

## «Женщина в красной шапочке» или качество обслуживания как объект управления

Своими мыслями по этой теме поделился Денис Никулин, менеджер с большим и успешным опытом руководства розницей в таких известных компаниях как «М.Видео», «Снежная Королева», «Диксис».

**Расскажите, пожалуйста, о системе оценки, которую Вы используете для управления качеством обслуживания в розничной сети.** - Сегодня клиенториентированность стала модной темой. О своей клиенториентированности говорят все. Но чтобы это не было голой декларацией, нужны ясные и однозначные критерии того, что входит в это понятие. Мы должны разработать нормативные документы под названием «стандарты обслуживания» или более широко – «стандарты клиенториентированности». Содержание стандартов будет зависеть от того, чем занимается компания и каким образом она собирается добиваться расположения клиентов. Многим кажется, что когда такие нормативные документы разработаны, а персонал прошел соответствующее обучение, то стандарты вроде бы и внедрены. Но ведь нужно еще посмотреть: как они выполняются?

Делать это можно по-разному. Некоторые пытаются получать информацию через знакомых: просят посетить магазин жен, друзей, сотрудников или родственников. Метод – не затратный, но, к сожалению, дает слишком большую погрешность. Один обратил внимание на то, другой на это; отзывы никак не унифицированы, их невозможно сопоставить. В результате мы получаем пеструю и расплывчатую картину, которая мало что дает для реальной оценки ситуации. Для того, чтобы получать более точные данные, компаниям приходится прибегать к услугам аутсорсеров. Формируется специальная группа оценщиков, иногда их называют «тайными покупателями» («mystery shopping»). Под видом обычных посетителей они отправляются по магазинам, совершают там покупки, общаясь с продавцами, осматривают залы – и все фиксируют в анкете, специально разработанной под стандарты компании.

После обработки анкет мы получаем оценку качества обслуживания в виде конкретной цифры. Как правило, результат первой оценки далек от желаемого. Качество нужно поднимать, а для этого – заинтересовать персонал не только в продаже штук, но и в качественном обслуживании. Так в системе мотивации появляется новый параметр: величина отклонения фактического уровня обслуживания от запланированного. Этот показатель начинает влиять на реально получаемое продавцом вознаграждение. Лучшие продавцы при этом могут отмечаться и поощряться дополнительно, а худшие помимо штрафов получают иногда и предложение об увольнении.

Как правило, результатом работы такой системы является существенное улучшение показателей качества обслуживания. Хотя, конечно же, поначалу внедрение оценки качества встречает ожесточенное сопротивление персонала.

**Люди сопротивляются самому факту оценивания или влиянию его результатов на зарплату?**

- Влиянию на зарплату – это само собой. Тем более что первые оценки, как я уже говорил, – обычно невысокие. Но и сам факт оценки тоже встречает сопротивление: люди по своей природе таковы, что не любят, когда их оценивают. Не помню случая, чтобы при своем запуске система приветствовалась низовым персоналом компании. Но управленцы, которые отвечают за бизнес, к системе оценивания относятся с пониманием.

**Как долго длится сопротивление и что происходит после этого?** - При ежемесячной оценке притирка идет, как правило, 3-4 месяца.

Самый острый момент – реакция на результаты первой оценки. Кем-то эти результаты воспринимаются сразу: «Ох, надо же, у нас глаза открылись!». Но чаще реакция другая: «Все неправда! Снова в офисе придумали какую-то глупость и прислали некомпетентных людей!». Из ножен достаются шашки – и начинается схватка, начинаются жаркие разбирательства. Вторая и третья оценка – это уже меньше эмоций, больше аргументов и разговоров по делу. Директора магазинов начинают разбираться с новой системой мотивации, многих это заставляет по-другому взглянуть на себя и свою работу. Четвертый отчет оценщиков всеми воспринимается более-менее ровно, и после этого наступает стабилизация. Основные проблемы уложены, идет конструктивная работа. Хотя какие-то вопросы все равно возникают и решаются во взаимодействии оценщиков и директоров магазинов. Это нормальная ситуация: оценщики тоже могут ошибаться. Не хотелось бы, чтобы из-за их ошибок пострадал невиновный человек. Случай такие, наверное, неизбежны. Но важно свести их к минимуму.

### Читайте в номере:

Бизнес-встреча «Гормоны капитализации» стр.3

Сколько стоит собственный бизнес? стр.5

Что говорит SQI? – Отом, как нас обслуживают в магазинах спортивных товаров стр.6

**А нельзя ли проще? Имел бы каждый директор магазина список вопросов о выполнении стандартов - и сам оценивал бы по нему своих сотрудников? И тут же мог бы и санкции применить, и бонус дать - и не надо никаких сложностей устраивать.** - Конечно, директор лучше всех знает своих сотрудников. Но, в отличие от «тайного покупателя», он не может быть беспристрастным. Во-первых, он тоже человек. К кому-то из продавцов он относится лучше, к кому-то - хуже. Во-вторых и «в-главных», наша оценка качества - многоуровневая, мы оцениваем не только продавцов, но и их директора. Если отдать оценку на откуп директору, то он должен будет оценивать себя сам. Какая уж тут объективность?

**Вы сказали, что продавцы поначалу серьезно сопротивляются. А директора?** - Многое зависит от степени зрелости директоров. Но мы должны понимать: директор магазина находится между молотом и наковальней. Он отвечает за работоспособность коллектива и должен управлять так, чтобы не перегнуть палку и не убить в людях желание работать. При этом руководитель сети требует от него результатов еще и по качеству обслуживания. Директора реагируют по-разному. Одни, наиболее зрелые, - объективно воспринимают критику, стараются учсть замечания и выправить ситуацию. Другие - идут на поводу у своих коллективов и пытаются дискредитировать проведенные замеры. Оценщиков обвиняют в том, что они умышленно подлавливают людей на ошибках, которые, конечно же, случаются во всякой работе. И начинается активная переписка, призванная убедить руководителя сети...

**...В некомпетентности оценщиков?** - В некомпетентности оценщиков, в непригодности всей системы. Но на самом деле директор демонстрирует прежде всего свой собственный уровень. А бывают случаи совсем печальные, когда директор вообще никак не реагирует. Это означает, что он не заинтересован в результате и к вопросам качества относится формально. Тут можно задуматься: а нужен ли компании руководитель взаимодействующего с клиентами подразделения, который не ориентирован на качество обслуживания?

**Традиционно премия продавцов рассчитывается от оборота. Чтобы система качества обслуживания работала - каким, по-вашему, должен быть бонус или штраф за качество обслуживания в сравнении с премией от оборота?** - Универсального рецепта нет: многое зависит от типа бизнеса, от тех задач, которые ставит перед собой компания. В магазинах самообслуживания покупатель сам набирает товар, и консультации продавца минимальны, - минимальна и его возможность повлиять на решение о покупке. В этом случае вес оценки качества обслуживания в мотивации продавца не должен быть очень большим. Да, продавец должен быть

опрятен, умыт, побрит, и, самое главное, - вежлив. Но если покупатель набирает товар сам, то главная задача продавца - не испортить уже сложившееся впечатление от магазина. Если же мы работаем в бизнесе, где продажи - сугубо индивидуальные, зависящие от мастерства продавца, и если для нас важно, чтобы у нас был не разовый клиент, а постоянный, то влияние оценки качества обслуживания на мотивацию будет существенно выше. Еще один момент. Если качество обслуживания в сети - ровное, и мы хотим поддерживать его, то вес оценки в мотивации будет одним. Но если нужно значительно улучшить ситуацию с обслуживанием, то значение оценки должно возрасти.

#### **Влияет ли контроль качества на объем продаж?**

- Это не прямое влияние. Не стоит ожидать, что после появления «тайных покупателей» сразу же выстроится очередь в магазины. Но вот средняя частота посещений сети одним и тем же клиентом - повысится. Второй важный показатель: появляется все больше лояльных клиентов, предпочитающих нашу сеть другим сетям. Этот показатель - также измеримый. То есть, система реально работает на привлечение и удержание покупателей.

#### **Среди наших читателей наверняка есть дотошные, которым интересно знать: а данные-то есть?**

- Конечно, есть. Все эти корреляции достаточно наглядно прослеживаются на нашей статистике. Хотя в разных бизнесах эти зависимости будут выглядеть по-разному.

**Привлечение для оценки аутсорсинговой организации стоит денег. Окупаются ли затраты?** - Экономика процесса - очень интересная. У каждого директора магазина в бюджете есть фонд оплаты труда. Так вот, во всех случаях, которые были на моей памяти, расходы на привлечение сторонних оценщиков компенсировались из фонда оплаты труда, за счет экономии, полученной от... штрафов.

**И этого хватало?** - На первоначальном этапе - даже с избытком. Потом, когда уровень обслуживания стабилизируется, ситуация несколько меняется. Но существенная часть расходов все равно компенсируется из фонда оплаты труда.

**А что, кроме повышения качества обслуживания вносит система оценивания в поведение продавцов?** - Очень часто персонал начинает играть в игру под названием «Вычисли оценщика по его вопросам». Как правило, ошибаются. Я слышал много таких историй: люди уверены, что «та женщина в красной шапочке - это оценщик», а она была обычным покупателем.

**В любом случае, это держит их в тонусе.** - Да, конечно. И это замечательно. В завершение - два слова. Я рассказал о моей собственной практике. Быть может, у других есть какие-то иные решения, позволяющие улучшить качество обслуживания. Я бы с удовольствием познакомился с этими решениями.

**ПОЗДРАВЛЯЕМ  
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!**

Компанию «ДВТ»  
- с 14-летием!

Компанию «СпортМастер»  
- с 13-летием!



**ПОЗДРАВЛЯЕМ**

Компанию «СпортМастер»  
- с получением премии  
**«Супербренд - 2004!»**

## «Гормоны капитализации»

21 апреля 2005 года состоялась очередная бизнес-встреча клиентов и партнеров Консалтинг-Центра «ШАГ». На этот раз выбор повестки дня определила проблематика «предпродажной подготовки» бизнеса, актуальность которой для владельцев явно обозначилась на предыдущей встрече. Обсуждались такие влияющие на капитализацию факторы, как региональное развитие компаний и внедрение ERP-системы. К сожалению, найти пример удачного внедрения ERP-системы в российской компании оказалось значительно труднее, чем мы предполагали. В частности, несмотря на большое количество сообщений об успешном внедрении системы АХАРТА, ни одна из известных нам компаний, фигурирующих в списке внедрений, не решилась рассказать о своем опыте как о большом успехе. Больше повезло с системой SAP...

Своим опытом поделился **Сергей Дмитриев, Директор по информационным технологиям компании «Копейка»**, которой принадлежит сеть одноименных супермаркетов в Москве, Московской области и Туле (всего 80 магазинов).

В компании удалось внедрить SAP в поставленные сроки, не выходя за рамки запланированного бюджета. С самого начала акционеры ставили своей целью построить общегосударственную компанию. Необходимо было обеспечить контроль за деятельностью и развитием сети. Акционеры хотели иметь рычаги управления всеми универсами из центрального офиса, контролировать закупки, управлять товарными запасами, проводить единую маркетинговую и ценовую политику и тем самым обеспечить управляемость компании даже в случае ее значительного роста.

Первые три года, когда компания только создавалась, о какой-то серьезной ERP-системе речь не шла. Это был период освоения технологий, становления бизнес-процессов, создания системы управления. Лишь в 2000 году началось внедрение SAP. Эта система была выбрана как отвечающая высоким требованиям компании. Внедрение было решено проводить пошагово, и, не закончив один этап, не начинать следующий.

На первом этапе система была внедрена в бухгалтерии как в pilotной зоне проекта. На втором этапе система внедрялась в основных подразделениях: логистика, продажи. Было задействовано еще 34 подразделения (включая магазины) и более 300 пользователей. На третьем этапе наработанный подход был распространен на другие подразделения. Сейчас компания находится на четвертом этапе освоения SAP, и он будет длиться до тех пор, пока существует компания. Ежегодно Департамент информационных технологий собирает от подразделений компании заявки на дополнения к системе, на основании которых составляется годовой план работ.

### **Основные проблемы, с которыми пришлось столкнуться при внедрении ERP-системы:**

- Появление по ходу внедрения новых задач, угрожающих размыть границы проекта.
- Отношение сотрудников к проекту как к чужому, не касающемуся их делу и, как следствие, - незаинтересованность в результате.
- Неприятие, сопротивление новому.

Компания сумела преодолеть эти сложности, жестко регламентируя цели и задачи проекта, заинтересовывая и вовлекая в процесс внедрения людей, терпеливо подготавливая персонал к работе с новой системой.

### **Факторы успеха внедрения ERP-системы в компании «Копейка»:**

1. Систему управления компанией изначально

предполагалось строить как автоматизированную, и все бизнес-процессы осознанно выстраивались под задачу автоматизации.

2. В Компании была создана собственная проектная группа. Костяк составили люди, работающие в компании с момента ее создания, они на 100% были заняты только этим проектом. Внешние консультанты привлекались только для того, чтобы обучить и подготовить участников. Так удалось минимизировать расходы на внедрение и снизить зависимость от внешних консультантов.
3. В проект были вовлечены менеджеры подразделений, в которых происходило внедрение. Они выступали в роли экспертов по бизнес-процессам подразделения и являлись ключевыми пользователями, которых обучали работе с системой.
4. Все менеджеры, участвовавшие в построении единой системы, были мотивированы на результат большой премией по завершении проекта.

**Артур Попельнюхов, совладелец компании «Старик Хоттабыч»,** поделился опытом внедрения ERP-системы АХАРТА. «Любая реформа идет вдвое медленнее и стоит вдвое дороже, чем предполагалось изначально», - переформулировал он известный «закон Хеопса – Лужкова». За полтора года проектная группа, осуществлявшая внедрение, поменялась на 100%. Специалист, получивший опыт внедрения ERP-системы в крупной компании, сразу становится лакомым куском на рынке. Поэтому работающие в проекте сотрудники были быстро перекуплены другими компаниями. «Мы не разочаровались, но поняли, что недооценили сложности всего процесса». Работа над внедрением продолжается, и уже можно говорить об успехах, сулящих надежду на достижение желаемого результата.

Тему ERP-системы продолжил **Герман Алексеев, ИТ-директор Группы компаний «Спортмастер»**. 1999-2001 годы были временем выбора пути. В 2001 году, после неудачной попытки внедрения Navision Financials, Компания приняла решение о разработке собственной информационной системы. Учитывались бурный рост Компании, специфичные для российских условий требования к функционалу системы, финансовые возможности, ситуация на рынке ERP-систем. Сейчас, в 2005 году, многое в развитии информационной системы разошлось с первоначальным планом: изменились приоритеты, сильно довлеет фактор огромного объема данных и т.д. Тем не менее, система отвечает основным



потребностям бизнеса, реализует многие наши конкурентные преимущества. Идея использования стандартных решений не отбрасывается, она все время имеется в виду. Достоинства стандартных решений очевидны, как очевидны и их недостатки. Весь вопрос в конкретных возможностях внедрения стандартной ERP. Сейчас, например, такая возможность серьезно рассматривается в связи с задачей совмещения управленческого и корпоративного контуров управления, требующей стандартизации большого количества бизнес-процессов.

**Дмитрий Агеев, Директор дистрибуционного дивизиона «Спортмастера»:** «Быстрый рост компаний существенно затрудняет внедрение новой ERP-системы. Вырастить что-то на движущемся процессе сложно, а остановиться — значит упасть. Так что автоматизация в равной мере может как помочь рвануть вперед, так и разрушить все бизнес процессы».

*Общий Вектор высказанных в ходе обсуждения мнений не был однозначным. Внедрение ERP-системы — это и большой риск, и огромная головная боль. Но и не делать этого невозможно: ERP-система необходима для управления масштабным и быстро растущим бизнесом.*

#### **Вторая часть встречи была посвящена теме регионального развития.**

**Ринат Умаров, компания IGA**, рассказал об опыте регионального продвижения этой американской розничной сети. IGA работает по франчайзинговой схеме, привлекая к сотрудничеству партнеров для работы под брендом материнской компании. Отдавая свое имя партнеру, IGA получает союзника в такой глубинке, куда ей самой не добраться. Партнер знает особенности местного рынка, покупательские предпочтения. Приходя в небольшой городок, IGA стремится стать центром притяжения для его жителей и обеспечить им не только товаром, но и достойным обслуживанием. IGA завоевывает симпатии клиентов, активно участвуя в жизни города. И успешно конкурирует с крупными магазинами в районных центрах, куда покупатели ездили раньше.

Франчайзи получает от компании возможность начать торговлю под брендом раскрученной сети, закупать товар у поставщиков по более выгодным ценам, получает технологии работы, торговое оборудование, оформление магазина. Магазин должен соответствовать стандартам компании по широте ассортимента, уровню сервиса, санитарно-гигиенические требованиям, требованиям безопасности и проч. Однако сам ассортимент магазина жестко не регулируется: какой товар продавать — решает сам владелец магазина.

В настоящее время компания IGA разрабатывает планы продвижения в Россию.

**Российский опыт использования идеологии франчайзинга в региональном развитии представил Алексей Мартыненков, Группа компаний «Спортмастер»:** «Розница в России растет и будет расти.



Если мы не зайдем рынок, его займут конкуренты». Сделав для себя такой вывод, Группа компаний начала широкую экспансию в регионы. Но до Якутска или Хабаровска «дотянуться» собственной сетью проблематично и дорого, а вот найти там союзника вполне возможно.

Проект «Спортландия» был запущен в конце 2003 года, когда Компания начала открывать региональные магазины под этим названием. Сейчас большая их часть работает по франчайзинговой схеме. Владельцами магазинов часто становятся прежние оптовые клиенты и дилеры «Спортмастера». Политика прихода в регион та же, что и у IGA. Приходя в город, «Спортландия» дает местным жителям возможность приобрести товары для спорта и отдыха в местном магазине, не уступающим по уровню сервиса даже Москве. «Зачем куда-то ездить, когда и у нас не хуже?»

Однако в отличии от компании IGA, «Спортмастер» жестко регулирует и контролирует соблюдение стандартов: магазин на 60-70% должен быть заполнен товарами «Спортмастера»; централизованно задаются товарный портфель и зонирование магазина, единые для всей «Спортландии» и «Спортмастера» розничные цены.

Соглашаясь на столь жесткие ограничения, франчайзи получают взамен содействие «Спортмастера» в получении дополнительных скидок у поставщиков, апробированные технологии работы, регулярное обучение персонала, подключение к единой общероссийской системе рекламы, а также необходимое для магазинов оснащение по льготным ценам.

Сейчас открыто более 50 магазинов «Спортландия» в России, Украине, Казахстане и Белоруссии. В 2006 году компания собирается утроить их количество.

*Обсуждение сосредоточилось на преимуществах и недостатках схем «своя сеть — сеть франчайзи». Не ускользнуло от участников и то, что в управлении франчайзинговой сетью фактически обозначились две модели построения отношений — «демократическая», где максимум свободы действий предоставляется франчайзи, и «патерналистская», где действия франчайзи достаточно жестко регламентируются. Какая из этих моделей более эффективно сработает в России, покажет время.*

**14 июля 2005 года  
Консалтинг-Центр «ШАГ» проводит  
очередную бизнес-встречу.**

**Тема встречи:  
«Стратегическое планирование».  
Материалы по результатам встречи  
читайте в №4 бюллетеня.**

# Сколько стоит собственный бизнес? (когда и зачем это нужно знать)

Понятно, что узнать, сколько стоит Ваш бизнес, хотели бы многие. Налоговая инспекция, например. И некоторые другие «силовые» ребята. Журнал «Форбс» активно интересуется стоимостью бизнесов. Наверняка любопытствуют по этому поводу сотрудники фирмы, дальние и близкие родственники, да и просто весь круг знакомых. Удовлетворяют любопытство всех этих людей пока только те немногие, которые решаются вывести свои компании в ранг публичных. Остальные часто и сами предпочитают не знать или не задумываться на эту тему — ведь так легче всего сохранить конфиденциальность информации.

Однако все чаще стали встречаться случаи, когда владельцы компаний добровольно, «для себя» решают провести оценку стоимости своего дела. Зачем и когда они это делают? Наш материал — это небольшой анализ проектов по теме оценки бизнеса, которые впервые появились в практике «ШАГа» всего лишь в 2001 г., но с тех пор имеют отчетливую тенденцию к интенсивному росту.

## В каких ситуациях появляется запрос на оценку стоимости бизнеса

Чаще всего оценка стоимости бизнеса интересует заказчиков в ситуациях купли-продажи. Более 60% наших проектов по оценке стоимости бизнеса были связаны с «продажей доли», когда часть бизнеса предлагалась для приобретения третьим лицам (как правило — инвесторам, реже — кандидатам в управляющие партнеры), или когда заказчики решали продать пакет своих акций Генеральному директору — наемному управляющему. Как правило, результаты расчетов консультантов использовались для определения позиции наших клиентов в переговорах о цене и условиях вхождения в бизнес.

Несколько более редки в нашей практике случаи, когда прогноз стоимости бизнеса был необходим для оценки и выбора вариантов стратегического развития. Анализ изменения стоимости бизнеса в каждом варианте был использован акционерами для выработки своей позиции о том, как долго им оставаться в этом бизнесе и на каких условиях целесообразно выходить из него.

Один раз результаты оценки текущей стоимости бизнеса основной владелец бизнеса использовал для оценки результатов года работы второго партнера в должности Генерального директора. На основании прироста стоимости бизнеса был определен размер пакета, который был передан Генеральному директору.

## Чего хотят от консультантов?

В ряде проектов, особенно на начальном этапе, заказчики использовали консультантов как носителей «священного знания» методики оценки бизнеса. Консультанты отвечали за формирование запроса на информацию, а ответственность за адекватность статистики и прогнозов клиенты брали на себя. Но в последнее время клиенты все чаще требуют, чтобы консультанты сами делали

прогноз рынка, оценку динамики ключевых показателей и т.п. В результате, если проекты первого типа выполнялись одним консультантом и требовали 20–30 консалт-часов чистого времени, то все проекты по оценке стоимости бизнеса с экспертизой состояния и тенденций развития рынка выполнялись двумя консультантами: специалистом в финансах и в маркетинге. При этом трудозатраты уже составляли порядка 100–120 часов.



## Что имеем на входе?

За последние 3 года ситуация со статистической финансовой информацией внутри компаний

изменилась не сильно. В лучшем случае удается получить отчеты о прибылях и убытках или о движении денежных средств за 2–3 последних года. Часто приходится тратить время на приведение этих таблиц в сопоставимый вид. Нередко к сопоставимому виду удается привести только очень агрегированные статьи: общая сумма затрат, выручка. Это, конечно, сильно затрудняет работу.

А вот маркетинговой информации в компаниях становится все больше. Она еще зачастую разрознена, но маркетологи-энтузиасты присутствуют уже во многих компаниях. Наработанные ими материалы являются хорошей отправной точкой для консультантов. Особенно когда приходится оценивать бизнес на очень закрытом или незнакомом рынке.

## Каким аршином мерить?

Во всех проектах оценки стоимости бизнеса в обязательно порядке консультантами применялся метод дисконтирования будущих денежных потоков бизнеса. Как и во всем мире, этот подход стал доминирующим и в России. В 40 процентах проектов было необходимо и возможно использовать и остальные подходы, известные в теории оценки. Для производственных предприятий довольно полезно использовать затратный подход, отталкиваясь от балансовых сумм и настраивая их соответствующими поправками. Вряде случаев, особенно для мелкого сетевого бизнеса, сегодня можно найти хороший массив информации для проведения оценки методом аналогов, через анализ цен фактических сделок или цен спроса и предложения.

## В чем смысл?

Оценка стоимости бизнеса явно начинает вытеснять показатель прибыли с пьедестала основного мерила эффективности бизнеса и топ-менеджеров. Сравнительно недавно это происходило в мире. Этот же процесс уже идет в России. Тема ежегодной оценки стоимости бизнеса становится обычной в Соглашениях учредителей. Среди наших заказчиков все чаще встречаются попытки строить мотивацию топ-менеджеров в зависимости от изменения стоимости бизнеса. Причем этот процесс идет даже в тех компаниях, которые пока не собираются выходить на фондовый рынок.

В.Хомутов

# Что говорит SQI?

## - о том, как нас обслуживают в магазинах спорттоваров...

Для очередного сравнительного исследования качества обслуживания клиентов методом SQI (Service Quality Index) были выбраны спортивные магазины.

**Оцениваемые.** Сравнивались три сети: «Интерспорт», «Профи-Спорт» и «Спортмастер».

**Результаты. Средние оценки сетей по относительной шкале:** «Интерспорт» - 29 баллов, «Профи-Спорт» - 26 баллов, «Спортмастер» - 48 баллов. Таким образом, «Интерспорт» и «Профи-Спорт» попали в группу аутсайдеров, «Спортмастер» же занял место в середине рейтингового списка. В целом в обследованных магазинах продавцы были вежливыми и доброжелательными, хотя «Интерспорт» и «Профи-Спорт» несколько проигрывают по этому показателю «Спортмастеру». Вместе с тем, в большинстве случаев продавцы не производят впечатления профессионалов. Во многом из-за того, что забывают о простых правилах хорошего тона: редко здороваются с клиентами, не прощаются, не приглашают приходить вновь. Часто не ощущается заинтересованность в клиентах: продавцы лишь пассивно отвечают на вопросы или работают «курьерами» между покупателем и складом, принося товары.

Сильной стороной обследованных сетей оказалась удобная организация пространства в торговых залах, которую отметили практически все. К сожалению, по этому показателю «Профи-Спорт» несколько уступает обоим конкурентам.

**Стабильность качества обслуживания** показывает, насколько отличается уровень обслуживания в разных торговых точках одной и той же сети. Наиболее ровное обслуживание клиенты встречают в сети «Профи-Спорт», чуть менее стабильное обслуживание в «Интерспорте». «Спортмастер» по этому показателю проигрывает.

Приведем некоторые из наблюдений «тайных покупателей», небезинтересных для руководителей магазинов и сетей.

**«Интерспорт»:** «Я долго, минут 5-7 рассматривала один костюм, брала в руки, крутила, выворачивала и т.п. Очень близко ко мне стояли два продавца и никак не реагировали на мои действия...»

**«Профи-Спорт»:** «Пока я не обратилась к продавцу, ко мне никто не подошел, хотя несколько продавцов видели, что я «брожу» вокруг велосипедов уже несколько минут...»

«Один продавец катался по залу на детском велосипеде и был очень собой доволен...» «В зале было пусто, ни посетителей, ни продавцов. Я осмотрела все витрины с обувью, померила несколько пар, потом пошла искать продавца. Продавец и кассир беседовали, не обращая на меня внимания. Когда спросила, где висят ветровки, продавец ответила: «Что, сами не видите?»»

**«Спортмастер»:** «В обувном отделе была продавец и покупательница. Продавец попросила меня подождать, пока она закончит. Но занималась с покупателем так долго, что ждать я устала. Другие продавцы не подходили, мне пришлось самой звать одного из них на помощь...» \*

Место в рейтинге	Сеть
1	Связной
2	КофеХауз
3	Риволи
4	Патэрсон
5	Аптеки "36,6"
6	Шоколадница
7	Перекресток
8	<b>Спортмастер</b>
9	Мир
10	Муниципальные аптеки
11	Техносила
12	Куда.ру
13	Белый ветер
14	<b>Интерспорт</b>
15	Арбат Престиж
16	Евросеть
17	СпортСити
18	Эпицентр
19	<b>Профи-Спорт</b>
20	Магазин Горящих Путевок
21	Полярис

Исследования методом SQI продолжаются...



### Из записной книжки консультанта

Менеджер о сотруднике: «Настолько широкий кругозор, что это мешает ему сфокусироваться на конкретной задаче».

\*\*\*

Менеджер на совещании: «Я, конечно, это сделаю. Но... не могу!!!»

\*\*\*

Из бесед с покупателями: «А что Вы чувствуете, когда к Вам приближается продавец?» «Ух, как не люблю я этого... Как будто им «Фас!» сказали!»

\*\*\*

Из обсуждения видов логистики: «А еще есть управлеченческая логистика - это когда директоров на машинах возят».

**Главный редактор:** Ю. Пахомов    **Выпускающий редактор:** Д. Тарантин    **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

**Редакционный совет:** Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2005 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095) 203-51-26, 203-51-27 E-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto: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