



ЖИЗНЬ БИЗНЕСА

Информационный бюллетень Консалтинг-Центра "ШАГ"

№ 5 (23) октябрь 2004

К читателю

Практически каждого из нас волнует - а что будет? Какая будет погода? Как будут расти цены? Какими станут мои дети? Ответы на эти вопросы определяют наши действия: что мы надеваем, во что вкладываем деньги, как воспитываем детей, каких выбираем партнеров.

И в бизнесе это тоже важно. Настоящий выпуск бюллетеня посвящен размышлению о будущем в некоторых сферах жизни бизнеса. Будет ли жить такой бизнес, как дистрибуция, или его ждет тихое угасание? За счет чего дистрибуция может прийти к процветанию, а где ее подкарауливают риски? Какие решения предстоит принять Владельцу бизнеса, решившему с ним расстаться? Каких усилий потребует от Владельца реализация того или иного решения? Своими мыслями и наблюдениями на эту тему делятся топ-менеджеры двух компаний и консультанты КЦ «ШАГ».

О судьбах дистрибуции

С нами беседовали:

Генеральный директор компании «IFD» Олег Ничипор

Директор Коммерческого Управления компании «Спортмастер» Дмитрий Агеев.

Распространено мнение, что дистрибуция – это тупиковая ветвь коммерции. Производители выходят на розничные сети напрямую, создавая собственные представительства... Согласны ли Вы с этой позицией?

Д. Агеев: Не согласен. По сравнению с розничными сетями век дистрибуции может быть даже более долгим. Есть масса примеров, когда один розничный оператор «съедал» другого, а дистрибутор, не привязанный ни к какой конкретной рознице, ничего при этом не терял. Если марка успешная, с ней ничего не сделается. А если дистрибутор успешно продвигает эту марку, то он нужен рознице.

О. Ничипор: В разных отраслях ситуация разная. Пока цена не главный фактор для отрасли, дистрибуция в ней будет развиваться. В избавлении от лишних звеньев в цепочке заинтересованы лишь те, кто ориентирован исключительно на цену – например, дискаунтеры и работающие с ними поставщики. Но я не знаю ни одной отрасли, где производитель взял бы на себя организацию всей цепочки дистрибуции доточки продаж. На нашем рынке много розничных точек, и производитель не сможет охватить их своей дистрибуторской сетью.

Некоторые из наших клиентов считают, что дистрибуция может выжить исключительно благодаря сервису, который она предоставляет клиенту: складскому хранению, доставке до дверей, мерчандайзингу...

Д. Агеев: На нашем рынке этого нет. Формируя предзаказ, клиент сам решает, нужны ли ему доставка в его город. У нас нет собственного транспорта, содержать его накладно. При необходимости мы можем заказать доставку клиенту у

аутсорсеров.

В городе, где работает клиент, есть наш торговый представитель. Его функция – не доставка «до дверей», а контроль: все ли у клиента в порядке, получил ли он отправленный товар.

В собственных региональных складах у нас тоже нет нужды. Склады нужны, когда есть неходовой товар. А у нас весь товар уходит в сезон. Если склады появятся, то это увеличит товарные запасы, и тогда точно появится зависший товар. Сейчас весь товар хранится на центральном складе до того момента, пока клиент не заберет его.

Что же касается мерчандайзинга... Сеть «Спортландия» – это, по сути, клиентские магазины. Мы задаем мерчандайзинг, когда открываем магазин «Спортландия». А дальше – клиент сам заинтересован в продвижении товара и сам лучше знает, как и где его выставить. Продвигаем мы товар совместно с клиентом, у нас с ним рекламный «ко-бюджет».

О. Ничипор: Ценность дистрибутора – быстрая и качественная доставка товара в точку продаж и обеспечение маркетинговых функций на месте. Чем выше трафик дистрибутора, тем ценнее он для производителя.

Окончание читайте на 6-й стр.

Читайте в номере:

Драйв бизнеса умер. Да здравствует
Бизнес-драйв!

стр.2

Бизнес-встреча «Опыт лидерства. Компания
«Автомир» представляет...»

стр.3

Что говорит SQI? – Стандарт или удача?

стр.5

Драйв бизнеса умер. Да здравствует Бизнес-драйв!

Бизнес, как и всякая в жизни вещь, может надоест Владельцу. Надоест потому, что требует ежедневного погружения в рутину. Потому, что побежден на рынке последний реальный конкурент, и не с кем больше померяться силами. Да мало ли из-за чего может надоест бизнес...

Итак, Владелец потерял интерес к своему бизнесу. Что дальше? Можно заняться новым бизнесом. Можно выйти на новый бизнес-уровень: построить холдинг и управлять уже им. Можно поискать себя вне бизнеса: путешествовать, коллекционировать, заниматься благотворительностью. Одна из последних тенденций: Владельцы расстаются со своими бизнесами, чтобы стать наемными топ-менеджерами в других, как правило, более крупных бизнесах.

Когда станет ясно, что придет на смену старому бизнесу, Владельцу останется лишь... освободиться от него. В России, как и во всем мире, практикуют два подхода, две философии.

Первая идея состоит в том, что управлять «на расстоянии» нельзя, рано или поздно такой бизнес уведут. Поэтому надо продавать, пока он еще твой. Выстраивать контроль «на длинном поводке» при этом не требуется. Помимо денег, этот подход дает возможность Владельцу вновь почувствовать от бизнеса уже угасший «драйв». Теперь это драйв сделки, азарт борьбы с покупателем за выгодные условия. Хоть и короткий, но достаточно сильный выброс адреналина. Как правило, сегодняшние Владельцы ценят не конкретные «лошадиные силы» бизнеса (эффективные технологии, персонал, налаженные каналы поставки или сбыта), а его «породистость», потенциал (число точек продаж, торговая марка, возможности роста). Поэтому длительная предпродажная подготовка бизнесу не нужна. Важно лишь «зарядить» покупателя вирусом возможностей.

Совсем другая динамика у второй идеологии «расставания» Владельца с бизнесом. Это передача бизнеса

«на депозит», в управление наемным менеджерам. Философия передачи «на депозит»: не следует отдавать курицу, которая несет золотые яйца. Пусть в распоряжении Владельца единовременно окажется гораздо меньше денег, чем при продаже, зато - это будет стабильный «ручеек», который, при грамотно выстроенных отношениях с командой управленцев, может литься бесконечно и со временем увеличиваться в размерах. Реализация этих заманчивых перспектив требует другого времени, а также готовности к определенным потерям или инвестициям. По нашему опыту, за год-полтора Владелец может «приподняться» над текучкой бизнеса, передав оперативные функции наемным менеджерам. При этом Владельцу нужно заранее согласиться с временной потерей эффективности: реструктуризация бесплатной не бывает.

Тем не менее, если Владелец все-таки передает бизнес «на депозит», то самым существенным для него становится вопрос: как отойти от управления бизнесом, сохранив эффективный контроль за его состоянием?

Задача контроля, вместе с темами разработки новых проектов и юридическими аспектами владения, может быть возложена на личный аппарат Владельца. Тогда к личному помощнику и водителю-телохранителю добавляются финансисты-инвестиционщики, казначеи, юристы. Аппарат растет, содержание его дорожает, не всегда люди могут быть загружены «навсегда». У Владельца появляется задача текущего управления пусть не грандиозным, но все-таки коллективом. Зато в нужный момент специалисты всегда под рукой, они «в теме», они проверены, Владелец знает их сильные и слабые стороны.

Существует и другое решение задачи организации «удаленного» контроля бизнеса со стороны Владельца. Суть его - в создании «аппарата на аутсорсинге» или в нахождении «проверенного в делах» бизнеса. Вместо того чтобы по крупицам собирать свой аппарат, Владелец находит одного «Генерального менеджера» своей виртуальной Управляющей компании. И уже этот менеджер «приглядывает» за хозяйством Владельца, за действиями и решениями наемных менеджеров. Он сам в нужный момент вызовет или найдет на стороне финансиста, который посчитает новый проект или оценит бизнес-предложение. Юриста, который разработает варианты схемы владения. Аудитора, который проверит учет. Консультанта, который оценит состояние дел в бизнесе.

Вся формально необходимая для этого инфраструктура уже есть на российском рынке. О своей готовности управлять чужим состоянием заявляют всевозможные инвестиционные фонды, трасты, юристы, бизнес-консультанты.

Независимо от того, будет ли аппарат Владельца «в штате» или на аутсорсинге, основные риски Владельца и, соответственно, основные затраты его времени идут на «человеческий фактор»: проверить людей на честность-лояльность, профессионализм, наконец, просто на психологическую совместимость... Ведь поверенных, также как и людей из аппарата, поменять очень непросто. Особенно в сегодняшней России. *

В.Хомутов

**ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!**

**Компанию
МИАН
- 9-летием!**

**Компанию
«КИТ»
- с 12-летием!**



**Компанию
«Снежная Королева»
- с 6-летием!**

**Компанию
«ВымпелКом»
- с 11-летием!**

Бизнес-встреча «Опыт лидерства: Компания «Автомир» представляет...»

«Главное - волноваться, тогда что-то обязательно сработает...»
Н. Груздев, «Автомир»

Регулярные встречи партнеров «ШАГа» за «круглым столом» стали традиционной формой обмена опытом ведения бизнеса. 23 сентября 2004 года прошла очередная бизнес-встреча, посвященная **лидерству**. Тема встречи – представление опыта Компании «Автомир» – лидера автомобильного розничного бизнеса.

Разговор о слагаемых успеха открылся выступлением **Генерального директора «Автомира» Евгения Сатыева**, который кратко рассказал об истории Компании. «Автомир» начался со сплоченной группы людей, движимых общей целью – быть лучшими в своем сегменте рынка. Одними из первых они занялись «оцивилизованием» рынка. Первыми шли на риск внедрения новшеств. Первыми же и снимали сливки. Когда исходная предпринимательская структура, где все делали все, стала мешать управлению растущим бизнесом, вместе осуществили переход к централизованной системе с четко разделенными функциями и полномочиями. Научились играть конкретные роли в вертикали управления, подчинив личные амбиции общим интересам. Последовательно проведя две реструктуризации, команда построила структуру, адекватную задачам управления большой компанией. Деловые взаимоотношения менеджеров были formalизованы, но сплоченность команды на уровне человеческих отношений удалось сохранить.

Уникальность «Автомира» – считает Президент Консалтинг-Центра «ШАГ» Евгений Емельянов – в способности быстро и эффективно проводить изменения в жизнь. Компания дальше многих прошла по пути организационных изменений. За счет чего? Очень хорошо отстроена система принятия и реализации решений. Здесь много и жарко спорят, но никогда не «забалтывают» дело. Ключевые менеджеры Компании – акционеры. Довольно часто это мешает управлению. Но в «Автомире» это – очевидное преимущество. Собладельцы-менеджеры «держат» каждый свою Дирекцию (в «Автомире» Дирекция – аналог Департамента), проводя единую линию одновременно по всей Компании. Своим авторитетом и энергией они смогли сдвинуть «машину» с места, преодолевая инерцию и сопротивление снизу.

Централизованная система с «человеческим лицом», сочетание демократии, живого общения при выработке решений – с жесткой регламентацией исполнения принятых решений. Так охарактеризовал систему управления в «Автомире» **Административный директор Дмитрий Гулин**. Централизация управления сочетается с достаточной свободой «на местах»: корпоративный центр управляет дивизионами и филиалами не путем оперативного вмешательства, а через создание единых правил и

стандартов. Основные механизмы управления из центра – стратегия и бюджетирование. Важный принцип управления – дать возможность людям действительно проявить себя. Реализуется он через проектное управление. Система проектов – это параллельная структура, которая «накладывается» на пирамиду централизованного управления. Так преодолевается свойственная жесткой структуре ограниченность полномочий и возможностей карьерного роста сотрудников. А некоторые проекты

инициируются специально для того, чтобы пробудить энергию и воспитать людей.

Что побеждает: придуманная стратегия или реально складывающаяся жизнь? – вопрос **Сопрезидента группы компаний «Элфор» Юрия Коржавина**. По мнению автомировцев, побеждает хорошо поставленный процесс стратегического планирования, который включает подготовку и корректировку планов нескольких уровней. Стратегические выборы, которые задают вектор движения вперед, мало меняются в зависимости от обстоятельств и пересматриваются раз в год. Годовые же планы по всем Дирекциям и плановые задания менеджерам корректируются ежеквартально.

«Как принимаются решения в случае конфликта между подразделениями?» – вопрос, заданный **Генеральным директором «Реалтекс» Алексеем Максимовым**, интересовал многих участников. В «Автомире» хорошо регламентированы механизмы горизонтального взаимодействия. Прописано, какие вопросы кто и с кем должен согласовывать. Это помогает ограничить круг решений, принимаемых на самом верху. Но дело не только в этом. Многие решения мог бы принимать Генеральный директор, у него очень большие полномочия. Но по жизни он ими редко пользуется. Вырабатывая решения, в Компании всегда ищут консенсус, стремятся убедить коллег аргументами. Если не удается, Генеральный директор приглашает на «честный бой». Но доля вопросов, с которыми обычно ходят к Генеральному – не более 10 %. В остальных 90 % случаев срабатывают горизонтальные отношения в команде и желание найти взаимоприемлемое решение.

Раскрывая связь между системой управления и корпоративной культурой в команде менеджеров, **Дмитрий Гулин** подчеркнул, что управление в Компании всегда строилось на принципе: «Сначала – кто, потом – что». Структура должна быть «подогнана» под личные особенности менеджеров. Чтобы структура заработала и дала результат, она не обязательно должна быть «правильной». Гораздо важней, чтобы в нее постоянно «вдыхали» жизнь и энергию. Если наверху сформирована

Продолжение читайте на 4-й стр.

единая команда, персонал подтягивается за топ-менеджерами. Но чтобы осуществить трансляцию командного духа сверху вниз, важно не отпускать на самотек корпоративную культуру. Корпоративная культура создает то, что нельзя регламентировать: дух и энергетику компании. Ее роль в управлении аналогична роли бренда в развитии продаж. И она складывается из субкультур разных подразделений, которые нужно всемерно поддерживать. Этому способствует развитие внутренних коммуникаций в Компании. Люди начинают активно использовать корпоративную газету и Инtranет для «PR работы» своих подразделений.

Дух компании базируется на общности ключевых ценностей. В «Автомире» это – стремление людей к лидерству. Отношения подразделений пропитаны духом здорового состязания. Соревнование между подразделениями возникло даже раньше, чем соревнование с конкурентами. Как только открыли вторую торговую площадку, она сразу же стала бороться с первой за лидерство. Дух конкуренции между подразделениями активно поддерживается руководством, причем, больше на уровне игры, чем администрирования. Моральные стимулы – призы за победу – оказались действенным элементом мотивации сотрудников.

Необходимая слагаемая лидерства на рынке – успешный бренд. **Директор по продажам и послепродажному обслуживанию «Автомира» Николай Груздев** считает, что успех работы над брендом во многом определяется тем, на какого именно человека будет возложена обязанность готовить решения и организовывать всю эту работу. Среди требований к нему одно из важнейших – здравый смысл и устойчивость к давлению со стороны специалистов по маркетингу и рекламе. На этапе позиционирования бренда важнее всего – перевести работу из области субъективных оценок в область фактов, провести диагностику бренда на основе стандартных методик. Для этого имеет смысл привлечь специализированные маркетинговые агентства. Важно также вести постоянный мониторинг и заранее планировать диагностику бренда после проведения имиджевых компаний. Главное – бороться с субъективизмом в оценках эффективности бренда внутри компании. Формирование бренда требует серьезной идеологической работы в коллективе. Нужно активно разъяснять людям, чего мы хотим достичь, создавая бренд. Иначе работа по имиджевой рекламе войдет в очевидное противоречие с отношением людей к своей компании, работе и клиентам.

Остро и заинтересованно обсуждались вопросы управления брендом: связь бренда продавца и производителя, централизация-децентрализация в управлении маркетингом и рекламой, эффективность разных медиаресурсов в процессе продвижения бренда. Хороший бренд, подчеркнул **Феликс Молдавский, акционер Компании «Финкраска»**, создает добавленную стоимость и может «вытянуть» компанию во время кризиса. На примере развития бренда «Финкраска» выступающий

продемонстрировал эффективность стратегии «подтягивания» имиджа производителя под имидж продавца. Не нужно слепо следовать за поставщиком в имиджевой рекламе, важно экспериментировать самим.

Президент Группы «Курс» Максим Климов обратил внимание участников на проблему локализации бренда на региональных рынках. Разные города («снобистские», «дискаунтерские») – требуют различного позиционирования. Встает вопрос об оптимальном распределении маркетинговых функций между центром и региональными филиалами. Данную тему развил в своем выступлении **Директор Коммерческого управления Компании «Спортмастер» Дмитрий Агеев**. Задача

локализации имиджа компании на местном рынке диктует необходимость принятия маркетинговых решений на местах. Подходит ли для этого централизованное маркетинговое подразделение, или в каждом филиале должна быть своя маркетинговая структура? Единое управление маркетинга и рекламы

хорошо работает с медиагруппами, но слишком «далеко» от мест продаж. Местная реклама более ориентирована на потребителя, но не формирует глобального имиджа. По мнению **А. Максимова**, самая серьезная проблема в локализации управления брендом на местах – кадровая. Трудно найти квалифицированных людей, которые понимали бы, о чем говорят и что делают в Москве. Оптимальное решение – выездные бригады, которые занимаются не только запуском, но и «эксплуатацией», в том числе подготовкой людей.

В завершение встречи **Директор по поставкам Компании «Автомир» Алексей Проскуряков** попытался найти ответ на наиболее сложный вопрос: какой должна быть эффективная управленческая команда? Спленченность команды еще не гарантирует ее эффективности. Важно, какие цели объединяют людей, исколь высоки их ожидания от результатов работы. Спленченная команда с низкими ожиданиями – самая неэффективная. Чтобы команда не снижала свою эффективность, особенно пока «не грязнул гром» и на рынке все благополучно, нужен постоянный «возмутитель спокойствия» внутри. Основной закон успеха компании-лидера емко сформулировал **Максим Климов**: пока люди волнуются – во всем разберутся, если перестанут волноваться – компания умрет.



25 ноября 2004 года

Консалтинг-Центр «ШАГ» планирует провести очередную бизнес-встречу.

Тема встречи –
«Управление Группой Компаний.
Отношения Владелец - Менеджер».
Желающие принять участие в бизнес-встрече - обращайтесь!

Что говорит SQI? - Стандарт или удача?

SQI

До сих пор в рубрике «Что говорит SQI» мы рассматривали лишь один, хотя и ключевой, параметр методики *Service Quality Index*: **уровень обслуживания клиентов в торговых или сервисных подразделениях**.

Однако возможности SQI не исчерпываются измерением уровня качества обслуживания. В сегодняшнем выпуске мы хотели бы представить еще один показатель, важный для организации работы сетевых структур.

Речь идет о том, в какой мере клиент той или иной сети имеет шанс встретить в ней примерно одинаковый уровень обслуживания — независимо от того, посетил ли он торговую точку в Москве или в Екатеринбурге, ранним утром или в час пик, попал он на «удачную» смену обслуживающих его работников, или на «неудачную». Иными словами, методика SQI позволяет количественно оценить, насколько сети удалось **стандартизовать** качество обслуживания клиентов. Стабильность качества обслуживания помогает сети формировать свою клиентскую группу и, соответственно, свой розничный бренд. Собственно, бренд и формируется из двух составляющих: узнаваемости названия и единства методов работы в розничных точках — от ассортимента и формата магазинов до единого уровня обслуживания.

Показателем единого уровня обслуживания является стандартное отклонение: чем ниже значение этой величины, тем более магазины сети и их персонал близки по качеству обслуживания. Как правило, чем выше стабильность качества обслуживания, тем точнее компания настроена на какую-либо клиентскую группу.

Рассмотрим с этой точки зрения результаты измерений, опубликованных ранее в «Жизни Бизнеса», добавив к показателям качества обслуживания показатели стабильности этих данных по сети. «Двумерное» сопоставление столичных розничных сетей представлено на двух диаграммах. На диаграмме №1 — величины обоих показателей по каждой из исследовавшихся сетей. На диаграмме №2 — те же данные представлены в форме, визуализирующей сходство или различие сетей по двум показателям одновременно.

Обсудим вторую диаграмму, «прогуливаясь» по образовавшимся на ней областям.

Начнем с **нижнего левого угла**, который, как следует из расположения осей, характеризуется низким уровнем качества обслуживания и высокой стандартизованностью поведения продавцов. В гордом одиночестве здесь расположена только одна сеть — это магазины «Арбат Престиж». Как им удается унифицировать плохое обслуживание — по-видимому, «секрет фирмы». Однако факт попадания в этот сектор абсолютно закономерен для сети, стремящейся занять нишу торговца-дискаунтера.

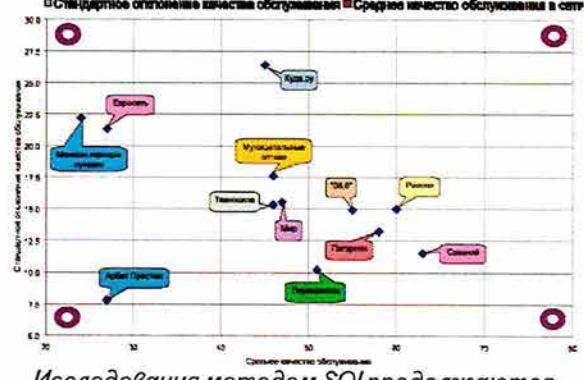
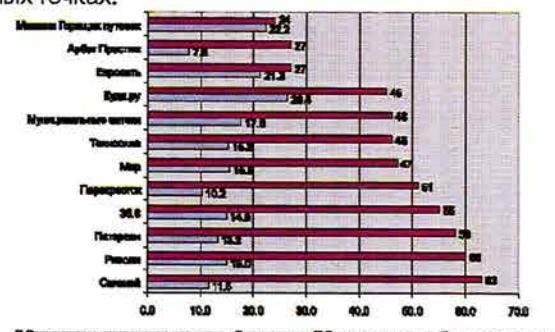
Под **верхним левым углом** разместились компании, которые отличаются низким качеством обслуживания и высокий разброс по этому показателю. Это означает, что в сетях «Магазин горящих путевок» и «Евросеть» клиенту может повезти на встречу с хорошо работающим продавцом. Но не надо рассчитывать, что это случится и при повторном посещении сети в другом месте или в другую работающую смену.

Почти в **«зените»** диаграммы оказалась сеть «Куда.ру», среднее качество обслуживания в которой близко к удовлетворительному, а разброс показателей — самый большой из всех оцениваемых компаний. Это может свидетельствовать только об одном: при явных усилиях повысить уровень обслуживания клиентов, эта компания не смогла пока добиться стабильности работы персонала. Ситуация с качеством обслуживания в этой сети можно оценить как наиболее рискованную: если клиент привык к хорошему обслуживанию в одном офисе и затем вдруг сталкивается с плохим обслуживанием в другом, то есть риск потерять его навсегда.

Под компанией «Куда.ру», в **центре** диаграммы расположились три сети (Муниципальные аптеки, «Мир» и «Техносила»), которые характеризует удовлетворительный уровень обслуживания при относительно невысоком разбросе индивидуальных показателей. Этим компаниям удалось добиться одинакового, хотя и не очень высокого качества обслуживания в большинстве своих розничных точек.

К этим трем компаниям примыкает наиболее многочисленная группа сетей (**нижний правый сектор**) — компании «36,6», «Риволи», «Патэрсон», «Перекресток» и «Связной». При достаточно высоком уровне обслуживания (от «выше среднего» до «хорошего») им удалось добиться и неплохой стандартизации качества.

Заметим, что верхний правый сектор остался незанятым, — практически нет сетей с высоким, но нестабильным качеством обслуживания. Более того, отчетливо видна тенденция: чем выше качество обслуживания в сети, начиная с некоторого уровня, тем стабильней оно поддерживается в разных ее точках. И это неудивительно: если компания ведет целенаправленную работу по повышению качества обслуживания своих клиентов, то это сказывается на всем — и на среднем уровне обслуживания, и на постоянстве качества обслуживания в разных точках.



Исследования методом SQI продолжаются...

О судьбах дистрибуции

Увеличивая количество клиентов и трафик поставки, мы создаем барьеры для поставщиков - на случай, если они захотят выйти на наш рынок и создать собственные каналы продвижения товара.

Благодаря маркетинговым функциям — мерчандайзингу, рекламе — мы можем адаптировать товар под конкретный регион и конкретного оптового клиента.

Какие функции продвижения товара берет на себя оптовый клиент? Как Вы его контролируете?

Д. Агеев: У нас имеется рекламный ко-бюджет с клиентами, использование которого жестко контролируется с нашей стороны. Бюджета у клиента не будет, пока он не представит макеты щита, фотографии оформления магазина, оборудования и т.д. Только после этого подписывается совместный рекламный бюджет.

О. Ничипор: У нас нет общих рекламных бюджетов с клиентами. Вся реклама централизована. Однако, если наши клиенты скажут, что они хотят ко-бюджет на рекламу, мы готовы этот вопрос рассмотреть. Пока у них основное требование — поставка товара и цена. Сам клиент использует для продвижения те промоматериалы, которые мы ему предоставляем.

Продажи планируют сами клиенты на этапе составления предзаказа. Нерискованно ли это? Ведь поставщик зачастую лучше своих клиентов понимает, какой товар будет продаваться и в каком количестве...

Д. Агеев: Если клиент не умеет планировать, значит, он слабый коммерсант. Слабые партнеры нам никому. Наши клиенты покупают товар на собственные деньги, и они сами заинтересованы в том, чтобы продать его. Мы их, конечно, поправим, если заметим ошибку при планировании. Под предзаказом клиента стоит его собственная подпись и подпись нашего менеджера, который этого клиента ведет. Менеджер никогда не даст много того товара, который слабо продается. И всегда предложит взять побольше ходового. Это его ответственность. Мы не видим остатков в клиентских магазинах, но знаем, сколько они еще не выкупили с нашего склада. Если видно, что у кого-то товар завис, а у другого клиента его не хватает — мы, конечно, им подскажем и постараемся перебросить товар от одного к другому.



О. Ничипор: Если дистрибутор активно продвигает товар собственными силами, не привлекая клиента, то участие клиента в планировании может быть минимальным. Но когда оптовый клиент строит долгосрочные планы своего бизнеса, он сам заинтересован, чтобы ему поставляли товар в соответствии с его планами. Кроме того, дистрибутору важно включать своих оптовых клиентов в совместное планирование, поскольку это привязывает их к дистрибутору. На некоторых рынках дистрибуторы устанавливают клиентам специальное программное обеспечение, которое позволяет клиенту планировать продажи, а дистрибутору — видеть остатки. Это тоже привязывает клиента к поставщику. Так развивается франчайзинговая сеть аптек «Ригла». Важно создать удобную для клиента систему процессов и стандартов совместной работы и кропотливо внедрять ее в сознание клиента. *

Из записной книжки консультанта

Главный бухгалтер: «Фискальные бухгалтера живут фискальной жизнью, а реальной жизнью живут реальные люди».

Владелец компании: «Я советовался по этому вопросу с владельцем аналогичного бизнеса, и он мне сказал: «Я это проблему понимаю, но думать о ней не хочу».

Из письма ИТ-директора Финансовому директору холдинга: «Прошу определить финансовую стратегию в области закупки тонера для принтера».

Топ-менеджер: «Ни одно из наших решений не фиксируется на бумаге, и из-за этого решения со временем дематериализуются».

Текст на сайте консалтинговой фирмы: «Наши консультанты работают с организацией, не входя в нее. Это позволяет сохранить существующую структуру организации».

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** О. Сидельникова **Ответственный секретарь:** Е. Денисова
Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2004 <http://www.stepconsulting.ru>
103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095) 203-51-26, 203-51-27 E-mail: step@stepconsulting.ru
Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.
Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией
Бюллетень распространяется через каталог Агентства «Роспечать» «Газеты. Журналы». Подписной индекс 25988