

Лес за деревьями

И за рубежом, и в России планирование бизнеса стало распространенным инструментом управления. Разрабатываются стратегические бизнес-планы, строятся годовые бюджеты компаний. В любом случае отправной точкой в этих процессах является план продаж. Если у Вас есть план продаж, то дальше достаточно легко описать остальную экономику компании: закупки, накладные затраты, прибыль, инвестиции. Для всех этих вычислений можно строить и автоматизировать алгоритмы расчета. А вот **планирование продаж – это всегда «гадание на кофейной гуще»**. Поэтому, говоря о планировании продаж, можно рассматривать только подходы, но не жесткие алгоритмы вычислений.

По большому счету, таких подходов к планированию два. Первый – назовем его **«макроэкономический»** – идет от прогноза спроса. Второй – **«микроэкономический»** – от возможностей конкретной точки продаж (для розничного бизнеса) или клиента (для дистрибуции).

В макроэкономическом подходе Вы сначала делаете оценку динамики рынка. Потом рассчитываете будущий объем рынка. Затем устанавливаете для бизнеса целевое значение доли рынка. Умножая будущий объем рынка на это значение рыночной доли, Вы получаете прогноз продаж бизнеса.

Потому-то этот подход и **«макро»**, что **в нем не учитываются разные «микро»-«мелочи»**: наличие в компании адекватных менеджеров, пропускная способность складов, возможность открывать магазины в удачных местах и т.п. Это очень стратегический взгляд, и его, действительно, чаще всего используют стратеги бизнеса (владельцы и топ-менеджеры) при обсуждении долгосрочных планов.

Микроэкономический подход – это **«взгляд от сохи»** простых тружеников бизнес-«нивы»: директоров по продажам, сейлз-менеджеров, директоров регионов. Это взгляд людей, которые ежедневно «упираются коленками в чернозем», а потому знают, на сколько центнеров можно увеличить урожай с этого поля, не отрывавшего уже более пяти лет.

То, как планируют продажи менеджеры, очень похоже на управление космическим кораблем, летящим среди звезд. Главным отправным моментом при **«микроэкономическом»** планировании является **статистика прошлых лет**: абсолютные суммы продаж и динамика приростов продаж в предыдущие годы. Действительно, если на ранних этапах полета при **«полных баках»** мы не разгоняли корабль выше второй космической скорости, то с чего бы это нам вдруг удастся разогнаться до скорости света?



Но, как известно, «пуля – дура, а штык – молодец». Статистика – это что-то среднее за какой-то длинный промежуток времени. Порой за три месяца прекрасная принцесса превращается обратно в золушку: имели во Владивостоке крепкий ежемесячный миллион, а теперь и статися наскреши не можем. Хотя же самые менеджеры по продажам вспомнят и про обратные превращения: открыли магазинчик в «беднейшем» квартале Москвы, а народ как попер – не знали, где взять товар! Поэтому опытные менеджеры всегда делают **«поправку к статистике»**.

Планируя продажи, менеджеры в первую очередь думают о том, что завтра их заставят эти планы выполнять, а

зарплату привяжут к проценту выполнения. Поэтому первое, что приходит на ум, это разного рода **«метеориты»** и **«черные дыры»**, которые тормозят движение космического корабля, отклоняя его от заветной цели. В первую очередь **негативные корректировки, занижающие оптимизм статистики**, опираются на следующие факторы:

- **Конкуренты не дремлют!** «Мы-то открылись на втором этаже под лестницей без подсобки, а

конкуренты-то – на полпути от метро, да с витринами в два этажа, и вывеска переливается всеми цветами радуги. Забудьте про прошлогодние 20% роста. Нам бы в нулях здесь оставаться».

- **Труха внутри!** «Да место-то хорошее, но только директор в этом магазине – дурак полный. Ко всему ещё, он муж подруги нашего главного бухгалтера. Что ты тут поделаешь?» «В Поволжье клиент у нас – крупный. Но он с губернатором рассорился, и теперь неизвестно, выживет ли он вообще в следующем году». «Здесь владелец от бизнеса отошел, нанял умника с МВА. Он там такое развел! Народ мышей совсем не ловит. Теперь в их отдел закупки без отката не влезешь. А у нас и так цены об себестоимость скребутся».

Читайте в номере:

Вручение Первой Российской Премии SQI «За лучшее качество обслуживания»

стр.3

В редакцию пришло письмо

стр.4

Бизнес-встреча

Бренды и мы. Кто кем управляет?

стр.5

Первые шаги к бенчмаркингу

стр.7

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

стр.8

Справедливости ради надо сказать, что не только генеральные директора и «безответственные» финансовые аналитики корректируют статистические прогнозы в сторону повышения. Так же поступают особенно преданные делу коммерческие директора. Особенно, когда они принимают планы, подготовленные их подчиненными. Вот, что обычно вселяет оптимизм при планировании продаж:

- **Заграница нам поможет!** «У нас полки в прошлом году были пустые. Мы в сезон вошли без товара трех основных производителей и то - полтора миллиона сделали! А теперь-то мы двоих из этих трех к себе затащили. Да мы на этом ещё 40 процентов добавим».
- **Реклама - наше всё!** «Какой у нас был рекламный бюджет в прошлом сезоне? Вот именно. Что мы на него могли сделать? Только рассылку по электронной почте, да календарики к Новому году. А сейчас у нас сколько? На такие деньги Аллу Пугачеву можно к каждому клиенту в офис привезти».
- **Новинки.** «Мы на одних костюмах столько делали в прошлом году. Но ведь добавили галстуки с рубашками! В последние два месяца они уже 15 процентов в продажах». «Этих наших японцев последние два года колбасило, но теперь они остепенились, за ум взялись. Уже третий месяц такие новинки выводят! У нас только в очереди стоит заказов на 60% от ваших планов продаж. Здесь надо, как минимум, на треть увеличиться, а по-хорошему — на все пятьдесят процентов».
- **Из грязи в — князи!** «То, что весь прошлый год магазин падал, — это не важно. Мы там новую заведующую поставили, пообещали ей за первое место горы золотые. Она такая — своё не упустит. А сделать там можно при хорошем подходе и все 300% прироста». «В позапрошлом году эту конторку купил один инвестиционный фонд. В прошлом году они каленым железом плесень в центральном офисе выжигали и, похоже, что выжгли. Теперь у них народ шуршит, кланяется и в ушко нас целует. Здесь можно на статистику не смотреть. Надо просто рисовать 25 миллионов продаж и все».

Особняком стоит тема **планирования продаж по «новичкам»**: новым магазинам или новым клиентам, которые либо проработали очень мало, либо не работали вообще. В этом случае практики используют «метод аналогов»: ищут, накого из имеющихся большевсего похож «новичок». После этого на «новичка» переносятся достижения его аналога. Если речь идет о ещё не открытых

магазинах или ещё не найденных клиентах, то цифры имеют статус «планового задания»: «магазин должен давать не менее ...», «в регионе нужно 15 новых клиентов со средним объемом продаж не менее ...»

Микроэкономический подход хорош именно для го д о в о г о планирования, которое ведется менеджерами среднего звена. При таком п о д х о д е анализируются основные факторы, влияющие на продажи в конкретной розничной точке или по конкретному клиенту дистрибутора. Подготовленный таким образом бюджет продаж доходит до Генерального директора или Председателя Совета директоров. Здесь **встречаются макро- и микроэкономический подходы**. Цифра продаж, собранная «снизу», сравнивается с планами продаж, оцененными стратегиями «от спроса». Угадайте, какая цифра всегда больше? *



В. Хомутов

Комментарий Николая Груздева, Генерального директора НП «АВТОМИР»

Процесс планирования продаж в статье описан достаточно точно. Обсуждаются два подхода к планированию: макроэкономический и микроэкономический, вместе со всеми их плюсами и минусами.

На мой взгляд, решение о разумности применения того или иного подхода зависит от отрасли и от особенностей конкретного рынка. Например, на статичном, медленно меняющемся рынке, где объем реализации определяется спросом, логично воспользоваться микроэкономическим подходом. Там же, где рынок быстро растет и изменяется, где часть товара является дефицитом, и реализация сильно зависит от объемов поставок, можно использовать только макроэкономический подход. Автомобильный рынок России является как раз таким примером, когда для планирования продаж необходимо использовать макроэкономический подход.

Окончание читайте на 7-й стр.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!



Группу компаний

«Блэйд»

- с 13-летием!

Банк «Петрокоммерц»
- с 14-летием!

Компанию
«Югнабсервис»
- с 11-летием!

**Межбанковский
Финансовый Дом**
- с 14-летием!

Группу компаний
«Элфор»
- с 9-летием!

Вручение Первой Российской Премии SQI - «За лучшее качество обслуживания»

Поздравляем победителей!

1-го марта 2006 года в Москве произошло знаменательное событие – состоялось вручение Первой российской премии SQI – «За лучшее качество обслуживания». Премию вручали представители Консалтинг-Центра «ШАГ» и бюллетеня «Жизнь Бизнеса», в котором с 2003 года инициативно началось проведение независимой оценки качества обслуживания среди лидирующих российских розничных сетей. И вот представители ведущих розничных сетей собрались на торжественную церемонию награждения первых победителей.

Призы по результатам оценки качества обслуживания в 2005 г. были вручены в следующих номинациях:

- «Лучшее качество обслуживания среди розничных сетей» - «Кофе Хауз» (сеть кофеен), «Седьмой Континент» (сеть супермаркетов), «Шоколадница» (сеть кофеен).
- «Лучший фирменный стиль» - «Азбука Вкуса» (сеть супермаркетов).
- «Лучшие навыки активных продаж» - «Кофе Хауз».
- «Высшая оценка продавца – консультанта» - OBI (сеть DIY¹, товары для дома).
- «Лучшее отношение персонала к клиенту» - «Кофе Хауз».

От всей души поздравляем победителей и желаем дальнейших успехов и лояльных клиентов!

Service Quality Index (SQI) – эталон и линейка качества обслуживания

Возможность сравнения и сопоставления уровня качества обслуживания в столь различающихся торговых сетях, которые представляли лауреаты конкурса, оказалась возможной на основе серьезной предварительной работы по созданию эталонного измерительного инструмента **SQI**, а главное – соответствующей базы данных измерений, позволяющей проводить корректные сопоставления и расчеты в различающихся временных и отраслевых разрезах.

Дорога к этому событию была долгой. Одним из первых на российском рынке Консалтинг-Центр «ШАГ» стал вести проекты «под заказ» по постановке систем качества обслуживания. Это потребовало разработки соответствующего инструмента для измерения уровня достигнутого результата. Для тестирования этого

инструмента, сопоставления данных с другими компаниями, действовавшими на рынке, разработки относительной измерительной шкалы **SQI**, требовались дополнительные данные. Именно поэтому бюллетень «Жизнь бизнеса» стал регулярно проводить независимые, по сути дела – «академические» измерения

качества обслуживания в торговых компаниях Москвы.

С 2000 г. накапливалась огромная база замеров качества обслуживания, которая позволила отшлифовать необходимые для любого измерительного инструмента качества валидности, надежности и устойчивости. К началу 2005 г. мы могли считать, что «Жизнь бизнеса» оперирует на своей страничке «SQI» своего рода «Эталоном метра». Эталоном, который позволяет корректно сравнивать качество обслуживания в магазинах самообслуживания, элитных бутиках, сервисных центрах, в процессах оказания банковских и страховых услуг, при получении информации от операторов call-центров и справочных бюро и тому подобное.

Сегодня технология **SQI** позволяет проводить сравнительную оценку как по уровню качества обслуживания, так и по показателю стабильности качества обслуживания в сети. Последнее – уникальная разработка КЦ «ШАГ», особенно актуальная для развивающегося российского рынка. Не секрет, что не только сам уровень обслуживания в отдельных предприятиях сети, сколько именно стабильность этого уровня в различных точках сети и в разное время посещений оказывает наибольшее влияние на формирование соответствующей составляющей бренда Компании.

Работа по независимой оценке качества обслуживания методом **SQI** продолжается. Всех тех, кто не боится сравнений, приглашаем для участия в конкурсе «Лучшее качество обслуживания - 2006». Итоги конкурса будут подведены в январе 2007 года, и вторая Премия «За лучшее качество обслуживания» найдет своих победителей.

Консалтинг-Центр «ШАГ» проводит оценку качества обслуживания на основе методики Service Quality Index (SQI) в розничных сетях регулярно, начиная с 2000 года. Всего за это время было проведено более 10000 оценок качества. Данные открытых инициативных исследований публикуют ведущие деловые издания – «Известия», «Секрет фирмы», «Компания», «Жизнь бизнеса», «Торговое оборудование». С 2005 года КЦ «ШАГ» является членом Международной ассоциации провайдеров Mystery Shopping (MSPA), что гарантирует высокое качество работ, отвечающих международным стандартам.

¹Формат сети «Do It Yourself»

На фото: Николай Комаров, Компания «Азбука Вкуса» (слева внизу) и Михаил Филимонов, Компания «OBI» (вверху справа).



В редакцию пришло письмо...

Добрый день!

Извините за то, что не смогла связаться с Вами раньше... Мне искренне жаль, что наша компания не смогла присутствовать на церемонии награждения, но я уверена, что этот первый конкурс станет хорошей прочной базой для проведения подобного рода мероприятий ежегодно.

На самом деле, главное – это не диплом, не завоевывание каких-либо наград, самое ценное – это признание и оценка твоей работы. Как правило, самым главным экспертом по оценке работы компании становится потребитель, и здесь, я думаю, Вы со мной согласитесь.

Тем не менее, хотим подчеркнуть, что получение диплома по трем номинациям конкурса «Лучшее качество обслуживания 2005» было приятным неожиданным подарком: как правило, большинство конкурсов и награждений, которые в последнее время стали очень популярны в области ресторанных бизнеса, нельзя назвать независимыми...

От лица компании позвольте еще раз поблагодарить Вас за внимание и оценку работы нашей компании. Не буду лукавить, если скажу, что добиваться успехов, стараться поддерживать высокий уровень сервиса – это действительно большой труд, но с другой стороны – как приятно получать положительные отзывы от гостей о работе наших кофеен.

С уважением,

Ставицкая Яна

Помощник Президента

ООО «Кофе Хаус. Эспрессо и Капучино Бар» *

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Сравним данные по качеству обслуживания: США, 1999, против России, 2005

Американские сетевые лидеры - Nordstrom (80 баллов), Publix (79 баллов), Wendy's (73) так же, как и российские сети до идеала не дотягивают. А вот наше главное отличие от американцев, которые все же уже убежали от нас по сервисному обслуживанию на несколько лет вперед, в том, что у них в известных сетях качество ниже 60 баллов не встречается. В России же ситуация другая – 25% участников наших рейтингов 2003-2006 года имеют оценки ниже 60. Т.е. лучшие российские сети (с точки зрения российского покупателя) подтягиваются по оценкам к лучшим американским сетям (с точки зрения американского покупателя). А вот «отстающие» у нас отстают от лидеров сильнее, чем в США.

Большие универмаги, где есть товары для дома

У них:	Nordstorm (универмаг)	80	У нас:	OBI	67
	Wal-Mart	75		Леруа Мерлен	66
	Kmart	71			

Рестораны и предприятия быстрого обслуживания

У них:	Wendy's	73	У нас:	Шоколадница	73
	KFC	64		Кофе Хауз	74
	McDonald's	61			

Супермаркеты

У них:	Publix	79	У нас:	Седьмой континент	69
	Albertson's	70		Перекресток	73

У нас:	SPAR	58
--------	------	----

Источники: University of Michigan Business School и American Society for Quality Control (американские компании), исследования Консалтинг-Центра «ШАГ» 2004-2005 (российские компании).



Обучающее направление

Консалтинг-Центра «ШАГ».

Основная задача - создание компетенций на местах
для решения задач развития бизнеса.

Подробная информация
о новых предложениях направления -
на сайте www.stepconsulting.ru

Бренды и мы. Кто кем управляет?

На очередной бизнес-встрече, состоявшейся 16 марта, обсуждался брендинг. Зачем вкладывать миллионы в продвижение бренда? Какой отдачи ждут компании от таких вложений?

Олег Хусаенов, Генеральный директор Холдинга «Атлант-М», поделился опытом работы с брендом в компании «MAX Атлант-М» (дистрибуция и продажа автомобилей в России, Украине и Белоруссии). В отличие от многих других дистрибуторов, Компания продвигает свой собственный бренд.

Брендингом в «Атлант-М» начали заниматься лет шесть назад. До этого в компании был лишь оперативный маркетинг, обеспечивающий выполнение планов продаж на местах. «Пользуясь нашими технологиями, маркетологи в каждом отдельном автосалоне просчитывали и давали рекламы такой и столько, сколько было необходимо для выполнения плана продаж. Но чем точнее работает маркетинг на местах, чем более он нацелен на локальный спрос, тем в больший конфликт вступает с общероссийскими задачами бренда. Формирование бренда потребовало нестолько даже дополнительного бюджета, сколько совершенно иных действий. В том числе – централизованной «цензуры» всех рекламных объявлений. Владельцы компаний, понимая важность работы по развитию бренда, создали отдельную службу «Бренд Атлант-М».

Зачем дистрибутору брендинг? Кроме традиционных причин (привлечение клиентов, повышение стоимости акционерного капитала, привлечение инвестиций) О. Хусаенов отметил следующие:

- Больше шансов получить контракт у именитого производителя (правда, как только контракт подписан, производитель начинает требовать, чтобы дистрибутор везде указывал только бренд производителя и не упоминал свой собственный).
- Известный бренд позволяет экономить до 20% на стоимости персонала: для сотрудников работать в известной компании уже само по себе престижно.
- Землей и административным ресурсом власть охотнее делится с брендом, чем с неизвестными компаниями.
- Наконец, у Вас бесплатно берут интервью и присуждают престижные премии. Только за бренд!

«Сегодня мы управляем брендом, – заключил О. Хусаенов, – но, сформировав бренд, мы придем к тому, что бренд будет управлять нашей Компанией и нашим поведением. Если мы заявляем, что наши клиенты ценят время, то менеджеры должны бегать с секундомером и проверять все бизнес-процессы, чтобы соответствовать нашему собственному утверждению».

Максим Климов (Группа компаний Курс) высказал сомнение: как можно создать сильный бренд вопреки противодействию производителя?

Олег Хусаенов: «Работа по развитию бренда не обязательно должна идти вразрез с требованиями производителей. Чтобы выполнить требования производителя и вместе с тем укрепить имидж Компании в глазах заинтересованных лиц, мы ищем компромиссные варианты. Например, создаем Автограды площадью 10-15 гектаров, где каждый бренд представлен в отдельном автосалоне, как того требует производитель. Но для удобства потребителя все они находятся под одной крышей».

Участники встречи отметили, что диктат производителя – это специфическая российская проблема. На западе сейчас производители заметно ослабили давление на дистрибуторов. Это связано с антимонопольным законодательством. Там если продавец выполняет требования производителя и вставляет рекомендованные им розничные цены, он тоже оказывается вне закона. По закону в такой ситуации ритейлер должен объявить производителю о неправомерности его действий, а если в течение 2-х недель ситуация не меняется – обязан подать в суд. В противном случае он считается соучастником сговора. Был прецедент, когда четырех производителей и трех ритейлеров оштрафовали за картельный сговор на сумму в 4-5% от оборота.

На российском автомобильном рынке давление поставщиков на производителей достаточно сильное, и требования все более ужесточаются. Нет никаких преград со стороны законодательства. С другой стороны, рынок дистрибуции автомобилей в России за последнее время быстророс, привлекая новых игроков. Сейчас он несколько перегрет, дистрибуторы вынуждены бороться за производителя. В такой ситуации спорить с производителем очень непросто. Но возможность бороться есть. В России на равных говорить с производителем может тот, кто успел наработать свои схемы и доказать их коммерческую целесообразность. Например, покупатели уже привыкли к мультибрендовым салонам: это удобно для них, это экономит время. Практика показывает, что если производитель заставляет продавца убирать свой бренд с такой площадки и выставлять отдельно, продажи его машин падают. А таким аргументом не поспоришь.

В ходе обсуждения участники вышли на уже традиционный для бизнес-встреч вопрос о судьбе дистрибуции как таковой. Общая тенденция по разным рынкам: поставщики начинают сами заниматься импортом, грозя оставить дистрибутора не у дел. Известен прецедент, когда австралийский дистрибутор автомобилей был куплен производителем за две годовые прибыли. А ведь кому-то повезет еще меньше!

Олег Хусаенов ответил, что они готовы к таким переменам. «Мы все равно останемся конечным звеном – розничной точкой, в которую придут клиенты. Тем более что зарабатывание денег на нашем рынке будет смещаться от продаж автомобилей в сторону услуг и послепродажного обслуживания. В структуре продаж «Атлант-М» такая линия



уже обозначилась. На Украине доля сервиса пока не очень велика. Но в Москве доходы, получаемые от послепродажного обслуживания, уже существенно превышают доходы от продаж автомобилей. В Питере продажи пока лидируют, однако по скорости прироста явно уступают свои позиции. Будущее именно за послепродажным сервисом и оказанием других услуг. Важно зарекомендовать себя в глазах покупателя, чтобы он приходил к нам снова и снова. Имея прикорнленные торговые точки, лояльных клиентов и хорошую репутацию, мы не останемся без места под солнцем».

На вопрос **Ашота Арутюняна** (Компания «Снежная Королева») об оценке отдачи от вложений в бренд О. Хусаенов пояснил: «Оценку стоимости бренда может дать только фондовый рынок. Парадокс заключается в том, что при подсчете стоимости капитализации компании бренд не учитывается, но без сильного бренда компанией вообще никто не станет заниматься. Именно бренд является входным билетом на IPO».



Во второй части встречи **Илья Титаренко**, Генеральный директор Компании «Илион» (ГК «Спортмастер»), рассказал о продвижении и создании из нее национального бренда.

Идея не нова, многие ритейловые компании за рубежом и в России выпускают товары под собственной торговой маркой. Они составляют весомую долю в обороте ведущих мировых ритейлеров (25-60%). Но их редко раскручивают до уровня национального бренда. Какие задачи решал в данном случае «Спортмастер»?

- Основной толчок к производству товаров под собственными марками - это необходимость заполнения «дыр» в товарном портфеле Компании, когда невозможно было привлечение товаров других производителей.
- Создание сильного бренда, собственный конкурентоспособный товар делают Компанию более независимой в борьбе с бренд-поставщиками за более выгодные условия.
- Развитие торговой марки в национальный бренд дает возможность выводить ее в более высокую ценовую категорию и получать дополнительную маржу.
- Задача вывода на рынок национального бренда - это и мощный мотивирующий фактор для персонала. Стать участником столь сложного и масштабного проекта - это уже вызов для менеджеров; своего рода кристаллизующая идея для создания команды сильных профессионалов.
- Выводя торговую марку на уровень национального бренда, Компания получает доступ к различным каналам сбыта и может продавать ее не только в своей сети.

- Компания получает более устойчивую конкурентную позицию по сравнению с приходящими на российский рынок западными конкурентами, поскольку те не могут похвастать собственным раскрученным брендом.

Затевая столь масштабный проект, важно трезво оценить перспективы рынка и свои возможности. Для успешного решения задачи необходимы следующие условия:

- Доступ к фабрикам, способным выпускать конкурентоспособную продукцию по-норме;
- Достаточная ресурсная база и опыт (финансы, маркетинг, ноу-хау, логистика, HR, организационные возможности и т.д.);
- Развитые каналы сбыта;
- Востребованность рынком производимого товара;
- Невысокий барьер входа на рынок;
- Низкая культура потребления и невысокая информированность покупателей о производителях (это дает огромные возможности для развития торговой марки и создания из нее национального бренда).

Компанией «Спортмастер» было принято решение развивать бренд в деньгомках быстрорастущих сегментах. При этом учитывалась готовность потребителя платить за бренд в зависимости от категории товара. Проведена громадная аналитическая и прогностическая работа, дающая ответ на вопрос: «Как будет развиваться каждый сегмент рынка и каждая товарная категория до 2009 года?». Это позволило сделать выводы, в каких сегментах и каких ценовых категориях предложение «Nordway» будет конкурентоспособным и востребованным, а где для него нет перспектив.

Участников поразила глубина и скрупулезность проделанного анализа. На российском рынке трудно отыскать другой пример такого уровня работы по товарному маркетингу, какая ведется в Компании «Спортмастер» уже не первый год.

Участники встречи согласились с Ильей Титаренко, что одна из главных проблем развития товарных и торговых марок - это острая нехватка профессиональных кадров.



На фото: Илья Титаренко, ГК «Спортмастер» (слева) и Лейла Аз-Зифра, Компания «ТайДиКол» (справа).

1 июня 2006 года
Консалтинг-Центр «ШАГ» планирует
проводить менеджерскую встречу
на тему
«Управление персоналом розницы»

Лес за деревьями

Окончание. Начало читайте на 1-й стр.

Что касается механизмов корректировки планов в сторону завышения/занизления данных (в сторону оптимизма/пессимизма), то мое личное мнение: завышать планы продаж довольно опасно. Процедура планирования должна быть построена не на «натягивании» планов каждым следующим руководителем по мере движения по иерархической лестнице, а на должным образом обоснованной возможности достижения тех или иных показателей. На многих отраслевых рынках (в том числе на автомобильном рынке России) менеджеры компаний влияют на объем реализации товара гораздо меньше, чем влияют внешние факторы (например, уменьшение количества поставок товара по тем или иным причинам, понижение покупательного спроса из-за погодных условий и пр.). Поэтому при завышении планов продаж может возникнуть очень неприятная ситуация: планы продаж оказываются невыполнимыми, а запланированные расходы (которые основывались на завышенном плане продаж) – осуществляются в полном объеме.

Комментарий Григория Рысина, Генерального директора Компании «Императорский чай»

В статье абсолютно точно указана специфика планирования «сверху» и «снизу».

Действительно, иногда складывается впечатление,

что эти процессы движутся в совершенно разных плоскостях и сойтись, в принципе, не могут. И снова, и снова мы повторяем извечный вопрос – от чего отталкиваться: «сколько хотим» или «сколько можем»?

Я согласен с теми, кто начинает свое планирование со «Сколько хотим?»

Затем задаются вопросом «Что для этого надо?»

Затем просчитывают стоимость этого «надо».

И в конце концов, сравнивая эту стоимость с эффектом от того, «сколько хотим», делают корректировку всей цепочки, проходят ее снова и снова, пока эффект не превысит стоимость ресурсов.

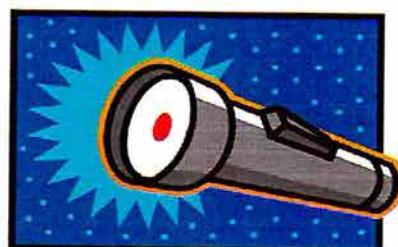
При этом не столь важен горизонт планирования, – просто на пять лет ресурсы нужно рассматривать укрупненно, а на квартал – максимально детализированно.

И еще одно: в конце статьи нарисована картинка «встречи» двух подходов к планированию. Но, как правило, эти подходы олицетворяют совершенно конкретные люди. Для того, чтобы «встреча» не превратилась в катастрофу, еще до начала процесса обе стороны должны договориться о методике планирования, например, по приведенной выше схеме.

В этом случае, есть шанс, что две стороны не пустятся в бесконечный базарный торг о планах продаж, а будут оперировать фактами, стоимостью ресурсов и т.д. *

Первые шаги к бенчмаркингу

«Танцующие в темноте» – так по праву можно назвать владельцев и менеджеров компаний, которые при построении планов развития пытаются найти достоверную информацию о рынке или просто хотят сравнить свою эффективность с эффективностью других компаний. Публичных компаний у нас немного, особенно в сфере среднего бизнеса и несырьевого сектора. Делиться же информацией о своей компании владельцы и топ-менеджеры не спешат, – светиться себе дороже. А при этом для тех, кто не стоит на месте и развивается, поиск «эталона» и сравнение себя с ним – более чем актуален...



За рубежом бенчмаркинг, или эталонное тестирование, используется очень широко. Это означает, что компания устанавливает собственные ключевые показатели и оценивает результаты своей работы, сравнивая их с показателями других компаний. В России же основным более-менее достоверным источником информации о других компаниях является сейчас обмен мнениями с «дружественными» владельцами и топ-менеджерами других компаний (или переманивание последних в свою компанию). Информация из открытых источников, даже весьма уважаемых деловых изданий, оказывается достоверной с вероятностью 50%. Так совсем недавно в одном издании была опубликована информация о хорошо известном нам крупном игроке рынка, которая отличалась от истины не только в показателях оборота (на 30% ниже), но даже и в таком довольно прозрачном показателе, как размер сети (в 2 раза!). Похоже, получить сейчас достоверную информацию можно в основном «методом шляпы». Известен случай, когда представители ведущих рекламных агентств сумели договориться между собой о раскрытии информации об оборотах, но анонимно. Собрались вместе, выставили на стол шляпу, куда каждый бросил бумажку со своим оборотом. Потом подсчитали, оценили суммарную долю «отсутствующих» и – вывели показатель текущей емкости рынка.

С кем же себя «мерить»? Во-первых, с конкурентами. Это понятно – чем лучше знаем «врага в лицо», тем успешнее можно с ним бороться. Менее распространенный в российской среде объект сравнения – среднеотраслевые показатели. А между тем их анализ позволяет понять, есть ли у кого чему поучиться, – ведь на рынке могут быть не очень заметные по обороту, но очень эффективные по другим параметрам компании. В качестве эталона часто выбирают компанию, которая добилась наиболее значительных результатов в отрасли. Для лидеров российского рынка в качестве эталона выступают обычно зарубежные компании того же сектора, а для небольших компаний – лидеры своего рынка.

Многие российские компании уже достигли таких высот развития, что могут сами выступать в роли эталонов. Сами же они часто оказываются в тупике – остановиться в развитии нельзя, а «меряться» уже не с кем... За рубежом в таких случаях компании обращают свой взор на лучшие компании других отраслей. Просто копировать опыт таких компаний уже нельзя: все-таки рынки разные, разные и бизнес-процессы. Но если удается посмотреть на опыт чужаков «взглядом бизнесмена», то можно почерпнуть действительно «прорывные» идеи. *

Ю. Капитанчук

Что говорит SQI?

- о том, как нас обслуживают в обувных магазинах...

Оцениваемые: Для очередного сравнительного исследования качества обслуживания клиентов методом SQI были выбраны сети обувных магазинов «ECCO», «Эконика» и «Карло Пазолини».

Результаты: средние оценки сетей по относительной шкале: «Карло Пазолини» - 55 баллов, «Эконика» - 41 балл, «ECCO» - 16 баллов.

Среди 18 сетей столичной розницы, замеры в которых проведены с начала 2005 года, «Карло Пазолини» вошел четверку лидеров, «Эконика» оказалась в середине рейтинга, а «ECCO» — примкнула к аутсайдерам, опередив по показателю обслуживания один лишь «Ашан».

Наилучшее обслуживание продемонстрировал персонал «Карло Пазолини», опередив конкурентов практически по всем параметрам работы продавца-консультанта. Однако и в этой сети остаются немалые возможности для повышения качества работы с клиентом. Лишь у каждого третьего посетителя «Карло Пазолини» будут выяснять его нужды и предпочтения, чтобы затем помочь сделать оптимальный выбор. И лишь каждый второй может рассчитывать на полноценную презентацию интересующего его товара.

«Эконика» выгодно отличилась от конкурентов внешним видом продавцов и удобством получения покупателями интересующей их информации. По всем трем сетям получены ровные и достаточно высокие оценки внешнего вида магазинов («ECCO» и «Карло Пазолини» почти вровень, «Эконика» чуть отстает).

Уровень работы продавцов «ECCO» оказался крайне низким: «тайные покупатели» отмечают не только отсутствие у них уже привычных для москвичей профессиональных навыков, но и откровенную грубость, пренебрежительное отношение к клиентам. В магазинах других сетей результаты замеров уровня обслуживания могли колебаться от низкого к максимально возможному. В «ECCO» результаты варьировались в гораздо более узком диапазоне: от низкого к очень низкому. Картина довольно непривычная, и найти объяснение этой «аутсайдерской стабильности» мы пока не смогли.

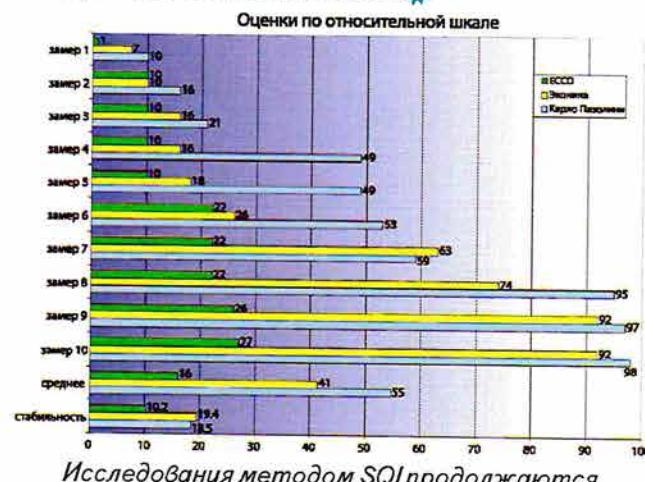
В целом полученные оценки соответствуют позиционированию сравниваемых сетей. «Карло Пазолини» формирует имидж дорогого магазина с повышенным комфортом и бережливым, внимательным отношением к каждому посетителю. «Эконика» ориентирована на более демократичную целевую группу. Логично, что ее затраты на поддержание стандартов работы продавцов могут быть существенно ниже. «ECCO» фокусируется внимание своей аудитории прежде всего на уникальности товара: «продает бренд, а не продавец».

На чем прежде всего заостряют внимание покупатели магазинов? Приведем несколько отрывков из наблюдений наших «тайных клиентов»:

«Мной заинтересовались и даже стали улыбаться только тогда, когда поняли, что я совершу покупку. Эта перемена была так откровенна и заметна, что неприятно поразила».

«Закончив обслуживание предыдущего покупателя, девушка вышла в зал, поздоровалась со мной. Спросила, что я ищу, уточнила размер и цвет, продемонстрировала все, что могло меня заинтересовать, называя страну-изготовителя и материал. Она располагала к себе, была очень милая, доброжелательная, а главное — грамотная».

«Покупателей кроме меня не было, кассир и продавец читали и переговаривались между собой. Отвечая на мой вопрос, продавщица даже глаз не оторвала от чтива! Чтобы не беспокоить читающих, я протянула руку взять тюбик с кремом для обуви. Раздался раздраженный оклик: «Не подходите сюда, женщина, я Вам сама подам!»» *



Исследования методом SQI продолжаются...

Из записной книжки консультанта

Налоговый консультант: «Аренда у них черная, зарплата серая, а сами они белые».

Главный бухгалтер: «Я всегда учю своих бухгалтеров: если придет проверка из налоговой, говорите правду! Но я тщательно слежу за тем, чтобы никакой правды они не знали».

Налоговый инспектор: «Я так загружен, что на всякий случай штрафую всех!»

Финансовый директор: «Когда пытались сделать компанию белой, то возникла проблема с таможней. Оказывается, у них утеряна технология. И теперь таможенники просто не знают, как расстамаживать белую!»

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** О. Сидельникова **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