

Бизнес остановился?

Таким неожиданным вопросом: «Правда ли, что развитие российского бизнеса останавливается?» - оговорил нас знакомый журналист. От вопроса легко можно было бы отмахнуться, — мало ли вокруг чего журналисты нагнетают страсти, - если бы не известный нам высокий профессионализм этого человека и не респектабельность издания, которое он представлял.

Задумавшись над темой, мы сначала решили не трогать макроэкономических разворотов, скорее всего подтолкнувших наших коллег к постановке вопроса, а посмотреть на свои текущие впечатления. И опросили друг друга «по кругу». Вот что из этого вышло.

По мнению большинства консультантов, первое впечатление от состояния бизнеса наших заказчиков весьма позитивно. Сегодняшние бизнес-организации развиваются очень хорошими темпами. По мнению Юрия Пахомова, если взглянуть на достаточно представительный круг компаний, с которыми мы работаем, поддерживаем отношения и «кухню» которых хорошо знаем, то явных поводов говорить об остановке развития нет. Такие базовые, лежащие на поверхности показатели, как рост дохода и численности персонала у большинства наших клиентов не падают, а растут. Происходит насыщение бизнесов все более сложными и эффективными технологиями в логистике, в управлении ассортиментом, в других значимых для успеха областях. Более того, у компаний есть серьезные намерения и возможности развиваться в будущем. «Очень многие владельцы и управляющие в разных отраслях рынка мечтают об экспансии и предпринимают нередко весьма успешные попытки расширения, создания национальных сетей», - считает Юрий. С ним согласен и Владимир Хомутов. «С моего болота, - шутит он, - пока ощущения тревоги нет. Точки продолжают открываться, персонал продолжают набирать, да и обороты по-прежнему закладывают приличные. В компаниях, где мне повезло работать, не видел случаев, чтобы топ-менеджеры или, не дай Бог, владельцы «сдувались» и говорили: «Все. Не могу больше».

Однако некоторые поводы для беспокойства все же возникают. Юлия Капитанчук также согласна с общим благоприятным трендом на рынке (особенно в ритейле), однако, по ее мнению, уже неоднократно слышались «звоночки» возможных проблем. «Большинство крупных торговых сетей испытывают на себе давление со стороны государства и его представителей. Все более явным становится процесс деприватизации частных компаний, все активнее действуют государственные рейдеры», -

перечисляет «звоночки» Юлия. А коль скоро государство не гарантирует неприкосновенность частной собственности, возникает вопрос: «А зачем мне развиваться для чужого дяди?»

«Все началось с Ходорковского и «Юкоса», продолжается через «Эльдорадо», «Арбат Престиж» и ограничения действий сотовых операторов», - вспоминает «наезды» Евгений Емельянов. Даже если это не взаимосвязанные между собой истории, они однозначно порождают впечатление, что государство все больше и больше стремится поставить под контроль деятельность частных компаний. Складываясь из крох, из отдельных случаев, это тенденция усиливается и все более настойчиво дает о себе знать. В том числе и в вопросах смысла развития бизнеса. Мы уже сталкивались со случаями явной депрессии и торможения планов развития в отдельных компаниях. Ну, а самое очевидное следствие, конечно, — это нарастающая волна подготовки компаний к продаже и всплеск продаж всех видов — через IPO на российских и международных площадках, сделки с частными инвесторами и пр.

Владельцы не хотят больше заниматься оперативным управлением бизнеса. Поэтому модель «сделали бизнес, подрастили его и продали» все более популярна. И дальше — будь что будет. «Если предприятия функционируют и после продажи, они не сильно меняют картину экономики. Но сама тенденция весьма показательна», - считает Е. Емельянов.

«При этом свято место пусто не бывает, - развивает мысль Юлия Капитанчук, - и я предполагаю, что замедление развития собственно российского бизнеса приведет к тому, что в России будут быстрее развиваться иностранные бизнесы, которые менее подвержены государственному влиянию». ➡



Читайте в номере:

Активный фронт Розница тылом крепка	стр. 3
Инструментарий руководителя «Чем могу быть полезен, коллега?»	стр. 5
Бенчмаркинг Эффективность торговых сетей	стр. 6
Интервью МамаМодель	стр. 7

Как полагает Евгений Емельянов, сегодня мы видим одновременное действие нескольких разных тенденций. С одной стороны, вроде бы все хорошо, и развитие бизнеса успешно продолжается. С другой стороны, наряду с ростом давления государства, начинают появляться признаки смены доминировавшей ранее экстенсивной модели роста, в первую очередь - в ритейле. Еще недавно многие сети поражали воображение темпами открытия новых точек. А потом - как-будто в стенку воткнулись. География для экстенсива кончилась... Хотя не все бизнесмены считают так. «Когда мы поговорили по этому поводу с несколькими серьезными предпринимателями, они сказали, что это ерунда и перспективы необозримые. Россия - страна огромная, и время, когда будут исчерпаны ее географические возможности, наступит очень нескоро. Да и в СНГ немало неосвоенных просторов. Так что тема «географического потолка» - неоднозначная», - говорит Евгений. Как бы то ни было, нельзя экстенсивно развиваться до бесконечности. «Пространственных» ресурсов еще много. Но кто-то уже сталкивается с проблемами. В том числе и с проблемой управляемости разросшихся сетевых гигантов. Даже тем, у кого перспективы роста уходят далеко за горизонт, не вредно задуматься о том, что же они будут делать, когда дойдут до «рубежа».

«Российский рынок по-прежнему растет очень быстро, - рассказывает Светлана Емельянова, - но уже сегодня многие компании на деле осуществляют переход от экстенсивного роста к интенсивному. Все начали считать деньги, всех стал волновать вопрос рентабельности». Говоря о судьбах бизнеса, нельзя не учитывать тему возраста первого поколения бизнесменов. Они «взрастают», проходят через кризисы 30, 40 лет и начинают задумываться: «А зачем мне все это нужно? Всех денег не заработаешь...» Тот, кто еще не задумывается, - счастлив. Тот просто бежит вперед. При этом остро стоит вопрос невозможности отстранения владельцев от оперативного управления и

контроля за бизнесом. Нет сегодня у нас такого уровня менеджмента, который требуется бизнесу. «Один из знакомых недавно рассказывал о том, что в любом бизнес-проекте все равно все приходится делать самому. Нельзя положиться ни на российских, ни на западных менеджеров. И сегодня этот талантливый предприниматель решил, что больше не будет браться за новые бизнес-проекты. Мог бы, ресурсы есть, а - не станет. Надоело беспросветно «сидеть в лавочке», - делится наблюдениями Светлана.

Итак, остановился ли в своем росте бизнес? Начнем с того, что он просто еще за пределами мал. Как наконец-то посчитал и озвучил МЭРТ, доля малого и среднего бизнеса в нашем ВВП - 12-17% (против 40% в Армении и 43% в Киргизии, не говоря уже о европейских странах). Можно и без него обойтись. «Скрипач не нужен». Продадим нефть, вложимся в нанотехнологии, разовьем приоритетные направления, диверсифицируемся... Только все это мы уже проходили. 80 лет. Результат известен.

А пока можно озвучить и другие результаты. Первое поколение предпринимателей выдало «на гора» новую для страны реальность - бизнес. Завалило страну продовольствием, тряпками, электроникой и всем, чем только можно (для тех, кто помнит, - было и такое слово: «дефицит»). Бизнес создал - много ли, мало ли, - но около 15 миллионов рабочих мест. С относительно пристойной зарплатой. Вложил приличные средства в строительство и коммуникации. Вышел на миллиардные обороты. Благодарности, между прочим, ни от кого не требовал. И получил: судебные процессы, рейдерство, «кризис 40 лет», проблемы с передачей дел в управление. Все как всегда. И не остановился он вовсе. Просто все чаще задумывается о смысле. И, кажется, становится все умнее. Хотя и малочисленнее. ✨



В мае 2008 года Консалтинг-Центр «ШАГ» планирует провести очередную менеджерскую встречу

**ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!**

**Группу компаний «Элфор»
- с 11-летием!**

**Межбанковский
Финансовый Дом
- с 16-летием!**

**Розничную сеть «Л'Этуаль»
- с 11-летием!**



**Банк «Петрокоммерц»
- с 16-летием!**

**Компанию «Блэйд»
- с 15-летием!**

**Компанию «Югснабсервис»
- с 13-летием!**



Активный фронт - 6

Розница тылом крепка

(Окончание. Начало см. в № 3-6(39-42) 2007, 1 (43) 2008)

Предыдущие статьи цикла «Активный фронт» познакомили наших постоянных читателей с механизмами и инструментарием, которые можно использовать для повышения эффективности розничной точки. Здесь и сложный учет запросов клиентов-покупателей, и грамотное обучение продавцов, и мотивация директоров магазинов, управляющих этой самой розничной точкой.

Завершающая статья настоящего цикла посвящена работе святой святых «Активного фронта» — Генерального Штаба, читай: главного офиса, и обеспечению крепкого, сильного, надежного тыла. И как тут не вспомнить берущее за душу «**Все для фронта, все для победы!**»

На войне как на войне

Если мы признаем, что продавцы — это люди, находящиеся на передовой, то с необходимостью придем к выводу, что им, помимо личностных качеств и профессиональных умений, служащих для активного привлечения покупателей, качественного обслуживания, грамотного снятия претензий по товару, нужны еще, как минимум, две вещи. Хорошо продуманная и грамотно выстроенная общая стратегическая линия торговой компании, на основании которой главным офисом принимаются тактические решения. И то, что мы будем называть надежной работой тыла: своевременная поставка качественного товара, современное торговое оборудование, адекватное рекламное продвижение торговой точки... Кто-то же должен, в конце концов, подносить патроны, вовремя чистить ружья, кормить солдат.

Практика показывает, что во многих компаниях розничная сеть остается в роли лишнего голоса исполнителя приказов сверху. Определенный смысл в этом есть. Ведь главный офис, как любой штаб, — место, где обрабатывается вся информация, и общую картинку с высоты птичьего полета лучше видно. Однако когда разрастающаяся розничная сеть уходит в регионы, каждая из точек начинает жить по-своему, во многом завися от специфики местожительства. В этом случае из главного офиса практически невозможно охватить единым взглядом всю торговую сеть. И наглядным примером стала история о том,

Как русские инвесторы на Казань обиделись

Случился в 2005 году в Казани большой юбилей, в честь которого совершенно закрытый для посторонних инвесторов город гостеприимно распахнул ворота: приезжайте, гости¹ дорогие, торгуйте на здоровье. Большинство российских торговых сетей на приглашение откликнулись и связывали с Казанью большие коммерческие надежды: хороший регион, большая аудитория потребителей, много туристов... Но немногим удалось продержаться больше года, — не сумев учесть специфику спроса, головные офисы были вынуждены принять неприятное решение и закрыть магазины. А специфика, что называется, бросалась в глаза: восточный регион с особенностями предпочтения в одежде, домашней утвари, отделочных материалов, с кулинарными традициями, отличными от российских. Как и положено на Востоке,

носителем кошелька являлся мужчина, и то, что обычно женщина тратит деньги, не должно было вводить в заблуждение: она не купила бы ничего без разрешения мужчины. Однако за прошедшие два года наметилось принципиально другое потребительское поведение: придя в торговый центр, мужчина отсчитывает своей «половине» сумму, которой она может распоряжаться самостоятельно, и отправляется на фуд-корт. Так что мозговым центрам торговых сетей не на Казань надо было обижаться, а обратную связь со своей розницей наладить, чтобы не промахнуться мимо потребителя.

Давайте разберемся, как это лучше сделать, а для начала посмотрим, что, собственно, нужно розничной точке от главного офиса, чтобы она хорошо работала? — Товар, торговое оборудование и достаточное количество покупателей.

Смена ориентации

Начнем с товара. Практически во всех розничных сетях за поставку товара в точку отвечает главный офис в лице департаментов закупок и логистики. То есть, департамент логистики анализирует данные, полученные из всех магазинов, и оценивает общую оборачиваемость товаров: с какой скоростью какие части ассортимента уходят. На основании этой статистики он насыщает товаром **всю сеть**. Но, как мы уже видели, один магазин от другого зачастую очень сильно отличается. Поэтому департаменту логистики при анализе статистики не мешало бы уделять больше внимание отдельно взятому магазину, чтобы уловить тонкости в потребностях, которые есть именно здесь.

Так, в одной из наших клиентских розничных сетей существует практика, позволяющая заведующему секцией самому заказывать товар. Заведующие, конечно, ориентируются на рекомендации главного офиса, но, кроме этого, имеют право сделать самостоятельно отметку в системе в соответствии со своими пожеланиями. К сожалению, этот пример — исключение из общего правила, прежде всего, потому что в системе логистики, как нигде, велика вероятность ошибки. Поэтому главный офис не очень рвется передавать функцию заказа магазинам. Но ведь и главный офис не застрахован от ошибки. Мы полагаем, что именно ориентация на потребности конкретных магазинов, разумеется, с учетом общих тенденций, позволит минимизировать риск ошибок снабжения.

Счастье не в покупателях, а в их количестве

Следующая составляющая успеха розничной торговли — покупатели, точнее их количество. Ведь если покупателя нет, то все суперпрофессиональные умения и



¹ Гостем на Руси называли купца.

сверхмотивации продавца совершенно бесполезны. Наиболее остро проблема отсутствия или нехватки покупателей ощущается неудачно расположенными магазинами (удаленными или находящимися в окружении торговых точек аналогичного профиля). Это не ошибка магазина и не вина продавцов и директора, – решение принималось головным офисом. Который, в лице департамента маркетинга, и отвечает за то, чтобы покупатели в магазине появились, и магазин не умер. Способы для этого различны: улучшить навигацию, чтобы вывеска магазина была хорошо видна с проезжей части; с нужной периодичностью отпечатать и раздать лифлеты, и проч.

Как показывает практика, каждая торговая точка процентов на 70 обслуживает покупателей, живущих рядом. Поэтому обычно о том, какие именно локальные рекламные акции провести, чтобы эффективнее привлечь покупателей, продавцы и директор магазина знают лучше, чем в главном офисе. Они лучше информированы о территории, на которой находится магазин, и о ее жителях, то есть потенциальных покупателях. Если они будут сообщать о своих предложениях департаменту маркетинга и если тот будет готов их услышать, общее дело от этого только выиграет.

Подать товар лицом

Каким бы нужным и замечательным ни был товар в магазине, если покупатели не в состоянии с ним поближе познакомиться, то даже при хорошем покупательском трафике товарооборот будет невелик. И тут снова нужна рука помощи из офиса, в частности, – департамента мерчандайзинга. Торговое оборудование – в необходимом количестве, качественное и хорошо смонтированное; навигация в торговом зале – тоже его епархия. Департамент



мерчандайзинга и с инструкциями поможет: четко и подробно, пошагово, распишет: что нужно сделать, чтобы грамотно смонтировать стеллажи и кронштейны, как нагляднее разложить, раз-

весить товар. А иной раз, особенно, когда оборудование очень дорогое, и своих сотрудников пришлет, чтобы собственноручно смонтировали. Одним словом, помогает и советом, и делом.

Вот, собственно, составляющие успеха розничной торговли. Но успех не будет полным, пока главный офис не примет к сведению очень важную мысль: **продавец – не только и не столько исполнитель его приказов; по сути, продавец – это его внутренний клиент.** То есть магазин, розничная торговля для главного офиса – не кто иной, как заказчик решений, которые позволят ей эффективно работать.

Вопрос в том, каким образом дать рознице возможность эти решения заказать.

Инструментарий розницы как внутреннего клиента

1. Модификация плановых заданий

Известно, что у каждого из департаментов главного офиса есть свой набор показателей, по которым оценивается его эффективность и которые входят в его ежемесячное плановое задание. В частности, у департамента маркетинга одним из таких показателей является «эффективность рекламы»: количество приходящих под ее воздействием

покупателей, процент узнаваемости названия магазина и т.д. Директор департамента, получая плановое задание, где написано, например, «добиться узнаваемости сети 25%», понимает, что в конце месяца он получит свою премию за выполнение этого задания или не получит – за невыполнение. Так вот, эти плановые задания **должны соответствовать целям розницы.** Активное использование данного инструмента многими компаниями доказало его эффективность.

2. Внутренний клиент компании

Следующий инструмент используется гораздо реже, но у него есть все шансы успешно дополнять плановые задания, поскольку он дает возможность рознице вносить свое мнение в оценку показателей, по которым работают департаменты. В конце месяца розница оценивает работу «смежников»: работают они на её интересы или нет. И по результатам этой внутренней оценки каждому департаменту выставляется определенный балл, на основании которого он получает годовую или месячную премию. Инструмент, во-первых, позволяет главному штабу осознать, насколько, например, отдел закупок заинтересован в общем результате, а во-вторых, наглядно показывает вклад каждого департамента в успех или неудачу розницы.

Однако справедливости ради надо отметить, что пока дело дойдет до оценки, офису необходимо сделать как минимум два важных шага, которые и станут внедрением идеологии «розница как внутренний клиент».

Шаг первый. Сбор и анализ предложений от каждой розничной точки.

К примеру, пожелания отделу маркетинга:

- обеспечить необходимое количество покупателей,
- название моего магазина должны знать все ближайшие микрорайоны,
- раз в месяц во всех почтовых ящиках должны лежать лифлеты с напоминаниями о том, что мой магазин есть.

Понятно, что пожелания могут быть разными, в том числе и абсурдными, но после их сбора в офисе происходит перекрестная оценка реалистичности, необходимости, возможности работать на общий эффект.

Шаг второй. Декомпозиция.

У торговой сети есть главная задача – достижение плана по обороту. В соответствии с этим расписывается, что для этого должен сделать каждый из департаментов. В результате получается общая картинка, которая позволяет видеть, кто и как работает на общую задачу. Как видим, нововведения не Бог весть какие трудоемкие, а в результате выигрывают все: и фронт, и тыл.

Этой публикацией мы завершаем цикл статей под названием «Активный фронт», в котором мы постарались поделиться теми находками, которые используют розничные сети для повышения своей производительности. Уже после того, как была написана последняя статья «Активного фронта», ещё один из наших клиентов сказал: «Всё, захват территорий закончился. Дальше можно только максимизировать отдачу от того, что есть». Для нас это стало ещё одним подтверждением того, что мы подняли актуальную для многих тему. Дальнейшая жизнь бизнеса зависит от уровня работы продавцов, эффективного управления магазином и розничной сетью, желания всей компании работать на фронт и наличия механизмов для реализации этих желаний. ✨

*Л. Горбунова
Е. Филякова*

«Чем могу быть полезен, коллега?», или все о «внутреннем клиенте»

Многие компании сейчас провозгласили работу с клиентами в качестве одного из приоритетных направлений развития и стараются всячески улучшить качество обслуживания клиентов. Однако качество работы с потребителем зависит не только от уровня обслуживания фронт-офиса. Пока еще нередки случаи, когда сотрудники фронт-офиса становятся реальной «фронтальной полосой», вынужденной сглаживать и успокаивать клиентов, не получающих должного уровня сервиса по причине сбоя внутреннего взаимодействия подразделений в компании.

Как можно наладить взаимодействие подразделений? Традиционно эту задачу решают так: прописывают бизнес-процесс, связанный с реализацией клиентского договора, затем определяют регламенты взаимодействия отделов между собой и разрабатывают систему контроля за соблюдением регламентов.

А что можно сделать, если компания – большая, и структурных подразделений в ней – больше полусотни? Если составить регламенты взаимодействия еще можно, то как контролировать их исполнение в большой компании? В этой ситуации мы предлагаем использовать систему «Внутренний клиент». Система «Внутренний клиент» помогает распространить модель отношения к конечным потребителям товаров и услуг на всю Компанию.

Будучи директором розницы в крупной компании, внедрившей у себя Систему Внутренний Клиент, Наталья Н. отмечает: «Я была недовольна работой подразделений рекламы и маркетинга. После нескольких месяцев взаимных оценок отделы маркетинга и рекламы стали активно прислушиваться к тому, что советует и просит розница. В общем, сдвиги были достаточно серьезные».

Основа идеологии «внутреннего клиента» – представление о том, что одни подразделения организации оказываются клиентами других подразделений. Так, отдел продаж чаще всего является клиентом отдела закупок и отдела доставки; отдел закупок, в свою очередь, является клиентом отдела персонала и IT-отдела. Однако роли клиента и обслуживающего подразделения закреплены не жестко, все зависит от ситуации: например, продажи оказываются клиентом маркетинга, когда получают от него результаты исследований, а маркетинг становится клиентом продаж, когда получает от них первичную маркетинговую информацию. Кто клиент, а кто обслуживает, определяется наличием запроса от одного отдела к другому, причем запроса, вызванного необходимостью первого отдела выполнять свои рабочие задачи.

Суть системы «Внутренний клиент» заключается в специальной технологии, включающей в себя, в том числе, взаимную оценку подразделений по определенному набору

параметров. По результатам такой оценки каждое подразделение получает балл «клиентоориентированности».

«Заполнять анкету было несложно, это не требовало много времени, - вспоминает Наталья, - 10-15 минут, не больше. Я не думаю, что с этим могли возникнуть какие-то трудности. Наоборот, люди стали более серьезно подходить к оценке, заметили, что от того, как они оценят, будет зависеть улучшение работы смежных с ними подразделений».

При кажущейся простоте система «Внутренний клиент» подразумевает тонкую технологическую настройку, где детали имеют серьезное значение. Ведь, как всегда, неточно проведенная и поданная оценка – повод для конфликта между сторонами. Поэтому при внедрении технологии важно согласовать критерии оценки, объяснить участникам методику обработки результатов, создать Положение о системе «Внутренний клиент» в компании, определяющее смысл системы, права и обязанности участников, сделать много других шагов, обеспечивающих реальное принятие системы участниками.

Но результат обычно с лихвой оправдывает все сложности. При систематическом и правильном применении этот инструмент оказывает сильное воздействие на всю компанию: снимает большое число конфликтов во взаимодействии подразделений, лечит отдельных руководителей от «звездной болезни». И, кстати, меняет корпоративную культуру организации - она становится более ориентированной на конечный результат и на тех сотрудников, которые его обеспечивают.

Изменение оценок, выставляемых подразделениями друг другу, позволяет проследить динамику в их взаимодействиях и выявить проблемные места, требующие более пристального внимания.

По словам Натальи: «На первых порах сотрудники не воспринимали данный проект достаточно серьезно. Но уже после двух месяцев работы системы сложилось четкое понимание, что низкий средний балл, который получался по результатам оценки, наглядно демонстрирует наличие недоработок. И люди старались эти недоработки исправить, исправить что-то в своих действиях по отношению к другим департаментам».

И - самое главное. Оказывая услуги своим «внутренним клиентам» - подразделениям Компании, - с высоким качеством и в наикратчайшие сроки, сотрудники способствуют более слаженной работе Компании, что ведет к большей удовлетворенности и внешних потребителей.★

Д. Ананьева
Е. Кисель

Эффективность торговых сетей

Компания	Ключевые компетенции	Оборот компании в 2006 г. (\$ млн.)	Штат компании	TP-index	Страна
The METRO Group	Розничная торговля	75 474	221 944 ⁴	340 059	Германия
Auchan SA	Розничная торговля	53 046	170 000 ⁵	312 035	Франция
Carrefour	Розничная торговля	98 154	456,000 ⁶	215 250	Франция
Wal-Mart Stores, Inc	Розничная торговля	315 654	1 800 000 ⁷	175 363	США
X5 Retail Group	Розничная торговля	3 550	35 000 ⁸	101 429	Россия
		Сумма 545 878	Сумма 2 682 944	Сред. знач. 228 827,04	

Согласно Global Retail Development Index (GRDI), Россия занимает второе место в списке самых привлекательных рынков для предприятий, занимающихся торговлей товарами массового спроса и продуктами питания¹. Россия — это не только крупнейшая страна в мире, — в ней больше городов-миллионников, чем во всей Западной Европе. Более того, норма прибыли в России более высокая по сравнению с другими европейскими странами: в среднем от 12 до 30%. В развитых странах Европы и Америки прибыль составляет 4-8%. Следовательно, срок окупаемости для торговых комплексов у нас короче, чем в Европе — 3-5 лет². С другой стороны, в наиболее развитых региональных центрах России уровень насыщенности торговыми площадями составляет всего 70-75 кв.м на 1 тыс. человек. И даже Москва пока серьезно отстает от главных метрополий Запада: на тысячу москвичей сейчас в среднем приходится около 80 кв.м торговых площадей, на тысячу лондонцев 230 кв.м, а на тысячу парижан целых 450 кв.м. Восточноевропейские столицы тоже опережают Москву. В Праге, например, на тысячу жителей приходится 200 кв.м. современных торговых площадей³. Именно поэтому западных ритейлеров не пугают ни коррумпированность российских чиновников, ни кадровые «коллизии» и приближающаяся демографическая «яма», ни другие проблемы выхода на российский рынок. Многие западные сетевые компании уже пришли на российский рынок, и «нашим» приходится бороться с ними в условиях их финансового, маркетингового, логистического и т.д. превосходства.

С другой стороны, самые успешные из российских сетей уже вполне сопоставимы по объемам с ведущими западными розничными компаниями. Так, например, в список 250 крупнейших розничных компаний мира (по выручке), ежегодно публикуемый аудиторской компанией Deloitte, впервые попали две российские компании — «Евросеть» и X5 Retail. И, похоже, что бояться пора уже нашим заморским соседям.

Именно благодаря низкой насыщенности рынка до 2006 года, основной тенденцией развития российского сетевого бизнеса была экстенсивная модель: захват максимального количества территорий. Места и потребителя на рынке хватало всем. Но сегодня в разговоре владельцев и управляющих бизнесов все более актуальна тема повышения показателя эффективности уже существующих торговых точек.

Следуя логике развития бизнеса, мы предлагаем измерить эффективность 5 компаний, представляющих формат супер- и гипермаркетов. TP-index (Turnover—to—Personnel index) показывает отношение оборота к среднесписочному количеству сотрудников (чем выше показатель TP-index, тем эффективней компания). Он является простым и надежным способом сравнительной оценки эффективности работы предприятий. По сути TP-index показывает эффективность работы персонала, его способность генерировать выручку.

Приведенная таблица базируется на сравнении показателей лучших мировых сетевых розничных компаний. Суммарный доход этих компаний составляет 545 878 миллионов долларов. Среднее значение TP-index этих компаний составляет 228 827 \$/чел., что выше среднего значения TP-index списка крупнейших розничных сетей, которое составляет 210 243,3 \$/чел.

Как видно из таблицы, возглавляет список представитель немецкого ритейла «The Metro Group». Замыкает список, к сожалению, лучший представитель российского продуктового ритейла, детище слияния гигантов «Пятерочка» и «Перекресток» — X5 Retail. Он отстает по показателю эффективности не только от своих зарубежных конкурентов, но и от мировых тенденций. Возможно, на качестве работы персонала сказывается отсутствие достаточной конкуренции, ведь, по данным газеты «Ведомости», X5 Retail Group, Metro Cash&Carry, Магнит занимали лишь 2,2% в розничном обороте в РФ в 2006 году⁹, остальной рынок занимают более мелкие сети, одиночные магазины и продуктовые рынки. И эти 97,8% рынка и есть резерв для развития и роста российского, в первую очередь продуктового, ритейла. ★

¹ http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/GRDI_2007.pdf

² <http://www.olips.ru/events/public/2006/11/01/221>

³ <http://www.realestate.ru/interview.aspx?id=93>

⁴ http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1000084_I2/index.html

⁵ <http://www.groupe-auchan.com/index.jsp?lang=EN>

⁶ <http://www.carrefour.com/cdc/careers/our-project/>

⁷ <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wal-Mart>

⁸ http://ru.wikipedia.org/wiki/X5_Retail_Group (цифра на февраль 2007 года)

⁹ <http://www.rb.ru/biz/companies/graphs/1977>

МамаМодель

Как сделать будущую маму и дилера счастливыми одновременно

Несколько лет назад, тогда еще директор коммерческого управления компании «Спортмастер», Дмитрий Агеев рассказывал о своих наработках в технологии организации сезонных презентаций оптовым клиентам и дилерам Компании (см. «Жизнь Бизнеса» апрель 2002 г.) Публикация вызвала очень большой резонанс. Но жизнь, разумеется, не стоит на месте. Чтобы сделать новый прорыв в цепочке «производитель — поставщик — дилер — покупатель», приходится придумывать все новые и новые ходы. Об одном из них сегодня рассказывает коммерческий директор оптово-розничной компании «МамаМаркет» (одежда для будущих мам) Жанна Доценко.

- Мы работаем в очень сложном сегменте: это - одежда для беременных женщин. Женщины являются нашими клиентами на протяжении всего 5-6 месяцев, и за это время они покупают у нас одежду два-три раза. Конечно, они передают информацию своим подружкам, знакомым, и немалая часть клиентов приходит к нам именно этим путем. Но хороших покупателей никогда не бывает слишком много! Мы экспериментировали в розничном сегменте с различными маркетинговыми акциями — ожидаемого результата они не принесли. Но в итоге был придуман совершенно новый ход - конкурс красоты среди беременных женщин - «Счастливая мамочка».

Конкурс мы решили проводить во время традиционного дефиле для оптовых клиентов нашего дистрибуторского подразделения. Дефиле проводится каждые полгода для ознакомления дилеров с новой коллекцией «весна-лето» или «осень-зима». Традиционно на показе присутствуют и представители компании-производителя, с которым заказчики могут пообщаться. Но нам давно казалось, что у этого показа гораздо больший потенциал! И в этом году мы решились на эксперимент: собрали на одной площадке производителей, оптовых покупателей и конечных потребителей. Результат нас очень порадовал.

Оптовые клиенты были просто в восторге. Для них был интересен не столько сам конкурс, сколько возможность увидеть одежду на реальных беременных женщинах. Мы, конечно, постоянно проводим показы, но манекенщицы-то не беременные, они носят специальные вставки-животы. Понятно, что никакая вставка не будет смотреться так, как настоящий живот. И когда оптовики видели настоящих беременных, у которых были абсолютно разные фигуры, то были в восторге: «Наконец-то мы увидели, как это действительно сидит на тех, кому мы продаем!» Это было важно. Да и сами участницы были очень довольны. Такое событие остается в памяти надолго. Беременность пройдет, живот «рассосется», а впечатления останутся. Фотографии потом детям будут показывать. Но, по-моему, самыми счастливыми были мужья этих женщин. Мне не забыть, как муж победительницы выскочил на сцену с огромными, горящими от счастья глазами. Он долго не мог поверить в свое счастье и все время обнимал жену! Некоторые из конкурсанток до последней минуты сидели в зале за столиками. Уже вывезли все оборудование, мы начали расходиться, а две девушки с мужьями все еще оставались. Я у них спрашиваю: «Что же вы не уходите,

наверное, с утра устали?», а они: «Да нам все так нравится, что не хочется уходить». Для нас это была самая большая похвала!

- Жанна, а в чем состоял сам конкурс?

- Такого конкурса красоты до нас еще никто не устраивал. С гордостью заявляем: мы — первые! Участницы конкурса наравне с манекенщицами ходили по подиуму, показывая наряды новых коллекций. Для беременных были отобраны четыре смены: одежда из весенней коллекции, из летней коллекции, одежда для сна и отдыха и вечернее платье. В вечерних нарядах конкурсантки получали свои заслуженные призы. На конкурсе оценивалась только красота, вернее то, насколько конкурсантки милы. Не было конкурса талантов и других традиционных для таких конкурсов «отвлечений». А чтобы у жюри сложилось впечатление не только о лицах и походках, во время прохода ведущий рассказывал, чем участницы занимаются в жизни, где работают, какие у них хобби, первый ли ожидается ребенок и так далее. Всю эту информацию мы собирали во время собеседований при отборе на конкурс. Думаю, что эта информация помогла членам жюри.



Председателем жюри была Татьяна Судец, известная телеведущая. В жюри входили также менеджер из журнала «Лиза. Мой ребенок», которая сейчас сама беременна и ждет второго ребенка, два директора фотостудий, которые понимают толк в красоте, и оптовик из Сергиева-Посада. От компании «МамаМаркет» в жюри не вошел никто. Мы пошли на эту предосторожность, чтобы избежать возможных обвинений, будто кто-то кому-то подыграл. При организации конкурса мы решили никого не обижать и сделали много различных номинаций. Каждая участница получила подарки от спонсоров: одежду от производителей, сертификаты на посещение курсов для будущих мам, бесплатные сессии в фотостудии, посещение аква-спа, сертификат на покупку одежды для беременных в нашей сети и многое другое. Конечно, все подарки так или иначе были связаны с беременностью или будущим материнством.

- Где же вы нашли столько отважных беременных женщин? Сколько было участниц?

- Вы не поверите, но был огромный конкурс! Мы получили около 150 заявок на участие! А ведь из всех претенденток мы должны были отобрать только 10! И это в ситуации, когда мы осторожничали и не делали для нашего

конкурса шумной рекламы. Мы дали объявления в несколько профильных изданий, с которыми сотрудничаем, повесили объявления в примерочных наших магазинов, сделали рассылку по базе клиентов. Вот и все! Мы никак не ожидали такого количества заявок! Ведь в этот период жизни женщины и их окружение становятся обычно суеверными, бояться «сглазить». Девушки, которые не прошли на конкурс, долго писали нам, буквально бомбили нашу почту просьбами об участии. Чтобы не погасить, но перенаправить их душевный порыв, мы предложили им поучаствовать в фотоконкурсе газеты, где мы выступаем как спонсоры.

- И как же вы выбирали будущих конкурсанток?

- Претендентки присылали информацию о себе, на основе которой и происходил выбор. Одним из критериев был срок беременности: на момент конкурса должно было быть меньше 36-ти недель. В итоге самый маленький срок участницы был три месяца, совсем небольшой животик. А самый большой срок был на момент выступления - 36 недель. Обычно мы отказывали девушкам с таким большим сроком. Но эта конкурсантка пришла к нам одной из первых и как-то так нам особенно понравилась, ее мы взяли. И не зря. Она заняла третье место. Но все же мы старались, чтобы сроки были не очень большие. Ведь, несмотря на наши советы, почти все участницы хотели выйти на подиум на каблуках. А это могло быть небезопасно.

Вообще-то мы много чего опасались. Мы очень боялись, что кто-то из конкурсанток начнет внезапно рожать. Поэтому у места проведения мероприятия весь день дежурила скорая помощь — мы для этого заключили контракт с медицинской компанией. Когда одна из участниц оступилась, я чуть в обморок не упала от испуга. И еще мы ужасно боялись того, что кто-то из конкурсанток в последний момент откажется от участия: плохо себя почувствует, мама или муж будут против и отговорят, или еще что-то случится. Тем более, что важно было представить среди конкурсанток разные типы женщин. Но, слава Богу, обошлось. А еще мы опасались, что девушки будут плохо смотреться на фоне профессиональных манекенщиц. И так далее. Но все прошло просто идеально!

- Что, совсем без срывов?

- Да, совсем (смеется). Женщины были на удивление стойкими: никто не ныл, никто не жаловался на усталость. В примерках было душно, и я очень переживала, что кому-то от духоты станет плохо. Это манекенщицы привыкли, а наши конкурсантки - в первый раз. Но и здесь все обошлось. И участницы конкурса смотрелись не хуже манекенщиц. Хотя репетиции, как таковой, не было: за 20 минут до конкурса им сказали «будете ходить вот так, останавливаться вот тут и вот так». Но все девушки замечательно себя показали, мы даже удивились. И это отметили не только организаторы конкурса.

Сюрпризы были, но только приятные. Так одна из конкурсанток пришла со своей старшей дочкой — ей годика четыре. Мы знали, что она придет с малышкой, но ничего специально не планировали. А случился экспромт. Девочка сидела с папой, потом ей надоело сидеть, и она пришла в примерку к маме. Мы увидели эту лапочку, в платье, и предложили ей пойти на сцену вместе с мамой. И вот она, счастливая и гордая, цепляясь за мамину руку, прошла по подиуму. Получилось очень трогательно...



- А какие у вас планы на будущий год? Не хотите увеличить численность конкурсанток?

- Мы думали об этом. На конкурсе манекенщицы переодевались по пять-семь раз, а беременные переодевались всего четыре раза. Мы их, конечно, берегли, чтобы они не так сильно устали. Шоу длилось два часа, но участницы приезжали задолго до начала, чтобы успеть сделать прическу и визаж. Все это — приличная нагрузка. Плюс жюри будет тяжело работать, если сильно увеличить количество участниц. Понадобится больше времени. Это чисто технически сложно. Но то, что будущей зимой конкурс повторится - это точно. Летом мы не рискуем — вдруг будет жарко, тогда уж без неприятностей не обойтись. А вот в следующем январе обязательно сделаем праздник. О подробностях мы еще думаем. Знаем только одно: на этот раз мы скромничать не станем. Пусть вся страна видит, какие у нас красивые, умные, сильные, счастливые мамочки! ✨

Из записной книжки консультанта

Посетитель химчистки: *«Во-первых, они сказали, что почистить шубу будет стоить 300 долларов, а во вторых, сказали, что почистить ее невозможно.»*

Заказчик в ходе переговоров с консультантами: *«Мы решили, что справимся сами. Потому что сумма, которую Вы назвали, возбудила в нас такую активность...»*

Сотрудник производственной компании, отвечающий за сбыт второсортной продукции: *«А статус мой — продажный менеджер второго сорта.»*

Учредитель: *«Свой бизнес — это все равно, что свой ребенок. Приходишь в детский сад — чужие дети такие грязные, сопливые. А свой-то — орел! Чумазый такой!»*

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

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2008 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 629-15-74, 629-15-86 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

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.