

Прошло пять лет. Поговорим о вечном...

31-й по счету номер бюллетеня «Жизнь бизнеса» готовился к выпуску. Была середина января.

Содержание выпуска предполагалось привязать к пятилетнему юбилею нашего издания, отметив его выдающуюся роль в истории развития российского бизнеса, высокий творческий потенциал авторов и участников, неповторимость содержания и прочее, о чем принято говорить на юбилейных торжествах. Непременно полагалось сказать также, что бюллетень «Жизнь бизнеса» замышлялся, - а в результате и состоялся, - как виртуальная

площадка для встреч владельцев и топ-менеджеров лучших компаний из сферы реального бизнеса. Можно было упомянуть вскользь о намерении развивать издание дальше, вглубь и вширь, наращивая объем и периодичность выпусков, умножая число рубрик, - чтобы можно было поговорить не только о работе, но и об отдыхе, о событиях культурной жизни, о любви и о семье - да мало ли о чем еще... Хотя бы, например, о смысле жизни...

Пока это все кипело на внутренней кухне нашего небольшого издания, в жизни бизнеса происходило множество других событий - выдающихся и рядовых, ярких и незаметных, потрясающих основы мироздания или, наоборот, поддерживающих существование.

Среди массы этих событий нас зацепило одно сообщение, датированное той же серединой января - 16.01.2006. В одной из заметок газеты с соответствующим названием TIME сообщалось, что японская строительная корпорация **Takamatsu Corporation** - известная в своих кругах, но далеко не самая крупная, - завершила сделку по приобретению мелкой строительной компании **Kongo Gumi**, которая не справилась с обременившими ее долгами.

Рядовое поглощение, коих в мире бизнеса ежедневно происходят тысячи.

Если бы не одна важная деталь. Заслуженная, с 88-летним опытом жизни, корпорация **Takamatsu** приобрела старейший бизнес в мире. Потому что **Kongo Gumi** в 2006 г. должно было бы исполниться **1428 лет**.

Уникальный случай, но японские летописи действительно зафиксировали, как в далеком 578 г. японский принц Сетоку привез из Кореи в Японию членов семьи Конго для строительства буддистского храма.

Который, кстати, стоит в Японии до сих пор. Потому что **Kongo Gumi** всю свою жизнь не только строила новые святилища, но и поддерживала, ремонтировала, а часто и заново восстанавливала разрушаемые войнами, тайфунами и цунами храмы. Говоря современным языком, была не только строительной, но также и управляющей, и девелоперской компанией. В течение **40** поколений передавая это дело от отца к сыну.

Пока не пришел конец...

Так подумал бы каждый из нас, с нашим восточным - но все же западным мышлением.

Потому что в своих интервью об этом событии члены семьи **Kongo** сильно удивились, услышав этот оборот «пришел конец». В буддизме просто нет такого понятия. Есть понятие «путь», у которого есть цель, но нет начала и конца, потому что этот путь вечен в своих переходах из одного качества в другое. А конец бизнеса семья **Kongo Gumi** объяснила просто: «В нашу эпоху людям некогда стало ходить в храмы. Многие перестали верить, поэтому нужда в том, чем занимались 40 поколений предков, исчезла... Значит, потомкам семьи Конго нужно искать свой путь...»

Подумав об этой истории, мы решили извлечь из нее урок. А нужно ли нам говорить, что без пяти лет издания «Жизни бизнеса» российский бизнес остановился бы в своем развитии или вырос более кривым и хромым, чем он есть на самом деле?

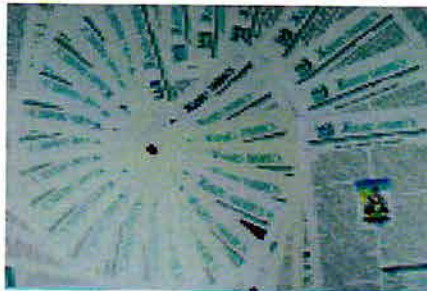
С точки зрения вечности, да и по совести говоря, это совсем не так.

Ведь все, что мы хотим сделать - это, подобно семье **Kongo**, продолжать выпускать наш маленький бюллетень, пока нам есть что обсудить в нем и есть хотя бы несколько человек, которые с удовольствием берут в руки очередной выпуск. Какой-то очень важный смысл есть не только в результатах, приносимых нашим бюллетенем, но и в самом процессе его продолжающегося существования. Поэтому мы сообщаем вам, что просто собираемся издавать его и дальше.

И это - лучшее нам самим поздравление.

P.S. Кстати, 5 лет назад, когда первый номер нашего издания готовился к выходу в печать, его рабочее название было «Путь бизнеса». Лишь в последнюю секунду, сегодня уже никто не помнит, по каким причинам, оно было заменено на «Жизнь бизнеса». Название это нам и сегодня очень нравится... ✨

Е. Емельянов



Читайте в номере:

Метеочувствительный бизнес	стр.2
Интервью Пятая колонна вместо блицкрига	стр.3
Бизнес-встреча С поправкой на облачность...	стр.5
Сколько людей, столько и мнений	стр.7
Крохи книг	стр.7
Что говорит SQI? - О том, как нас обслуживают в магазинах подарков	стр.8

Метеочувствительный бизнес

Какую погоду заказывать в небесной канцелярии

Чуть ли не вся столичная розница была ошарашена взлетом продаж в первую декаду января. Но следом пришли холода, а с ними потрясение, теперь уже от падения продаж. Поначалу было думали, что холода - это хорошо: люди будут греться в магазинах. Но пессимисты сказали оптимистам: до магазина ещё надо дойти! Оптимисты говорили: так ведь можно не идти, а ехать! На что слышали в ответ: так ведь надо же еще завестись!

Морозы, в которые не заводятся машины, - сами по себе или бережливыми хозяевами, - самое жаркое время для такси. (Говорят, про это уже и в газетах писали.) Но холода влияют и на такси: заказы в компаниях исполняются

дольше, «попуток» становится меньше, - одним словом, в морозы добраться куда-то даже на машине непросто.

Хотя нет худа без добра: вместе с машинами с московских улиц наконец-то исчезли пробки. Ведь когда на улице ливень, завальный снегопад, неожиданно случилась зима, оттепель с гололедами или другая «пробкообразующая» напасть, наши дороги замирают. И по ним медленно движется вереница машин, которые мечутся из ряда в ряд или уныло плетутся друг за другом. А ведь в этих машинах сидят покупатели, теряя в пробках время и силы, столь необходимые им для шопинга.

Так куда же отправились в недавние холода пешеходы, вынужденно спешившиеся автомобилисты и те, кто все-таки не смог отказаться от машины? Все ли розничные бизнесы одинаково потерпели от погоды, или кого-то морозы не тронули, а может, даже пошли на пользу?

Вот, скажем, продавцы **шуб и дубленок**. Весь ноябрь и декабрь они страдали от теплой погоды: у народа не было стимула покупать теплые вещи. А январские морозы тут же погнали людей за спасительными меховыми одежками, и для продавцов этот год начался куда как лучше теплого 2005-го.

Хорошо, гораздо лучше, чем тренажеры и - бр-пр! - лыжи, покупали одежду и в **спортивных магазинах**.

Причем не только теплую: похоже, мысль о хороших скидках греет покупательскую душу даже в самые трескучие морозы. В общем, спортивную розницу погодный катаклизм обошел стороной.

А вот торговцев **парфюмерией** щедрые январские скидки от падения продаж уберечь не смогли. Как только зимняя пора стала действительно студенной, народ решил

воздержаться от походов за духами и прочим luxury, то есть предметами роскоши, до лучших времен.

Не досчитались покупателей и **автосалоны**, - видно, в такую погоду люди решили, что автомобиль все-таки роскошь, а не

средство передвижения.

Является ли роскошью **мобильная связь**, четкого ответа холода не дали. По имеющимся у нас данным, в отдельно стоящих салонах посещаемость упала чуть ли не в два раза, а в торговых центрах осталась на своем обычном уровне.

Без разочарований пережили морозы и **кинотеатры**: необычного наплыва желающих погреться в них не наблюдалось, но и меньше, чем обычно в это время, зрителей не стало.

Так какая же погода хороша? Ведь говорят, что и теплая солнечная погода для розницы не очень годится: тогда народ устремляется на природу, где магазинов пока еще не наблюдается. Наверное, лучше всего заказывать в метеоцентре слабо-слякотную умеренно-прохладную погоду. Особенно это приятно для парфюмеров. Ведь (обычно эмоциональные) девушки - основные покупательницы «парфюмерии и пр.» - в такую мерзкую погоду хотят себя чем-то порадовать. Вы заметили, что в последние годы в Москве обычно именно такая погода? Может быть, этим и объясняется рост розничных продаж в эти самые последние годы? 🌟

А. Куликова



**ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!**

**Компанию «Сатори»
- с 13-летием!**

**НКО ЮРРЦ
- с 9-летием!**

**КЦ «ШАГ»
- с 12-летием!**



ПОЗДРАВЛЯЕМ

**Парфюмерно-косметическую
сеть «Л'Этуаль»
- с открытием 210 магазина!**

**Компанию «Элекснет»
- с открытием 800-го терминала
моментальной оплаты сотовой
связи и коммунальных услуг!**

Пятая колонна вместо blitzkriega

Интервью с Дмитрием Агеевым - Директором дистрибуционного дивизиона Группы Компаний «Спортмастер»

- Когда-то мы прогнозировали, что произойдет, когда к нам придут западные сети, и в чем их угроза для нас. Что из этих опасений реализовалось — а чего боялись зря?

- На мой взгляд, мы неправильно оценивали их сильные и слабые стороны. По крайней мере, в нашем секторе больше всего боялись их колоссального финансового ресурса: «Вот придут они на наш рынок, — начнут открывать и скупать сети, количество их магазинов станет огромным — задавят и задемпингуют. И сойдем мы на нет...» В меньшей степени мы подозревали, что расходы у западников поменьше, потому что они технологичнее.

- Боялись, прежде всего, бурного открытия магазинов?

- Да: придет «МЕТРО» и будет каждые пять месяцев открывать новый магазин. В итоге все наши клиенты уйдут в «МЕТРО», и наши продажи упадут. Мы не понимали, что они тоже считают деньги, и что без расчетов никто инвестировать сюда не будет. Считалось, что у нас — «короткие» деньги, а они могут инвестировать и ждать возврата, например, 10 лет. Но это совсем не так: всем нужны возвраты инвестиций, причем — не когда-то, а как можно скорее. Так что финансовая мощь западных сетей большой роли на нашем рынке не сыграла.

Кроме того, мы думали, что они придут непосредственно в нашу нишу. Но не до конца понимали, насколько рынок разнообразен. А оказалось, что высокая конкуренция в России — это конкуренция в достаточно узком сегменте, на котором работают и «СПОРТМАСТЕР», и «СпортСити», и уходящий «Пан Спортсмен», и «Мир Спорта». Схожие ассортиментные ряды, близкие ценовые уровни, одинаковые форматы магазинов... Все настолько похоже, настолько рассчитано на одного и того же потребителя, что, действительно, покупают здесь чуть ли не одни и те же клиенты. И конкуренция в этой нише — жуткая.

А «МЕТРО» работает в совершенно ином сегменте. В «СПОРТМАСТЕР» покупатель приходит за статусной покупкой для себя любимого. А в «МЕТРО» — проходя мимо, купить какие-нибудь дешевые плавки, размер и расцветка которых подходит. И даже если это будет один и тот же покупатель, психология его покупки будет совершенно другой — другой механизм потребления, другая модель совершения покупки. В том сегменте, где работает «МЕТРО», важны совершенно другие вещи: людям хочется купить дешево, быстро, упаковками, на больших тележках, подъехать на машине и увезти с чувством «я хозяин, я сэкономил». Такой покупатель не придет в «СПОРТМАСТЕР»; он не собирается тратить время и

общаться с продавцами. Поэтому «МЕТРО» и не стало нашим конкурентом. Мы опасались конкуренции со стороны сетей, способных предложить низкие цены, имеющих опыт и финансовую мощь, но это оказалось иллюзией.

Что мы недооценили в своих конкурентах с Запада? Мне кажется, мы до сих пор недооцениваем привлекательность их форматов, десятилетиями отточенных на психологии западных людей, на которых мы все больше становимся похожими. Место расположения магазина, оформление, выкладка товара, цвета — заточены под определенную категорию клиентов. И даже если лично мне в таком магазине не нравится, это ничего не значит: наступит момент, и туда потянутся люди. Мы потратили всего лишь 4 года на отработку форматов магазина, причем мы реагируем на уже возникшую ситуацию. А западные сети действуют с опережением и реализуют форматы, рассчитанные на будущий спрос. Когда в России появился один из наших западных конкурентов, мы говорили: «Оператор слабый, никакой». И сейчас продолжаем: «Посмотрите, какой у них плохой товар, как его мало, как он плохо вывешен». И



успокаиваемся, считая, что этот конкурент проиграет по определению. А можно посмотреть и с другой стороны: у них есть отработанный формат, к которому подтягиваются наши потребители. И если этот формат потихонечку, шаг за шагом, наполнять хорошим товаром, то рано или поздно магазин станет привлекательным. Гораздо проще привезти в хороший магазин хороший товар, чем

переделать формат магазина с хорошим товаром. Недавно в одном городе я посетил магазин этого конкурента, посетил один из наших лучших магазинов, и вдруг понял: наш магазин проигрывает по внешней привлекательности. Все, вроде, то же самое, но краска у них интенсивней, вывеска ярче, логотип лучше, оборудование в зале лучше. И если бы я жил в этом городе, то покупать поехал бы к ним. В свое время «СПОРТМАСТЕР» выиграл у конкурентов не за счет уникальности товара, а потому что его магазины были красивыми, большими, по западному образцу. Сейчас западные сети приходят с еще более отработанным форматом. И главное — этот формат в точности отвечает тому клиентскому менталитету, который пока только складывается.

Конечно, большой магазин «СПОРТМАСТЕР» на Смоленке всегда продавал, продает и будет продавать; даже если в Москве останется 5 магазинов «СПОРТМАСТЕР», они будут продавать: они большие, красивые, в них приятно находиться. Но надо сравнивать подобное с подобным. Например, магазин «ИНТЕРСПОРТ» в Казани с магазином «СПОРТМАСТЕР» в Казани — там, куда мы не можем «дотянуться» и проконтролировать, чтобы все было так же красиво покрашено и разложено, как в Москве.

- А «западники» могут?

- Здесь возникает еще одна интересная тема. Почему все боятся иностранных сетей? По крайней мере, - спортивных? Потому что они на франшизе, которая включает мощнейший мотивирующий фактор. Это твой магазин, и ты стараешься сделать его лучше. Если ты открыл магазин, например, в Казани, то тебе сам Бог велел доехать до Чебоксар и посмотреть хороший магазин той же сети. И перенести оттуда к себе все лучшее. Хозяин стремится продавать больше, он ищет товар поинтересней, старается лучше обслуживать. Постоянно происходит выравнивание магазинов, их подтягивание до лучшего.

В любом региональном центре есть 20 предпринимателей и 20 неудачников, которых почему-то называли менеджерами. И если вы ищете там директора магазина, то предприниматель к вам вряд ли пойдет: он уже состоялся, у него есть деньги,

- зачем ему к вам идти? Если у вас — не франшиза, то вы, по определению, подбираете людей второго эшелона, которые за 10 лет не стали предпринимателями и никак не проявились.

Франшиза дает явный выигрыш в продуктовом маркетинге. Ты вкладываешь собственные деньги, и это вынуждает тебя настраиваться на понимание рынка; ты начинаешь его очень хорошо чувствовать, точнее отбираешь товар. А у директоров магазинов, принадлежащих сети, - одна мысль: больше возьму товара — больше будет оборот. Я думаю, что франчайзинг нельзя отделить от всего комплекса технологий, которые есть у западных сетей.

- А что у тех западников, которые не используют франшизу?

- Возьмите, например, «ИКЕА». Это технологический маркетинг! Для российского рынка он был шоком: покупателя протаскивают по всему ассортименту, так что он не может уйти без покупки. Даже если у тебя нет денег на диван, уходя, ты купишь хотя бы чашку за 5 рублей — пять-то рублей у тебя наверняка есть. Эта технология была отработана на миллионах покупателей. У нас нет такого опыта. В России больше были приняты огромные торговые залы, и считалось, что нарезать открытое пространство на клетушки незачем: все должны видеть весь ассортимент. Эти форматы существуют до сих пор, пример — «Три Кита»: глазками пробежался по залу и ушел. А в «ИКЕА» идешь шаг за шагом: шаг — товар — решение, шаг — товар — решение. Технологический маркетинг строит процедуру вашего общения с магазином и с товаром таким образом, что вы обязательно что-то покупаете. Это — завод по воздействию на покупателя, и это — их «ноу-хау». Вот этого надо бояться.

У «ДЕКАТЛОНа» нет франшизы, у него — собственные магазины, но — какие? Их мало: не 30, а 1-3 в одном городе, они находятся на выезде, набиты товаром под завязку и работают в формате самообслуживания. Управление магазином упрощено до предела: персонала мало, выкладка простая, работы с персоналом никакой. Они

экономят на упаковке, на хранении — на всем. Даже кроссовки АДИДАС, РИБОК или НАЙК на складе — не в коробках, а в полиэтиленовых пакетах. И цены они себе могут позволить предельно низкие. Это — магазин-киллер. Глядя на него, призадумываешься: а можно ли управлять сетью из трехсот магазинов, работающих в формате консультативных продаж? Если вы хотите иметь изысканный магазин типа «СПОРТМАСТЕР» с хорошим уровнем сервиса, то вы должны жестко контролировать и товарный ассортимент, и

мерчандайзинг, и продавцов. А это означает огромные затраты.

И еще одно, чего надо бояться. Западные сети быстро меняются, они понимают: быстрый или мертвый. А мы, российские, - влезем в какую-нибудь нишу, найдем формулу хороших продаж: надо покупать белые трусы по такой-то цене, и они будут хорошо продаваться. И затем мы будем продавать эти белые трусы до тех пор, пока

продажи не упадут. Западникам очевидно, что нельзя оставаться на одном и том же месте, что продавая сегодня белые трусы, нужно одновременно искать какие-то другие возможности для бизнеса. Значит, через 3-4 года они поменяют формат. Или сменят бренд. Поменяют вывеску, неожиданно введут новую товарную категорию. Даже если все у них будет идти нормально, они все равно это сделают. Мы недооцениваем способность западных сетей меняться в лучшую сторону. Это относится и к тем западным конкурентам, на которых мы когда-то посмотрели. Магазин был плохим, товара мало, - мы и успокоились. А сейчас в регионах у них появляется один их магазин, другой, третий, пятый... Потом пойдут, как полчище тараканов. И все франчайзи захотят иметь такой магазин, между желающими будет драка, конкурент организует конкурс на открытие магазина и будет выбирать из самых достойных. Сначала туда уйдут наши франчайзи, потом туда уйдут наши покупатели.

Подводя итог, можно сказать: **мы боялись блицкрига, но, похоже, можем получить пятаю колонну**, которая придет из регионов и будет медленно отъедать нашу аудиторию. И каждый наш просчет, ошибка в каждом городе, в каждом магазине - будут вести к падению продаж. А после того, как клиенты уйдут к западному конкуренту, вернуть их будет тяжело.

- И как же следует действовать?

- Нужно брать франшизу и делать магазины такими же, как в «ИНТЕРСПОРТ», буквально копируя. Нам ведь ничего больше не нужно: клиенты у нас есть, условия у нас хорошие, не хватает только внешней привлекательности. Но именно по ней покупатель выбирает магазин. Визуально наши магазины должны быть не хуже, а лучше. Если у конкурента большие стеклянные указатели, то у нас указатели не должны быть картонными, а должны быть больше, длиннее, ярче. Чтобы люди видели: наш магазин — более успешный. Когда мы будем использовать зарубежный опыт в области форматов на полную катушку, тогда у нас будет все. ✨

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Срединные значения (медианы) коэффициентов оборота запасов за год для некоторых зарубежных розничных предприятий: Аптеки — 3,6; Дилеры по торговле стройматериалами — 7,4; Автодилеры — 6,4; Обувные магазины — 3,6 (источник: Industry Norms & Key Business Ratios: Desk-Top Edition, New York: Dun & Bradstreet, 1998-1999).

Оборачиваемость в ведущих российских компаниях (число раз за год): Аптеки — 6; Дилеры по торговле стройматериалами — 4-5; Автодилеры — 7,5-8; Обувные магазины — 4 (данные КЦ «ШАГ», 2006).

С поправкой на облачность...

На состоявшейся в январе очередной бизнес-встрече обсуждались вечно актуальные вопросы оперативного планирования бизнеса. Что такое эффективное текущее планирование? Где должна проходить разумная граница между планом и импровизацией? Существуют ли эффективные организации, которые не планируют свою деятельность? И где тот предел, за которым не планировать уже невозможно?

Блиц-опрос участников показал, что все представленные на встрече компании практикуют годовое планирование, а значительная часть дополняет его и трехгодичными планами. Участники развернули яркий калейдоскоп планируемых показателей и используемых для оценки состояния бизнеса нормативов. Каждый получил возможность заглянуть в «плановое хозяйство» разных отраслей и увидеть там не только узнаваемые черты, но и массу непривычных деталей. Если торговая розница оперирует средним чеком и выручкой с квадратного метра, то для бизнеса услуг, который «встраивается» в розничные точки и сталкивается с разбросом цен аренды, выручка квадратного метра неинтересна, зато интересна маржа. Строителей интересует, прежде всего, срок возврата дебиторки и соотношение муниципальных и коммерческих заказов. Для инжинирингового бизнеса важна доля удержания старых клиентов. А для страховщиков ключевой параметр планирования — это сбалансированность пакета услуг, в котором не обойтись и без убыточных для компании видов страхования.

В выступлениях участников круглого стола отразилась богатая палитра подходов в технике планирования. От классических методов планирования «от достигнутого», «от производственных мощностей» или «от рыночных целей» до таких неожиданных, как, например, планирование продаж мороженого на основе прогнозов погоды. При этом, как оказалось, ошибка в прогнозе на 1 градус приводила к отклонению в прогнозе продаж до 5%. Причем существенное влияние на величину реального отклонения оказывала еще и облачность в этот день... Особый интерес вызвал также принцип «планирования от правительственных решений»: В будущем году государство накачивает деньгами такой-то сектор? — Значит, надо искать свою нишу в реализации правительственных программ...

Эффект внедрения бюджетного планирования с позиции финансиста четко обозначил Андрей Гончаров (РОКСА): «Результаты от внедрения бюджетирования мы почувствовали в первый же год. Деньги стали работать быстрее, Компания - меньше брать в долг и искуснее уворачиваться от сезонных кассовых разрывов».

«Планированием в квадрате» назвал специфику планирования в логистическом бизнесе Андрей Козырев (МИГ-Логистик): «Я даже и начать планировать не могу, пока все мои клиенты не напланируются вдоволь. А поскольку планы у них никак не рождаются, мне самому приходится планировать за них их бизнесы. Считаю их рынки, их ресурсы. Они затевают новый проект, — я его просчитываю и открываю у себя новое направление. Вот так и живем...»

Критический момент планирования — прогноз поведения рынка. Обсуждая эту тему, Михаил Булушев (АВТОМИР) поделился курьезом: «Мы собираем рыночные прогнозы из самых разных источников, и все они сходятся до мелочей и подтверждают друг друга. Давот беда: по жизни они все и всегда оказывались ошибочными».

«Если мы докопаемся до корней любых маркетинговых прогнозов, — прокомментировал ситуацию Григорий Рысин (Императорский чай), — то обнаружим там девочку, которая сидит в плановом отделе и экстраполирует на будущее цифры прошлых лет. Потом над всем этим вырастает гигантская пирамида, и на разных ее этажах ломают копыта топ-менеджеры, генеральные директора и владельцы. А между тем все они уже введены в заблуждение подменой планирования прогнозированием. Задача бизнеса — управлять будущим, а не пытаться заглянуть в него через прогноз!»

Предметом острого обсуждения стала «вертикаль планирования». Михаил Булушев убежден, что результатом планирования «снизу» неизбежно оказывается вялый бюджет, расслабляющий и демобилизующий компанию. С. Емельянова (КЦ «ШАГ») заметила, что при одновременном планировании бюджетов «снизу» и «сверху», наблюдавшееся расхождение в некоторых компаниях доходило до 23%. Николай Редько (МФД), в Компании которого бюджетирование ведется с середины 90-х, поделился опытом исторических наблюдений: «Десять лет назад времена были пободрее, менеджеры поамбициознее, и планирование «снизу» не расслабляло Компанию. Теперь же «драйв снизу» пошел на убыль, поэтому собственники перешли к заданию ключевых плановых показателей «сверху». Евгений Сатыев (АВТОМИР) считает, что собирать с подразделений готовые бумажки, сводить их, а потом спорить о том, что получилось, — дело скучное и утомительное. Гораздо веселее запускать планирование как мозговой шторм, с участием всей топ-команды. «В этой живой работе рождаются планы, которые воодушевляют и в которые верят». О необходимости челночных итераций «сверху вниз» и «снизу вверх» говорили практически все участники обсуждения. Что же касается «первотолчка», то, по мнению Григория Рысина, запускать итерационное планирование нужно все-таки с «хочу» владельцев, а не с «могу» менеджеров».

В противовес этому мнению высказался Павел Поселенов (Основа): «Наверное, команда моих топов застряла в тех счастливых 90-х, когда менеджеры еще были бодры и амбициозны. Кураж столь велик, что мы, планируя исключительно снизу, задираем планку до верхнего предела разумного. Акционеров любой наш план заведомо устраивает, но для лучшего азарта мы свои планы еще и перевыполняем. Сейчас, правда, команда решила перейти от годового планирования к трехлетнему, — а тут уж, хотя бы того акционеры или нет, а втягивать их в процесс планирования придется...»



Многие сошлись на том, что большой нерв планирования — это стадия согласования. Есть немало компаний, где с замиранием сердца ждут принятия бюджета. Этой великой битвы, в которой акционеры, генеральный директор и менеджеры сутками ведут друг с другом изматывающие торги. Против «базарного» решения вопроса по принципу «кто кого передалит» резко выступил Григорий Рысин: «Любые рыночные цели достижимы — вопрос в том, какие ресурсы для этого нужны. Если грамотно считать ресурсы, нужные для взятия запланированной планки, то и спорить будет не о чем». «Просто «бодаться» из-за цифр, не аргументируя и не вникая в детали, — поддержал это мнение Владимир Терзиев (Вещь!), — значит уводить планирование из бизнеса в область человеческих отношений. А здесь исход «кто кого пережмет» определяется не реалиями бизнеса, а тем, кто из спорящих от кого больше зависит и кто в ком больше заинтересован».

Об уникальном инструменте торга — «Стене плача» — рассказал Владимир Богданов (Евросеть). Это 40 квадратных метров стены офиса, увешанные диаграммами с самой свежей и исчерпывающей маркетинговой информацией. Наступает время утверждать бюджеты, — и торгующиеся спешат к Стене, этому месту, под сенью которого находятся аргументы в обоснование своих позиций. Евгений Емельянов (ШАГ) заметил, что аргументы и расчет в планировании могут быть как спасением для бизнеса, так и смиренной рубашкой. И привел в пример Компанию, акционеры которой захотели получить вдвое больше доходов, чем в принципе мог дать рынок, на котором действовала Компания. Менеджеры не стали спорить с заданной цифрой, а... напряглись, посчитали — и захватили смежный рыночный сегмент.

Обсуждение ситуации планирования представителями разных бизнесов и рынков неожиданно выявило тревожную тенденцию, уже обозначившую себя в 2005 году и явно склонную к усилению в году 2006: стоимость «мирного сосуществования» с государством сильно подорожала. Причем темп роста затрат на налоговую чистоту бизнеса существенно уступает росту требуемых для выживания «откатов» и подношений. Так что растущие аппетиты чиновников лучше сразу «экстраполировать по экспоненте», чтобы потом радоваться неожиданной экономии, а не искать способов срочно затыкать зияющие дыры в бюджете.

Новый поворот обсуждению темы планирования задал Андрей Гусаров (САТОРИ): «Невыполненный план — это хороший стимул для Компании и ее Владельца, перевыполненный — тоже дает повод для эмоций. А вот точное выполнение плана — почему-то погружает Компанию в спячку». Мысль подхватил Феликс Молдавский (Доходная Недвижимость): «Когда-то мы планировали таможенные пошлины и всегда ошибались. А потом я понял: от чрезмерного планирования портится характер». Феликс рассказал историю о мимолетном соседстве в гостиничном номере с немцем. По утрам иностранный сосед долго планировал свой день, по вечерам долго подводил итоги, а потом еще очень долго расстраивался. «Мы не немцы! — согласился с опытом коллеги Николай Редько, — и нам не грозит жизнь под диктовку ERP. Это другой мир, другое человечество, и нам туда не надо!» Тему обострила Елена Елизарова (Мобайл Центр), напомнив забытый исторический факт: когда Сталин увидел инструкцию

пользования туалетом для немецких солдат, он сказал: «Ну, этих-то мы точно победим!»

Вторая часть бизнес-встречи открылась выступлением Григория Рысина «Планирование неизвестности».



«Императорский чай», — фирма, которую представлял докладчик, это небольшая торгово-производственная Компания, действующая на сложившемся и давно прекратившем свой рост рынке. Рыночный прогноз — как приговор: в течение ближайших 2-3 лет подобные компании неизбежно будут вытеснены из рынка господствующими на нем крупными игроками. У владельцев нет перспектив на продолжение бизнеса в прежнем направлении. Отступить некуда. Как выжить? Как вернуться от коршунов-конкурентов, день за днем отъедающих куски бизнеса? Решение, которым поделился Григорий, впечатлило аудиторию своей эстетикой. Выживать на рынке можно и в таких условиях. Надо только устремиться в достаточно узкие доходные ниши, активизировав при этом инновационную составляющую своего дела, постоянно удивляя покупателя новыми гранями старого продукта. И действовать быстро, чтобы успевать обгонять подхватывающих инновации конкурентов. Причем делать все это можно планомерно и технологично.

Среди собравшихся не было человека, которого выступление Григория Рысина не задело бы за живое. При обсуждении в разных формулировках звучала мысль, что инновационные ходы — это не только путь спасения погибающих компаний, но и путь преодоления застоя в компаниях сытых и успешных. Своего рода катализатор нормального тонуса бизнеса. И полноценной жизни работающих в нем людей.

Благодарность участников встречи была искренней и дружной. Наиболее емко общую реакцию на доклад выразил Владимир Богданов (Евросеть): «Когда кто-то говорит, что цель бизнеса — это деньги, я на такого человека смотрю как на монстра. Цель бизнеса — в том, чтобы делать его с удовольствием, чтобы горели глаза! Григорий, я от души рад за людей, которые работают с Вами!»

16 марта 2006 года
Консалтинг-Центр «ШАГ» планирует
провести очередную бизнес-встречу.
Тема встречи:
«Бренды и мы. Кто кем управляет?»

Каким пряником? О мотивации Управляющего говорят сами Управляющие

Генеральный директор логистической компании: Существуют объективные показатели успешности управления бизнесом — рентабельность, прибыль. Вознаграждение управляющего лучше всего ставить в прямую зависимость от этих результатов.

Директор по развитию сетевой розничной компании А: Мне ближе противоположное решение. Не нужен контракт с оговоренной формулой вознаграждения. Гораздо лучше, если владелец, которому я по-человечески доверяю, сам оценит меня.

Генеральный директор инвестиционно-строительной компании: Как управляющий я работал в разных схемах мотивации. Но не припомню случая, чтобы, принимая решение, я отмеривал бы его по финансовому результату и построенной на нем схеме моей мотивации. Могут быть разные математические модели мотивации, но не они определяют действительные стимулы человека к работе. По крайней мере, они не определяют эти стимулы напрямую.

Генеральный директор логистической компании: Линейная мотивация может срабатывать в хорошо построенном и стабильно работающем бизнесе.

Генеральный директор сетевой розничной компании В: Не существует решения на все случаи жизни. Вопрос мотивации многограннее, чем просто деньги. И многое зависит от типа человека. Меня, например, сильнее всего мобилизует масштаб задачи как вызов и возможность ответить на него. Думаю, многие владельцы получили бы более впечатляющие результаты своих менеджеров, если бы научились делегировать им решение больших задач.

Помощник Президента Группы компаний: В нашей компании управляющий получает статус младшего акционера, и бизнес в какой-то мере становится и его собственным. Это работает лучше, чем скучная жизнь на проценты от финансового результата. Принцип делегирования амбициозных задач срабатывает не всегда. А вот денег и эполет хочет каждый.

Генеральный директор сетевой розничной компании С: По какой формуле вознаграждение ни высчитывай, какие доли и проценты ни бери — все это не сработает, если оплата не дотягивает до средней стоимости менеджера такого уровня на рынке. И, конечно же, многих мотивирует то, что они управляют достаточно масштабным бизнесом. Особенно, если это — развивающийся бизнес. ✨

Крохи книг

«После Второй мировой войны американские военные — и пока лишь они — научились анализировать принятые решения о назначении. Теперь, прежде чем назначить офицера на высокий пост, они формулируют связанные с этим назначением ожидания, после чего сравнивают с ними фактические результаты. Данные о количестве удачных и неудачных назначений позволяют постоянно оценивать действующую процедуру отбора высших военачальников...»

Питер Ф. Друкер, «Информация, которая действительно нужна руководителю»

В кн. «Измерение результативности компании», М., «Альпина Бизнес Букс», 2006

Наш комментарий

Вот она - мечта для бизнеса! Представляете: приходит к вам кандидат на позицию топ-менеджера. А при нем не только искусно сочиненное им самим резюме. И не

только блистательные характеристики заинтересованного в его продаже хедхантера. Но еще и выписка из «послужного списка», где написано, например, что коэффициент результативности этого менеджера по предыдущим местам работы — 0,12. Вот и принимайте тогда решение...

А ведь для того, чтобы такая система заработала, уже много что есть. Особенно в тех компаниях, где реально работает система управления по результатам. Там действительно можно ставить даже численный коэффициент соотношения выполненных и невыполненных заданий. Нет только механизма передачи информации. Скорее, есть обратная традиция — обещать уходящему менеджеру отличные рекомендации, лишь бы он оставил свой пост без особых вредительств и реально передал ключевые дела своим преемникам. В результате проверка дееспособности каждого вновь нанятого менеджера — это опасный эксперимент с риском если не для жизни, то для здоровья бизнеса уж точно... ✨

ПОЗДРАВЛЯЕМ!

Лучшим сотрудником КЦ «ШАГ»
по результатам 2005 года стал

Руководитель направления SQI
Дмитрий Тарантин



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

Оцениваемые: сравнивались сети магазинов «Bagatelle» и «Красный куб».

Результаты:

Средние оценки сетей по относительной шкале: «Bagatelle» - 56 баллов, «Красный куб» - 53 балла. По замерам последнего года обе сети вошли в лидирующую группу рейтинга сетей столичной розницы, заняв, соответственно 2-е и 3-е места.

Основные показатели, по которым «Bagatelle» явно обошла «Красный куб» - это внешний вид магазина, удобство получения информации о товаре и более компетентные продавцы.

Замеры проводились в конце декабря, когда наплыв покупателей в пик продаж часто не оставлял продавцам возможности уделить достаточно внимания каждому. Поэтому не удивляет, что на фоне других показателей сильно «просели» по обеим сетям и установление контакта, и выявление потребности, и завершение контакта. Однако, «ядро» делового взаимодействия практически не пострадало: если уж покупателю удавалось перехватить мечущегося по магазину продавца, то презентация товара и особенно ответы на вопросы обычно отработывались на совесть.

Полученный результат указывает на одно серьезное противоречие. У многих розниц бывают пики продаж, когда выдержать стандарты обслуживания особенно сложно. И, естественно, результат оценки был бы более высоким, проводись она в обычные, непредпраздничные дни. Но ведь и выручка в такие дни не в пример ниже... С другой стороны, люди, пришедшие «покупать праздник», всегда более восприимчивы к проявлениям грубости и невнимания...

Что радует и что огорчает покупателей подарков? Что создает им настроение? На что они обращают внимание? Приведем некоторые впечатления и наблюдения наших «тайных клиентов».

- ⊙ Понравилось, что продавцы сразу не навязывают себя, давая время поглядеть, потрогать. Видя заинтересованность клиента, - подходят и предлагают свою помощь.
- ⊙ На мою просьбу выбрать что-нибудь в подарок руководителю на сумму 3 тысячи, стала предлагать все подряд бизнес-сувениры, даже не спросив, подарок мужчине или женщине, и сколько человеку лет. У продавцов нет искорки в глазах, хотя торгуют подарками.
- ⊙ В магазине не было покупателей. Три продавца и кассир выясняли отношения. Когда я вошла, Виталий, очень симпатичный и аккуратно одетый, включил музыку и

стал гулять по магазину. Я обошла весь магазин, но Виталий как будто меня не видел. Когда я задала несколько вопросов, он мимоходом, не останавливаясь, отвечал «да» или «нет». Думаю, если бы я задала еще вопросы, то услышала бы «Отвяжись!»

- ⊙ Девушка сама предложила мне помощь. Была доброжелательна, показала, как пользоваться брелком, улыбалась, предложила несколько вариантов, ей очень хотелось помочь мне (у нее это прямо было написано на лице). Очень понравился энтузиазм, с которым работали все девушки. Все они очень молоденькие и очень славные, какие-то «лучистые». В магазине много милых объявлений типа «Мы Вас ждали и Вы пришли». Создается хорошее праздничное настроение и хочется что-нибудь купить.



Исследования методом SQI
продолжаются...

Из записной книжки консультанта

Директор по персоналу: «Трудно работать с людьми из торгового отдела: у них там сплошные возлияния». Генеральный директор: «Так вливайся!»

Директор автосалона: «Мы увлеклись вопросами управления и стали потихоньку забывать, зачем мы вообще нужны».

Менеджер торговой компании: «У нас появился товар под названием «Санки Лягушонок без тормозов»».

Заведующая аптекой о кадровой ситуации: «Две беременности в один год — это сумасшествие!»

Консультант: «Почему нельзя премировать топ-менеджмент от прибыли?» Генеральный директор: «Понимаете, они все по-разному считают!»

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

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2006 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 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