

## Мина замедленного действия

За последние несколько лет какие только кризисы не угрожали российскому бизнесу. Приходилось опасаться и прихода западных сетей, и банковского кризиса, и «отмены» бизнеса как такового, и даже «проблемы 2000 года» - правда, кажется, хоть эта последняя осталась жить только на газетных страницах.

Но вот все это случилось. И тут, конечно, выяснилось, что не так страшен черт, и что большинству угроз есть что противопоставить. И главное – бояться надо было другого, совсем не того, чего собирались бояться.

А тем временем как-то незаметно созрела целая гроздь проблем, которые и обсуждают не в пример меньше, и со словом «кризис» уж точно рядом не ставят: масштабом не вышли. Но, похоже, впечатление это обманчиво, потому что их последствия для развития бизнеса могут оказаться чрезвычайно серьезными. Впрочем, судите сами...

### Кризис кадров

«Ведь же не на кого опереться! Ну и куда они все подевались, эти менеджеры успешные, неужели все в свой бизнес ушли?» – с недоумением и даже легкой обидой спрашивал нас клиент. Честно говоря, мы не нашлись что ответить. Одни и вправду сделали свой бизнес, другие работают и уходят не собираются, третьи – наоборот, регулярно уходят на повышение в зарплате. Ну а владельцы бизнесов по-всякому выходят из положения. Приглашают топ-менеджеров: прогрессивных – из Москвы в регионы, амбициозных и работоспособных – из регионов в Москву. Или из-за границы выписывают. Или, разочаровавшись во всех и вся, делают все сами.

Но постепенно все более значимой проблемой становится нехватка совсем других людей: менеджеров среднего звена и «простых» сотрудников, – тех, кто «работает руками». И тем компаниям, которые принялись за ее решение, пришлось искать уже совсем другие рецепты.

Например, аптеки «36,6» стали предоставлять общежитие иногородним фармацевтам. Сеть «Формула Кино», столкнувшись с нехваткой киномехаников, решила отбирать будущих работников уже на начальных курсах профильного ПТУ. А компания «Спортмастер» пошла по пути создания «профильной» кафедры и сотрудничает с физтехом, выращивая для себя сотрудников на «своей» кафедре управления.

Хотя большинство бизнесов особенной проблемы здесь не видят: на рынке достаточно желающих прийти на место уволенного или уволившегося сотрудника. Ну не

бывает же, в самом деле, незаменимых заведующих, бренд-менеджеров и уж тем более механиков или продавцов! Все это, бесспорно, так, хотя и с оговоркой. Маленькой, но очень принципиальной: чтобы сотрудники были легко заменяемыми «винтиками», сама организация должна быть достаточно технологичной, с «защитой от непрофессионала». Между тем для очень многих активно растущих российских бизнесов такая технологизация – задача даже не сегодняшнего, а завтрашнего дня.

### Кризис нового поколения

Еще один разворот кадровой проблемы связан с тем, что устраиваются на работу приходят не просто молодые люди, а люди другого поколения. Довольно сильно отличающегося, скажем, от сегодняшних 25-30-летних.

Пока они вызывают у работодателей негодование: «Принципиально не беру молодых: ничего не умеют, а амбиций море». Или смех пополам с ужасом: «Я, говорит, серьезно настроен. Спрашиваем – насколько серьезно? – Ну, может, даже до Нового года проработаю! – А все это, между прочим, в конце сентября происходит».

Но дело, конечно, не в их несерьезности, излишней амбициозности, неопытности и так далее. Вряд ли в этом есть что-то новое. Действительное отличие нового поколения сотрудников – в том, что оно хочет работать в комфортной среде: с понятными правилами, с возможностью хорошо зарабатывать, с выходными и отпуском... И не просто хочет, а не сомневается, что имеет на это полное право.

Они выросли уже «при капитализме», поэтому бизнес для них – естественное и обыденное явление. В институте их – хорошо ли, плохо ли – учили маркетингу и менеджменту. И хотя им недостает собственного опыта, они знакомы и с велосипедом, и с Америкой. Многие их



### Читайте в номере:

#### Интервью

Страхи были преувеличены

стр.3

#### Инструментарий руководителя

Time-tuning. Этот новый старый метод Тейлора

стр.5

Что говорит SQI? – О том, как нас обслуживают  
в магазинах западных сетей

стр.6

притязания выглядят необоснованными. Но и это, пожалуй, только подтверждает тот факт, что уже пора готовиться к изменениям: системы взаимоотношений с персоналом, рабочих процессов, сложившейся корпоративной культуры...

### Кризис мотивации

В последнее время все больше владельцев и топ-менеджеров стало замечать, что в их компаниях растет количество людей, работающих не за деньги. Не то чтобы эти люди готовы были трудиться бесплатно. Просто штрафы-премии-бонусы не являются для них серьезным мотивирующим фактором.

Потому что основные свои финансовые потребности они уже удовлетворили. Или поняли, что смогут зарабатывать немного меньше – немного больше, но это «немного» отразится только на количестве приложенных усилий, а не на уровне их жизни. Либо работают здесь в основном ради опыта. Или потому что им нравится эта компания, – причины могут быть самыми разными.

В целом же все это наводит на мысль, что дело все в том, что привычные, выстроенные вокруг денег, мотивационные схемы теряют свою эффективность.

Впрочем, развивающиеся бизнесы и без того уже столкнулись с необходимостью искать под свои задачи новые инструменты управления людьми. Потому что максимум, что может дать самая жесткая система оплаты, – это отсеять тех, кто не способен в ней выжить. Но «просеянные» таким образом все равно могут оказаться далеко не лучшими из тех, кто есть на рынке. Точно так же как самый замечательный компенсационный пакет не гарантирует, что работник будет хорошо заботиться об интересах бизнеса.

Похоже, для сегодняшних сотрудников – тех, кто работает не за деньги, – придется искать какие-то новые смыслы. Убеждать, что все намеченное можно – и стоит –

сделать. Объяснять, почему это так важно для бизнеса. И лично для них. Одним словом – подключать нематериальную мотивацию. Но пока что освоили это умение не так много менеджеров. Поэтому разрыв между владельцами, топ-менеджментом и их компаниями зачастую оказывается очень большим, и «тащить» свой бизнес им по-прежнему приходится на собственной харизме и энергетике.

### Вместо заключения

Когда задумывалась эта заметка, к ней, как положено, были подготовлены тезисы. В них, в частности, можно было обнаружить **кризис идей**, с которым столкнулись бизнесы, успевшие скопировать, кажется, все пригодные для этого идеи и обнаружившие, что больше им нечего и некого взять за образец. Или кризис, связанный с **нехваткой денег на развитие**, который ставит активно растущие компании перед нелегким выбором – вкладывать средства в текущий бизнес или продолжать наращивать масштабы, – и подталкивает к IPO, франшизе и поиску стратегических инвесторов.

Но потом все эти кризисы по разным причинам отселились, в окончательный вариант вошло только три, и тут вдруг обнаружилось, что все три с разных сторон затрагивают тему персонала. А еще – развития бизнеса.

И что самое удивительное, они оказались связаны как раз с теми темами, которым посвящены современные англоязычные учебники менеджмента: лидерство, корпоративная культура, управление изменениями... Совсем недавно все это казалось далекой теорией, отстоящей от наших реалий не просто на годы, а на целые эпохи. И вот вдруг выяснилось, что эти «эпохи» уже прошли. А проблемы, оказывается, совсем не теоретические и касаются нашего бизнеса не меньше, чем любого другого. Глобализуемся мы, что ли? \*

А. Куликова

ПОЗДРАВЛЯЕМ  
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!



Компанию МИАН  
- с 10-летием!

Компанию «КИТ»  
- с 13-летием!

Компанию «ВымпелКом»  
- с 12-летием!

ПОЗДРАВЛЯЕМ

Компанию  
**HELIOPARK Hotel Management**  
- Лауреата Национальной туристской  
премии имени Ю. Сенкевича  
в номинации  
**«Лучший инвестиционный проект  
в области туризма!»**

Компанию  
**«Снежная Королева»**  
- с победой на Первом международном  
Чемпионате кассиров в номинации  
**«Скорость и качество обслуживания!»**

# Страхи были преувеличены

Интервью

Интервью с Леонидом Страховым - Генеральным директором Группы компаний «СПОРТМАСТЕР»

**- На одной из наших бизнес-встреч мы пытались прогнозировать угрозы, связанные с приходом западных торговых сетей. Сейчас эти игроки уже здесь. Что из того, чего опасались, случилось? Что не случилось? Что оказалось неожиданным?**

Если говорить о спортивном рынке, то на сегодняшний день сильные западные операторы еще не пришли. Есть прибалтийский СПОРТЛЭНД, который открыл в России пять магазинов. У него амбициозная программа развития, но сейчас он плохо платит поставщикам, испытывает проблемы с денежным движением и с настройкой формата на целевую аудиторию. Еще один оператор, американская сеть "Athlete's Foot", пришел на российский рынок не своими магазинами, а франшизой. У него небольшое количество магазинов малого формата, которые не очень успешны. И, наконец, ИНТЕРСПОРТ, который тоже пришел не в качестве западной сети, а франшизой, причем через югославскую компанию ДЕЛТА.

По нашим оценкам, их появление серьезного воздействия на рынок спортивных товаров еще не оказало, а крупные западные операторы пока не пришли. Однако в ближайшее время должны появиться и они. ДЕКАТЛОН, например, подписал контракт на аренду земельных участков, и его первый магазин появится в районе Пушкино в будущем году. По слухам, у него есть пакетное соглашение с АШАН о запуске магазина ДЕКАТЛОН возле каждого магазина АШАН.

**- А конкуренцию пришедшие с Запада игроки вам составили?**

Составили, но сейчас сложилась уникальная ситуация, когда рынок развивается очень быстро. Поэтому появление новых игроков не вызывает явного обострения конкуренции. Территория России – большая, и эффект от включения новых участников малозаметен. Мы прожили текущий год в режиме ускоренного развития своей сети: решали задачу удвоения торговых площадей, повышая тем самым порог входа на наш рынок. Чтобы воздействие на рынок западных конкурентов стало ощутимым, масштаб их бизнеса в России должен быть сопоставим с масштабом СПОРТМАСТЕРа. Быстро и эффективно набрать такой вес непросто. Какое-то влияние, безусловно, есть, но кардинальных изменений рынка пока не наблюдается.

**- Но принципиального воздействия на рыночную ситуацию западные сети все же не оказывают?**

– Я бы поставил вопрос так: какие угрозы возможны от западных игроков? С чем неизбежно придется считаться,

когда у нас появятся крупные профессиональные операторы с запада? Угрозы состоят в иных принципах и стандартах конкуренции на рынке, в первую очередь, – в ценовой конкуренции. Сегодня все игроки специализируются либо на сервисе, либо на качестве товарного предложения. Агрессивных игроков, которые явно исповедовали бы cost leadership strategy, пока нет. Принципиальное влияние на рынок может оказать появление игроков, занимающих промежуточное положение между дискаунтером и full line ритейлером, с достаточно широким ассортиментным рядом. Появление таких операторов, несмотря на небольшой поначалу масштаб операций, может сгенерировать дополнительную волну спроса. Во-первых, они могут породить спрос у не охваченных до сих пор групп населения, у которых или потребности в соответствующих товарах пока невелики, или низка доступность этих товаров. Во-вторых, эти операторы могут увести часть клиентуры из сегмента классического full line ритейла. Эта угроза достаточно значима не только в связи с появлением новых игроков, но и

в связи с общей экономической ситуацией. Есть ощущение, что, несмотря на позитивную экономическую конъюнктуру, уровень тревожности среди потребителей растет. Значимым фактором является здесь потребительское кредитование: люди, не думая, берут кредит, а потом оказываются перед необходимостью возвращать деньги. Их покупательская способность сразу падает, значительную долю своих заработков они вынуждены тратить на погашение кредита, структура их потребления кардинально меняется. Думаю, этот фактор окажет серьезное воздействие на развитие потребительского поведения на рынке в целом и на спортивном рынке в частности.

Еще одна возможная угроза от прихода западных операторов – перспектива перехода к более жестким ценовым действиям, ценовой политике в России в полном соответствии с политикой материнской компании. Ключевые европейские игроки способны оперировать со стандартным европейским ценовым уровнем. А в России на сегодняшний день цены зачастую выше, чем в Европе. По горным лыжам – процентов на пятнадцать. Тот же ДЕКАТЛОН может себе позволить в течение определенного промежутка времени работать в убыток, ориентируясь на глобальную стратегию поддержания цен на нужном уровне. Последствия для рынка могут быть достаточно серьезными: общее изменение цен и, соответственно, изменение структуры доходности операций. Для ключевых операторов это может оказаться достаточно чувствительным, тем более что технологии и издержки большинства российских компаний еще далеки от совершенства. Эта угроза, на мой взгляд, станет реальной, когда масштаб операций новых игроков станет достаточно заметным.



Что утешает? То, что географически рынок России достаточно сложен. Вероятность возникновения на нем быстрого и масштабного нового предложения невелика, особенно если принять в расчет дефицит недвижимости, лимитирующий любое развитие. Еще один фактор, отличающий нас от Европы, — в разы более высокий уровень цен на недвижимость. Так что быстрая экономическая успешность западных игроков сомнительна. Чтобы оправдать инвестиции, нужно выйти на некий минимальный масштаб операций. Еще в расчет надо принять неразвитость инфраструктуры обеспечения бизнеса. Поэтому ожидать в ближайшем времени (год-два) каких-то драматических изменений на спортивном рынке, по-видимому, не стоит.

Мне кажется, гораздо большее влияние на российский спортивный рынок оказывает сегодня смена стандартов потребительского поведения и торгового предложения, происходящая из-за активного роста рынка casual-ассортимента. В последнее время открылось много торговых центров с магазинами хорошего европейского уровня. Стандарт качества предложения вырос, публика стала более избирательна, меняются стандарты клиентского восприятия существующих торговых операторов. Вот этот фактор наиболее значим в плане долгосрочного влияния на эффективность операций на рынке.

**- Но если угроза захвата нашего рынка пока не актуальна, могут ли западные сети захватить наиболее привлекательные регионы?**

**Например, Москву?**

— Одним, двумя, даже пятью магазинами захватить Москву невозможно. Если прежде человек был готов ехать за кроссовками в другой конец города, то сейчас он покупает там, где ему удобнее, ближе, и где у него будет меньше затрат. Важной становится вся совокупность затрат на покупку, включая не только деньги, но и время. На другой конец города клиента можно заманить только неким суперпредложением. Наверное, какой-то пласт покупателей может пойти за ценой. Какую-то целевую группу может повести имидж магазина. Но в любом случае, чтобы произвести кардинальные изменения в клиентском сознании, для рынка типа Москвы нужны как минимум 10 магазинов большого формата. А тут начинают работать естественные ограничители темпов развития: наличие объектов недвижимости, подготовка помещений, площадки, условия подъезда, парковка и т.д. Наверное, в спайке с АШАН у ДЕКАТЛОН может появиться возможность мощного развития, особенно если учесть число уже существующих в Москве магазинов АШАН. Но продолжится ли этот масштабный рост и дальше — это вопрос.

**- Получается, что никакие из прошлых опасений не реализовались?**

— На сегодняшний день — да, но не надо забывать о других угрозах. До сих пор мы, и другие розничные операторы поглядывали на Запад на предмет выявления ключевых игроков-лидеров, которые могут прийти с намерением занять российский рынок. Сейчас мы понимаем, что они неизбежно столкнутся с серьезными ограничениями. Но существует и другая опасность, пока мало кем воспринимаемая всерьез: неожиданное и массовое появление большого количества относительно мелких западных операторов. Это компании с оборотом в \$200-500 млн. в год, т.е. сопоставимые с действующими российскими компаниями, но стремящиеся выйти на новые рынки из-за высокой конкуренции в своих странах. У них есть серьезное преимущество: опыт работы в конкурентной среде. Угроза заключается в том, что одновременно таких операторов может появиться много. Не один крупный западный игрок, который в муках будет рожать два-три магазина в год, а 10–20 операторов, которые быстро выйдут на рынок с задачей обозначиться на нем и открыть по 5-6 магазинов. Тогда степень их влияния на рынок может стать значительной.

Вероятность этого пока невелика, хотя есть информация о том, что ряд операторов подумывает о выходе на российский рынок. На самом деле, ситуация в России не столь уж радужна и прозрачна: рынок специфичен, клиент специфичен, стандарты потребления отличаются. Если смотреть на некрупных игроков, то можно взять для примера австрийскую сеть "HERVIS", которая оперирует в Восточной Европе. Сегодня Восточная Европа дает 30–35% оборота этой сети. Вероятна ее приход? — Наверное. Но пока не будут открыты границы и облегчен таможенный тариф, глобальной экспансии можно не опасаться. Да и для игроков типа ДЕКАТЛОН существуют ограничения эффективности — это пошлины.

Сейчас реальный уровень пошлин на дешевый товар из Юго-Восточной Азии может быть очень высоким (до ста и более процентов от инвойсовой цены товара), а это

серiously влияет на структуру себестоимости, на доходность, а в перспективе — и на инвестиционный потенциал. Со вступлением России в ВТО и ослаблением таможенного и процедурного прессинга, наверное, можно будет прогнозировать более

активную экспансию розничных операторов. Мы, со своей стороны, предпринимаем определенные меры воздействия на отрасль, чтобы либерализовать таможенные тарифы, и здесь нам удалось добиться достаточно серьезных успехов. А дальше — посмотрим... \*

**Бенчмаркинг: сравнимте себя с рынком...**

Редакция бюллетеня «Жизнь бизнеса» провела мини-опрос представителей компаний **«На сколько выросли арендные ставки за год?»** Результат оказался следующим: средний рост ставок на аналогичные по месту расположения и метражу помещения с сентября 2004 г. по сентябрь 2005 г. составил **15-18%**.

**Тема встречи:**

**«Там, где кончаются огурцы...  
О смыслах и пределах роста бизнеса».  
Материалы по результатам встречи  
читайте в №30 бюллетеня.**

**27 октября 2005 года  
Консалтинг-Центр «ШАГ» проводит  
очередную бизнес-встречу.**



## Time-tuning.

### Инструментарий руководителя

#### Этот новый старый метод Тейлора

«Время – деньги». Эта древняя истина продолжает оставаться для бизнеса чрезвычайно актуальной. Выигрывает по-прежнему тот, кто более эффективно распоряжается всегда ограниченными финансовыми и временными ресурсами.

Вспомним историю. В компанию, выпускающую подшипники, пригласили консультанта для оптимизации работы службы контроля качества продукции. После внедрения рекомендаций консультанта количество бракованных изделий на выходе существенно снизилось. При этом штат контролеров сократился на 70%, продолжительность их рабочего дня – на 20%, а зарплату оставшимся работникам удалось повысить на 80-100%.

Было это в 1895 году, а консультантом выступил не кто иной, как знаменитый Ф.У.Тейлор. Столь впечатляющих результатов он достиг, используя замеры затрат времени на выполнение рабочих операций (хронометраж).

С тех пор классический метод хронометража прекрасно зарекомендовал себя при решении задач оптимизации труда. Но – лишь труда физического, направленного на неодушевленный предмет. В наше время, когда ручная работа в значительной мере автоматизирована, все большее значение приобретает работа менеджера, специалиста, управленца, т.е. работа, протекающая как взаимодействие между людьми. Конечно, и в этом случае было бы важно понять, насколько эффективно используется его рабочее время. Но здесь возникает проблема...

Хронометраж ручных операций именно потому и эффективен, что все эти операции «прозрачны» для наблюдателя, понятны и легко отделимы друг от друга. А вот какие операции можно выделить в потоке служебных коммуникаций, живого взаимодействия, в аналитической работе – это вопрос...

Ответ нашелся в сфере, далекой от проблем организации труда. В 60-х годах прошлого века Р.Ф.Бейлз разработал «матрицу наблюдения», позволявшую классифицировать и раскладывать на «кирпичики» взаимодействия в малых группах. Выделение базовых составляющих взаимодействия между людьми позволяли как на ладони увидеть, что в действительности происходило на заседаниях советов директоров или в семейных разборках. Стало ясно, к примеру, что решение серьезных проблем происходит эффективнее, когда участники умеют в определенные моменты пошутить; что без занудных критиков самые творческие люди не рождают действительно ценных идей, что легкое смещение с обсуждения проблемы на личностные оценки моментально превращает деловое совещание в склоку, и многое другое.

А нельзя ли «скрестить» матрицу наблюдений Бейлза с системой хронометража Тейлора? Да еще добавить к этому наши современные разработки относительно менеджерской эффективности в бизнес-работе? – Оказалось, что «гибрид» от такого скрещивания – рожденная в КЦ «ШАГ» методика TIME-TUNING – дает много новых возможностей.

«Мне катастрофически не хватает времени. Что делать, чтобы успевать решать хотя бы самые срочные

задачи?» – таков был типичный запрос, к которому применялась новая технология.

«Решение не своих задач» оказалось первым, самым распространенным фактором потерь времени, выявленным с помощью технологии TIME-TUNING. До 60-70% затрат времени менеджеров отводилось на работу, которая не требовала и десятой доли их квалификации. За этим могли стоять привычки, пресловутое «так сложилось исторически...», искусственные действия подчиненных в скидывании своей ответственности на начальника и другие обстоятельства. Важно, что метод TIME-TUNING в каждом конкретном случае позволял с точностью до минут и долей процентов показывать, какие именно задачи могут и должны быть выведены из круга забот данного специалиста и переданы на исполнение менее квалифицированным работникам.

«Попадание на отношения» неожиданно также оказалось значимым фактором временных затрат. До четверти всего ресурса времени менеджеров могло уходить на регулярное общение с кем-либо из коллег или подчиненных. При этом метод TIME-TUNING однозначно показывал, что такое общение, всегда начинаясь с актуальных сиюминутных тем, далее соскальзывало и размывалось на большое количество деталей и отвлечений, и переходило в состояние, когда сам процесс общения становился важнее его содержания. Что стоит за такой активностью «пожирателей времени» – вопрос отдельного исследования, но очевидно, что в каждом случае «пожиратели» получали от этого свою выгоду в виде авторитета у окружающих, поблажек от руководства, скрашивания унылости рабочего процесса и пр.

«Разбегание между приоритетами» – следующая причина нехватки времени. Известно, что успешно справляются с делами те менеджеры, которые четко отделяют первостепенное от того, что может подождать. Но, как показывает анализ данных TIME-TUNING, множество одинаковых по силе приоритетов может и рождаться в голове самого менеджера, и навязываться ему извне. Достаточно в течение дня побывать на трех рабочих встречах, на каждой из которых настойчиво проводится мысль о том, что именно эта обсуждаемая здесь задача является самой важной для жизни организации.

«Неэффективный контекст» – последний по очереди, но не далеко не последний по значимости фактор потерь времени. Даже самый талантливый менеджер мало что может сделать со своими остатками времени, если две трети дня он проводит на совещаниях, где в его присутствии нет необходимости. Или если от трех своих начальников он получает шесть распоряжений одинаковой срочности. Все эти случаи требуют вмешательства уже в более широкий контекст организационного устройства. Но метод TIME-TUNING и здесь выручает тем, что позволяет от субъективного недовольства сотрудника перейти к цифрам и обозначить те узловые точки, в которых в организации в массовом порядке происходит поглощение квалифицированного и, соответственно, достаточно дорогостоящего рабочего времени специалистов.

Е. Кисель  
Ю. Пахомов

Консалтинг-Центр ШАГ стал членом Международной Ассоциации Провайдеров Mystery Shopping (MSPA). MSPA является крупнейшей профессиональной ассоциацией и насчитывает более 150 участников по всему миру. Цель деятельности MSPA - улучшение качества обслуживания на потребительских рынках на основе использования методики «тайный покупатель».

SQI

## Что говорит SQI?

### - О том, как нас обслуживают в магазинах западных сетей...

Для очередного сравнительного исследования качества обслуживания клиентов методом SQI были выбраны западные сетьевые магазины.

**Оцениваемые:** сравнивались три сети: «Леруа Мерлен», «Ашан» и «OBI».

**Результаты: Средние оценки сетей по относительной шкале:** «Леруа Мерлен» - 51 балл, «Ашан» - 6 баллов, «OBI» - 58 баллов. Таким образом, «OBI» показал высокие результаты и вошел в группу лидеров столичных сетей, разделив 4-ое место с супермаркетами «Патэрсон». «Леруа Мерлен» оказался в первой десятке, разделив 8, 9 и 10 места с «Перекрестком» и «Седьмым континентом». «Ашан» же занял последнее место в рейтинге московских сетей.

Главные преимущества «Леруа Мерлен» в том, что здесь очень грамотно реализована идея самообслуживания: навигация в зале понятная и удобная, ценники расположены в соответствии с выкладкой товара и легко читаются. При этом, хотя формат работы магазина и не предполагает индивидуального обслуживания, клиентам довольно легко найти работника, который может проконсультировать.

«OBI» получил высокие оценки главным образом за счет того, что продавцы инициативно предлагают свою помощь клиентам. Такое, казалось бы, обычное поведение продавцов в магазине самообслуживания приобретает особое значение. В целом персонал «OBI» более охотно общается с клиентами и более отзывчив к их индивидуальным запросам.

Преимущества «Ашана» все в той же хорошей организации процесса самообслуживания, но, к сожалению, уровень этой организации практически по всем показателям отстает от «Леруа Мерлен» и «OBI».

Хотим особенно подчеркнуть, что для магазинов самообслуживания, коими являются все наши фигуранты, уровень обслуживания, измеренный методикой SQI, по определению не должен быть высоким. На этом фоне результаты «OBI» и «Леруа Мерлен» особенно впечатляют, хотя и уступают некоторым из отечественных супермаркетов.

**Стабильность качества обслуживания.** Более ровное (одинаковое в разных магазинах) обслуживание клиенты встречают в сети «Леруа Мерлен», чуть менее стабильное обслуживание в «Ашан». Магазины «OBI» по

этому показателю имеют самый большой разброс в уровне обслуживания.

**Разъяснение.** Начиная с этого выпуска изменен формат сравнительной диаграммы: вместо номеров магазинов по вертикальной оси показаны номера замеров. Дело в том, что оцениваемые сети могут иметь менее 10 магазинов, и тогда замеры производятся также 10 раз, но при этом некоторые из магазинов тестируются более 1 раза. Редакция приносит извинения руководству сети «Азбука вкуса» за допущенную в тексте статьи «Что говорит SQI?» (№ 4 (28) 2005 г.) неточность формулировки, касающуюся числа обследованных магазинов - фактически было проведено 10 измерений в 8 магазинах сети.



### Из записной книжки консультанта

«Стратегия - это судьба, а структура - это место жизни».

\*\*\*

«Бюджет - это мечта Владельца, конвертированная в обязательства менеджеров».

\*\*\*

«Чем больше разбираются Владельцы в вопросе, тем меньше денег дают на его решение».

\*\*\*

«Истинная свобода у менеджера начинается при двух Владельцах».

**Главный редактор:** Ю. Пахомов    **Выпускающий редактор:** Ю. Капитанчук    **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  
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