказывается от права уволиться.

— Зачем же нужен человек, который хочет уйти и не может?

— Потому что для меня это — бред. Построй свой рай тут! Это же твоя жизнь. Ты можешь вокруг себя создать любую среду. Я тоже не в рабстве. Завтра они меня все выбесят, и я тоже уйду. Я хочу бизнес, который бы работал в основном без меня. Всю жизнь этого хочу. В операционную жизнь я давно не вмешиваюсь совсем. И мне бы хотелось большую степень самосознания у сотрудников.

— А если человек не хочет работать?

— Значит, он будет пылиться в углу. В какой-то момент ему надоест.

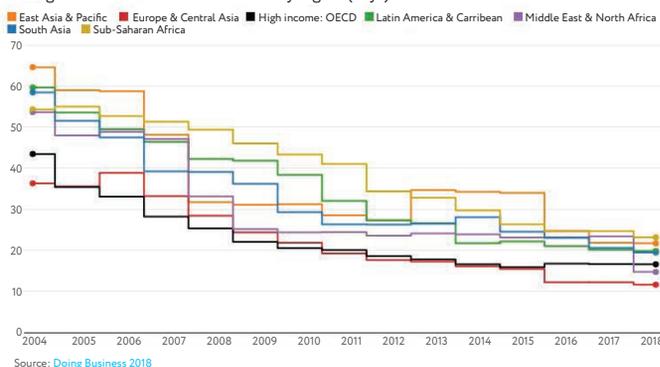
— И все же — какой компания будет в будущем? Какой вы хотите ее видеть через пять лет, например?

— Я думаю, что бизнес будет более упорядоченным и эффективным. Мы все время что-то «допиливаем» с точки зрения деталей. Бизнес должен стать более размеренным. В ближайшее время появится значительный контроль качества на производстве. Мы считаем это самым важным. Еще одно важное изменение — нормальная программа взаимодействия с имеющимися клиентами. Потому что мы строим наш бизнес для клиента... ✨

Беседовала Инна Власова

It's Never Been Faster to Start A Business

Average time taken to start a business by region (days)



Global Vision: мировые тренды

Начать бизнес становится все легче. За последние 15 лет количество времени, затрачиваемого на открытие нового бизнеса, сократилось в половину. Преуспевающий частный сектор ведет к увеличению профессий, что может трансформировать развитие стран и обществ. Проект «Ведение бизнеса» («Doing business») зафиксировал около 3200 реформ в бизнес-среде 186 стран по всему миру. Область, где прослеживается наиболее большее количество изменений — открытие бизнеса. Сегодня время открытия малого или среднего бизнеса в мире составляет в среднем около 20 дней, сравните с 52 днями в 2003 году.



Новый дом и корзиночка фруктов

19 апреля 2018 года состоялась 12-я встреча членов «Бизнес-Грабли Клуба». Напомним, что на бизнес-встречи КЦ «ШАГ» традиционно приглашаются владельцы и топ-менеджеры компаний, уже имеющие свою историю и опыт и готовые поделиться этим опытом в обсуждениях. Идея мероприятия такова: спикер рассказывает о своем бизнесе, а «старшие коллеги» и консультанты «ШАГа» дают обратную связь о проекте, отвечая на вопрос: «Будь это мой бизнес, что бы я делал с ним в этой ситуации?»

На встречу были приглашены два очень разных бизнеса и очень разных человека: энергичный владелец строительной компании «Слав-Ком» Максим Гнездилов и очаровательная Наталья Батыр, основательница проекта «Сочный фрукт» — бизнеса по продаже экзотических фруктов из Таиланда и Вьетнама.

Экспертами встречи выступили основатель компании «HelloPark» **Александр Гусаков**, директор представительства компании «Аэрэко» в РФ **Жером А. Бонном**, первый вице-президент *DVI Group* **Сергей Норвайша**, президент *ГК «ШАГ»* **Евгений Емельянов**.

Открыл встречу Максим Гнездилов. Сегодня компании 10 лет, работает около 100 человек, реализовано более 140 крупных объектов. Начинал «Слав-Ком» с небольших отделочных и строительных работ, но через какое-то время возник большой проект «Да Винчи» в Одинцово. Именно работа в Одинцово стала отправной точкой развития всей компании. С этого объекта «Слав-Ком» стал участвовать в государственных тендерах и выигрывать их. Рассказ Максима был посвящен тому, как начать свой строительный бизнес с небольшими финансовыми возможностями или вообще без них. Максим советует начинать с работы на государственного участника и участия на специальных площадках. Главное — вы научитесь работать с документами: шаг влево, шаг вправо — и электронная система не допустит до тендера. И по сегодняшний день основной объем бизнеса «приходит» с тендеров. Но сейчас «Слав-Ком» выступает и как генподрядчик, и как строитель для разного вида работ. Главное в модели работы с тендерами — это хороший юрист, чтобы читать договор и понимать, где можно потерять деньги. Еще один важный компонент успеха — сделать все до конца, в срок и хорошо. Иначе компания может попасть в черный список на определенный период или навсегда.

Как начинающие бизнесмены, Максим и его коллеги делали очень много ошибок, о которых Максим теперь рассказывает, чтобы уберечь тех, кто сегодня начинает свой бизнес. Во-первых, «Слав-Ком» берет сотрудников в штат по договору. По мнению Максима, это единственный правильный выход: «Мы перепробовали все:

«вольные бригады» могут «сняться с места» в любой момент, «штучные» сотрудники — тем более люди «на объем» могут болеть, пить, у него «что-то произошло дома», и он уехал. А вы теряете сроки, людей и не сможете сдать заказчику работу вовремя». Противники решения взять людей в штат обычно говорят: «Ты проснулся и уже должен». Например, у вас работает 10 человек, 2200 рублей в день на человека, — открыл глаза и уже должен 22 тысячи. Но из плюсов — есть возможность составить план, ввести штрафные санкции за невыполненные работы, у вас лежат их трудовые книжки и документы, в вашу пользу отработка две недели. Самая большая текучка была — 100%. «Конкуренты предлагают на 10–20 тысяч больше, и люди уходят».

Еще одной ошибкой Максим считает обеспечение сотрудников «самым лучшим» — лучшая форма, лучший инструмент и т.д. «Нам казалось, что они — лицо фирмы и с ними должно быть приятно работать». Теперь Максим призывает не делать этого: сотрудники не ценят и не будут относиться бережно к «чужому» инструменту. «Мы пробовали вычитать из зарплаты стоимость, но это приводит к непониманию и обидам».

После того как были заработаны первые стабильные деньги на государственных тендерах, по мнению Максима, можно пробовать свои силы в коммерческом секторе. Главная опасность этого направления — невозможно до конца проверить платежеспособность клиента, клиенты стараются оплачивать «долги» чуть позже, чем нужно. Деньги зависли, а для молодой компании каждый кассовый разрыв — катастрофа. Для работы с коммерческими тендерами Максим нанял отдельного человека. Они разработали схему «проверки» заказчиков — начиная с простых проверок контрагентов и заканчивая отзывами в интернете. Из положительных моментов работы с частным заказчиком — возможность исправления техзадания и условий договора, если это необходимо или «разумнее» в реализации. Можно даже договориться об авансе. Максим делится секретом: «Мы берем аванс, выполняем работы в указанном объеме и на указанную сумму, потом идем договариваться о следующих этапах работы

и их оплате. И все это в рамках договора. Получается немного неудобно, но это взаимный компромисс и гарантирует оплату». В коммерческих проектах получается выгоднее работать по предоплате небольшими порциями.

Еще одной темой, поднятой выступающим, стало продвижение в интернете. Максим утверждает, что при работе с тендерами сайт не нужен. Страницка в интернете нужна для аккредитации, но не более. В гостендерах заказчиков больше интересует опыт, соответствие фирмы и вида деятельности, в которой зарегистрирована компания, а также правильность бумаг. В коммерческих заказах сотрудники



тендерных комитетов лично спрашивают: «делали такие работы?», «где делали?» и т.д. Они не верят в «картинки» на сайте, потому что сталкиваются с разными способами фальсификаций.

Главным тормозом развития собственного бизнеса Максим считает отсутствие четкой стратегии. Остаться универсалом? Уйти в нишу? Выходить в соседние регионы?

Эксперты посоветовали для начала построить личную стратегию — каким будет личное будущее, например, через 20 лет. Глава строительной компании? Единоличный владелец? Или какой-то вариант совместного владения? Может быть, строительный бизнес станет одним из многих? Или будут инвестиции в другие проекты? Локальная компания или транснациональная? В зависимости от того, какой личный путь выберет предприниматель, будет ясна и стратегия развития компании. Среди других прозвучавших советов были: работа с продвижением в интернете, привлечение человеческого и финансового ресурса «на местах» — в регионах, использование внешних ресурсов, например аренда техники и ориентация на разные клиентские группы, чтобы не зависеть от колебаний рынка и меняющихся условий. Как сказал один из экспертов: «Самое главное — я верю в то, что вы постройте то, что хотите!»

Второе выступление было посвящено менее фундаментальному и более экзотичному делу — продаже фруктов через интернет. Наталья Батыр, основательница проекта «Сочный фрукт», начала свой бизнес «от безысходности». В Москве она не могла найти работу, накопленные деньги заканчивались, необходимо было найти источник дохода. Как это обычно бывает, сложились вместе имеющиеся навыки, человеческие связи и необходимость: знакомый рассказал, что занимается доставкой тропических фруктов. Он и является

поставщиком для Натальи. Доставка осуществляется тоже на аутсорсинге. Из собственных бизнес-процессов — упаковка, реклама и продажа. А собственные сотрудники — это промоутер, который занимается продвижением в поисковых системах, и менеджер, который занимается продвижением в социальных сетях. С клиентами общается сама Наталья. «Продажи получаются потому, что я довожу их до покупки. Мы общаемся, как друзья и знакомые». Она же закупает фрукты. «За все время существования бизнеса у нас был только один негативный отзыв, и он был связан с работой курьерской службы.



К качеству фруктов претензий нет». Чтобы держать такой уровень качества, докладчица вынуждена сама отбирать каждый фрукт, который попадет в корзину. За 10 месяцев существования была наработана база в 200 клиентов, и количество покупателей продолжает расти. Наталья мечтает автоматизировать бизнес-процессы и делегировать часть своих полномочий: «Я даже в отпуск не могу уехать». Уже были попытки передачи дела управляющему, но резко падали качество продукции

и продажи. Приходилось возвращаться и снова все брать на себя. Главные проблемы докладчицы — невозможность даже на короткое время оставить бизнес, сезонность (весной и летом, когда появляются сезонные местные фрукты, продажи сильно падают), нестабильность продаж («сегодня нет заказов, завтра завал»).

Эксперты отметили, что Наталья находится в самом начале пути. И сейчас главная задача — развитие бизнеса и увеличение каналов сбыта. Например, один из экспертов предложил договориться с сетью бензоколонок и продавать маленькие наборы «для детей». Это позволит большому количеству людей познакомиться с брендом. Главная задача, чтобы такой товар был выгоден «бензоколонке». Другой эксперт предложил стать партнером сервисов по доставке еды или эвент-агентства. Или продвигаться с помощью франшизы, разработать новые формы упаковки. Много говорили о бизнесе около фруктов — рецепты блюд, продажа экзотического настроения, обучение красиво фотографироваться с этими корзинами. Некоторые из экспертов отметили относительно невысокий потенциал развития бизнеса в целом и предложили поискать удачу в другом деле — с более емкой рыночной нишей. Например, организовывать праздники, куда будут поставлять коробочки с фруктами.

Как обычно, отведенного времени не хватило, чтобы всем поговорить и обсудить возникшие идеи. Главное, каждый из спикеров отметил, что участие в «Бизнес-Грабли Клубе» было крайне полезным: множество мыслей, идей и необходимость просто переварить всю полученную информацию. ✨

Записала Инна Власова

«Бизнес-Грабли Клуб» уходит на летние каникулы.

Ждем вас на наших встречах в сентябре!

Подробнее о Клубе:
www.businessgrabli.club

Если вы хотите принять участие в наших мероприятиях в качестве спикера, эксперта или стать участником нашего клуба, обращайтесь по адресу:
mgr@stepconsulting.ru

«Бизнес-Грабли Клуб» — это площадка для обмена опытом бизнесменов разных поколений



Retail: площади и продуктивность

Лето практически в разгаре, а это значит, что все компании уже давно должны были отчитаться о финансовых и операционных результатах прошедшего года. В связи с этим мы решили проанализировать и сравнить итоги работы крупнейших представителей продуктового ритейла России.

Большинству из рассматриваемых ритейлеров по итогам 2017 года удалось увеличить выручку в сравнении с 2016 годом. Кому-то — значительно, кому-то — не очень. Рекордсменами по приросту доходов оказались X5 Retail Group и «Лента», их обороты по сравнению с 2016 годом выросли на 25 и 19 процентов соответственно. Единственной компанией с отрицательной динамикой стала ГК «Дикси», ее выручка сократилась на 9 процентных пунктов и составила 283 млрд руб.

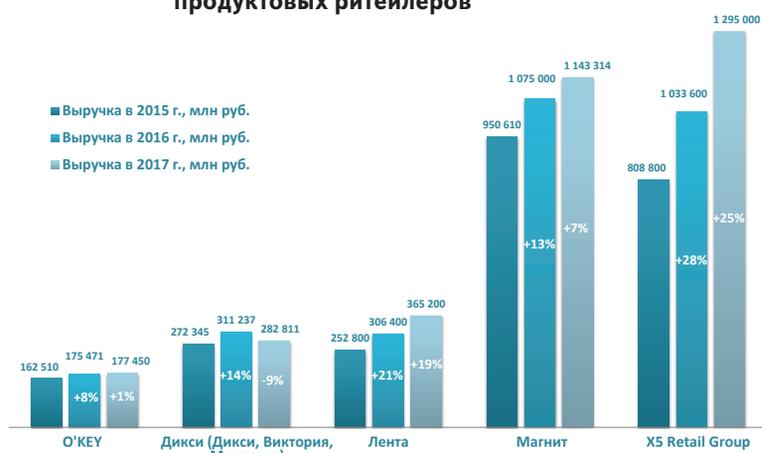
Из графика, представленного выше, видно, что наилучшей динамики в сопоставимых продажах добились представители X5 Retail Group с результатом +5,4%. Еще одной компанией, сумевшей перепрыгнуть через «нулевую планку», стала «Лента» — ее LFL-продажи в 2017-м выросли на 0,9%. У остальных конкурентов, в том числе второго по объему выручки «Магнита», динамика сопоставимых продаж отрицательна. Самый низкий результат, закономерно, у ГК «Дикси» — ее LFL-продажи сократились на 11%.

Если посмотреть на торговые площади, то здесь самый большой скачок, как в абсолютном, так и в относительном выражении, совершила X5 Retail Group, увеличившись в 2017 году на 1,2 млн м² или на 30% от уровня 2016 года, что позволило ей практически сравняться с «Магнитом». Стратегия роста торговых площадей так же присуща «Магниту» и «Ленте», суммарная площадь их магазинов увеличилась на 14 и 20 процентов соответственно. Но есть и те, кто не пытался проводить какую-либо экспансию, а, наоборот, решил отказаться от части своих объектов. Руководство O'KEY в 2017 году приняло решение продать бизнес супермаркетов и сосредоточиться на гипермаркетах и дискаунтерах. Это привело к сокращению общей торговой площади компании на 7%. ГК «Дикси» в свою очередь сократила количество своих магазинов на 100 единиц, отказавшись от 3% своей торговой площади.

Теперь перед нами более ясная картина. Компании, которым удалось и увеличить LFL-продажи, и расширить свою сеть (X5 Retail Group и «Лента») имеют наибольшие приросты в выручке. В то время как «Магнит» добился увеличения выручки лишь за счет открытия новых магазинов. Единственная компания, которая не поддается этой прямой как рельса логике, — O'KEY. Казалось бы, везде «минусы», а в общей выручке хоть и небольшой, но «плюс». Здесь ответ не очевиден. Нужно понимать, как компания рассчитывала LFL-продажи. На первый взгляд варианта два. Либо супермаркеты, которые O'KEY продавал, показывали положительную динамику по выручке, либо речь идет о сокращении площадей конкретных действующих магазинов, которые могли так же исключить из расчета.

В любом случае это подводит нас к следующему показателю — выручке на квадратный метр торговой площади, — который позволит сравнить X5 Retail Group и «Магнит» с другими, значительно меньшими по суммарной площади магазинов компаниями.

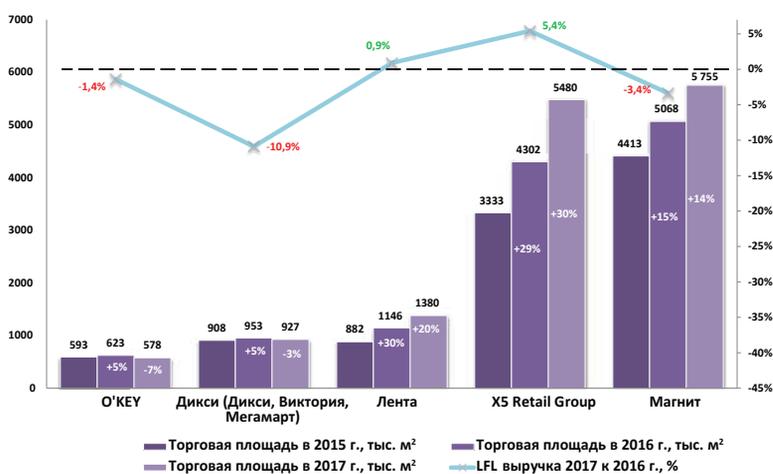
Динамика выручки крупнейших российских продуктовых ритейлеров



Источник: данные компаний

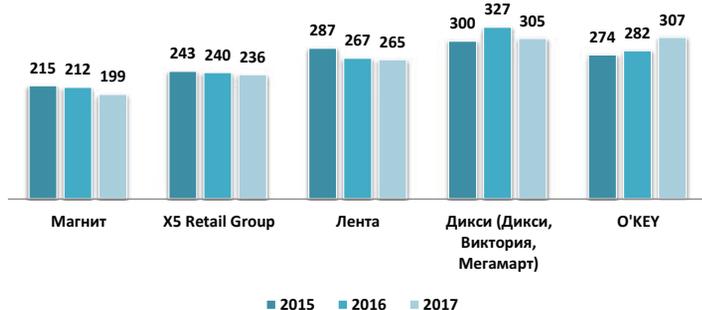
Однако чем именно были обусловлены такие результаты? Для ответа на этот вопрос стоит посмотреть на LFL (like for like) продажи и изменение торговых площадей компаний.

Динамика изменения торговых площадей и LFL-продажи 2017–2016 гг.



Источник: данные компаний

Выручка на 1 квадратный метр торговой площади, тыс. руб./м²



Источник: данные компаний

Из рисунка выше мы видим, что картина прямо противоположная предыдущим двум. Ритейлеры-«гиганты» оказались на последних местах, а те самые О'КЕУ и «Дикси» уверенно лидируют с практически идентичными результатами. Даже если включить в расчет проданные в конце года супермаркеты, О'КЕУ будет уверенно занимать вторую позицию с 285 тыс. руб./м².

Львиную долю объектов ГК «Дикси» составляют небольшие магазины «у дома». О'КЕУ, напротив, фокусируется на гипермаркетах. Это говорит о том, что причина высокого отношения выручки к торговой площади кроется точно не в формате. На данный момент эти компании отличаются таргетированностью на какую-то конкретную нишу. С другой стороны, О'КЕУ собирается диверсифицировать свой бизнес, активно развивая сеть дискаунтеров «ДА!».

Еще одним параметром для сравнения ритейлеров станет их RPE (revenue per employee) или выручка на одного сотрудника.

Выручка на одного сотрудника, млн руб./чел.



Источник: данные компаний, РБК

В этот раз явным лидером уже выступает «Лента» с результатом 8,6 млн руб. на человека. Здесь прослеживается явная тенденция к лидерству гипермаркетов. На первых позициях расположились компании, преимущественно оперирующие магазинами крупного формата. Средняя площадь супермаркета «Лента» составляет около 900 м², а гипермаркетов — от 3100 до 7100 в зависимости от категории, в то время как средняя площадь магазина «Магнит» составляет 352 м². И в этой тенденции нет ничего удивительного. Существует набор должностей и позиций, которые обязательны для любого магазина вне зависимости от его размера, которые с ростом

площади объекта увеличиваются непропорционально. Поэтому «крупноформатники» всегда будут в первых рядах по RPE. Интересно другое: те самые «крупноформатники» продолжают наращивать эффективность по этому показателю, чего не удается сделать ни Магниту, ни Дикси, ни X5 Retail Group.

Такая неоднородность «победителей» в разных номинациях говорит о многом. Высокие показатели в том или ином параметре определяются двумя характеристиками: форматной и операционной. Формат магазина сразу ставит компанию в определенные условия, в которых по каким-то показателям он будет выше, а по каким-то ниже, чем его конкуренты из других ниш. Далее это подкрепляется стратегией компании и ее менеджментом. В совокупности эти две характеристики приводят компанию к тому или иному результату. В качестве этого результата давайте рассмотрим EBITDA компаний.

Компания	EBITDA млрд руб.	Изменение к 2016 году, %	EBITDA margin, %
О'КЕУ	9,3	0 %	5,2 %
Дикси (Дикси, Виктория, Мегамарт)	11	+15 %	3,9 %
Лента	35,5	+12 %	9,7 %
Магнит	91,8	-15 %	8,0 %
X5 Retail Group	99,1	+25 %	7,7 %

Источник: данные компаний

И снова информация для размышлений. В этот момент один менеджер посмотрит на первую колонку, другой на вторую и т.д. Акционеры компаний постоянно ставят новые задачи перед бизнесом, и менеджмент устремляется их выполнять. Какие-то параметры могут оказаться ключевыми и будут отслеживаться регулярно, а до каких-то дело дойдет, только в форс-мажорной ситуации или если они станут причиной сильных отклонений фактических результатов от ожидаемых.

В связи с этим, однозначно судить о том, кто из рассматриваемых компаний преуспел в 2017 году, мы не будем, поскольку это задача собственников. Нашей задачей было оценить и сравнить компании с точки зрения нескольких показателей, некоторые из которых обыденные, а некоторые могут стать хорошим поводом подумать.

Важно понимать, что для достижения глобальных целей менеджменту компаний нужно постоянно следить за тем, в какой области или направлении им нужно прикладывать максимум своих усилий. Каждый день нужно смешивать ситуацию на рынке с тем, что творится внутри компании, добавлять, словно соус «Тысяча островов», приоритеты и желания акционеров и пытаться понять, какого ингредиента не хватает в этом блюде. Сегодня нужно бороться за долю на рынке, завтра придется искать подрядчика для проекта автоматизации, а через неделю потребуются сокращать операционные издержки. 🌟

Виталий Лазарев

Первые шаги корпоративного управления

Очевидно, что главным условием начала движения в сторону создания системы корпоративного управления является готовность собственников. Как, когда и почему эти люди вдруг решают, что им это нужно, — вопрос-загадка. Но предположим, что они решились, — так с чего же им начать?

Два пути внедрения системы корпоративного управления

Внедрение корпоративного управления — серьезное изменение в жизни компании, и, как любое изменение, оно живет по правилам управления изменениями. Всем известно, что можно проводить изменения самостоятельно, а можно приглашать профессионалов по управлению изменениями, которые запустят работу нового организационно-механизма. Выбор — как всегда, за заказчиком: хочешь сделать сам и сэкономить или хочешь заплатить за минимизацию ошибок и максимизацию эффекта.

Первый шаг

Однако, независимо от выбранного пути, разработать и согласовать между собственниками Положение о совете директоров придется. А в нем, как в любом организационном документе, множество вопросов для решения: и состав совета, и его полномочия, и роль председателя совета. Потому что даже если вы хорошо ознакомились с принципами работы совета директоров в общем, для своего частного конкретного случая вам все равно придется делать некие поправки на специфику именно вашей ситуации.

Второй шаг

Если документ согласован, и всем собственникам ясно, кто войдет в состав совета директоров, надо формировать новый орган. И либо просто пригласить туда соответствующих людей, либо начать их поиск. По своему опыту можем сказать, что в сегодняшней отечественной ситуации найти независимого члена совета директоров в средней компании не так-то просто. Хотя людей, предлагающих свои услуги в качестве независимых директоров, немало, многие из них не имеют опыта работы в бизнесе, что, на наш взгляд, является явными противопоказанием для работы в негосударственной компании. Многие не проходят по возрасту, будучи либо пенсионерами, ищущими некий дополнительный доход, либо молодцами, мечтающими получить долю в какой-то компании. Часть людей, претендующих на такую позицию, лишь теоретически знают, что должен делать совет директоров. В общем, формирование адекватного по составу совета директоров — непростая задача. Один наш заказчик, помнится, озоботившись этой темой, так и не смог сформировать реальный орган просто потому, что не сумел найти адекватных кандидатов.

Тем не менее собрание учредителей должно утвердить персональный состав совета и его председателя. И только после этого можно двинуться дальше.

Третий шаг

Если есть закон (Положение о совете директоров), есть реальные члены совета, надо проводить первое заседание. На нем важно определить приоритетные вопросы для работы, распределить функции между членами

совета директоров, согласовать даты встреч и т.п. А еще — определить характер и формат корпоративной отчетности, которую совет директоров хотел бы получать от бизнеса. Надо сделать запрос к генеральному директору компании на подготовку соответствующих документов.

Эти три шага — вполне достаточная основа для того, чтобы стартовать. Потом уже будет и типовая повестка дня, и шлифовка отчетности, и сокращение времени на притирку членов совета друг к другу. Но это — потом. Как в любых изменениях и здесь важно перешагнуть границу «до» и «после», до появления совета директоров и после начала его работы. И не очень-то ждать, что этот организационный механизм все сразу исправит, сделав бизнес эффективнее, а собственников счастливее.

Как всегда в организационных изменениях, создание нового механизма — игра «в долгую». И главное здесь — не остановиться на полпути, а, встав на эту дорогу, получить от нее все, что возможно, для развития своего дела. ✨

Светлана Емельянова



Вышла в свет книга Евгения и Светланы Емельяновых (руководителей «ШАГ-консалтинг») «Пятая нога. Наблюдательный совет в развитии малого и среднего бизнеса. Катехизис». Это первое в нашей стране издание про корпоративное управление для среднего бизнеса. По вопросам приобретения обращайтесь к Инне Власовой: ink@stepconsulting.ru

БУДУЩЕЕ БИЗНЕСА: ВЗГЛЯД ИЗ СЕГОДНЯ

Размышления о жизни в «ЭКОНОМИКЕ СОВМЕСТНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ» (Sharing Economy)

От хай-тека – к человеческим отношениям

Представьте себе мир, в котором возможность пользоваться важнее, чем обладание. Мир, в котором люди обмениваются объектами между собой, производят свои собственные вещи и продают свое время в обмен на продукты, произведенные другими. Вообразите себе мир, в котором люди делают бизнес с другими людьми, а не компании делают бизнес с другими компаниями.

Нет, это вовсе не новое открытие строк из песен Джона Леннона. И это не антикапиталистический манифест и не образ затерянного в лесных дебрях дикого племени.

Это – тот самый мир «экономики совместного пользования», движение по направлению к которому обозначило себя меньше чем десять лет назад в самом сердце двигателя американской экономики – в Силиконовой долине. Движение, которое продолжает набирать силу и изменяет наиболее традиционные бизнес-модели по всему миру.

Я прожила в этом мире 75 дней, и я продолжила изучать его в течение последующих 4 лет, пересекая три континента. В моих блогах и в новых материалах, которые я собираю, я попытаюсь поделиться с вами моим опытом и затронувшими меня переживаниями и объяснить, почему **все вы будете затронуты этой «революцией совместного пользования»**, а также **как можно попытаться опереться на нее в построении своей карьеры и своего бизнеса.**

Проживая изменения

Была середина 2013 года, когда я ехала в Бэй-Ареа, округ Сан-Франциско, и впервые заметила на улице автомобиль с розовыми усами. Я отметила, что он очень странный, но решила, что это – местная мода, поскольку, как вы знаете, для Сан-Франциско это характерно...

Вскоре после этого, когда я подыскивала себе жилье, мой друг удивленно спросил меня, почему я не подыскала его заранее на **Craigslist** или почему я не арендовала что-нибудь на **Airbnb**, пока мы не сможем подыскать что-то более постоянное. Позже на той же неделе, когда я возвращалась домой, загруженная продуктами из гастронома, мой сосед сказал, что мне следовало бы лучше познакомиться с **Instacart** – программой, с помощью которой кто-то сделает шопинг для вас. А чтобы собрать мою мебель, коллега посоветовал нанять кого-либо в программе **TaskRabbit**.

Вскоре я обнаружила, что меня окружают бизнесы, имеющие одну общую ключевую особенность: это современные технологические платформы, которые соединяют меня с людьми (а не с компаниями), готовые решить мои проблемы.

Заинтригованная, я стала изучать все, что относится к этому новому способу делать бизнес, который революционным образом преобразует важные сектора экономики. Вскоре я поняла, что вместо того, чтобы читать тексты об этой так называемой «экономике совместного пользования», мне необходимо попытаться самой скорее прожить ее, чтобы быть способной понять истинные размеры этого явления. Вот почему я запустила исследование **The Share**

Experiment: в течение 75 дней предложения «экономики совместного пользования» будут приоритетным выбором для всего, в чем я нуждаюсь.

Что же все-таки это такое – «экономика совместного пользования»?

Ее также называют коллаборативной экономикой, долевой экономикой, экономикой «равный с равным», или сетевой экономикой. «Экономика совместного пользования», если использовать это самое широко употребляемое понятие, **это в гораздо большей степени социальное явление, чем экономическое понятие.**

Это понятие просто вновь оживляет сущностную характеристику, внутренне присущую человеческим особям, которые в течение тысячелетий сотрудничали, обмениваясь всем необходимым в рамках своих сообществ. Эта новая модель вновь расцвела сегодня, опираясь на потенциал информационных технологий, связывающих и вдохновляющих людей на невиданном уровне со времен индустриальной революции, которая когда-то установила динамические отношения «компания – человек», доминировавшие вплоть до наших дней.

Почему это работает

Чтобы понять трансформационный потенциал экономики совместного пользования, рассмотрим пример **Uber**, широко известной онлайн-платформы, соединяющей людей, у которых есть автомобили, с людьми, которым нужно куда-то ехать. Эта юная компания, основанная в 2008 году, сегодня оперирует уже больше чем в 550 городах 40 стран мира (включая Сингапур, откуда я пишу эти заметки),



соединяя сотни тысяч водителей (профессионалов и любителей) с миллионами пользователей.

Uber осуществил свыше 1 млрд поездок. Создавая по 20 000 новых «рабочих мест» в месяц, эта компания выступает в качестве маяка новой экономики. Особенно это видно после того, как они собрали миллиарды долларов от инвесторов, достигнув оценки своей рыночной стоимости в \$68 млрд, став тем самым наиболее высоко оцениваемым стартапом в мире и обогнав при этом таких гигантов, как **Ford** и **GM**. *И все это — без владения собственностью, не производя и даже не управляя ни единым автомобилем* (некоторые из элементов управления все же использовались, и я подробнее расскажу об этом в следующих моих блогах).

Подобно **Uber** и другие похожие компании во всем мире разработали свои собственные платформы, начавшие конкурировать на рынке транспортных услуг: **Lyft** (та самая, которая использует образ розовых усов и действует на территории США), **Sidecar**, **BlaBlaCar** (в Соединенном Королевстве) и **Grab** (в Азии). Этот тренд развития новой бизнес-модели, базирующийся на распределенном предложении, затронул и другие важные сектора экономики:

- **Airbnb**, более чем с 2 миллионами подписчиков, действующая в 200 странах, сегодня расценивается как широчайшая «отельная сеть» в мире.
- **eBay, Craigslist, Etsy, Yerdel and Nextdoor**, действующие обмену и торговле товарами и услугами, **выступают сегодня конкурентами традиционным ритейлерам**.
- **RelayRides**, созданный для бизнеса аренды автомобилей, позволяет путешественникам арендовать и сдавать свои автомобили в аренду во время своих путешествий.
- **Feastly** превращает дома в рестораны.
- **TaskRabbit** развивает сеть производителей услуг, конкурируя с большой группой офлайн-продавцов.
- **Indiegogo and Kickstarter** заменяют собой банк посредством краудфандинга.
- **Desks Near Me** предлагает коворкинговые площадки для компаний, которые не хотят или не могут содержать собственные головные офисы.
- **TechShop** — это площадка, которая предлагает напрокат инструменты, многие из которых слишком дороги для того, чтобы иметь их в личном пользовании.

Приведенные примеры нового бизнеса — лишь небольшая выборка из универсума, оцениваемого сегодня уже в **10 000 (да, десять тысяч) компаний экономики совместного пользования, разбросанных по 133 странам**. И эти компании не просто разрушают правила, принятые в промышленной экономике, несмотря на пока еще весьма скромный вклад в экономику. Они также побуждают людей глубже рефлексировать над смыслом собственности и владения, смыслом человеческих взаимоотношений.

В мире, где технологические платформы соединяют вас с массами людей, предоставляя быстрый и эффективный доступ к большинству всего того, что вам необходимо, — имеет ли смысл выбирать в пользу владения?

Вдобавок ко всему, эта новая бизнес-модель изменяет традиционные модели работы и найма на работу, приводя в действие альтернативные источники получения дохода на основе этих межличностных взаимодействий.

И наконец, самое глубинное изменение — в том, что экономика совместного пользования ведет к полному пересмотру того, как человек оказывается связан с сообществом вокруг себя.

Эта революция намного величественнее, чем это кажется на первый взгляд.

Ключевые выводы:

Экономика совместного пользования расцветает в самом сердце капиталистической Америки.

Она распространяется по всему миру как альтернатива традиционной модели производящих компаний/покупающих субъектов.

Распространяя новые технологии, соединяющие человека с человеком, эти новые компании создают высокоприбыльные двунаправленные рынки, в которых нет потребности обладания обременительными активами (автомобилями, зданиями, оборудованием).

Экономика совместного пользования — это одновременно социальное и экономическое явление.

Это важно, поскольку это сотрясает традиционные индустрии (банки, отели, авто, образование, финансы), порождая мультинациональных игроков с огромными возможностями для генерации доходов и создания рабочих мест.

Автор — **Мария Паула Оливейра (Maria Paula Oliveira)** — топ-менеджер бизнес-компаний с опытом работы как в корпорациях, так и в стартапах различных стран Азии, Латинской Америки и США. Решала задачи стратегического планирования, занималась исследованиями, слияниями и поглощениями, инновационным менеджментом. В Бразилии она вывела компанию **Experian** в топ-3 самых инновационных компаний. Основала два стартапа в Силиконовой долине.

Источник: <http://innovationexcellence.com/blog/2017/06/07/reflections-on-life-in-the-sharing-economy-episode-1/>

© Перевод КЦ «ШАГ»



ТОЧЕЧНЫЙ ПОДБОР

Компания «Точечный подбор»
поможет найти менеджеров
высшего звена для вашего
бизнеса.

Обращайтесь по тел:
8 (495) 258-25-02,
e-mail: epk@tochpodbor.ru

КЛИЕНТ — В ЦЕНТРЕ

Управление клиентской лояльностью

Управление клиентской лояльностью — под этим очень популярным сегодня словосочетанием зачастую подразумевают только лояльность экономическую, то есть исключительно внедрение бонусных программ, мотивирующих на повторные покупки. В частности, прошедший в начале июня в Москве V Loyalty World Forum, позиционирующий себя «как одно из важнейших событий года, посвященное вопросам разработки и успешной реализации программ лояльности как части системы управления клиентским опытом», — яркий тому пример.

Управлять клиентской приверженностью компании или бренду — эмоциональной лояльностью клиентов, не в пример труднее. Хотя мало кто будет отрицать, что эмоциональная лояльность — это хороший индикатор качества работы персонала и результативности маркетинговых компаний. И мало кто знает, как этот индикатор точно определить или посчитать, не говоря уже о том, как его использовать для управления.

Спросим у тех, кто знает. Сегодня наш эксперт — **Игорь Можаровский**, кандидат психологических наук, доцент МГУ им. М.В. Ломоносова, заслуженный преподаватель Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова.

Непредсказуемый NPS: факты и вымыслы

Маркетологи уже давно живут с исследованиями удовлетворенности и лояльности сами в себе, регулярно получают цифры, соотносят их со «стандартами», определяют KPI и т.д. Насколько все это связано с реальным потребительским поведением — непростой вопрос. Учитывая в том числе и отношения к опросам в России.

Одним из самых популярных инструментов остается NPS (Net Promoter Score) — опросная методика для оценки удовлетворенности клиентов, с определенными достоинствами по сравнению с классическими методами измерения CSI (Индекса клиентской удовлетворенности). С них и начнем наш очень критический анализ.

Достоинства показателя

1. Расширяет границы «здесь и сейчас»

С помощью NPS оценивается сторона отношения клиента, отличающаяся от измеряемых традиционными показателями удовлетворенности CSI. Вопрос «Насколько вероятно, что порекомендуете?..» выводит за границы собственного опыта взаимодействия с данной Компанией (брендом), предусматривает соотнесение этого опыта с представлением о сервисе у других игроков рынка, а также учет интересов и ожиданий других потребителей. Поэтому оценки NPS и CSI могут расходиться: меня все устраивает, но другим не порекомендую — есть конкуренты и лучше (или не факт, что другим это также подойдет). Противоположный вариант: сам не вполне доволен (на «троечку»), но готов порекомендовать, потому что у конкурентов еще хуже (или не лучше), сама норма рынка далека от идеала.

2. Зрит в будущее

Если оценки удовлетворенности касаются прошлого, уже полученного опыта, то NPS ориентирован в будущее, лучше подходит для прогнозирования. Видимо, поэтому его считают показателем лояльности — лояльность тоже

предполагает оценку будущего потребительского поведения. Вопросы об удовлетворенности предлагают оценить свое отношение, вопрос NPS — оценить желание совершить действие (порекомендую/не порекомендую).

3. Ценит активных

Учитываются «полюса» — очень довольные и недовольные. «Нейтральные», в целом удовлетворенные, но не более того, респонденты, составляющие «молчаливое большинство», не принимаются в расчет. За этим стоит допущение: интересны те, кто будет активно продвигать компанию (бренд) или продвигать в кавычках, т.е. создавать негативный имидж среди знакомых. А это скорее те, кому очень понравилось, и те, кто чем-то всерьез недоволен. Показатель — разница между количеством «промоутеров» и «критиков» в процентном отношении.

4. Учитывает эмпирику

«Нейтральная зона» (7–8 баллов) располагается не посередине шкалы, а сдвинута к верхнему краю. Средний уровень — это «четверка». Медина эмпирического распределения оценок респондентов на многих современных рынках обычно также «сдвинута» вправо относительно центра шкалы.

5. Удобен и валиден

Оценка NPS — простая, удобная в практическом отношении процедура; всего один основной вопрос и два дополнительных (почему порекомендуете/не порекомендуете, что нам нужно сделать, чтобы вы нас рекомендовали?). Накоплены базы данных для сравнения значений показателя с отраслевыми «нормами».

Валидный и естественный способ получения содержательной информации о значимых факторах удовлетворенности (дополнительные вопросы). Респондентам не навязывают параметры и оценку степени их важности, а просто предлагают объяснить свой ответ на основной вопрос. То,



о чем говорит респондент, объясняя свое желание /нежелание рекомендовать,— и есть наиболее важные для него параметры оценки.

Недостатки и ограничения

1. «Обещать — не значит жениться»

Между словами о намерениях и реальными действиями нет тождества. Достаточно вспомнить знаменитый «парадокс Лапьера», экспериментально продемонстрировавший расхождение между реальным поведением и ответом на вопрос о намерении. Главный неподтвержденный миф практики вычисления «вербального» NPS — что респонденты, оценившие вероятность своей рекомендации как высокую (9—10 баллов), действительно оказываются реальными «промоутерами» — приводят новых клиентов. Те же, кто оценил эту вероятность низко (0—6 баллов), — реальные «критики», которые будут распространять негативную информацию среди потенциальных клиентов. NPS оценивает слова, а не реальные действия.

2. Требуется децентрация

Очевидно, что люди способны оценить в баллах свое отношение к товару, продукту или услуге, обозначить числом, насколько им понравился сервис и т.п. Адекватность же задачи балльной оценки респондентом вероятности совершения им определенного действия (рекомендации) вызывает серьезные сомнения. Дело не только в том, что такая задача требует «вероятностного мышления» — привычки оперировать вероятностями событий, присущей не столь уж большому числу потребителей (хотя и в этом тоже). Естественно оценивать вероятность наступления события, которое не зависит от твоей воли и желания. Задача же оценки вероятности совершения собственных действий требует «децентрации», граничащей с шизофренией — посмотреть на свое поведение глазами внешнего наблюдателя (маркетолога), пытающегося твои действия предугадать. Респонденты нередко понимают этот вопрос так: какова вероятность того, что у меня попросят рекомендацию. Что вполне логично.

3. Методологически «идеологически» жёсток

В методологии NPS присутствует странный момент: респондентов просят оценить вероятность рекомендации по шкале от «0» до «10», а потом для подсчета показателя делят по баллам на три группы («промоутеры», «критики», «нейтралы»). Т. е. данные, полученные в числовой шкале, сводят к категориальным данным (шкала наименований). Причем «границы» (0—6, 7—8 и 9—10 баллов) задаются жестко («идеологически») для всех случаев, на все времена. Было бы понятно, если бы «границы» менялись в зависимости от особенностей распределения и т.п. Почему не сформировать эти группы прямо на основе простого вопроса «порекомендуете ли?» с альтернативными вариантами ответов — «порекомендую», «не порекомендую», «не буду рекомендовать и не рекомендовать не стану»? За использованием числовой шкалы стоит допущение о том, что респонденты, поставившие высокий балл с высокой вероятностью

окажутся реальными «промоутерами». По-видимому, числовая шкала маскирует «идеологичность» предположения о прямой связи ответов на вопрос NPS с реальной «промоактивностью» респондентов. Предложение просто считать «промоутерами» респондентов, ответивших «порекомендую», явно выглядело бы примитивным и необоснованным.

4. Нет чуткости к промповедению

Не различаются два типа промповедения — пассивное (реактивное) и проактивное: а) порекомендую (не порекомендую), если спросят совета, б) поделюсь своим мнением и оценкой по собственной инициативе, например через социальные сети.

5. Не оценивает лояльность

NPS непосредственно не является показателем лояльности клиентов (зачастую ошибочно считается таковым). Прямые вопросы, оценивающие лояльность: а) «Продолжите ли сотрудничество с нами? Обратитесь ли к нам еще раз?» и т.п. (продолжение, сохранение), б) «Купите ли у нас еще и... (новый продукт, услугу)? (перенос, расширение).

Таким образом, показатель NPS непосредственно не измеряет лояльность клиентов, оценивает словесные ответы, а не реальные выборы и действия респондентов. ✨

Игорь Можаровский

На протяжении последних десятилетий лучшим умом маркетинга не дает покоя вопрос: как получить количественные показатели воспринимаемого качества обслуживания и приверженности компании и бренду. О самых интересных современных решениях читайте в следующем выпуске.

Из записной книжки консультанта

Из отчета: «Нефункциональное распределение функций».

ИТ-директор: «Покупатели в магазине должны приятно ходить, тогда и конверсия будет высокой».

Новый директор по персоналу: «Я — директор по персоналу, но я не про людей!»

Владелец: «Этот человек в компании ничего не делает — зачем он нам?» Другой владелец: «Он вдохновляет нашего генерального на подвиги — значит, пускай получает свои 300 тысяч».

Начальник склада: «Здесь у нас без проблем никогда не будет». Консультант: «Почему?» — «Потому что человеческий фактор — уже проблема!»

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» **Главный редактор:** Евгений Николаевич Емельянов
Выпускающий редактор номера: Гульнара Мингачева **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова
Редакционный совет: Юрий Пахомов, Инна Власова, Елена Филякова

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 600 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2018 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru