

## Что год собачий нам готовит?

Закончился год Петуха. Наступает год Собаки.

Каким был ушедший год для бизнеса и не только?

Все чаще встречались на улицах молодые женщины с колясками. Что совершенно замечательно. Люди иногда стали улыбаться. Это тоже не удивительно. Ведь недавнее исследование ИС РАН показало, что в стране живет уже 2,5 млн. вполне довольных своей жизнью людей — это чиновники разных уровней. Теперь они делают счастливыми остальных. Улыбнемся вместе с ними и мы. Нас миновало прокатившееся по планете нашествие стихий. Петух не клюнул, но недвусмысленно намекнул: все под Богом ходим...

Бизнесу Петух, как минимум, дал возможность продолжать начатое дело. Что тоже следует оценить по достоинству. Были, правда, и отдельные огорчения.

Например, в этом году у многих, главным образом в сферах торговли и услуг, вдруг случилось заметное отставание от планов продаж. Тут есть над чем поразмыслить. Попетушились во время верстания планов и слегка их завысили? Или неконтролируемое развитие бизнеса уже идет по инерции, «не чуя под собой ног» и опережая где-то исчерпанный рост рынков? Или для массового покупателя пришло время «собирать камни» и расплачиваться по безоглядно нахвачанным в свое время потребительским кредитам?

Другое огорчение — в том, что гораздо быстрее, чем ожидалось, падают все удельные показатели бизнеса — на вложенный рубль, на квадратный метр, на одного сотрудника. Помогают в этом и конкуренция, и растущие аппетиты счастливых представителей «вертикали». Но, главное, сошлись вместе собственная потребность бизнеса в любой момент быть готовым к продаже (так, на всякий случай) и внешнее давление в сторону «обеления». Но это занятие, как и ожидалось, стоит немалых денег. В этом году владельцы как никогда разочарованы своими наемными управляющими. История изгнания управляющих и возвращения владельцев за баранку прямого управления бизнесом более чем достаточно. Когда мы спросили одного из таких опальных специалистов, чем именно оказался недоволен его хозяин, он ответил просто: «Да ничем таким особенно. Вы просто посмотрите, на какой машине он ездит. 100 километров за 4,6 секунды. А у меня тачка обычная, сотня за 10,2. Так же и в делах. Чем не причина для того, чтобы выйти из себя?»

Ответ в точку. Ведь если бы менеджеров с их талантами да еще лишить и нормальной человеческой осторожности и нежелания рисковать сверх меры, быть бы им классными предпринимателями. Может, все-таки не стоит ждать от окружающих, что они с таким же кайфом, как вы

сами, будут засовывать голову в пасть ко льву?

В связи с «изгнанием отличников», за головами которых охотились еще так недавно, встал вопрос о том, какие же кадры теперь искать? Попытка призвать на поле боя старых лояльных сотрудников, пусть и не умеющих «делать правильно», но готовых «бежать, куда скажут, и быстро», дала лишь ограниченный эффект. Лояльность в нынешних условиях становится особо важным качеством, но и без нового профессионального уровня тоже далеко не продвинешься... Многие пришли к выводу, что если на рынке нет подходящего материала, нужно искать и выращивать

его у себя. И это — новая задача для бизнеса. Так жизнь в очередной раз показала, что человеческая энергетика компании, ее наполненность жизнью куда важнее сложных систем управления, с трудом перестраиваемых под меняющуюся ситуацию.

Но вот наступает год Собаки. Надеемся, что он будет все же не про собачью жизнь. И не про отношение к бизнесу как к шелудивому псу. Главное, что собака — друг человека. Больше того, говорят, что собака — самое человечное из всех существ, включая и самого человека. И этоозвучно нашему ощущению того, что человеческие отношения в бизнесе были и остаются одним из ключевых факторов успеха.

Что уже понятно про новый год? — Очень много позитивного. Бизнес пока никто не запретил. Это раз. Как и прежде, в его развитии у нас есть столько возможностей, о которых в других странах могут только мечтать. Это — два. Ну и, наконец, пока еще никто, насколько нам известно, не сделал из своего бизнеса того, что хотел. То есть — самая главная работа еще впереди. Это — три.

Есть кое-какие сложности. Это уж как всегда. Прежде всего, уже сильно чувствуется тема приближающихся выборов. Обычно бизнес в эти периоды времени напоминает Каштанку, исполняющую команду «Умри!». Но это тоже привычно. Важнее то, на что прошедший год дал пока только намек, но намек серьезный.

Окончание читайте на 2-й стр.



### Читайте в номере:

#### Интервью

Бизнес-мозаика

стр.3

#### Бизнес-встреча

Там, где кончаются огурцы...

стр.5

#### Что говорит SQI?

SQI — лучшие

стр.7

Намек на то, что период безудержного роста, время, когда темп движения определял все, потихоньку подходит к концу. Уже в этом году задачи развития отчетливо конкурировали с поднимающими голову задачами борьбы с издержками, необходимостью реструктуризации, борьбы за качество работы сотрудников и т.п. То есть, эпоха бури и натиска как-то незаметно начинает сменяться пошлой классической стагнирующей стадией, когда поиск лишней затраченной копейки станет таким же привычным и необходимым занятием, как ловля блох у скучающего пса. Все бы ничего, но это потребует других ориентаций у сотрудников, других специалистов и, главное, другого настроя у руководителей бизнеса. Которым может стать попросту скучна такая жизнь. Но тот, кто вовремя не настроится на такую работу, может сильно проскочить.

Не будем много фантазировать в своих новогодних пожеланиях к читателям «Жизни Бизнеса». Пожелаем того, что лежит на расстоянии вытянутой руки. В год Собаки — поменьше собачьей жизни на бегу и с высунутым языком! А уж что освободившееся время само заполнится простым человеческим счастьем — в этом не сомневаемся. **С Новым годом!** \*

E. Емельянов

## Как поссорились Иван Иванович с «Ситибанком»

Эту удивительную историю рассказал на днях один наш клиент — назовем его, по примеру классика, Иваном Ивановичем. История эта показалась нам настолько невероятной, что мы тут же клятвенно пообещали поделиться ею со всеми читателями «Жизни Бизнеса». Так вот. Совладелец бизнес-направления в весьма успешном — да что там, лидирующем на своем рынке, — холдинге, — наш Иван Иванович попал в поле зрения «Ситибанка». И, судя по всему, показался ему клиентом интересным. Во всяком случае, менеджеры «Ситибанка» в течение нескольких месяцев убеждали его положить свои деньги в «Ситибанк». И, натурально, убедили.

Спустя какое-то время Иван Иванович решил купить квартиру. И в этой связи попросил «Ситибанк» перевести требуемые 100 тысяч по указанному адресу. Тут-то и началась наша фантасмагорическая история.

«Сначала докажите нам, что эти деньги Вы заработали законным путем», — ответил «Ситибанк». «Но позвольте, — поразился Иван Иванович, — когда Вы уговаривали меня принести эти деньги к Вам, Вы не требовали никаких «родословных». Однако сколько-нибудь четких разъяснений на этот счет не получил. То есть, что-то ему ответили, но из всего сказанного Иван Иванович только и выяснил, что менеджер, уговаривавший его стать клиентом «Ситибанка», в этом банке уже не работает. И даже уже успел смениться еще один менеджер, пришедший на эту должность вслед за ним. И что воспользоваться собственными деньгами до подтверждения своей благонадежности он ну никак не сможет, поскольку «Ситибанк» его счет замораживает. (Тут, судя по всему, полагается театральная пауза).

Выяснение судьбы злосчастных денег, начавшееся вполне обычно, вскорости, понятное дело, перешло на повышенные тона. Благодаря чему вся имевшаяся на тот момент в банке очередь — не самая маленькая, заметим, — смогла ознакомиться с предметом. Разгоряченный общением с банковскими служащими, Иван Иванович не удержался от того, чтобы поинтересоваться у стоящих в очереди людей, почему они все еще хотят иметь дело с этим банком. И когда в ответ люди стали отводить в глаза, он вдруг явственно ощутил, как стремительно превращается из уважаемого и порядочного человека в афериста и

мошенника. Потому что — поставьте себя на место этих стоящих в очереди людей, — ну не может же быть, чтобы такая солидная организация, как «Ситибанк», позволяла себе без серьезных оснований так обращаться со своим клиентом... В общем, дальнейшие переговоры с «Ситибанком» Иван Иванович решил вести через своих адвокатов.

Результатом этого нового витка переговоров стало предложение банка снять деньги и закрыть счет — правда, с одновременным занесением в «черные списки» «Ситибанка» по всему миру. Не то чтобы наш Иван Иванович горел желанием оставаться клиентом «Ситибанка», но предложение не показалось ему справедливым. Иван Иванович понял, что вся эта история уже стала для него делом принципа. И даже отвоеванное в конце концов согласие «Ситибанка» перевести-таки злосчастные деньги — уже не могло изменить положения. Одним словом, процесс продолжается, и точка в этой истории еще не поставлена...

Ну а теперь, как водится, мораль. Мы, конечно же, отдаем себе отчет в том, что рассказ получился пристрастным. Наверняка у «Ситибанка» были какие-то достаточно серьезные основания, и его служащие, скорее всего, не имели ничего против лично Ивана Ивановича, а просто следовали определенным требованиям — законодательным или корпоративным... Но все дело в том, что довести эти требования до Ивана Ивановича никто не потрудился. Ни на этапе ухаживаний, ни при выяснении отношений.

Поэтому, нам кажется, эта история вполне может быть рассказана и по-другому. Один банк — назовем его для краткости просто «Банк», — потратил несколько месяцев работы своих сотрудников на то, чтобы убедить одного успешного бизнесмена стать своим клиентом. Но поскольку продавать свои услуги Банк умел не в пример лучше, чем их оказывать (согласитесь, удовлетворенность клиента и есть показатель качества услуги), то в лице этого бизнесмена довольно быстро нажил себе — скажем так — убежденного недоброжелателя. И обеспечил себя очень качественной антирекламой. Скорее всего, все же — за свои, а не за клиентские, деньги. \*

A. Куликова

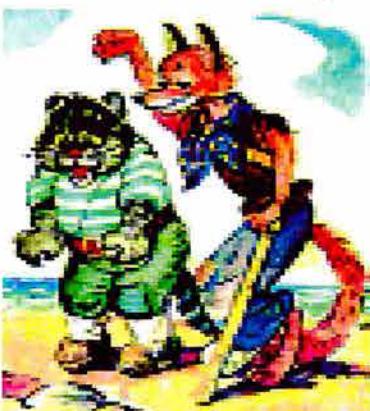


Рисунок - Л.В. Владимирский

## Бизнес-мозаика

*По традиции, перед наступающим Новым Годом мы попросили наших консультантов вспомнить те компании, работы с которыми была им наиболее интересна, и рассказать, что произвело на них такое позитивное впечатление. А потом – снять телефонные трубки и спросить у менеджеров этих же компаний об их собственных впечатлениях от бизнеса и о планах на дальнейшую жизнь...*

### Парфюмерно-косметическая сеть Л'Этуаль/Сефора

*Консультант Юлия Капитанчук:*

Легче сказать, что меня не удивляет в компании Л'Этуаль. С моей точки зрения, это действительно удивительная и уникальная Компания: очень коммерчески ориентированная, живая, энергетичная. И при этом гораздо больше других использует управленческие технологии и мониторит состояние бизнеса, используя IT-технологии. Несмотря на внушительный размер, Компания не напоминает неповоротливого увальня, а чрезвычайно мобильна. Люди здесь умеют работать в условиях быстрых изменений.

**Ушкова Александра Львовна, Генеральный директор:**



Фото - С.Исааков

В нашем бизнесе происходят большие, но закономерные изменения: рынок «поставщика» превращается в клиентский рынок, рынок сетей. На таком рынке основным действующим лицом становится ритейл. В 2006 году эта тенденция продолжится. Здесь,

безусловно, размер имеет значение. Мы продолжаем быть крупнейшей сетью на парфюмерно-косметическом рынке и входим в группу грандов российского рынка ритейла. Очень надеюсь, что для каждой девушки нового поколения первое знакомство с парфюмерией и косметикой будет проходить в магазинах Л'Этуаль. Правда, большой размер означает не только большие достижения: любые наши ошибки тоже будут умножаться на 200. Поэтому основное для нас в 2006 году – это эффективность.

### Компания "Элекснет"

*Консультант Любовь Горбунова:*

Сильное впечатление произвел тот факт, что несколько лет назад Компания разработала бизнес-план, от которого не отступает. Факторы, определяющие финансовые показатели, тщательно анализируются самими владельцами Компании. И когда возникает соблазн уменьшить план, то владельцы твердо говорят «нет». И эта твердость позволяет Компании выполнять высокие планы.

**Редько Николай Витальевич, первый заместитель Генерального директора:**



Прошлый год для Элекснета был очень неплохим. В следующем году мы собираемся активно осваивать регионы. Пока в планы входят только города-миллионники европейской части России, а также Киев и Казахстан. Мы будем открывать дочерние компании.

### Гостиничный холдинг HELIOPARK Group

*Консультант Владимир Хомутов:*

Разрабатывая с нами в прошлом году стратегию развития гостиничного бизнеса, менеджеры решили не концентрироваться на каком-то одном формате отелей. Прошедшие два года подтвердили правильность этого выбора. А мы увидели, что стратегическое планирование становится реальным инструментом управления и в чисто российских компаниях. Особенно мы рады, что сработала идея Президента Компании: в основном расширять бизнес не за счет дорогостоящего строительства собственных отелей, а через получение в управление отелей, принадлежащих другим владельцам.

**Гусаков Александр Иванович, президент:**

В 2005 году у нас очень бурно развивались два процесса. Во-первых, владельцы приглашали нас управлять своими новыми отелями. Во-вторых, мы развивали отели, уже находящиеся под нашим управлением. Сегодня мы работаем не только в сегменте отелей для загородного отдыха. Мы предлагаем курортные отели, загородные отели, отели бизнес класса.

Судя по интенсивности встреч и переговоров, которые мы проводим в последнее время, можно надеяться, что и в следующем году продолжится расширение сети отелей, управляемых нашей Компанией. Полагаю, в управлении Компанией нам удалось приблизиться к оптимальному балансу между работой в команде и работой в системе, когда компания развивается за счет инициативы людей, но при этом не зависит от каждого конкретного менеджера. Наша задача в будущем: с ростом числа сотрудников в Компании не нарушить этот баланс.



### Компания "КИТ"

*Консультант Владимир Хомутов:*

Компания работает на сложном, высокотехнологичном, быстро развивающемся, конкурентном рынке. Инженерам и менеджерам необходимо постоянно осваивать новые технологии и реализовывать их в продукции Компании. В этой ситуации люди, их навыки, умения, инициатива являются основным капиталом бизнеса. При этом руководство Компании не боится принимать серьезные кадровые решения, обновляя ряды менеджеров, выдвигая на руководящие должности сотрудников Компании и привлекая менеджеров с рынка.

**Николай Борисович Удалов, Генеральный директор:**

В этом году мы продолжаем оптимизировать систему управления бизнесом: была скорректирована организационная структура, существенно обновлена команда менеджеров.

По-прежнему главное внимание уделяется качеству нашей продукции. Все шаги направлены на то, чтобы производимая нами техника соответствовала самым высоким запросам клиентов и была на уровне мировых стандартов качества. Надеемся, что и в следующем году наши компьютеры будут пользоваться повышенным спросом.

**Компания "ТОПСЕРВИС Дистрибуши"****Консультант Игорь Можаровский:**

Можно сказать, что 2005 год прошел для ТОПСЕРВИСа под знаком развития и инноваций, создания основательного задела для уверенного и быстрого роста. Компании удалось стать дилером двух крупнейших мировых брендов. Смогли сделать то, к чему раньше даже не подступались — проводить национальные масштабные рекламные кампании своего бренда. Впервые вышла телевизионная реклама на центральных каналах. Очень важный результат года — запущена «в серийное производство» фабрика по разработке и внедрению новых продуктовых проектов (Проектный офис) — инструмент, который обеспечивает планомерное расширение производимого ассортимента за счет новых товарных категорий.

**Дмитрий Татарский, Исполнительный директор:**

Главная для нас задача следующего года — выдержать взятые темпы роста, в особенности, связанные с нашими обязательствами перед партнерами. Мы будем добиваться того, чтобы все запущенные проекты заработали «на полную катушку». Мы также планируем сделать основной шаг на пути создания второго бизнеса — начать строительство логистического комплекса.

**Розничная сеть "Мобайл Центр"****Консультант Любовь Горбунова:**

Уникальная позиция, которую занимает компания «Мобайл Центр» на рынке сотовой розницы. С одной стороны, «Мобайл Центр» выполняет сервисные функции для клиентов своей материнской компании — сотового оператора «Вымпелком» («Билайн»). Вместе с тем, Компания решает задачу финансовой самостоятельности, развивая направление продаж сотовых телефонов и аксессуаров. То есть, фактически работает на двух рынках и выступает в двух ипостасях: и как сервисная служба при сотовом операторе, и как самостоятельный игрок на уже сформировавшемся, сложном и высококонкурентном рынке салонов сотовой связи.

**Елизарова Елена, Генеральный директор:**

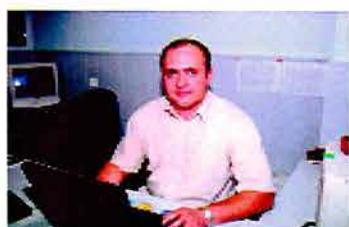
Мы собираемся поставить основной акцент на сервисе и обслуживании клиентов. Честно сказать, мне не очень нравится слово обслуживание — оно сейчас несколько заиграно. Мы коммерческая организация и должны продавать, но продавать через ОБЩЕНИЕ с клиентом. Мы не хотим никого удивлять, мы хотим, чтобы каждый человек, заглянувший в наш магазин, почувствовал здесь позитивную энергию, почувствовал, что ему здесь тепло и хорошо. В наше время людям прежде всего не хватает времени и ОБЩЕНИЯ. Я хочу сформировать такой штат продавцов, которого еще нет в полной мере на рынке сотового ритейла. Мы будем учить наших ребят не бояться быть добрыми, участливыми, не бояться общаться с клиентами. Возможно, мы даже будем учить их основам актерского мастерства. Планов много, скоро рынок увидит наши изменения.

**Группа компаний АВТОМИР****Консультант Дмитрий Тарантин:**

С Компанией «Автомир» мы сотрудничаем довольно давно, но до сих пор удивляет способность Компании к быстрым, решительным, и вместе с тем — глубоко продуманным действиям. В этом году примером тому была работа по повышению привлекательности для клиентов. Казалось бы, банальная идея. Но «Автомир» наполнил ее своим, уникальным содержанием.

**Андрей Чалых, Руководитель Управления по работе с клиентами:**

Мы уже начали реализовывать в сервисах и автосалонах программу повышения привлекательности. В программе задействованы сразу нескольких служб. Оптимизируем технологию обслуживания. Во-первых, стремимся выстроить для клиента такую последовательность взаимодействий с Компанией, которая была бы быстрой и удобной, исключала бы досадные недоразумения. Во-вторых — работаем над материально-техническим обеспечением нашей привлекательности (создаем комфортные зоны ожидания для посетителей, оснащаем автосервисы более производительным оборудованием, шлифуем информационную систему обработки клиентских документов). Третье направление — это работа с теми сотрудниками, которые непосредственно общаются с клиентами. Мы начали проводить регулярную оценку таких параметров, как тактичность и вежливость продавца, его умение разобраться в нуждах посетителя, помочь в выборе, оставить приятное впечатление от визита к нам. Сразу после очередного замера качества обслуживания начинается обучение тех сотрудников, чьи навыки требуют корректировки. Мы ждем серьезной отдачи от этого проекта. И еще — надеемся, что сможем привнести в жизнь наших клиентов частичку того самого счастья, которого желаем друг другу в Новом году.



# «Там, где кончаются огурцы...»

«Василий Иванович, а ты ведро вина выпьешь?» - «Выпью, Петька...»  
 «Ну, а бочку выпьешь, Василий Иванович?» - «И бочку выпью, Петька...»  
 «Ну а..., ну, а море вина ты выпьешь, Василий Иванович?!»  
 - «Нет, Петька. Море не выпью. Огурцов не хватит...»  
 Из советского сериала «Василий Иванович и Петька»

Этот стародавний анекдот пришел на память, когда сотрудники КЦ «ШАГ» пытались вычислить пределы и ограничители роста для нескольких российских розничных сетей. И обнаружили, что таких очевидных ограничителей - ресурсных, или технологических, или связанных с потенциалом рынка - в обозримой 3-5 летней перспективе для этих компаний не наблюдается. «Может быть, не учли огурцы?» - подумали мы. И решили посвятить этой теме очередную бизнес-встречу, позвав на нее в качестве выступающих представителей именно таких компаний.

«Что способствует активному развитию бизнеса? Какие факторы ограничивают возможности и целесообразность его дальнейшего роста? Наконец, что же мы все-таки растим, когда развиваем бизнес?» - обсуждению этих вопросов была посвящена организованная КЦ «ШАГ» очередная, октябрьская, бизнес-встреча.

Своим мнением на этот счет с участниками встречи поделились представители очень успешных и при этом очень разных сетевых бизнесов: **Элдар Разроев**, президент «Евросети» - пожалуй, одной из самых агрессивных российских компаний, и **Татьяна Карпачева**, совладелец аптечной сети «Вита» - «социально ориентированного бизнеса, бизнеса с человеческим лицом».

## «На гоночном автомобиле по пересеченной местности, причем - без тормозов»

По признанию Элдара Разроева, работа в «Евросети» вызывает у него именно такие ассоциации. Нет ни одного года, когда Компания не выросла бы в два раза; соотношение собственного капитала к заемному составляет 3% к 97%. Компания научилась работать в городах с населением в 12 тыс. жителей... Успех «Евросети» Разроев связывает с тремя основными факторами.

**Во-первых** – с тем, что у компании - два владельца, которые, будучи очень разными людьми, имеют взаимодополняющие сильные стороны. Важно, что они знакомы с детства и потому доверяют друг другу.

**Второй фактор**, по мнению Разроева, – это подход к ведению бизнеса. «Философия Чичваркина – захват жизненного пространства. Это идет от харизмы, от личного». «Мы отжимаем рынок по принципу отбойного молотка: перед сезоном роняем цены, после – поднимаем и добираем маржу. А тем временем конкуренты вымываются с рынка». Вообще, для «Евросети» бизнес – это отнюдь не «бег по параллельным дорожкам», а «бой, бокс, если хотите, где единственное ограничение – это этика бизнеса». Поэтому желание «снести» конкурента с рынка – это здоровое желание. «Потребитель любит сильного, ему приятно видеть, что за него борются».

Ну, а **третий фактор успеха** – это высокий уровень образования владельцев, благодаря которому «Евросеть» стала формироваться «не как сеть ларьков, а как крупная компания»: с разделением сфер ответственности, с сильной командой наемных менеджеров, с антибюрократическими правилами вроде: «одна задача – одна бумажка и максимум

две подписи». Наконец, с намерением сделать «правильную» компанию, что на сегодняшний день означает – «прозрачную».

Для достижения прозрачности «Евросеть» решила отгородиться «китайской стеной» от основных зон риска: зарплаты, аренды и ввоза товара. С этой целью Компания постепенно перевела работу с персоналом на аутстаффинговую схему<sup>1</sup>, передала обслуживание арендных договоров арендному оператору, а при ввозе товара выбрала для себя роль «доброповестного приобретателя», решив, что риск лишиться товара – меньшее зло, чем конфликт с законом. О том, что «Евросеть» успешно справилась с поставленной задачей, свидетельствует прохождение аудита у одной из компаний «большой четверки», славящейся своей консервативностью.

Способы построения «китайской стены» вызвали у присутствовавших большой интерес. По мнению владельца группы «КУРС» Максима Климова, используемая схема отличается от аутстаффинговой и потому не дает Компании надежной защиты от рисков. Других участников встречи заинтересовали подробности этой схемы: сколько подрядчиков удалось найти для тендера, на «чьей стороне» находится служба персонала и обучение, как увольняются не понравившиеся сотрудники, сколько зарабатывает подрядчик. Не меньший интерес вызвала и работа с арендным оператором: как отбирался подрядчик, кто договаривается об аренде, сколько «старых» точек было потеряно при переходе на эту схему.

На вопрос совладельца компании «ТОПСЕРВИС» Дмитрия Татарского о том, как кредиторы решаются на предоставление новых займов при соотношении собственных и заемных средств 3% к 97%, Элдар Разроев ответил, что ключевой фактор здесь – прозрачность компании, ее готовность «вывернуть себя наизнанку». В этой связи он процитировал высказывание одного из кредиторов «Евросети»: «Не хочется давать взаймы людям с бегающими глазами».

Говоря о факторах, ограничивающих потенциальный рост бизнеса, Элдар Разроев указал на роль захваченной доли рынка. «Когда компании принадлежит больше 45%, она теряет симпатии потребителей и начинает восприниматься как «диктатор». Но это ограничение преодолимо: можно вывести второй бренд, либо выйти в новые регионы – такие, например, как Индия, Пакистан, Китай.

<sup>1</sup> При аутстаффинге компания-работодатель не занимается самостоятельно наймом персонала, а заключает контракт с подрядчиком, который располагает персоналом нужной квалификации и предоставляет его в аренду.



## «Я занялась построением не бизнеса, а аптеки»

Татьяна Карпачева в своем выступлении сравнила создание бизнеса с выращиванием цветка: «сажали цветок, и вот этот цветок вырос в одночасье, — и мы задумались, что с ним делать дальше: растить, засушить или срезать и продать?» На сегодняшний день в сети «ВИТА» — 140 аптек в Самаре, Тольятти, Ульяновске, Пензе, Оренбурге. Оборот растет на 37% ежегодно, компании принадлежит 40% самарского рынка. Но в 1997 году, когда владельцы оптового тогда бизнеса решили идти в розницу, никакой задачи экспансии, развития, доли рынка у них не было. Было желание «сделать идеальную аптеку — с музыкой, с приятными людьми, с очень высоким качеством обслуживания».

Все технологии при этом приходилось рождать самим. «У нас люди ходят в аптеку лечиться», — поэтому стали приглашать врачей-клиницистов и дополнительно обучать персонал: хотя продавцом в аптеке может быть только провизор, человек с высшим образованием, в институте он таких знаний не получает. Насвой страх и риск сразу же наняли консультантов-врачей, хотя официально это разрешили совсем недавно. Выяснили, что дистрибуторы не могут обеспечить нужный ассортимент, — построили собственный склад. Хотели, чтобы персонал вышел из-за прилавков и получше познакомился с посетителями, — объявили конкурс на лучшее эссе о покупателе и отправили 10 победителей отдохнуть в Египет.

А главное — сформировали команду, разделяющую те же взгляды. Татьяна Карпачева убеждена, что «человек, который стоит за прилавком, не может не любить общаться». Лозунг «ВИТЫ»: «Мы не продаем лекарства, а помогаем быть здоровыми, а значит — счастливыми». Компания никогда не рекламирует цены и товары. В отличие от своего ближайшего конкурента, сделавшего ставку на узкий спектр товаров с высокой оборачиваемостью, «ВИТА» старается поддерживать широкую линейку: «Если смотреть на ассортимент с точки зрения доходности и оборачиваемости, то он на 70% не интересен. Но он удобный и нужный, он привлекает людей». Компания не опасается ценовой конкуренции. Открыв сеть социальных аптек с ценами на 30% ниже рыночных, «ВИТА» на собственном опыте убедилась, что цены в аптечном бизнесе не играют решающего значения. По мнению Татьяны, заработанное за эти годы признание покупателей — хорошая защита от прихода агрессивных конкурентов: «К нам пришла сеть “36,6”, но что они могут предложить нового нашим лояльным покупателям?»

Отвечая на вопросы участников встречи, Татьяна многое рассказала и о том, как организована в Компании логистика и управление ассортиментом: почему содержать свой склад и транспорт сегодня выгоднее, чем покупать эти услуги на стороне, как формируется ассортимент каждой аптеки, как происходит ценообразование.

Поделилась Татьяна и своим опытом взаимодействия с наемным управляющим. С одной стороны, чтобы поставить управляющему задачи, пришлось всерьез разобраться с цифрами, с другой — обучить нового человека премудростям своего бизнеса оказалось совсем не просто: «Сейчас пытаюсь научить его подбирать ассортимент, описать критерии. Пока не очень получается. Дошли до того, что я за свои деньги покупаю товар, который кажется ему ненужным, и ставлю его в сеть».

Что касается развития, то Компания тоже использует выход в другие ниши: открывает социальные аптеки, детские магазины, оптики. Но к региональному развитию владельцы относятся осторожно: есть ощущение, что для выхода в регионы «не хватает харизмы». Филиалы хотелось бы открывать под людей, иначе это «будет просто инкасация денег, а это не интересно».

По мнению Татьяны Карпачевой, дальнейшее расширение бизнеса означает не просто его увеличение, а выход на другой уровень. И это — вопрос не финансовый, а кадровый, человеческий. «Основная проблема — воспитание лидеров, которые дальше понесут наши идеи».

### О драйве собственников

Итог обоим выступлениям подвел Дмитрий Гулин, акционер компании «Автомир»: оба бизнеса<sup>2</sup> роднит активная позиция собственников. Эти люди — живые и толкают свой бизнес дальше.

В ответ на вывод Президента КЦ «ШАГ» Евгения Емельянова о том, что развитие бизнеса кончается там, где кончается драйв владельца, Сергей Наумов, владелец компании «ВЕХА» (Самара), попросил рассказать о своем опыте тех, кто прошел через усталость от бизнеса, но смог сохранить свой драйв.

По мнению Максима Климова, «КУРС», помочь в сохранении драйва может поддержка партнера. Но если драйв кончился — то бизнес кончился, и сделать с этим ничего нельзя.

Феликс Молдавский, совладелец направления «Доходная недвижимость» («САТОРИ»), заметил, что для каждого будет свой ответ: вера, обязательства или что-то еще... «Ответственность перед кем? Это каждый решает сам. Но без ответа на вопрос «ради чего я живу?» — сложно сохранить не только драйв, но и просто «ровное» отношение к жизни».

Татьяна Карпачева, «ВИТА», поделилась своим рецептом: почувствовав усталость, она на 8 месяцев отошла от бизнеса и потом вернулась с новыми идеями. Но за все время ее отсутствия ничего страшного не случилось, команда делала свое дело.

Резюмировал обсуждение Дмитрий Татарский, «ТОПСЕРВИС»: «если драйв пропал — должно быть время подумать. А для этого должна быть команда, на которую можно опереться».

**P.S. Так значит, Василию Ивановичу не хватило не огурцов... А драйва — на то, чтобы выпить море?**



<sup>1</sup> «Евросеть» и «ВИТА»

**26 января 2006 года  
Консалтинг-Центр «ШАГ» планирует  
проводить очередную бизнес-встречу.  
Тема встречи:  
«Планирование бизнеса»**

## SQI - лучшие

Мы подвели итог исследований качества обслуживания методом SQI, проведенных нашей компанией в 13 розничных сетях г. Москвы в 2005 году. И можем объявить победителей!

В большинстве номинаций - в 3-х из 5-ти - лучшей оказалась сеть кофеен **Кофе Хауз**. Её конкурент-коллега по отрасли - сеть **Шоколадница** - также показала достаточно высокие баллы. На наш взгляд, это не случайно. Атмосфера заведения - одна из ключевых ценностей для посетителей кофеен. Обслуживание, наряду с интерьером и качеством еды, - один из ключевых элементов этой атмосферы. Возможно, когда-нибудь (скоро?) кофейни станут кузницей кадров для продавцов розничных сетей, не работающих в формате дискаунтера.

Итак, имена победителей.

В номинации «Лучшее качество обслуживания среди розничных сетей» победила компания **Кофе Хауз** - сеть кофеен!

В номинации «Лучший внешний вид персонала» с высшим баллом победила компания **Азбука вкуса**. Работники этой сети супермаркетов радуют взгляд клиентов аккуратной одеждой и опрятным внешним видом.

Многие руководители думают, как добиться повышения активных продаж, - это действительно актуальная задача. «Лучшие навыки активных продаж» показала компания **Кофе Хауз**. Продавцы этой сети кофеен занимают активную позицию обслуживания клиента. Своевременно проявляют внимание к пришедшим клиентам, хорошо выявляют потребности и умело предлагают товар на любой вкус.

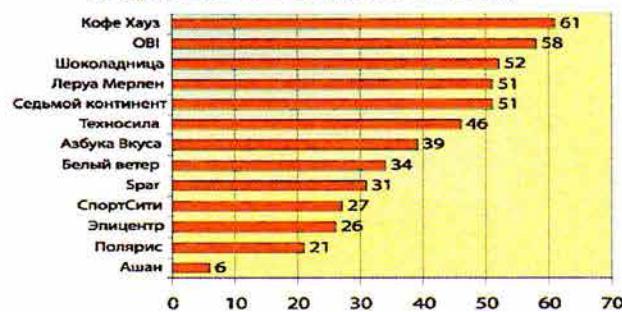
В номинации «Высшая оценка продавца - консультанта» впереди всех компания **OBI**. По данным проведенных исследований, продавцы этой сети показали себя профессионалами, знающими свой товар. Консультации сотрудников **OBI** вызывают доверие клиентов.

Приходя в любое место, будь то магазин, кафе, или учреждение, человек всегда рад доброжелательному отношению к себе. Часто именно «фактор отношения» является ключевым при выборе того или иного магазина, ресторана и т.д. Человек хочет вернуться туда, где ему были рады, и он чувствовал себя комфортно.

В номинации «Лучшее отношение персонала к клиенту» вновь лидирует компания **Кофе Хауз**. Её сотрудники отличились самым доброжелательным и внимательным отношением к клиенту, чуткостью к его желаниям. Такое отношение дает возможность почувствовать себя желанным гостем, окруженным вниманием и заботой.

Мы от души поздравляем всех победителей! Всем желаем успехов, роста качества обслуживания и увеличения числа лояльных клиентов в Новом году. \*

**Рейтинг розничных сетей по качеству обслуживания (результаты последних 12 месяцев)**



Исследования методом SQI продолжаются...

### Бенчмаркинг: померимся эффективностью

Октябрьский номер журнала «Форбс» опубликовал список 200 крупнейших частных компаний России (по результатам 2004 г.).

Анализ этого списка по одному из известных показателей коммерческой эффективности, отношению « оборот компании / число сотрудников » (TP-index), показал:

Среднее значение TP-index для участников списка – **214 944,4 \$/чел.**

Аналогичное значение по рейтингу Fortune Топ-500 мировых компаний 2003 г. – **703 964,5 \$/чел.**

Как и следовало ожидать, вверху списка **Форбс** по данному показателю – нефтяники и энергетики; (у Fortune – страховщики и фармацевты); внизу – производственные и строительные компании (у Fortune – китайские компании и «Газпром», из западных игроков – почтовые компании и знаменитый «Макдоналдс»).

3 лидера российского списка TP-index – ТД «Топливное обеспечение аэропортов» (**4 111 111**); Тангла-Ойл (**2 625 000**); Корпорация «Синтез» (**2 375 000**).

3 аутсайдера списка – Группа компаний Тадем (**8 636**); Главмосстрой (**9 000**); Агрохолдинг (**14 419**).

Средний показатель TP-index для российских розничных сетей (продовольственные и непродовольственные товары) – **136 952 \$/чел.**

Средний показатель TP-index для розничных сетей, с которыми сотрудничает КЦ «ШАГ», – **171 908 \$/чел.**

**ПОЗДРАВЛЯЕМ  
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!**

**САО «Гефест»  
- с 12-летием!**

**Сеть «Карпет Хауз»  
- с 9-летием!**

**Компанию «Рокса»  
- с 13-летием!**

**Компанию «Ниола-Пресс»  
- с 7-летием!**

**Группу компаний  
«Ведис»  
- с 14-летием!**

**Компанию  
«Инкомстрой-  
Инжиниринг»  
- с 11-летием!**

**Компанию  
«Альпиндустрия»  
- с 17-летием!**

**Компанию «НЭКС»  
- с 13-летием!**

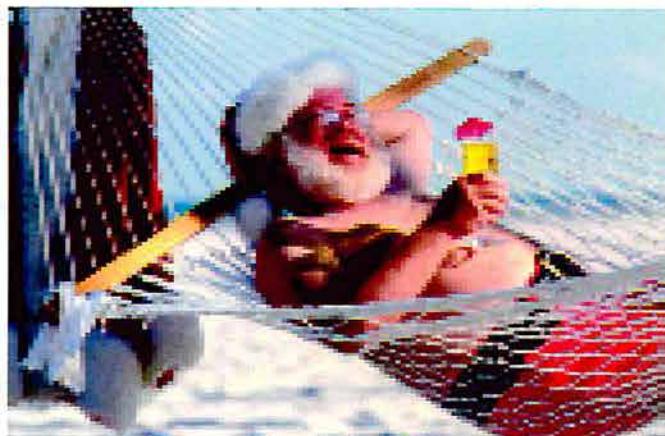
**Компанию «Муви»  
- с 13-летием!**

**Корпорацию  
«Инком-недвижимость»  
- с 14-летием!**

**ПОЗДРАВЛЯЕМ**



**Консалтинг-Центр «ШАГ»  
- с выходом 30-го номера  
информационного бюллетеня  
«Жизнь бизнеса»!**



**ВЕСЁЛОГО ЧНОВОГО ГОДА  
и ХОРОШЕГО ОТДЫХА!**

**Из записной книжки консультанта**

Финансовый директор: «Как приятно Вас видеть! А особенно приятно, что мы Вам ничего не должны! Редкая компания в Москве, которой мы ничего не должны...»

\*\*\*

Директор магазина: «С процедурой-то я согласен, но в ней же ничего не понятно!!!»

\*\*\*

Генеральный директор: «Смотришь - с виду приличная компания. А заглянешь внутрь - там сплошной Эксель».

\*\*\*

Директор магазина о мотивации своих работников: «Всех посадили на свой хлеб, и, естественно, каждый тянет одеяло на себя».

\*\*\*

Владелец о Генеральном директоре: «Слабый менеджер и очень хороший иллюзионист».

Главный редактор: Ю. Пахомов      Выпускающий редактор: В. Хомутов      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