



**14 февраля 2019 года
исполнилось 25 лет
Группе Компаний «ШАГ»!
Поздравления принимаем целый год!**

Управленческий и правовой консалтинг — о «подводных камнях» партнерства в бизнесе

Партнерство, пожалуй, один из самых болезненных вопросов в бизнесе. Не всегда изначально радужные планы осуществляются так, как задумывались. Каждый предприниматель может рассказать не один десяток историй о том, как партнеры подводят друг друга и расходятся, превращаясь в заклятых врагов. Несмотря на это, предприниматели продолжают создавать и успешно развивать совместные компании. В чем причина и как построить партнерство, не испортив отношения?

Эти и другие темы обсудили специалисты правового консалтинга компании «НЕФ КОНСАЛТИНГ» и эксперты управленческого консалтинга компании «ШАГ Консалтинг» в ходе совместного бизнес-завтрака.

Если друг оказался вдруг...

Серьезные разногласия между владельцами часто возникают от простого недопонимания, разного толкования одних и тех же слов или даже от усталости. Владелец бизнеса Евгений Емельянов, президент группы компаний «ШАГ», считает самыми несчастными людьми — они несут ответственность за компанию, за людей, за развитие бизнеса и должны принимать массу решений одновременно. А если «надежные» партнеры начинают вести свою игру, приходится бороться и за свое место в бизнесе. Разлад между совладельцами зачастую возникает на этапе, когда бизнес достигает определенного уровня развития и больше не отнимает столько времени и сил. Партнеры начинают делить успех и решать, куда двигаться дальше. На этом месте их взгляды могут разойтись. Если взгляды расходятся настолько далеко, что разногласия непреодолимы, а партнерство равное, ситуация может легко зайти в тупик.

Решающий голос

Паритетное партнерство Евгений Емельянов считает эффективным на старте. Равные вложения подразумевают равную ответственность партнеров и объединение их усилий для развития общего дела. Такое партнерство подразумевает достижение консенсуса по всем вопросам, и если возникают разногласия, уладить их не представляется возможным технически. Но даже неравное партнерство не предоставляет права принятия легких решений — любой участник с пакетом в 25% + одна акция может заблокировать любое решение.

Отдавая пакеты по 1–2% акций менеджерам для повышения мотивации, владельцы компаний подвергают себя дополнительному риску. Миноритарные владельцы, кроме дивидендов, имеют право получать информацию об обществе. Владея данными о компании, миноритарии держат нос по ветру и могут влиять на решения, объединяя пакеты, и в результате выгодно продать свою долю. И голос обладателя даже самого малого пакета акций может иметь значение.

В погоне за справедливостью

Самая частая проблема партнеров в бизнесе, с точки зрения партнера компании «НЕФ КОНСАЛТИНГ» Виктора Денисенко, в безалаберности владельцев. Очень редко, договорившись об условиях сотрудничества устно, они облачают свои договоренности в письменную форму, не говоря уже о консультации с профессионалами. Многие из совладельцев не любят посещать общие собрания, не интересуются жизнью общества, а ощутив отсутствие дивидендов, выясняют, что компания больше практически ничего не стоит. «Надежные» партнеры, воспользовавшись доверчивостью товарища и незакрепленными формально отношениями, выводят





активы компании или продают доли компаньонов, а их друзья оказываются совладельцами «пустышки».

Обманутым совладельцам при восстановлении справедливости приходится быть в роли «догоняющего». Догонять такие ситуации приходится долго. На поиски документов и судебные разбирательства уходят годы, которые, как правило, используются недобросовестными партнерами для полного опустошения компании. Так что победа может оказаться лишь формальной.

Верить на слово можно, если оно скреплено подписью и печатью

Специалисты обеих консалтинговых компаний хором утверждают, что любые условия нужно закреплять в письменной форме. Самое важное условие для составления партнерского соглашения — обоюдное желание партнеров договориться, заинтересованность в общем бизнесе и его развитии и готовность держать свое слово при любых обстоятельствах.

Отношения партнеров, вне зависимости от их близости, должны быть зафиксированы в любой компании. Оформление партнерских отношений — как брачный контракт — уход от личных отношений к сухим юридическим. По наблюдениям консультантов, спрогнозировав неблагоприятные ситуации и пути их разрешения, компаньоны стараются их избегать.

Правильно оформленная бумажка — договор

«Корпоративные договоры составляются в простой письменной форме», — рассказал присутствующим Евгений Носков, управляющий партнер компании «НЕФ КОНСАЛТИНГ», эксперт в области корпоративных отношений. Кроме акционеров в них могут также входить кредиторы общества и иные лица. В компании может существовать несколько корпоративных договоров с разным составом участников. Информация корпоративного договора конфиденциальна, но о существовании всех таких договоров участники общества должны быть уведомлены в обязательном порядке.

В корпоративном договоре подробно прописываются правила работы в партнерстве: механизмы принятия решений, входа и выхода из партнерства, распределения прибыли и инвестиций, условия наследования доли — все, что партнеры смогут предусмотреть, а также форс-мажорные ситуации.

При составлении корпоративного договора Евгений рекомендует делать акцент на обеспечение сторонами взятых обязательств путем предоставления залога, поручительства. Если партнер не выполняет условия договора — он должен за это отвечать.

Зрим в корень

Партнерское соглашение (shareholders agreement) придумали в Англии. Корпоративное право этой страны является самым развитым и популярным в мире для регулирования коммерческих отношений, благодаря своей гибкости и принципу свободы договора, лежащему в его основе. Английское право, наряду с немецким, стало основой для создания корпоративного законодательства России, и отечественные суды часто принимают во внимание английские нормы права.

В споре рождается истина

Разногласия между партнерами неизбежны, но они могут быть незначительными и легко преодолимыми, а могут обернуться настоящей «войной». Но если у владельцев сохраняется желание договариваться и развивать свой бизнес, «война» может быть очень эффективным процессом — способом достижения лучшего мира.

Создание в компании Наблюдательного совета — один из проверенных «ШАГом» способов помощи конфликтующим владельцам, рассказал Евгений Емельянов. В Наблюдательный совет входят владельцы бизнеса и независимые эксперты. Решения принимаются в ходе регулярных собраний путем голосования по принципу «один человек — один голос» без учета размера доли участника в предприятии. В результате совместных обсуждений, а иногда и споров принимаются наиболее эффективные решения, устраивающие все стороны. Наблюдательный совет



ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

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



**Компанию «ОМС»
с 22-летием!**

**Компанию «Альт»
с 27-летием!**

не подменяет управление, но помогает принимать во внимание разные ситуации, находить ответы на любые вопросы, учитывать все нюансы и мнения.

Доктора вызывали?

«Если конфликт владельцев уже не уладить никакими переговорами, вопрос решается в суде», — добавил «корпоративный Айболит» компании «НЕФ КОНСАЛТИНГ» Андрей Захаров. Способы разрешения корпоративных споров в суде часто бывают радикальными. Один из таких способов — выход из общества. Такой вариант развития событий воспринимается владельцем как проигрыш в конфликте, но с помощью специалистов, даже оставляя свою долю партнерам, можно извлечь определенные выгоды. Другие радикальные меры: исключение участника из общества за грубое нарушение своих обязанностей и заключение заведомо невыгодных сделок и ликвидация общества. Суд применяет ликвидацию как исключительную меру разрешения споров в случае, если все остальные меры исчерпаны или их применение невозможно.

Один конфликт может повлечь за собой несколько корпоративных споров, суды завалены подобными обращениями, и, как следствие, разбирательства длятся вечно. Лекарства от корпоративных споров нет, поэтому, чтобы не делать свою жизнь невыносимой, «корпоративный Айболит» рекомендует сделать усилие и максимально тщательно продумать негативные ситуации заранее, зафиксировав их в договоре.



Одна голова хорошо, а две лучше

Управлять бизнесом единолично проще, чем в компании совладельцев. Но преуспеть в бизнесе гораздо проще вместе с партнером, чем без него. По оценке консультантов, каждый новый партнер добавляет владельцам проблем в геометрической прогрессии, но и потенциал компании растет в такой же пропорции. Сотрудничество с партнером способствует возникновению большего числа идей для развития бизнеса, перспектив, а при распределении задач между партнерами экономит время. Обмен навыками, знаниями и опытом между партнерами помогает видеть проблему под разными углами. По данным исследований зарубежных коллег, среди быстрорастущих компаний 94% имеют нескольких владельцев.

Профессионал «подстелет соломки»

Накопленный консультантами компаний опыт показывает, что профилактика всегда легче и эффективнее лечения. Чтобы не учиться на своих ошибках, восклицая: «Эх, если бы знать, где упадешь...», целесообразно воспользоваться опытом других. И чем раньше обратиться за таким опытом, тем больше вариантов действий может предложить консультант, — гораздо сложнее искать выход из ситуации, которая идет под откос.

Эксперт поможет увидеть «подводные камни», находясь на берегу, это сэкономит время, ресурсы и сохранит хорошие отношения с партнером по бизнесу. ✨

Записала Анна Стус



«Деньги из мусора» и «бухгалтерский спецназ»

Состоялась семнадцатая встреча «Бизнес-Габри Клуба», где два поколения предпринимателей встречаются для обмена опытом и каждый находит для себя новые возможности и перспективы для роста своего бизнеса.

На этой встрече в нашем клубе обсуждались темы, важность которых не подлежит сомнению — вывоз мусора и бухгалтерский учет. Компания «Убиратор» Никиты Никишина и Сергея Калитова создала сервис по вывозу мусора и вторсырья. А компании Галины Горелкиной клиенты доверяют самое ценное — учет денежных средств, поэтому она так и называется «Доверительная бухгалтерия».

Доходы от отходов

Сергей Калитов представил проект «Убиратор», являющийся частью объединения проектов по сбору и переработке отходов «Чистое дело». Сейчас «Чистое дело» реализует программы раздельного сбора мусора в г. Долгопрудном, сбора макулатуры, в которой задействованы школьники, и занимается продажей строительных материалов из переработанного сырья. Эти

программы прекрасно дополняют друг друга, делая нашу жизнь чище.

«Убиратор» — новый проект объединения (был запущен в работу всего 4 месяца назад). «Убиратор» соединяет в одну цепочку заказчиков — тех, кто производит отходы, исполнителей — тех, кто вывозит отходы, и пункты по сбору и переработке отходов. Компания получает деньги от заказчиков и пунктов приема и расплачивается с исполнителями. «Убиратор» начал работу со сбора вторичного сырья, которое можно сдавать на переработку, а сейчас организует вывоз и переработку строительного мусора. Сортировкой отходов занимаются перевозчики. Сейчас сотрудники «Убиратора» сами составляют маршрут сбора отходов, но в будущем планируется запуск мобильного приложения, где и заказчик, и исполнитель смогут выбрать наиболее выгодный вариант вывоза отходов.

«Убиратор» — не социальный, а коммерческий проект, он имеет инвестора и нацелен на получение прибыли. Готовность инвесторов вкладываться в компанию

Бизнес-Габри Клуб



и дальше подтверждает заинтересованность и перспективность бизнес-модели. А деньги, заработанные на полезном и добром деле, приносят гораздо больше удовлетворения.

Ниша, которую занимает сейчас компания, глубокая и очень перспективная. Пока на этом рынке немного игроков, а большие организации по сбору отходов обычно узкоспециализированные и не являются конкурентами «Убиратора». Но компания понимает, что удачная бизнес-модель быстро копируется, поэтому важно успеть развиваться и «убежать» от конкурентов, захватив большую часть рынка. Это только одни из «граблей», которые могут встретиться на пути развития бизнеса.

На пути к очистке планеты

Перед предупреждением о других «граблях» эксперты выразили признательность компании Сергея и Никиты за вклад в благое дело по переработке отходов. В России сейчас перерабатывается 5–10 % отходов, а в некоторых развитых странах — более 50 % мусора. Это значит, что у компаний, ведущих деятельность на этом рынке, блестящие перспективы для роста, который, несомненно, будет сопровождаться огромной пользой для общества.



По мнению экспертов, через полгода «обкатки» после создания «живучей» модели бизнеса «Убиратору» можно начинать продавать франшизы в другие регионы.

А для дальнейшего развития распределить ответственность и, соответственно, доходы членов команды по направлениям. Немаловажно и выстраивание отношений с инвестором: когда-то придется с ним расплатиться, либо встроить в свой бизнес. Опытные предприниматели знают, что посредник всегда рискует быть выдвинутым из цепочки. На этот случай нужно предусмотреть вариант вливания в большую структуру, заинтересованную в стабильной системе сбора отходов и обладающую хорошей клиентской базой.

Среди рекомендаций были также изучение зарубежного опыта, рынка сбора мусора в других странах, использование государственных грантов, ориентация на сегменты рынка с наибольшей рентабельностью — большие полигоны для сбора мусора, жилые кварталы.

Получив богатую пищу для размышлений, Сергей отметил, что проект развивается и очень гибко подходит к условиям рынка. Неизвестно, куда выведет организаторов проекта их бизнес-дорога, но в любом случае они будут двигаться в направлении избавления планеты от мусора.

Верь мне!

Компания Галины Горелкиной «Доверительная бухгалтерия» была создана в 2003 году в результате создавшегося огромного потока клиентов частного бухгалтера Галины. Сейчас в компании работает 12 бухгалтеров, обслуживающих более 60 клиентов. В штате предприятия помощники бухгалтеров, юристы, IT-специалисты

и аудиторы. Такой «спецназ» защищает клиентов в налоговых органах, а при необходимости и в судах. Гарантией работы компании, кроме репутации, является страховка каждого контракта и выплата штрафов и пеней за возможные просчеты. «Доверительная бухгалтерия» ориентирована на средний бизнес, большие компании имеют бухгалтеров в штате, а маленьким для экономии бюджета проще вести бухгалтерию в онлайн-сервисе, каких сейчас существует немало.

В настоящее время Галина в большей степени менеджер, чем бухгалтер. Она руководит компанией, общается с клиентами, переводит непонятные вещи с «бухгалтерского» языка на «человеческий» и обратно. Сил на все это не хватает, а необходимость в развитии уже назрела. Галина надеется, что существующий уровень развития компании — еще не ее потолок, и планирует увеличение количества новых клиентов в два раза.

По словам Галины, на рынке бухгалтерских услуг конкуренция очень высокая, стоимость и уровень услуг очень разные. Есть «хорошие» бухгалтеры, после работы которых в компании блокируют счета. Такие специалисты дискредитируют профессию — ошибки бухгалтера обходятся очень дорого. Например, один и тот же недочет, повторяющийся в течение 5 лет, грозил предпринимателю арестом и привел к краху его бизнеса. В другом случае неотправленная вовремя декларация послужила причиной для отзыва лицензии у предприятия и потере бизнеса, а в отместку за невыплату заработной платы главбух компании заявил налог ровно на сумму долгожданного платежа, который был молниеносно списан со счета.

Коэффициент недоверия бухгалтеру среди предпринимателей растет, они хотят работать только с проверенными людьми. Нельзя просто позвонить и сказать: «мы честные — верьте нам!». Привлечение новых клиентов — «узкое горлышко» развития бизнеса Галины. Холодные звонки, реклама, продвижение сайта — ничего не работает, кроме рекомендаций. «Сарафанное радио» — основной источник привлечения новых клиентов. В самых ответственных вопросах люди верят людям, а не словам и картинкам.

Круги общения и рамки развития

По мнению опытных предпринимателей, компании Галины нужно искать дополнительные пути распространения информации. Можно просить рекомендации у существующих клиентов, выходить в социальные сети, организовывать клубы по интересам. Создание площадки для обсуждения актуальных тем бухгалтерского учета, где можно делиться опытом, решать сложные кейсы или просто рассказывать интересные истории из жизни бухгалтера, поддержит репутацию профессионала



высокого уровня, которая быстро распространится по бухгалтерскому «сарафанному радио».

Другие эксперты советовали стремиться не просто к масштабированию услуг, а к индивидуальной работе с клиентом, развитию его финансовой грамотности, помощи переходу бизнеса на новый уровень. Пополнение команды «Доверительной бухгалтерии» сотрудниками, которые смогут общаться с клиентами как Галина, сможет расширить рамки услуг компании от бухгалтерского обслуживания до финансового консультирования.

Также прозвучали рекомендации о работе с физическими лицами, анализе портрета клиента, введении материальной заинтересованности сотрудников компании в привлечении новых заказчиков.

Командир «отряда бухгалтеров специального назначения» выразила благодарность и уважение собравшимся предпринимателям за подвиг ведения бизнеса в современных условиях и с признательностью приняла все советы к размышлению.

Р.С. За три года существования клуба набралось столько интересных бизнес-историй, что мы решили сложить из них книгу «БИЗНЕС—ГРАБЛИ КЛУБ: «ПЕРЕКРЕСТНОЕ ОПЫЛЕНИЕ», или Уникальный способ быстро набраться опыта, развивая свое дело». Читатель найдет в ней 33 истории предпринимателей, стремящихся к развитию своего бизнеса, рекомендации опытных бизнесменов и комментарии консультантов компании «ШАГ Консалтинг». Участники встреч, прошедших недавно, вспомнят о хорошем вечере в кругу людей, знающих толк в бизнесе, и освежат в памяти их советы. А герои более ранних встреч, оглянувшись назад, смогут оценить масштаб развития своего бизнеса и пользу полученных в нашем клубе рекомендаций.

Присоединяйтесь к нашей дружной компании, и в следующей книге будет Ваша история. ✨

Записала Анна Стус



Угрожает ли «цифра» вашему бизнесу?*

Global Vision: мировые тренды

Цифровые технологии сегодня — это возможность практически мгновенного, бесплатного и безграничного подключения к сети людей, устройств и физических объектов. Ожидается, что к 2025 году к сети будет подключено около 20 миллиардов цифровых устройств, что почти в три раза превышает численность населения мира. За последние два года 90% всех данных собрано с помощью таких устройств. Интеллектуальная обработка данных, получаемых с помощью цифровых устройств, переводит процессы и решения на качественно иной уровень автоматизации, что порождает совершенно новые бизнес-модели.

Часто руководители компаний рассматривают цифровые технологии как просто новый термин, обозначающий функции ИТ. Другие фокусируются на возможностях аналитики в маркетинге и продажах. Немногие имеют широкое целостное представление о том, что значит «оцифровка» для развития бизнеса. «Оцифровка» стирает границы между отраслями и секторами, ведет к реорганизации рынков. Цифровые технологии устраняют искажения и неполноту спроса, дают возможность новым игрокам выводить на рынок новые

предложения, удовлетворяющие ранее скрытые потребности клиентов (в том числе и лучший сервис по низкой цене) за счет снижения операционных издержек и радикальных изменений в цепочках создания стоимости. При этом в среднем прибыль перераспределяется в пользу клиентов — главных выгодоприобретателей развития цифровых технологий, что важно учитывать, ожидая экономических преимуществ «оцифровки» бизнеса.

Сегодняшние потребители заметно отличаются от прежних, их ожидания формируются под влиянием лучших образцов пользовательских взаимодействий, с которыми они могут столкнуться в любом сегменте цифрового мира. Клиенты больше не сравнивают ваши предложения только с предложениями ваших прямых конкурентов; их опыт работы с Apple или



Amazon задает общие стандарты качества оказания услуг потребителям. Эти растущие ожидания, которые перетекают из одной категории продукта или услуги в другую, сочетаются с соответствующим мышлением: на фоне растущего изобилия бесплатных предложений клиенты все чаще не желают платить, особенно за предложения, требующие больших объемов информации. Такая динамика заметна и на рынках B2B. Ориентироваться в конкурентной борьбе только на сложившиеся в данном сегменте рынка стандарты предоставления услуг было бы ошибкой.

Стратегия, разработанная исключительно в контексте своей отрасли, может столкнуться с серьезными

* Подготовлено по материалам, опубликованным международной консалтинговой компанией McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail>, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-economic-essentials-of-digital-strategy>

проблемами в ходе реализации. Традиционные подходы, такие как отслеживание действий конкурентов и использование этих знаний для тонкой настройки и оптимизации процессов, становятся все более рискованными и даже опасными. Руководителям нужен более широкий взгляд при оценке потенциальных конкурентов и партнеров. Зачастую они оказываются в ловушке прежних представлений, предполагают, что доля рынка останется стабильной, а прибыльные ниши будут защищенными. Надеются сохранить лидерство, «перерастая» своих традиционных конкурентов. Руководители компаний, долгое время сосредоточенные на совершенствовании своих отраслевых цепочек создания стоимости, часто с удивлением обнаруживают новых участников, которые навязывают рынку другие способы зарабатывания денег.

В цифровой бизнес-среде сегодняшним конкурентом может оказаться партнер или неизвестный игрок — участник другого рынка, чьи бизнес-цели полностью отличаются от ваших. Наносимый традиционному бизнесу ущерб оказывается просто побочным результатом активности новых игроков на цифровом поле подобно тому, как развитие смартфонов обрушило рынок камер. Сегодня в цифровом пространстве барьеры входа — такие как высокие затраты на инфраструктуру или регулирующую защиту — уже не имеют решающего значения. Цифровые платформы разрушают отраслевые барьеры, быстро перестраивают даже физические рынки и затягивают ранее несвязанные друг с другом сегменты рынка в новые цепочки создания стоимости.

Бизнес уязвим перед экспансией со стороны провайдеров цифровых платформ, если:

- клиенты не могут получить то, что они хотят, где и когда они этого хотят;

- клиенты пользуются продуктом (или услугой) только частично, оплачивая покупку целиком;
- клиенты получают сервис, который не соответствует лучшим мировым практикам;
- существующие бизнес-модели взимают плату с клиентов за информацию;
- продукция не эластична по цене;
- присутствует значительная задержка между моментом покупки и получения товара (услуги) клиентом;
- невозможно обеспечить поставку точно в срок;
- предлагаемый продукт, еще не «оцифрован» и не «подключен» к сети;
- постоянные или переменные затраты слишком высоки;
- велики затраты на работу посредников;
- сроки выполнения транзакций значительны;
- отраслевые наценки выше, чем в других отраслях;
- запланирована высокая маржа в сочетании с избыточностью звеньев цепочки создания стоимости;
- основу бизнеса составляют физические распределительные или розничные сети;
- нет единого управления взаимодействием между потребителями и поставщиками.

Руководителям компаний независимо от отраслевой принадлежности важно лучше понимать угрозы и более активно искать собственные возможности в цифровом пространстве. Успешные компании ищут сегодня угрозы и возможности для развития бизнеса далеко за пределами границ своих отраслей и сегментов рынка. ✨

Игорь Можаровский

Две головы хорошо, а три лучше?

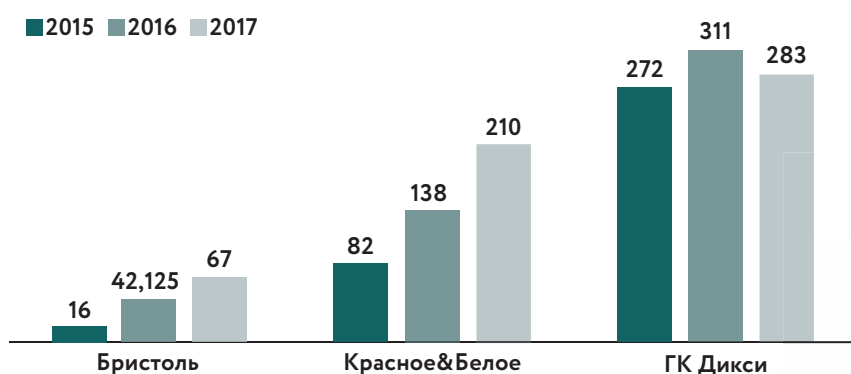
2018 год для российского ритейла был более чем насыщенным. Тут и продажа «Магнита», и объединение «Евросети» и «Связного», и покупка «М. Видео» сети «Эльдорадо», и уход с российского рынка Castorama и многое другое.

2019-й, продолжая эту тенденцию, начался с неожиданной новости о том, что ГК «Дикси», «Бристоль» и «Красное&Белое» собираются объединиться в одну компанию. Если ФАС одобрит эту сделку, то объединенная компания будет третьим по обороту ритейлером в стране.

Очевидно, что концепция алко-маркетов в России за последние несколько лет достигла невероятных успехов. Лидеры в этом сегменте, «Бристоль» и «Красное&Белое», с 2015 по 2017 год сумели увеличить свою выручку на 321% и 156% соответственно, попав в 2018 году в рейтинг самых быстрорастущих компаний России по версии РБК. Разумеется, ГК «Дикси» такими результатами похвастаться

не может и с инвестиционной точки зрения выглядит не так привлекательно, тем не менее продолжает оставаться для И. Кесаева и С. Кадиева (совладельцы ГК «Дикси» и «Бристоль») одним из основных активов.

Выручка в 2015–2017 гг., млрд руб.



Источник: РБК, Forbes, данные компаний



Что касается территориальной экспансии, то здесь с внушительным отрывом лидирует «Красное&Белое», количество торговых точек которой по итогам 2018 года достигло 7408 магазинов, что на 40 % больше результата предыдущего года. «Бристоль» на конец 2018 года управлял 3064 магазинами с приростом к предыдущему году в 7 %. ГК «Дикси», ежегодно как открывая новые, так и закрывая старые магазины, в итоге за два года сократила их количество на 3 %, завершив 2018 год с 2707 торговыми точками.

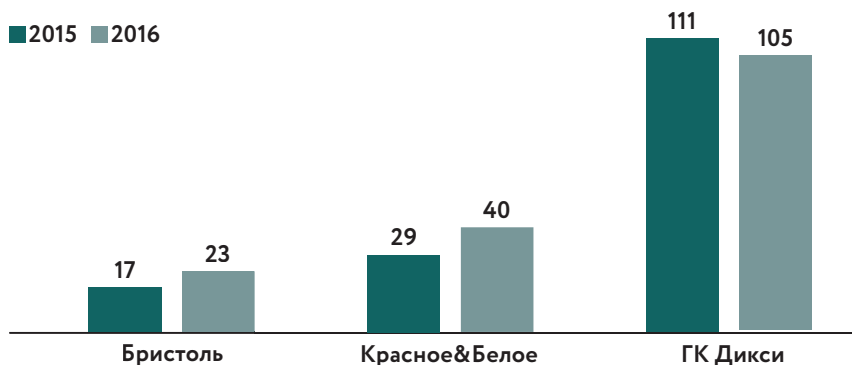
Количество торговых точек, шт.



Источник: РБК, Forbes, данные компаний

Таким образом, в 2017 году один магазин «Бристоль» в среднем принес 23 миллиона рублей выручки, результат «Красного&Белого» почти вдвое больше — 40 млн рублей. ГК «Дикси», будучи продуктовым ритейлером, закономерно опережает показатели алкомаркетов со значительным преимуществом, однако, в отличие от них, имеет отрицательную динамику, снизившись в 2017 году на 6 %.

Средняя выручка 1 торговой точки млн руб./торг. точку



Источник: РБК, Forbes, данные компаний

Стоит отметить, что с точки зрения рентабельности алкомаркеты должны быть гораздо более эффективны по сравнению с традиционным продуктовым ритейлом. Продукция высокомаржинальна, требуемая площадь гораздо меньше, срок хранения товара не ограничен, потребность в персонале ниже и т.д. Конечно, торговля алкоголем — это специфическое дело, требующее получения лицензий и соблюдения определенного перечня правил, но даже с учетом этих факторов алкомаркеты выглядят на порядок проще в управлении и являются более прибыльными.

Объединение С. Студенникова (владелец «Красное&Белое») с И. Кесаевым и С. Кацеевым, с одной стороны, вполне закономерно, с другой — неочевидно. Разумеется, полученная компания будет обладать значительной

долей рынка алкоголя в стране, которая, по оценкам экспертов, составит порядка 15 %. Более того, объединение активов позволит сэкономить на масштабе и снизить издержки, увеличив тем самым маржинальность и т.д. Но все это вполне базовые условия, характерные для любой M&A-сделки. В данном случае отсутствует «катализатор». Стоимость компаний — сравнимая, доли в объединенной компании — практически одинаковые (у И. Кесаева и С. Кацеева 51 %, у С. Студенникова 49 %), а значит, типичного «большой съел маленького» про эту сделку не скажешь.

Других сравнимых по масштабу игроков в сегменте алкомаркетов нет, то есть объединяются не ради борьбы с доминирующим конкурентом. Сказать про одну из компаний, что она «в кризисе» и сделка для нее жизненно важна, тоже нельзя, да и политических факторов, которые могли бы побудить бизнесменов объединиться, тоже не видно. Остается предположить, что данная сделка — это тщательно продуманный стратегический ход «наперед», который в рамках растущего гигантскими масштабами сегмента заранее дает массу преимуществ как одной, так и другой стороне.

И вроде бы все замечательно, но напоследок — ложка дегтя. В одной из прошлых статей консультанты «ШАГ Консалтинг» анализировали эффективность крупных компаний до и после слияний и поглощений и пришли к выводу, что «после» зачастую хуже, чем «до». Пресловутого эффекта синергии не так просто достичь, как кажется на

первый взгляд. Вот и в этом случае мы имеем массу подводных камней. Удастся ли эффективно трансформировать бизнес и выстроить оптимально все бизнес-процессы, при этом сохранив темпы роста и не потеряв долю рынка? Три собственника со сравнимыми долями: кто знает, как они уживутся и насколько параллельными будут их взгляды на дальнейшее развитие бизнеса? Вот и посмотрим — три головы лучше, чем две или нет. ✨

Виталий Лазарев



История одного партнерства

Партнерские отношения испокон веков были непростым делом и решались всегда сложно, хотя способы разрешения сложных ситуаций в конечном счете складывались очень похожие.

В этом выпуске мы хотим познакомить вас с одной историей партнерских отношений российских предпринимателей.

Василий Иванович Прохоров (1755—1815) происходил из крестьян. Отец его, «Иван Прохорович сын Прохоров», принадлежал к монастырским крестьянам Троице-Сергиевой лавры. Ему часто приходилось вместе с митрополитом бывать в Москве. В поездки он брал с собой кустарные изделия мастеров посада и по возможности продавал их. Постепенно ему удалось скопить необходимую сумму, и в 1764 году Иван Прохоров откупился от крепостной зависимости и вместе с семьей перебрался в Москву.

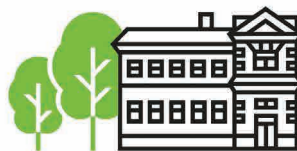
Сына своего, Василия, он определил на службу приказчиком на пивоварню, хозяин которой был из старообрядцев. Как это часто бывало, вскоре толковый приказчик решил также обзавестись собственным делом и открыл в Хамовниках небольшую пивоварню.

Однако дело это было не совсем по душе Василию Ивановичу, да и жена его, Екатерина Никифоровна, женщина праведная, часто повторяла: *«Не могу я молиться об успехе твоего дела, не могу желать, чтобы больше пил народ и через то разорялся»*. Василий Иванович постоянно искал случай заняться более богоугодным делом, однако ничего другого он делать не умел. Наконец случай представился.

Судьба свела его с Федором Ивановичем Резановым (1775—1831). Федор Иванович был сыном рано умершего пахотного солдата Стрелецкой слободы города Зарайска Рязанской губернии. Чтобы иметь возможность помогать своей старой матери, он приехал в Москву, где устроился на ситценабивную фабрику. Будучи человеком одаренным, энергичным и предприимчивым, он выучился грамоте, до тонкостей изучил ситценабивное производство и подумывал, как бы завести собственное дело. Но у него не было средств и связей, в то время как Василий Иванович Прохоров уже был известным человеком в промышленном мире Москвы, пользовался уважением у московского купечества и обладал необходимыми средствами.

В 1799 году они заключили словесный договор об устройстве небольшой ситценабивной фабрики в Москве.

И обговорили условия — работать вместе 5 лет, 9 частей прибыли делить



Музей
предпринимателей,
меценатов
и благотворителей

пополам, а 10-ю часть — отдавать Резанову, за его «знания и распоряжение» делом.

Время шло, благодаря капиталу и связям Прохорова и познаниям Резанова дело разрасталось, и между партнерами начались разногласия. По окончании пятилетнего срока соглашения Василий Иванович предлагал партнеру заключить письменное соглашение. Он писал: *«Так как Вы прежде уверяли, что намерены сделать письменное условие, то теперь, ежели Вам не противно, прошу оно привести в совершенство...»* Резанов же решил, что в компаньоне он больше не нуждается, и, пользуясь деликатностью партнера, пытался отстранить того от дел. Тем не менее новое соглашение на следующие 5 лет было заключено. Также «на честное слово» и для Василия Ивановича на менее выгодных условиях: он получал из прибыли только 1/3 вместо 45 %.

Однако Резанову и этого было недостаточно, и ближе к концу договорного срока он стал заводить разговоры, чтобы Василию Ивановичу изыскивать для себя иного занятия. Прохоров писал ему: *«В окончании всего желательно мне знать и о том, как Вы располагаете на будущее время, быть со мной вместе или разойтись намерены. Если не противно — прошу ответить заблаговременно»*. Василий Иванович был не согласен с таким решением и настаивал на разделе фабрики.

А делить было что: к 1810—1812 гг. в состав фабрики входили: резная, набойщицкие мастерские, химическая лаборатория для составления красок, отделочная, уксусная, склад товаров и материалов. Резанов уже не мог самостоятельно справиться с управлением, но не хотел допускать в дела своего партнера. Он без согласования ставил на ключевые должности «своих» людей, а на управление самым важным секретным подразделением — лабораторией, где разрабатывался состав красителей, — поставил своего молодого родственника.

Пожар в Москве 1812 года не обошел фабрику Прохорова и Резанова. Предприятию был нанесен ощутимый урон, но все же он был существенно меньше, чем у других





московских производств. Возможно, свою роль в этом сыграло решение Василия Ивановича остаться вместе со старшим сыном Иваном в захваченном французами городе, чтобы попытаться спасти от разграбления и разрушения производственные и складские помещения фабрики.

Ф. И. Резанов еще до захвата Москвы уехал из нее по делам. А вскоре после бегства французов вернулся в Москву, быстро сориентировался, понял, насколько выгодно положение его производства по сравнению с другими, пострадавшими от французов и пожара гораздо больше, и, не дожидаясь раздела с партнером, с усердием принялся восстанавливать пострадавшие здания и заново переоборудовать мастерские цеха. Чтобы быстрее запустить производство, он использовал деньги, вырученные от продаж продукции фабрики в 1812 году.

После ухода французов из Москвы они начали раздел предприятия, который завершился к 1820 году. Было много споров по поводу самых выгодных земель у Москвы-реки на холмах, носивших название «Три горы». Партнеры пришли к соглашению владеть ими совместно на определенных условиях, о коих договорились. Все было решено честно, никто не остался в обиде. Дела на фабрике Резанова пошли неплохо, тем более что его бывшие партнеры — Прохоровы — красильные заказы размещали по старой памяти на фабрике Ф. И. Резанова, зарекомендовавшего себя как лучшего специалиста в красильной отрасли.

После раздела фабрикой руководил уже сын Василия Ивановича — Тимофей Васильевич, которому на момент приема дел у отца было всего 16 лет. Вплоть до революции потомки Василия Ивановича успешно управляли Прохоровской мануфактурой. На 1914 год на фабрике «состоит служащих до 500 чел., рабочих до 7500, вырабатывается в год пряжи до 150 000 пудов, тканей суровых до 400 000 кусков по 60 арш., крашенных набивных товаров и белья 3 000 000 кусков». 3 сентября 1918 года «Товарищество Прохоровской Трехгорной Мануфактуры» было национализировано.

Дело Василия Ивановича Прохорова живет и поныне, сегодня это — ОАО «Трехгорная мануфактура».

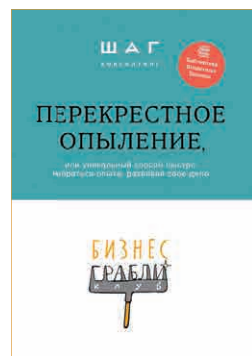
Залогом успешного старта в этом случае стало удачное сочетание у партнеров ресурсов, необходимых для коммерческого проекта: капитал, репутация и связи одного и основательные знания в области технологий и организации ситценабивного производства — другого. Однако когда предприятие стало приносить хороший доход, а младший партнер «встал на ноги» и решил, что может обойтись без старшего товарища, он начал «выдавливает» его из бизнеса. Сначала добился перераспределения «барышей» в свою пользу, а потом и вовсе предложил ему заняться чем-то другим. Василию Ивановичу Прохорову в этой ситуации достало настойчивости, такта и благоразумия, чтобы догово-



вориться с партнером о «разводе» и разделе имущества на таких условиях, чтобы ничьи интересы не были ущемлены, и они смогли расстаться без взаимных обид, сохранив при этом хорошие рабочие отношения. И конечно, успеху Василия Ивановича способствовали его личные качества: увлеченность своим делом, конструктивный подход к возникающим сложностям, щепетильное отношение к принятым обязательствам, умение дипломатично, не испортив отношений, и в то же время жестко настоять на своем, нравственное отношение к партнеру и к своему делу. А успешности его дела — то, что эти его качества перешли к его детям, от них — к внукам и правнукам.

В статье использовались материалы из книги «Прохоровы: Материалы к истории Прохоровской Трехгорной мануфактуры и торгово-промышленной деятельности семьи Прохоровых. 1799–1915 гг.», сост. П. Н. Терентьев ✨

Алла Лисицына, зам. директора Музея промышленников, меценатов и благотворителей, Елена Кисель, партнер, «ШАГ Консалтинг»



Книга «Перекрестное опыление, или Уникальный способ быстро набраться опыта, развивая свое дело» посвящена новому поколению предпринимателей и их историям создания бизнесов.

По вопросам приобретения обращайтесь к Инне Власовой
ink@stepconsulting.ru



Нам – четверть века. И удачу
мы продолжаем приносить!



В конце 2018 года «ШАГ Консалтинг» завершил разработку «Книги стандартов Партнера Торгового Дома ТОРЭКС». Цель проекта – унификация и оптимизация бизнес-процессов Партнеров ТД ТОРЭКС, осуществляющих дистрибуцию стальных дверей Torex. Партнерам ТД ТОРЭКС был передан пакет стандартов работы, состоящий из двух видов документов: тестовых описаний и кратких визуализированных памяток, которые удобно использовать в работе менеджерам и исполнителям.

В стандарты был заложен лучший опыт и доказавшие свою эффективность бизнес-решения центрального офиса ТОРЭКС, Партнеров и компаний других сфер бизнеса. В награду за результат «ШАГ Консалтинг» получил оригинальный памятный подарок. Вручение подобных призов является уникальной традицией компании ТОРЭКС.



SQI Management – эксперт в изучении клиентских ожиданий

Узнайте:

- ✓ что важно вашим клиентам;
- ✓ за что готовы платить ваши клиенты

+7 916 955 47 62

www.sqi.ru



Все продавцы — жулики?

Контроль линейного персонала

Когда в полукилометре от дома моих родителей на тихой окраине подмосковного Волоколамска открылся громадный сетевой супермаркет, я подумала, что два маленьких частных магазинчика формата «у дома» обречены на скорое закрытие. Этому, на мой взгляд, были три основные причины. Первая причина — режим работы супермаркета с 8 до 23 шире, чем у местных конкурентов с 9—10 до 20—21. Соответственно, ко времени открытия конкуренты уже теряют часть своих покупателей, которые успевают отовариться в «Пятерочке» рано утром или накануне поздно вечером. Вторая причина — несоразмерность ассортимента. Торговые площади супермаркета позволяют предлагать товаров значительно больше и разнообразнее, чем в миниатюрных частных лавочках. И третья, но не последняя по значению, — цены. На первых порах стоимость многих товаров в сетевом магазине действительно была ниже, чем у местных конкурентов.

Однако время шло, а две частные лавочки, расположенные в нескольких метрах от подъезда дома, где живут мои родители, не только не закрылись, но включились в здоровую конкуренцию... между собой, пересмотрели ассортимент и цены, подозреваю, что поделили между собой или по-разному акцентировались на разных товарных группах. Знаю, что в один из них чаще заходят за хлебом и фруктами-овощами, а в другой — за молочными продуктами. Для этой перезагрузки частные лавочки использовали время первоначального оттока покупателей в новоиспеченный супермаркет. Но очень скоро покупатели стали возвращаться в магазины шаговой доступности от их подъездов. И были приятно удивлены и ассортиментом, и ценами. Несмотря на три ключевые причины, обойти конкурентов сетевому магазину это не удалось. Жалуются жители тихой волоколамской окраины на недобросовестность сотрудников супермаркета: то ценников нет или есть существенная разница между ценой на ценнике и в чеке; то в чеке товар другой значится, дороже, чем в корзине покупателя, то акционную стоимость не провели, то сдачу недодали. Закрепилась за супермаркетом слава жуликоватого, а с жуликами люди предпочитают дело не иметь, во всяком случае, в Волоколамске.

Доброе имя лучше богатства

Как известно, доброе имя тяжело заслужить, но очень легко потерять. Репутация сети напрямую зависит от работы линейного персонала. И опыт обслуживания, полученный в одной точке, формирует у клиента отношение ко всей сети. Именно поэтому так важно постоянно держать руку на

пульсе взаимоотношений торговой или сервисной точки со своими покупателями.

Контролировать работу персонала можно начать с анализа отзывов клиентов по всем каналам, доступным им для обратной связи, — омниканальность важна и здесь, — вычленив системные недовольства потребителей, относящиеся к «болезням» всей сети, и частные, локальные, свойственные отдельным точкам. Схемы «лечения» тоже будут, соответственно, разные для общесетевых и единичных проблем.

К слову, зачастую системные проблемы крупных сетей рождают в народном сознании мифы, преодолеть которые в дальнейшем практически невозможно (именно в силу их мифологичности). Например, миф о том, что кассиров специально учат, как обсчитывать покупателей, — они, дескать, с этого свой процент получают.

Поэтому «страусиная политика» категорически не рекомендуется. Можно, конечно, поступательно уничтожать все негативные отзывы о компании, гуляющие на просторах интернета, и методично пресовать оставивших жалобу в точке продаж клиентов — «отзовите, заради Христа, иначе нас накажут»,

но отменить сарафанное радио нельзя.

Дальновиднее и в итоге дешевле — делать работу над ошибками. Воздействовать на персонал кнутом и пряником. Почему надо наказывать за несоблюдение требований, понятно всем руководителям. Зачем дополнительно поощрять за выполнение своих функциональных обязанностей? — вопрос резонный. Однако включение опции «отсутствие клиентских жалоб за период» в соревнование между точками/регионами/кустами/дивизионами может реально стимулировать добросовестное выполнение своей работы всех сотрудников, участвующих в таком корпоративном соревновании.

Другой опцией для корпоративного соревнования могут стать результаты регулярных внутренних аудитов: ценники, мерчендайзинг, актуальность настроек товарных кассовых программ, наличие всех необходимых промо-материалов по акциям и программам лояльности. Как вариант, для этого достаточно запросить из точек необходимые фотоотчеты и скриншоты, поставив в жесткие временные рамки, а следом — записи с камер в торговом зале, чтобы понять, исправлялось ли что-то на ходу. Наличие такого рода контроля быстро дисциплинирует персонал.

Еще одной важной опцией корпоративного соревнования видится выполнение стандартов продвижения программ лояльности компании. Тема эта очень непростая. И с точки зрения взаимоотношений с клиентами неоднозначная. Понятно, что в разработку и реализацию программ лояльности вкладываются серьезные средства





с целью привлечения и удержания клиентов. Но именно при реализации ее на местах часто что-то идет не так. Например, кассир должен перед оформлением покупки предлагать бонусную карту всем, у кого ее нет, предварительно узнав это. И кассиры действительно спрашивают у каждого покупателя: «Карта магазина есть»? Но, получив отрицательный ответ, не предлагают карту, а пользуются своей, получая чужие бонусы на личную карту (за день солидно выходит). Обычно покупатель даже не понимает, в чем дело. Это, что касается бонусных карт:

когда с каждой покупки начисляется определенное количество бонусов или баллов, которые разными способами конвертируются в возможность оплаты будущих покупок. У скидочных карт механизм другой, другой и путь его обхода продавцами. Так, при накопительной системе скидок продавец может предложить новому клиенту не оформить свою карту с минимальным процентом скидок, а воспользоваться картой продавца с максимальной скидкой. Обычно такой ход замечательно работает, если клиент колеблется и чувствителен к цене, согласитесь: есть разница между скидкой в 3–5 % и в 10–15 %. В обоих примерах

клиент одновременно ничего не теряет или выигрывает (покупает дешевле, чем если бы играл по правилам), кассир и продавец в плюсе (последний получает процент от продажи). И только компании не добиваются результатов, которые планировали.

Хорошим инструментом контроля выполнения стандартов в этом случае будет «контрольная закупка» тайными покупателями. Одно предостережение: тайный покупатель должен быть пассивен, как рядовой клиент, не понимающий механику программ хитроумных маркетологов. То есть ни

в коем случае не провоцировать сотрудников на нарушения. Да обычному человеку и в голову не придут те схемы, которые продавцы могут ему предложить. Поэтому, чем пассивнее в этом отношении будут тайные покупатели, тем лучше будет контроль. И корректнее результаты для корпоративного соревнования.

Конечно, контроль за работой торгового персонала не уменьшит народную тягу к мифотворчеству, но может поменить его тональность. ✨

Елена Филякова



Из записной книжки консультанта

Разговор с генеральным директором о продукции, которую продает его компания: «Но ведь Вы сами-то не носите ту одежду, которую продает ваша розничная сеть!» Генеральный директор: «Если бы наша компания занималась тем, что нравится мне, это было бы пиво и вобла, а не одежда».

На собеседовании с кандидатом: «У Вас есть финансовые обязательства? Например, ипотека?» Кандидат: «У меня ни кола ни двора. Я сторонник чистого разума».

HR-менеджер: «Наши сотрудницы в своем развитии обогнали своих мужей. Так мужьям и надо — наказания без вины не бывает!»

Финансовый директор про невозможность точно спланировать будущее: «Зеркало заднего вида чище, чем лобовое стекло. Но мы идем-то вперед...»

**БОНУСНЫЕ
РУБЛИ
С КАЖДОЙ ПОКУПКИ***



Предлагаем новую услугу «Эксперт на час». Теперь вы можете получить очную консультацию практикующих профессионалов и лучших специалистов бизнеса по продажам, логистике, аналитике, IT-технологиям, работе с персоналом и другим направлениям.

Свяжитесь с нами, обозначьте круг тем, и мы организуем встречу со специалистом.

Наши эксперты быстро и точно ответят на ваши вопросы в своей области.
«Точечный подбор», www.tochpodbor.ru

