

ЖИЗНЬ БИЗНЕСА

ДЕЛОВОЕ ИЗДАНИЕ ДЛЯ ЛЮДЕЙ БИЗНЕСА

№ 3 (111) ИЮНЬ 2019

Global Vision: мировые тренды

Иррациональные стороны управления изменениями

«Человеку свойственно рассуждать разумно и поступать нелогично».

Анатоль Франс

Еще в начале 1990-х гг. были опубликованы результаты двух независимых исследований, проведенных компаниями Arthur D. Little и McKinsey & Co. Оказалось, что из сотен предпринятых в разных корпорациях попыток проведения изменений при внедрении программ всеобщего управления качеством примерно две трети завершились неудачей. В середине 90-х профессор Гарвардской бизнес-школы Джон Коттер, автор знаменитой книги «Впереди перемен», обнаружил, что более половины программ организационных трансформаций, инициированных руководством, сворачиваются уже на начальных этапах. С тех пор появились тысячи книг и статей по управлению изменениями, курсы по этой теме стали частью большинства программ MBA. Тем не менее в 2008 г. опрос McKinsey & Co., в котором приняли участие 3199 руководителей по всему миру, опять показал, что только одна трансформация из трех достигает успеха¹. За последние десять лет ситуация кардинально не изменилась. У попытки проведения изменений все еще больше шансов не дать ожидаемых результатов, чем оказаться успешной.

Как бы ни назывались рецепты эффективного управления изменениями: «восемь этапов», «шесть шагов» или «четыре условия», они, по сути, обозначают разумные, согласующиеся со здравым смыслом действия руководства, направленные на включение людей в осуществление перемен. Почему же хорошо известные и общепринятые среди теоретиков и практиков менеджмента рекомендации по проведению организационных изменений так часто не срабатывают? Потому что препятствия на пути перемен в поведении сотрудников чаще всего лежат в области иррационального — представлений, желаний и чувств людей, которые не подчиняются логике, но хорошо объяснимы и даже предсказуемы с точки зрения современной психологии. Поэтому так важно выявлять, осознавать и учитывать иррациональные стороны реагирования людей на проводимые в компании изменения².

Хрестоматийное условие проведения успешных изменений — подготовка послания к людям, в котором

задается видение (vision), формулируются цели и смысл необходимых изменений («тронная речь» лидера). Обычно речь идет о положении на рынке, эффективности и будущем компании. Послание призвано воодушевить команду, но здесь руководитель нередко попадает в ловушку «эгоцентризма». Ведь на самом деле то, что сильнее всего мотивирует его, слабо мотивирует большинство его со-

трудников. Вопросы, которые обычно сильнее волнуют людей: как изменения повлияют на меня, мою работу, как это затронет ситуацию в моем подразделении, как скажется на клиентах. Убедительное послание («compelling story») должно давать ответы на все эти вопросы.

Чтобы «зажечь» людей, важно найти «оптимум мотивации», некоторую «точку равновесия» между позитивными и негативными стимулами изменений. Подход, призванный стимулировать неудовлетворенность существующим положением дел (анализ того, что у нас не так и как это исправить), уже давно стал моделью «по умолчанию» при проведении изменений в большинстве организаций³. Однако исследования показали: фокусировка на недостатках вызывает чувство вины, порождает апатию и сопротивление, мало способствуя вовлечению людей в процесс преобразований. В свою очередь противоположный «позитивный» подход, фокусирующий вектор движения «от хорошего к великому», ведет к переоценке в сознании людей позитивных сторон текущей ситуации. Многие люди склонны больше рисковать, чтобы не потерять то, что уже получили, чем для приобретения чего-то еще большего («лучшее враг хорошего»). Некоторая степень неудовлетворенности и тревоги полезны для стимулирования изменений в поведении.

При внесении изменений в структуры, процессы и мотивационные стимулы важно уделять внимание ощущению сотрудниками справедливости процесса изменений и ожидаемого результата. Сотрудники могут идти даже против своих собственных интересов, если ситуация нарушает их представления о справедливости. Невнимание к мыслям,



чувствам и убеждениям людей при проведении организационных изменений — одна из серьезных причин сопротивления переменам. Так в одном банке решили провести реинжиниринг процесса выдачи кредитов для того, чтобы максимально увеличить время взаимодействия с клиентами и снизить время, которые сотрудники отделений тратят на оформление документов. Причина неудовлетворительных результатов внедрения изменений заключалась в отношении многих сотрудников к работе, непосредственно связанной с продажами и общением с клиентами. Сотрудники фронт-лайн не воспринимали себя продавцами, такой образ своей работы казался им даже унижительным, более подходящим для магазинов подержанных автомобилей, чем для отделений банков. Сыграло свою роль и чувство неполноценности при работе с клиентами, более состоятельными и образованными, чем обслуживающие их сотрудники. Понимание причин сопротивления изменениям позволило усовершенствовать программу обучения, включить блок, нацеленный на формирование профессиональной идентичности (переосмысление продаж как стремления помочь клиентам обнаружить и удовлетворить несформулированные потребности) и в конечном итоге обеспечило устойчивый рост продаж, превышающий первоначальные цели.

Мы в большей степени привержены тому, что выбираем сами. Люди чувствуют личную ответственность за реализацию идей и планов, в создании которых они сами принимали участие. В известном психологическом эксперименте половина участников получала лотерейные билеты с заполненными номерами (номер присваивался в случайном порядке), в то время как другим предлагали самим придумать и записать любое число на пустом билете. Непосредственно перед розыгрышем исследователи предлагали выкупить билеты у их владельцев. Независимо от того, в какой стране проводился эксперимент, а также от социально-демографических характеристик участников, те, кто придумал собственный номер, соглашались продать билет как минимум в пять раз дороже. Это свойство человеческой мотивации часто не учитывается при управлении изменениями. Рационально

мыслящие менеджеры считают, что достаточно просто транслировать сотрудникам все, что им необходимо знать о проводимых в компании переменах, и удивляются, когда не видят ожидаемых изменений в работе людей.

Считается, что руководитель должен сам служить моделью нового поведения, примером для подражания при внедрении изменений. Многие разделяют известный афоризм М. Ганди: «Будь тем изменением, которое ты хочешь увидеть в мире». При этом ошибочно отождествляют перемены с собой, полагают, что как их инициаторы уже олицетворяют собой проводимые изменения. Немногие инициаторы изменений реально следуют другому известному афоризму: «Перестройку нужно начинать с себя». Не так уж редко лидеры изменений по факту оказываются главным тормозом проводимых преобразований, препятствуя реализации своих же замыслов и планов. Вследствие, например, страха утраты контроля над ситуацией в компании, опасения оказаться неспособным к эффективному руководству в рамках новой модели управления, неготовности отказаться от прежних организационных установок и привычек. Узким местом в руководстве изменениями оказывается не столько воля и умения лидера, сколько понимание того, что нужно изменить в себе на более глубоком личностном уровне. ✨



Игорь Можаровский

¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-psychology-of-change-management>

² Понимание когнитивных и эмоциональных предубеждений людей сыграло в свое время позитивную роль в сфере экономики и финансов, позволило лучше объяснять, предсказывать и изменять финансовое поведение (см., например: *Вайн С. Инвестиции и трейдинг. Формирование индивидуального подхода к принятию инвестиционных решений. Ч. 2. Психология инвесторов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006*).

³ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-irrational-side-of-change-management>

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Группу компаний
«СПОРТМАСТЕР»
с 27-летием!**

**Компанию «O'STIN»
с 16-летием!**



**Компанию «ДВТ»
с 28-летием!**

**Гелиопарк Групп
с 19-летием!**



Новости наших клиентов и партнеров

- Победителем профессионального отраслевого конкурса RETAIL WEEK AWARDS 2019 в номинации Shop Design стала сеть Л'Этуаль.
- По данным экспертов AirHelp (мирового лидера в области защиты прав авиапассажиров) международный аэропорт Шереметьево занял 6-ю строчку в рейтинге лучших представителей отрасли, получив показатель в 8,35 балла из 10 возможных.
- Сеть «Азбука Вкуса» стала лауреатом конкурса Online Retail Awards 2019 (в рамках XIV ежегодного форума по развитию электронных продаж Online Retail Russia 2019) в номинации AHEAD OF THE CURVE («Самый инновационный омниканальный бизнес») за проект доставки готовой еды «Экспресс-Меню».



Бизнес-Гrabли Клуб

Как упростить продажи в интернете, душевно отдохнуть и завернуть бизнес в видеоупаковку

«Бизнес-Гrabли Клуб» провел девятнадцатую встречу для своих членов и гостей. Растущая популярность Клуба увеличивает количество желающих представить свой бизнес. И в этот раз экспертам выпала нелегкая задача — оценить сразу три проекта: технологичный сервис для интеграции с электронными торговыми площадками «Trimpro», душевный арт-пансион «Melnica Space» и креативную видеостудию «Sheyan Production».

«Trimpro» — окно в торговые площадки

Александр Терентьев и три его товарища помогают компаниям вести торговлю в интернет-пространстве, упрощая процесс для продавца. Сервис «Trimpro» позволяет размещать товары на нескольких электронных площадках и в социальных сетях сразу, предоставляя продавцу единую точку для управления несколькими каналами продаж.

Клиентам Александра не нужно изучать условия работы каждой торговой площадки, отслеживать наличие товаров на складе — все происходит автоматически. Сервис «Trimpro» интегрируется с системой учета и в момент совершения покупки на любой из площадок списывает его со склада. А деньги за товар поступают сразу на счет продавца, минуя «Trimpro». Сервис зарабатывает на абонентской плате, которая зависит от количества товаров, размещаемых на торговых площадках.

Управляя товарами на разных маркетплейсах, «Trimpro» получает большое количество информации о том, как работает тот или иной канал продаж. На основании этих данных, подключив машинное обучение, сервис может давать клиентам качественные рекомендации по видам товаров, ценообразованию и рынкам присутствия. Используя эту информацию, управлять товарами можно с гораздо большей эффективностью.

Сейчас 70% клиентов сервиса — российские интернет-магазины, продающие сувениры и поделки отечественных

производителей или перепродающие товары китайского производства. Но создатели «Trimpro» нацелены на работу не только с магазинами, но и с B2B провайдерами: службами доставки, рекламными агентствами, складскими сервисами. На данный момент «Trimpro» — интегратор, перемещающий большие объемы данных, обеспечивающий техническую возможность присутствия на торговых площадках. В планах развития создание партнерской цепочки, которая позволит обеспечивать полный цикл услуг от склада до доставки покупателю.

Больше услуг, удобных и нужных

В эпоху бурного развития интернет-торговли сервис, предлагаемый компанией А. Терентьева, вызвал живой интерес собравшихся в «Бизнес-Гrabли Клубе». Обсуждение насущных вопросов началось уже во время презентации. Эксперты говорили об обязательном расширении линейки услуг, чтобы клиенту не нужно было больше никуда обращаться. А для увеличения продаж эксперты рекомендовали изучать потребности клиентов и трансформировать сервис так, чтобы удобно было каждому. И тогда с «Trimpro» будут оставаться надолго.

«Melnica Space» — арт-пространство для отдыха души

Супруги Сергей и Ольга Долговы одновременно решили оставить компании, в которых работали, и начали заниматься тем, что приносит им удовольствие — гостеприимством. Это произошло после того, как они увидели одно волшебное место в Тульской области — заброшенную с советских времен ферму. Полуразрушенные коровники, зернодробилки, силосные башни, развалившиеся заборы создавали постапокалиптический пейзаж. Обладая огромным трудолюбием, в условиях ограниченного бюджета Сергей и Ольга за короткое время смогли сделать это опустошенное место уютным и душевным. Среди упадка и разрухи образовалось теплое ламповое пространство,





которое притягивает жителей мегаполиса. Попадая из суеты большого города сначала в полную разруху, а затем в комфортную атмосферу «Melnica Space», люди испытывают позитивный шок. В таком состоянии генерируются новые идеи, принимаются важные решения.

Гостям предлагают заняться танцами, музыкальной импровизацией, полюбоваться местными пейзажами и попробовать настоящей фермерской еды. В «Мельнице» относятся к каждому гостю индивидуально, и человек, приехав однажды, подтягивает за собой свою компанию, друзей и коллег — информация распространяется быстро, и количество желающих приехать увеличивается. За короткое время проекту «Melnica Space» удалось заработать доверие и получить стабильный поток запросов.

Зимой арт-пространство может принять не более тридцати человек одновременно, в летний сезон — в два раза больше. Супруги справляются со всей работой вдвоем, привлекая помощников только на лето.

Душа или кошелек

Рассказ Сергея о своем проекте погрузил участников встречи в атмосферу душевности и теплоты. Члены клуба согласились с тем, что тиражировать такой проект невозможно без потери части его души. Сеть «Мельниц» возможно, будет приносить деньги, но будет иметь совсем другую атмосферу. По советам экспертов лучше «украшать» то, что создано, придумывать новые истории, мероприятия, привлекать новых людей.

Опытные бизнесмены отметили также, что, вкладывая всю душу в проект, главное — не пропустить момент, когда следует продавать свой бизнес, чтобы не перегореть, потеряв к нему интерес, а заодно и деньги. А сохранить силы и вдохновение для новых проектов с другим оттенком, в другом месте страны, для других людей.

Сергей и Ольга отметили, что участники встречи точно поняли их бизнес и отношение к нему. А полученные рекомендации оказались созвучны тому, что они сейчас переживают, и полезны для дальнейшей работы.

«Sheyan Production» — видеопрезентация бизнеса

Станислав Шеянов увлекался видеосъемкой с детства, постепенно увлечение вылилось в собственное дело. Организовав компанию «Sheyan Production», Станислав занимается решением бизнес-задач с помощью

создания и продвижения видеоконтента. Его компания продюсирует имиджевые, обучающие, мотивационные и другие виды видеопрезентации, создавая креативные решения на основе маркетингового анализа продукта.

В условиях жесткой конкуренции рынка видеопродукции небольшой компании приходится нелегко. Крупные конкуренты «Sheyan production» выигрывают за счет того, что предоставляют более широкий спектр услуг. А конкуренты помельче пользуются спросом, поскольку делают намного более простой и, соответственно, более дешевый продукт.

В настоящее время клиентами «Sheyan production» являются, в основном, рекламные, digital и event-агентства, предлагающие комплексные решения, часть из которых — создание фото- и видеопродукции. В команде проекта кроме генерального продюсера Станислава есть еще несколько исполнительных продюсеров и аккаунт-менеджеров. Для исполнения каждого проекта набираются подрядчики. Такая структура позволяет выполнять 3–4 новых проекта в месяц с маржинальностью 15–30%. Но команда «Sheyan production» готова делать до 15 проектов в месяц.

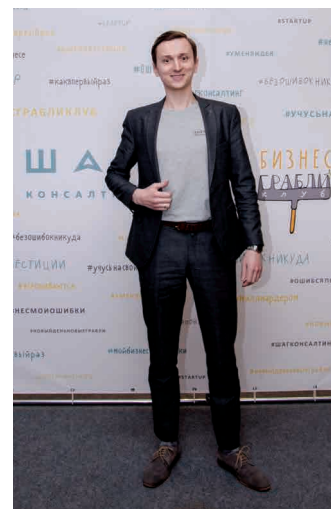
Сейчас компания Станислава стоит перед выбором пути дальнейшего развития. Создатель проекта размышляет и о расширении спектра услуг, и о концентрации на отдельных элементах видеопроизводства, и о партнерстве с другими компаниями, и о развитии личного бренда. За советом Станислав пришел в «Бизнес-Габли Клуб».

Свой путь

Представив себя на месте видеопродюсера, некоторые из экспертов направили бы все усилия на поиск подхода к большому бизнесу, который уже использует продукт «Sheyan production» в составе комплексных услуг агентства и, скорее всего, заплатил бы за эту работу отдельно, сэкономив на услугах посредника. Путь к большому бизнесу может быть проложен за счет снижения цен или за счет узкой специализации услуг. Главное — найти «тропинку», познакомиться с людьми, сделать хорошую работу, зарекомендовать себя как бренд и продолжать качественное сотрудничество, расширяя спектр услуг.

Другие эксперты рекомендовали Станиславу приобрести профильное образование, влившись в профессиональное сообщество, устроиться на работу в крупное агентство, отточить навыки, заработать имя, тогда люди начнут искать именно его компанию для реализации своих видеопроектов.

Девятнадцатая встреча «Бизнес-Габли Клуба» добавила еще три истории в следующий том книги о взаимодействии поколений бизнеса «Перекрестное опыление, или Уникальный способ быстро набраться опыта, развивая свое дело». Продолжаем заседания Клуба и ждем предпринимателей, желающих включить свои истории в нашу летопись. ✨



Какому бизнесу у нас жить хорошо?

Несколько лет назад «ШАГ Консалтинг» стал единственным российским членом европейской консалтинговой Ассоциации Independent Management Consultancies Network (IMCN). Недавно один из участников этого нетворкинга попросил нас написать статью для собственного корпоративного издания о том, как чувствуют себя иностранные — в частности немецкие — фирмы в России. Со своей стороны наш партнер взял обязательства написать текст с собственной оценкой состояния немецкого малого и среднего бизнеса. Мы решили, что обе статьи полезно увидеть в одном номере.



Трудности малого и среднего бизнеса в Германии



Около 3,5 миллиона предприятий малого и среднего бизнеса зарабатывают каждый второй евро и обеспечивают более 50 % рабочих мест в Германии. Очевидно, что такие предприятия являются определяющим фактором для успеха немецкой экономики. Тем не менее малый и средний бизнес сталкивается с различными проблемами на рынке, особенно со стороны крупных интернациональных компаний.

Создание компании

Дополнительные издержки на создание компании растут, и последние 15 лет наблюдается снижение количества вновь созданных компаний. Прежде чем создать компанию, большинство предпринимателей обращается за советом к представителям отрасли, консультантам по управлению или банкирам, и это не весь список требующихся консультаций. Стартовый капитал обычно предоставляет сам основатель, но есть предприниматели, пользующиеся банковскими кредитами или деньгами друзей и семьи.

Финансирование — одна из самых серьезных проблем на начальном этапе. Следующая трудность — увеличение продаж: несоблюдение клиентами сроков оплаты быстро становится ощутимой проблемой.

Передача бизнеса

Многие маленькие компании являются семейным бизнесом и управляются основателем или его семьей. Это усложняет решение о преемственности бизнеса, так как часто процесс не очень хорошо организован, либо в семье нет преемника, желающего управлять бизнесом.

Конкуренция с крупными предприятиями

Большие компании извлекают выгоду из положения на рынке и громкого имени. Это облегчает поиск квалифицированных специалистов, дает возможность инвестирования и развития инноваций, а также упрощает преодоление потенциальных рыночных барьеров. Крупные компании могут гораздо лучше защищаться от растущей иностранной конкуренции (например, из Китая) и в связи с этим представляют серьезную угрозу для малых и средних компаний.

Инновационный потенциал

Технологическое развитие продолжает ускоряться, и малые и средние предприятия должны усиливать свой инновационный потенциал, чтобы успевать за этим ускорением. В противном случае можно отстать от конкурентов. Но многие из небольших компаний замедляют свое развитие в связи с отсутствием необходимого финансирования и недостатком квалифицированных специалистов.

Нехватка кадров

Одна из серьезных проблем — подбор квалифицированного персонала и специалистов. В то время как большие компании могут выбирать из широкого круга талантливых кандидатов, маленькие компании известны часто только в своем регионе и непривлекательны для соискателей. Демографические изменения и стремление высококвалифицированных специалистов переместиться ближе к столице продолжают усугублять нехватку качественных кадров в будущем, что также повлияет на возможность малого и среднего бизнеса к внедрению инноваций.



Глобализация

Глобализация создает новые проблемы для малого и среднего бизнеса. Увеличивающаяся конкуренция, созданная иностранными компаниями на немецком рынке, — основная причина для беспокойства. Конкуренты из Китая и других стран с низкой стоимостью труда предлагают товары по ценам, которые небольшая компания вряд ли может обеспечить. В то же время многие небольшие компании характеризуются повышенным чувством ответственности. А ответственность компании — основной признак ее надежности. ✨

*Ralf Strehlau, Президент Консалтинговой Ассоциации Германии, Управляющий директор ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH,
Lisa Westendorp, консультант ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH*



Международный бизнес в России: мифы и реальность

Очевидно, что российский рынок сейчас находится не в лучшей форме. Рост экономики в 2018 г. составил всего 1,5 %. При этом, по данным ЦБ РФ, только за 8 месяцев 2018 г. отток капитала из России увеличился до 26,5 млрд долларов. А приток иностранных инвестиций за то же время составил всего 1,7 млрд долларов против 5,6 двумя годами ранее.

В этом отношении любой западный предприниматель в России находится ровно в том же положении, что и любой российский предприниматель. Падение потребительского спроса, обеднение населения, для которого особенно европейские товары стали неимоверно дороги после практически двукратного изменения курса евро к рублю, — все это осложняет ведение бизнеса сегодня.

Кроме того, для привыкших жить в понятной правовой среде иностранцев частые изменения законодательства и правил ведения бизнеса в России представляют существенные трудности. Вот, к примеру, с 2019 г. на 2 % увеличился НДС. Смена миграционного законодательства создает свои трудности в регистрации иностранных менеджеров и получения ими разрешения на работу. И, конечно, боязнь попасть под санкции играет не лучшую роль.

Тем не менее проведенный нами экспресс-опрос европейских бизнесменов разных стран в Москве и Санкт-Петербурге однозначно свидетельствует о том, что они не только не собираются покидать Россию, но наоборот — готовятся к расширению своего бизнеса здесь. Так, предприниматель из Греции прямо заявил: «Для тех, кто давно работает в России и хорошо ее знает, существующая ситуация не представляет особых проблем».

По мнению же российских адвокатов, работающих с западными компаниями, российские госорганы и фискальные службы гораздо лояльнее и бережнее относятся к иностранным компаниям, чем к отечественным.

Что касается немецких компаний, работающих в России, то они в 2018 г. отмечали подъем.

Всего в РФ в настоящее время работает около 5000 германских предприятий, создающих не менее 270 тысяч рабочих мест. Более 60 % бизнесменов из Германии говорят об увеличении оборота в РФ в 2018 г., а почти треть из них планирует и увеличение инвестиций.

По данным опроса, проведенного Российско-германской внешнеторговой палатой, примерно 70 % компаний — членов палаты планируют сохранить свою активность в России на прежнем уровне, а 30 % предполагают ее даже увеличить вопреки всем санкциям и обстоятельствам рынка.

Есть договоренности о новых крупных проектах, таких как инвестиционный контракт ООО «Даймлер КамАЗ Рус» и КамАЗа на 10 лет, по которому автоконцерны вложат 46,5 млрд руб. в развитие модельного ряда грузовиков КамАЗ и Mercedes-Benz.

На заводе ГАЗ в Нижнем Новгороде Volkswagen Group Rus начала собирать новый внедорожник Scoda Kodiaq.

SAP — крупнейший ИТ-разработчик — открыл Digital Leadership Centre, второй по размерам в мире. Это площадка для проведения мероприятий и демонстрации новых технологических решений.

Конечно, все это примеры масштабных проектов. Но именно они и показывают, что те международные компании, которые строят свою долгосрочную стратегию в глобальном мире, не могут обойти своим вниманием огромный рынок России. Так ведет себя шоколадный гигант Mars, так ведут себя ведущие автопроизводители — все те иностранные бизнесы, которые стратегически не хотят проиграть этот рынок.

Все, что было сказано выше, — было о реальности. А теперь о мифах. Лучше всего о них сказал один немецкий предприниматель, впервые посетивший Россию: «Я потрясен количеством вранья про Россию в наших СМИ. Я потрясен грандиозностью Москвы и ее людьми. Я потрясен возможностями, которые открываются здесь для моего бизнеса».

А мы, как бизнес-консультанты, можем добавить. Конечно, когда предприниматели хотят работать на новых рынках, их ждут большие риски. И эти риски в России сейчас велики для любого бизнеса. Однако, как мы все знаем, входить на рынок надо тогда, когда он находится внизу. И в этом отношении Россия сейчас — отличное место для инвестиций. Непростое, требующее мобильности в принятии решений и осторожности в действиях, но с огромным потенциалом роста, который ждет своего часа. ✨

*Светлана Емельянова,
Генеральный директор «ШАГ Консалтинг»*





Итоги 2018 года в ритейле

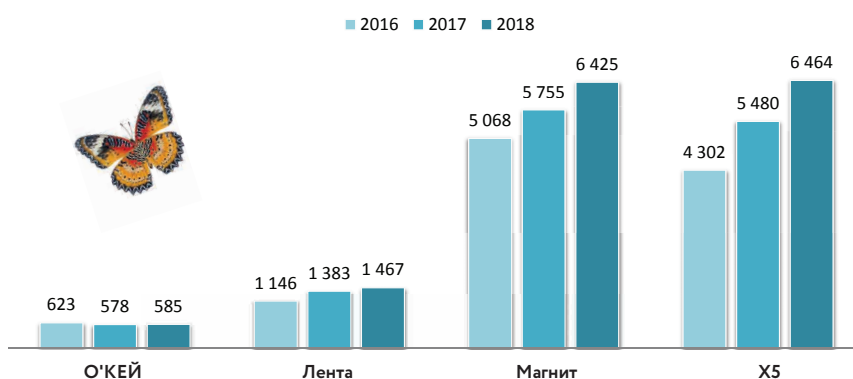
Половина 2019 г. уже почти прошла, а значит, большинство компаний уже должны были отчитаться о своих операционных результатах за прошлый год. Так давайте же посмотрим, успешным или не очень был 2018 г. для российского ритейла.

Для этого, по сложившейся традиции, возьмем несколько самых крупных игроков на рынке ритейла и сравним их по определенным показателям эффективности. Стоит отметить, что в спектр рассматриваемых компаний не вошла ГК «Дикси», так как до сих пор еще не были представлены ее операционные результаты за 2018 г.

Начнем с выручки. Лидером по обороту, как и в 2017 г. остается X5 Retail Group. В 2018 г. компании удалось увеличить выручку на 18,5 % и достичь уровня в полтора триллиона рублей, что почти на четверть больше, чем у ближайшего преследователя — «Магнит» с его результатом в 1,2 трлн руб. выручки. Последний смог увеличить оборот на 8 % в сравнении с предыдущим годом, что является неплохим результатом, но все еще сильно отстающим от X5 Retail Group. Более высокими темпами наращивает оборот и «Лента». В 2018 г. ее выручка увеличилась на 14 % и составила 392 млрд руб. «О'КЕЙ» значительно отстает от остальных компаний как по выручке, так и по динамике ее изменения. Оборот компании снижался как в 2017-м (-7 %), так и в 2018-м (-1 %), достигнув отметки 159 млрд руб.

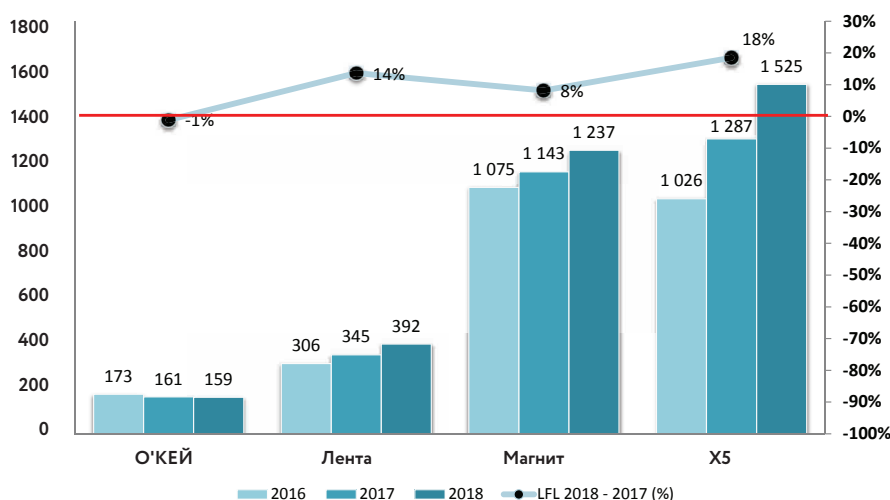
определенно можно считать выполненной. Так же стоит отметить, что X5 Retail Group увеличила свои площади как раз на те самые 18 %, исходя из чего можно предположить, что прирост в выручке был обусловлен исключительно открытием новых магазинов. «Магнит», напротив, увеличив площади на 12 %, прирос в выручке только на 8 %, что говорит о снижении других параметров эффективности. Что же касается «Ленты», то она является явным лидером, поскольку, увеличив в 2018 г. торговые площади лишь на 6 %, смогла увеличить оборот аж на 14 %. «О'КЕЙ» после сокращения на 7 % в 2017-м увеличил свои торговые площади на 1 % в 2018 г., что, однако, не позволило достичь положительной динамики в выручке.

Торговая площадь, тыс. м²



Источник: данные компаний

Выручка (sales revenue) крупнейших российских ритейлеров в 2016–2018 гг., млрд руб.



Источник: данные компаний

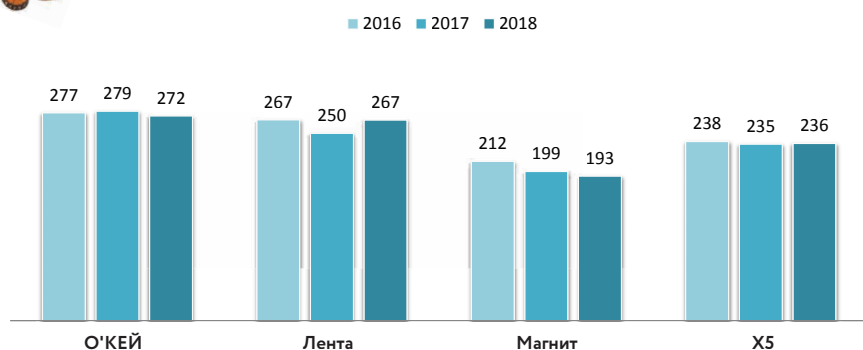
Для оценки и анализа описанных выше результатов посмотрим на изменение торговых площадей компаний. X5 Retail Group, имея 6,5 млн м² по результатам 2018 г., впервые смогла обогнать «Магнит». Разница, очевидно, незначительна, но задачу опережения конкурента

в 267 тыс. руб./м². «О'КЕЙ», в свою очередь, несмотря на отрицательную динамику в 2018 г., продолжает быть лидером по эффективности торговой площади с результатом 272 тыс. руб./м² по итогам 2018 г.

Говоря о тех самых показателях эффективности, далее рассмотрим выручку на квадратный метр торговой площади. X5 Retail Group с 2016 по 2018-й стабильно «держится» на уровне чуть менее 240 тыс. руб./м², что является закономерным результатом, учитывая проведенный ранее анализ. «Магнит», как и предполагалось, имеет отрицательную динамику показателя, при этом как в 2018-м (-3 %), так и в 2017 г. (-6 %). Также стоит отметить, что по данному показателю «Магнит» значительно отстает от всех остальных компаний на протяжении всего рассматриваемого промежутка времени. «Лента» по итогам 2018 г. совершила резкий скачок (+7 %) и практически сравнялась с «О'КЕЙ», достигнув результата



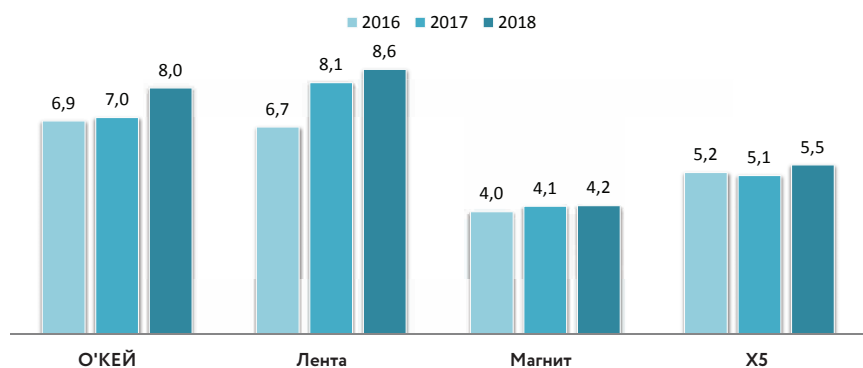
Средняя выручка на квадратный метр, тыс. руб./м²



Источник: данные компаний

Далее рассмотрим эффективность использования персонала компаний. Для этого рассчитаем показатель RPE¹ (revenue per employee), равный отношению выручки компании к численности ее персонала. Из представленной ниже диаграммы видно, что лидеры по выручке — X5 Retail Group и «Магнит» — значительно отстают от «О'КЕЙ» и «Ленты». Это является следствием различий в форматах магазинов. «Магазины у дома» проигрывают супер- и гипермаркетам. Обеспечивать работу нескольких крупных объектов с точки зрения количества сотрудников, очевидно, легче, чем множества маленьких. Хотя бы потому, что вопросы с административным персоналом, отделами логистики и HR решаются гораздо проще. Тем не менее динамика в 2018 г. у всех компаний положительная. X5 Retail Group повысил свой RPE на 7%, «Магнит» — всего на 0,4%. Наилучшего прогресса в оптимизации количества сотрудников добился «О'КЕЙ». Его RPE в 2018 г. увеличился на 14% и составил 8,0 млн руб./чел. Таким образом, компании удалось сохранить практически те же обороты, при этом на 14% сократив количество сотрудников, что несомненно является выдающимся результатом. Тем не менее первое место по эффективности использования персонала, как и в 2017 г., достается «Ленте». RPE компании по итогам 2018 г. вырос на 5% и составил 8,6 млн руб./чел.

Выручка на одного сотрудника (RPE), млн руб./чел.



Источник: данные компаний

Подводя итоги, приведем данные по EBITDA компаний и маржинальности по EBITDA. Глядя на эти данные, картина становится более прозрачной. «О'КЕЙ» занимается реорганизацией площадей — сокращает гипермаркеты и увеличивает количество дискаунтеров «ДА!», в итоге теряет и в выручке, и в прибыли, из-за чего пытается оптимизировать затраты и в том числе сокращает персонал. «Лента» небольшими шагами, но успешно движется во всех направлениях, итог — плюс 2% EBITDA по сравнению с 2017 г. «Магнит» продолжает экспансию, но делает это все менее эффективно, вследствие чего нарастить EBITDA не удается. X5

Retail Group лучше всех приспособилась к масштабированию, поскольку при росте площадей на 18% смогла не только сохранить, но и улучшить свои показатели эффективности. Закономерный результат — увеличение EBITDA на 11%.

Компания	EBITDA млрд руб.	Изменение к 2017 году, %	EBITDA margin, %
О'КЕЙ	8,6	-7,5 %	5,4 %
Лента	36,2	2,0 %	8,8 %
Магнит	91,4	-0,2 %	7,3 %
X5 Retail Group	109,9	10,9 %	7,2 %

Источник: данные компаний

Вследствие множества событий, произошедших в 2018 г. в области ритейла, особенно интересны будут результаты 2019 г. «Магнит» остался без Галицкого, но получил Наумову и Дюннинга. Соответственно, «Лента» лишилась Дюннинга, а X5 — Наумовой. Бурное развитие алкомаркетов, изменения в законодательстве и т.д. Вот и посмотрим, насколько сильно повлияют подобные изменения и кадровые перестановки в рамках одного рынка на стратегии компаний, их цели и способы достижения, ну и, конечно, на финансовые и операционные результаты. ✨

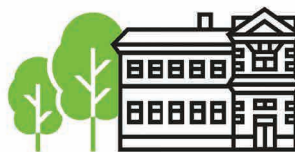


Виталий Лазарев

¹ Приведена аббревиатура в соответствии с международными традициями; ранее в наших выпусках использовался термин TP-index (годовая выручка на одного сотрудника)

Истории российского бизнеса

С Днем предпринимателя, дорогие друзья! Желаем вам успехов в ваших начинаниях! Всегда рады вдохновить вас на новые масштабные проекты в нашем Музее предпринимателей, меценатов и благотворителей (Москва, Донская, 9). За 26 лет работы собрана информация о выдающихся предпринимателях России, их достижениях, мировоззрении, принципах, стратегиях и секретах эффективности. Об одном из таких выдающихся предпринимателей, о «Русском чуде» — Василии Александровиче Кокореве — материал в сегодняшнем выпуске.



Музей предпринимателей, меценатов и благотворителей



«Русское чудо» — Василий Александрович Кокорев

Современники называли его величайшим гением земли русской. «В истории нашей, — писал о Василии Александровиче Кокореве историк П. Бартнев, — не встретишь другого частного деятеля, имя и дела которого пользовались бы такой популярностью между миллионами русского народа от Петербурга до Сибири и Закавказья».

Кто он, Василий Александрович Кокорев?

Предприниматель, меценат и благотворитель, публицист и общественный деятель XIX века. Василий Александрович родился в мае 1817 года, в Вологде, в обычной купеческой семье, и прошел путь от солеварения, откупщицких занятий, торговли — до создания крупнейших акционерных предприятий, лидируя во многих областях. В любой сфере своей деятельности он занимался инновациями, как сейчас бы сказали, причем новации были не только уровня предприятия, но и общероссийского, и даже мирового.

Еще занимаясь соляным делом, В. А. Кокорев подает записку ко двору о мерах по развитию отечественной соляной промышленности. Она, к сожалению, не возымела действия.

Когда он начал заниматься откупами, видя недостатки действующей системы, составил записку «О преобразовании винных откупов и возможности многократно повысить доход казны и побороться с нарушениями». В этот раз прошение было удовлетворено, В. А. Кокорев получил откуп в Орловской губернии, за которым числился долг в 300 тысяч рублей серебром. Уже через два года откуп стал приносить доход, и В. А. Кокореву доверили в управление 23 откупа. А его записка была положена в основу принятого в 1847 году закона об откупах.

С 1850-х годов Василий Александрович — уже московский купец первой гильдии. На Софийской набережной напротив Кремля он строит крупный гостиничный комплекс — «Кокоревское подворье». Здесь и магазины, и торговые склады, и шикарные апартаменты, и трактир-ресторан. Такой комплекс был новшеством не только для Москвы, но и для Европы — он предвосхитил появление Гранд-отелей и бизнес-центров.

В 1856 году В. А. Кокорев вкладывает 500 тыс. рублей в учреждение Русского общества пароходства и торговли

(РОПиТ), как писали тогда, небывалого предприятия в России, организация которого имело огромное значение после поражения в Крымской войне, т.к. способствовала восстановлению российского влияния в Черноморском регионе.

Когда после поражения в Крымской войне началось строительство железных дорог, В. А. Кокорев в 1858 году вкладывает 4,8 млн рублей в строительство Волго-Донской железной дороги и становится одним из крупнейших ее акционеров. Волго-Донская железная дорога дала толчок стремительному росту промышленности в юго-восточном регионе Российской империи.



Василий Александрович начал собирать картины, и в 1862 году открыл в Москве первую картинную галерею. В его коллекции было 35 скульптур и более 500 картин. Кокоревская галерея была открыта ежедневно для всех желающих, в будни вход стоил тридцать копеек, а в праздники — десять. Многие картины из его коллекции сегодня можно увидеть в Русском музее.

После отмены крепостного права, когда потребовались значительные капиталы, а ликвидация системы

казенных банков сделала возможным создание частных коммерческих банков, Василий Александрович обратился к московскому купечеству с предложением создать банк в Москве. И банк был зарегистрирован в 1866 году. Московский купеческий банк — первый коммерческий банк в Москве, второй — в России.

Но самое главное дело, где он был первым, — это нефть! Бывая в Баку по делам Закаспийского торгового товарищества, он обратил внимание на «кир» — пропитанные нефтью смолистые сланцы. И в 1857 году совместно с П. И. Губониным в 17 верстах от Баку В. А. Кокорев, задолго до Нобелей, основывает нефтеперегонный завод для переработки «кира» в осветительное масло. На Всемирной промышленной выставке в Лондоне в 1862 году первый российский керосин, полученный на заводе В. А. Кокорева и П. И. Губонина, был удостоен серебряной медали. А в 1874 году они создают Бакинское нефтяное общество — первую акционерную компанию в нефтяной промышленности.

Много приходилось работать с улучшением нефтедобычи. Сначала В. А. Кокорев перешел на добычу нефти бурением, но и она не приносила ожидаемого дохода. Тогда он пригласил на завод группу химиков во главе с молодым приват-доцентом Петербургского университета Д. И. Менделеевым. Тот предложил ввести непрерывную перегонку нефти, организовать перевозку нефтепродуктов в специально оборудованных трюмах судов и проложить трубопроводы для удешевления доставки нефти — т.е. он фактически создал прообраз современной нефтяной промышленности.

В 1870 году он основал новый банк, намного крупнее первого, с множеством отделений по России — Волжско-Камский банк; а в 1872 году — «Северное общество страхования и склада товаров с выдачей варрантов». Это была первая страховая компания, которая давала возможность закладывать товар в банках по специальным свидетельствам — варрантам.

В 1874 году он строит Уральскую горнозаводскую железную дорогу — первую железную дорогу в горной местности, которая способствовала развитию промышленности Урала.

Василий Александрович практически не получил образования, но всю жизнь занимался самообразованием. Смекалки и остроумия ему было не занимать!

Однажды в Петербурге решали, как помочь обедневшим крестьянам северных губерний. Пригласили и В. А. Кокорева. Он сказал, что единовременная помощь бесполезна, систематическая — невозможна, не хватит денег, да и забалуют мужики. Но что делать? — спрашивает высокое собрание. В. А. Кокорев предложил на те деньги, которые пошли бы на единовременную помощь, купить ружей, дробы да пороху, да раздать крестьянам. Пусть в своих богатых лесах охотятся, это поправит их положение. Главное в благотворительности — дать человеку «удочку».

Князь Воронцов, будучи наместником на Кавказе, спросил, нет ли у Василия Александровича человека, которому он мог бы давать различные поручения по сближению мирных аулов с немирными? Человека Кокорев не порекомендовал, но рекомендовал фактор для сближения. Это... «просто русский самовар»! «На западной границе мы сходимся иногда на пиве, а на восточной можем сходить на самоваре, который азиатцы до такой степени любят, что при появлении самоваров в мирных аулах туда станут ездить из аулов немирных, чтобы рассиживать долго и пить чаю много, обобщаясь в это время разными беседами», — рассудил В. А. Кокорев. Дело, видимо, пошло, так как через год к 150 первым самоварам, направленным Кокоревым на Кавказ, было заказано еще 350.

В конце жизни, в 1887 году, Василий Александрович написал знаменитые «Экономические провалы» — экономические воспоминания о своем времени, начиная с 1837 года, т.е. за 50 лет своей активной предпринимательской деятельности. «Необходимо сознать силу в самих себе», — считал Василий Александрович. «Пора домой!» — такими словами начинает он свою книгу. И описал именно «провалы» — просчеты государства в экономической политике.

Средства от реализации «Экономических провалов» Василий Александрович направил Владимир-Мариинскому приюту для молодых художников, основателем и попечителем которого он был. И тем самым положил основу для создания впоследствии Домов творчества.

«Я не могу опомниться от Кокорева! Это вполне русское чудо», — писал о нем С. Т. Аксаков. ✨

Алла Лисицына, зам. директора Музея промышленников, меценатов и благотворителей



SQI Management – эксперт в оценке удовлетворенности и лояльности Клиентов

- ✓ исследуем причины удовлетворенности обслуживанием Ваших Клиентов;
- ✓ оценим лояльность Ваших Клиентов на базе аналитической системы CLV;
- ✓ определим NPS.

+7 916 955 47 62

www.sqi.ru



NPS и «Тайный покупатель»: в поисках ответов, как удержать клиентов



Мы живем в крайне беспокойное время: все ускоряется, быстро меняется, становится непредсказуемым. Интересно наблюдать, как меняется отношение рынка к продажам и клиентам в новейшей истории России на протяжении последних десятилетий. Практически до конца нулевого нового тысячелетия во главу угла ставились стандарты взаимоотношений с клиентами и прежде всего стандарты продаж, которые в периоды обострения экономического кризиса становились стандартами «жестких продаж». Тогда же получили повсеместное развитие исследования с помощью «тайных покупателей». Именно с их помощью проходило внедрение корпоративных стандартов прежде всего в быстро растущих торговых и сервисных сетях. И надо признать, культура обслуживания вышла на принципиально иной уровень в сравнении с 90-ми прошлого века, кто помнит.

Метод «Тайный покупатель» — адекватный инструмент контроля сначала внедрения корпоративных стандартов (после обучения сотрудников), потом — выполнения уже внедренных стандартов. Ключевое слово здесь — «стандарты». Не всегда, к слову, сотрудники компаний были (да и остаются) лояльны к внедряемым и «навязываемым» им к исполнению корпоративным стандартам. До сих пор жив в памяти эмоциональный диалог двух возмущенных сотрудников, который они вели, не обращая никакого внимания на меня, выбирающую товар рядом: «Почему мы должны здороваться с посетителями первыми, ведь это они к нам пришли?!»

Результаты исследований с привлечением тайных покупателей отвечают на вопрос: «Насколько успешно линейный персонал выполняет корпоративные стандарты, прежде всего стандарты обслуживания?» Но сложность в том, что полученные цифры не всегда имеют «управленческую ценность».

Сейчас уже очевидно, что очень «жесткие» продажи с навязыванием, впариванием, дезинформацией, агрессивным давлением, высокомерным превосходством мало нравятся клиентам. И теперь почти никто не сомневается, что качественные стандарты обслуживания должны максимально удовлетворять клиентским ожиданиям. Только тогда их выполнение будет способствовать клиентской удовлетворенности со всеми вытекающими положительными последствиями в виде лояльности и приверженности.

10-е годы XXI века проходят под эгидой клиентской удовлетворенности и лояльности. И это очень хорошо для всех нас, потому что все мы — чьи-нибудь клиенты. Многочисленные попытки компаний «привязать» к себе клиентов (стратегические программы лояльности, маркетинговые акции, партнерские предложения) требуют оценки затраченных усилий. В связи с чем проводится большое количество исследований по изучению клиентской удовлетворенности, лояльности и приверженности.

Одним из самых популярных инструментов для оценки удовлетворенности клиентов стала опросная методика NPS (Net Promoter Score). Хотя многие ошибочно считают, что

NPS — это показатель клиентской лояльности. Но показатель NPS непосредственно не измеряет лояльность клиентов, поскольку оценивает вербальные ответы, а не их реальные выборы и действия.

Показатель NPS отвечает на вопрос: «Насколько клиенты готовы рекомендовать Компанию?»

Самое ценное в результатах NPS, конечно, не цифирь. Об известной «отвязанности» этого показателя от реальности нашим читателям уже известно (см. «Жизнь бизнеса», вып. 105, статью Игоря Можаровского «Непредсказуемый NPS: факты и вымыслы»). Самое ценное — это ответы клиентов на два до-

полнительных вопроса: 1) почему Вы нас порекомендуете/не порекомендуете? и 2) что нам нужно сделать, чтобы Вы нас рекомендовали?

Качественный анализ этих клиентских ответов дает чрезвычайно полезную информацию о клиентском опыте, причинах негативных эмоций, на что клиенты откликаются, что им нравится, чего им не хватает. Это именно та информация, которую необходимо использовать для выстраивания долгосрочных отношений с клиентами: корректировать стандарты обслуживания и мерчандайзинга, программы обучения сотрудников, требования к подбору персонала, программы клиентской лояльности. Важно же не только спросить клиентов об отношении, но и на основе их ответов сделать выводы, работу над ошибками и шаг вперед.

Таким образом, NPS — валидный и естественный способ получения содержательной информации о значимых факторах клиентской удовлетворенности. При опросе клиентам не навязывают параметры и оценку степени их важности, а просто предлагают объяснить свой ответ на основной



вопрос. То, о чем говорит клиент, объясняя свое желание или нежелание рекомендовать компанию, — и есть наиболее важные для него параметры оценки.

Не менее важные и интересные выводы можно сделать при сравнении результатов качественного анализа NPS с результатами оценок тайных покупателей. Прежде всего об адекватности корпоративных стандартов обслуживания клиентским ожиданиям. Рассмотрим четыре возможные ситуации.

<p>1. Стандарты выполняются отлично Клиенты готовы рекомендовать компанию, их в целом все устраивает</p>	<p>2. Стандарты выполняются отлично Клиенты не готовы рекомендовать компанию, негативный опыт преобладает</p>
<p>3. Стандарты выполняются недостаточно Клиенты готовы рекомендовать компанию, их в целом все устраивает</p>	<p>4. Стандарты выполняются недостаточно Клиенты не готовы рекомендовать компанию, негативный опыт преобладает</p>

В первой ситуации все понятно: обслуживание соответствует ожидаемому, клиенты отвечают, что готовы рекомендовать. В этом случае важно продолжать внимательно анализировать обратную клиентскую связь в динамике, как отрицательную — чтобы сразу принимать меры, так и положительную, отдельно выделяя ситуации, когда клиенты были приятно удивлены. Анализ обратной клиентской связи, во-первых, позволяет вычлнить, какие стандарты обслуживания сильнее всего влияют на клиентскую удовлетворенность (эти стандарты в исследованиях с привлечением тайных покупателей можно делать более весомыми, вносящими бóльший вклад в общую оценку). Во-вторых, зная, что именно клиентами воспринимается как WOW-сервис, разнообразить и сделать более адресными программы клиентской лояльности.

Со второй ситуацией сложнее. По всей видимости, проверяемые стандарты обслуживания мало соотносятся с ожиданиями клиентов от сервиса и не влияют или влияют отрицательно на клиентскую удовлетворенность. Необходимо тщательно проанализировать все причины неудовлетворенности, высказанные клиентами, и начать работать с корпоративными стандартами. Разрабатывать новые или корректировать имеющиеся. Возможно, важные для клиентов стандарты в компании есть, но они отсутствуют в анкете для проверки тайными покупателями. Зачастую, особенно если в компании за реализацию проекта «Тайный покупатель» ответственны менеджеры из розницы или отдела обучения, в чью мотивацию защиты его результаты, плохо выполняемые стандарты специально не включаются или исключаются из анкеты исследования. Высокие результаты проверок в таких случаях не соответствуют реальной работе линейного персонала.

Третья ситуация полярна предыдущей: стандарты выполняются недостаточно, но клиенты говорят, что готовы рекомендовать, обслуживание их устраивает. То есть

слабо выполняемые стандарты мало влияют на клиентскую удовлетворенность. Такая картина бывает как раз в тех случаях, когда компания ориентирована на жесткие продажи и агрессивное продвижение (шквал дополнительных товаров, специальные предложения), и этим стандартам в анкете тайного покупателя назначен очень высокий вес. В известной мере саботаж этих стандартов сотрудниками (не всем под силу напор и натиск) сохраняет компании клиентов. Скорее всего, есть необходимость пересмотреть корпоративные стандарты, усилить влияющие на удовлетворенность клиентов.

Самый неблагоприятный вариант, но с достаточно очевидной причинно-следственной связью, — когда и стандарты выполняются недостаточно, и клиенты недовольны. Имеет смысл сначала выявить, какие из стандартов сильнее всего связаны и клиентской удовлетворенностью, и начать работу с ними. Провести дополнительное обучение персонала, усилить вес стандартов в анкете тайного покупателя, в корпоративный конкурс на лучшую торговую/сервисную точку добавить номинацию, связанную с проблемным стандартом или стандартами.

Таким образом, на наших глазах формируется очень продуктивный (при грамотном использовании) тандем двух инструментов: «Тайный покупатель» и NPS, которые «в упряжке» значительно расширяют возможности друг друга и по оценке качества обслуживания и взаимодействия клиентов и компаний, и по работе с клиентской удовлетворенностью, и в целом по выстраиванию долгосрочных отношений с клиентами. ✨



Елена Филякова

Из записной книжки консультанта

Владелец: «У меня такие интересы, что я сам в них путаюсь».

Менеджер про бюджетирование расходов: «Из того, что могли себе позволить, мы взяли по максимуму!»

Руководитель проекта про умение работать с людьми: «У хорошего хозяина и блоха — скотина!»

Из интервью на выставке Продэкспо: «Мы выпустили новый продукт — пельмени для парней от 17 до 27 лет. Особенность продукта — упаковка с дополненной реальностью. Герой, изображенный на упаковке, рассказывает, как их готовить».

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» **Главный редактор:** Евгений Николаевич Емельянов

Выпускающий редактор номера: Анастасия Калмыкова **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Инна Власова, Елена Филякова

Адрес: 121069, Москва, Столовый пер., д. 6

Адрес типографии: 129337, Москва, ул. Вешних вод, д. 14

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

© «ШАГ Консалтинг» 2019 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru