

Четвертая годовщина двадцати лет

26 мая 2011 года наша страна в четвертый раз праздновала День российского предпринимателя. Что значит этот праздник для страны? Да, пожалуй, ничего не значит. Для населения он проходит незаметно — в этот день не покажут праздничный концерт с участием звезд российской эстрады, этот день не является выходным, в общем, повода знать его и помнить о нем — нет. Однако для тех, кто на своем опыте убедился в том, как нелегко хлеб владельца бизнеса, кто еще помнит работу на пределе, по 25 часов в сутки, без выходных и отпусков, кто и сегодня, имея уже крупный бизнес, не может отойти от оперативных дел, то и дело переводя компанию в режим «ручного управления» — это хороший повод поздравить друг друга, позвонить своим коллегам, с кем очень хочется пообщаться, но без повода — не получается. А так — может, даже и получится встретиться.

На радость многим в нашей повседневной работе появляется все больше и больше информации о старте новых бизнес-проектов. Так, например, одна из наших сотрудниц, уйдя в декрет, обнаружила, что все ее подруги, став мамами, запустили свои стартапы в бизнесе. Свое решение большинство из них объясняли невозможностью совмещать работу по найму и воспитание детей. И вот уже на несколько бизнес-компаний в Москве стало больше. Но в бизнес ведь приходят далеко не только новоиспеченные мамочки...



В 56 номере нашего бюллетеня мы уже писали о «новых предпринимателях» — о том, чем они отличаются от первой волны постсоветских бизнесменов. Они — менее «голодные», более защищенные и, главное, в случае неуспеха всегда рассчитывающие найти наемную работу. Они более технологичны, нередко лучше образованны,

в конце концов им зачастую доступны кредиты на развитие бизнеса. Хотели бы «первопроходцы» исходной бизнес-волны быть на их месте? Скорее всего, нет. Рынки во многом сформированы, перспективные ниши заняты, удивить капризного клиента сложно — нужен принципиально новый продукт или уникальный подход к клиенту, да и прибыли уже не те. В общем, свое время, свои проблемы.

Предпринимательская жизнь не стала легче ни для тех, кто имеет многомиллионные обороты, ни для тех, кто только вчера начал свое дело. Но тем не менее мы от всей души поздравляем всех, к кому можно применить термин «предприниматель», «собственник бизнеса». Мы желаем вам не только защищенного от чиновничьего произвола бизнес-быта, но и самых высоких прибылей, новых задумок и новых свершений, новых побед и достижений на каждый рабочий и нерабочий день! С праздником, господа предприниматели! ✨

Е. Емельянов

Новости наших друзей

- Команда ветеранов и партнеров **Международного аэропорта Шереметьево** победила на престижном международном турнире по мини-футболу, организатором которого выступила авиакомпания «Меридиана» (Италия). Турнир проходил с 27 по 29 мая 2011 года на о. Сардиния.
- **Международный аэропорт Шереметьево** подвел итоги открытого конкурса по выбору страховщика для заключения договора добровольного медицинского страхования (ДМС) сотрудников на 2011–2012 гг. По итогам конкурса была выбрана программа ОСАО «РЕСО-Гарантия».
- **Группа компаний Л'Этуаль** объявила о приобретении парфюмерно-косметических розничных сетей, работающих под торговыми знаками «Brocard» и «Bonjour» в Украине. Компания планирует дальнейшее расширение единой сети в Украине под торговыми знаками «Brocard», «Bonjour» и «Л'Этуаль» и с единым управлением.
- **Розничная сеть Л'Этуаль** выпустила собственную торговую марку декоративной косметики, украшений и аксессуаров. «Л'Этуаль» — это «Новое звучание твоей красоты».
- Более 13 миллионов рублей передали гости и участники восьмого благотворительного теннисного турнира Moscow Open by ГОЛЬФСТРИМ, организованного компанией «ГОЛЬФСТРИМ охранные системы» в фонд «Подари Жизнь».
- **Группа компаний «Элекснет»** и платежная система Premium-Pay объявили о начале сотрудничества. Теперь пользователи Premium-Pay смогут пополнять свой счет в платежной системе Premium-Pay во всех платежных терминалах «Элекснет».

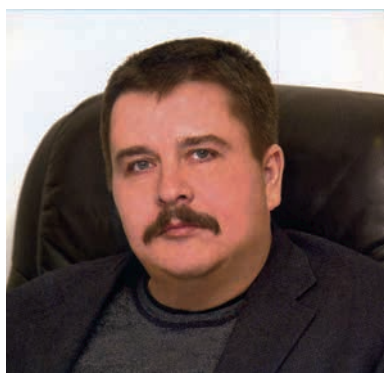
Все хотели идти в бизнес, но с трудом представляли, где и что найдут

Интервью с Председателем Совета директоров Станкостроительного Торгово-Промышленного Объединения «ДВТ» Андреем Сергеевичем Давыдовым к двадцатилетнему юбилею компании

— **Андрей Сергеевич, как начинался ваш бизнес?**

— Возможности для ведения бизнеса в стране появились году в 85–86-м, когда возникло кооперативное движение. Но мы — я говорю об учредителях «ДВТ» — в эту первую волну не попали. Я тогда только институт заканчивал, а мои двоюродные братья, от которых буквы «В» и «Т», тоже какими-то своими делами занимались, и кооперативы прошли мимо нас. Долгое время у нас не было уверенности. Всерьез ли это? Надолго ли? И вот однажды, это было начало 90-х, как всегда на кухне, встретились, разговорились. Все вроде более или менее пристроены, но работаем не на себя, а на кого-то. А что мешает попробовать? На самом деле мешало отсутствие оборотных средств. Мы были простыми советскими инженерами, все МГТУ им. Баумана заканчивали. И хотя мы все более или менее активно продвигались по службе и зарплаты были неплохие, но свободных средств не было. Тем не менее решили попробовать. Даже не имея какой-то точной выверенной идеи, о чем говорит первое название фирмы, подходящее к любому виду деятельности. Она называлась «Научно-производственная, рекламно-коммерческая фирма «ДВТ».

Все хотели идти в бизнес, но с трудом представляли, где и что найдут. В нашей истории, например, были достаточно долгие хождения миллиарда банок пива. Тогда было модно пиво завозить: взять по три цента, продать по четыре. Заработать на этом сразу несколько миллионов и уехать отдыхать на Канарские острова. Но, не обладая нужными связями, мы ничего на этом поприще не добились. А станки появились откуда? Тихонов работал тогда в учреждении, которое занималось ремонтом станков. Они уже начинали потихоньку скупать старые станки, ремонтировать и продавать их. И у Тихонова были связи в Министерстве отечественного станкостроения. Каким-то образом чиновники из министерства предложили нам достаточно крупную сделку. На ней нам удалось заработать. Это было лето 1991 года, речь шла о 30 токарных станках из Украины. С Украиной уже намечались какие-то сложности, но это был еще Советский Союз. Вот тогда и случился первый клиент — «Агропромлизинг». Они покупали эти станки в Украине и снабжали ими российское сельское хозяйство. Напрямую это у них не получалось. И нас в эту схему вставили. Мы сразу заработали несколько тысяч рублей, что по тем временам было серьезными деньгами. А дальше случилось то, что случилось. Путч, разделение страны, потеря хозяйственных связей и отпущенные цены. Пошла гиперинфляция. И эта, казалось бы, мутная вода позволила нам за короткий срок сделать приличные деньги. Связи рухнули, и на складах



всевозможных «снабов», которые остались от системы Госснаба и Госплана, оказалось много станков, которые не были востребованы. Цены на станки, сделанные уже после распада, в связи с инфляцией стремительно росли. А те, что залежались на складах, оставались со старыми ценами. Вот так и получилось, что наша самая суперрентабельная сделка принесла более 1000% прибыли. Конечно, все эти деньги тоже таяли на глазах. Инфляция га-

лопировала, надо было успевать сразу тратить, чтобы потом опять сразу продать, чтобы потом опять купить. Но ребята мы были молодые, энергичные и как-то все успевали. А дальше — нормальное развитие бизнеса. Появились мысли, что надо бы склад иметь для удобства клиентов. Появились первые рекламные компании — мы рассылали смешные листочки, чуть ли не на печатной машинке набранные. И ведь что удивительно — это давало эффект! Получилось как? Распад страны, про-

изводство падает, традиционным потребителям станков они уже не нужны, им хватает того оборудования, которое у них есть. А вот энергетики, газовики, нефтяники стали подниматься. В советское время они были на остаточном принципе снабжения. А теперь у них появились и деньги, и потребности. На них-то мы и вышли.

— **Как вы пережили кризисы 1998 и 2008 годов?**

— Тот кризис прошел гораздо легче, чем нынешний. Сейчас мы обременены производством. Еще 10 лет назад — не знаю ошибка ли это, — но мы пошли тем путем, которым не пошел никто. Мы создали вертикально интегрированный холдинг. У нас есть литейный завод, который производит фасонное литье для предприятий машиностроения. Это самое начало процесса. И у нас есть лизинговая компания, которая должна финансово помогать клиенту покупать станки. И два завода, которые эти станки делают. К сожалению, это дело одно из самых неблагодарных в нашей стране. Мы рассчитывали, что государство проявит какой-то интерес к заводам. Вот Астраханский завод — градообразующий, считается монополистом в Астраханской области, там больше не осталось станкостроительных заводов. Но помочь государство не может. Ни налогами, ни льготами.

Нынешний кризис в первую очередь ударил по производственным подразделениям. Они тяжелым грузом легли на торговую фирму, которая всегда приносила деньги. В 1998 году мы были достаточно мобильной торговой фирмой, да и кризис был коротким и не таким системным. В первый момент все было, конечно, непонятно и страшно. И от неожиданности мы предприняли даже более резкие, чем сейчас, шаги. Но при этом, насколько

я помню, уже в ноябре или декабре у нас появилась первая прибыль. Для нас тогда кризис в полгода уложился. А сейчас — ну что можно сказать? 2009 год убыточный, 2008 год был сильно убыточный, в 2010-м — сработали в ноль. Начало 2011-го дает основание для сдержанного оптимизма.

– **Больной приходит в себя тяжелее?**

– Гораздо тяжелее. Торговый бизнес всегда более мобилен и легко перетекает из сферы в сферу. В конце концов — продал подешевле станок. После 1998 года так и было. Несколько фирм продали станки и стали торговать велосипедами. По сей день живут и здравствуют. А вот когда люди работают на заводах... Нам пришлось сократить персонал с 500 до 170 человек. И только сейчас начинаем потихоньку набирать обратно. А ведь вопрос еще связан с властями, которые не хотят этих сокращений и заставляют платить крупные выходные выплаты. Это все понятно. Но, на мой взгляд, нагрузка на предприятие в период кризиса чрезмерная. В Астрахани в 2008 году кадровый маневр нужно было совершать быстро. Сокращения мы начали в январе 2009-го. Но, поскольку мы не могли сократить сразу всех, все растянулось на полгода. И реальный экономический эффект от этого мы почувствовали чуть ли не к середине 2010 года, когда закончились все эти обязательные выплаты.

– **Какими Вам видятся перспективы?**

– Будет трудно. Я еще нигде не произнесил таких откровенных слов, но считаю, что машиностроение в России закончилось. Еще 5–10 лет назад я был в этом вопросе полон оптимизма. Но сегодня крах машиностроения — практически свершившийся факт. Учитывая, что вот-вот мы в ВТО вступим, учитывая Китай, где тысячи станков! Там есть хорошие станки, есть безобразные, есть средние, найти можно любую продукцию по любому кошельку. И это во многом связано с тем, что в Китае правительство на протяжении 30 лет последовательно проводит политику предоставления льгот тем, кто производит, в том числе для международного рынка. В нашей стране, развращенной нефтью и газом, другие мысли, кроме как эти нефть и газ попилить, никого не посещают. К сожалению.

Так вот, говоря о своем, о станкостроении. К концу 80-х годов это была одна из немногих отраслей, занимавших передовые позиции в мире. Можно было говорить о низком качестве нашей одежды, о плохих автомобилях. Но станки на тот момент были на уровне! Сейчас я думаю, что по универсальным станкам через 10 лет все наши заводы закроют. А из высокотехнологичных останутся только те, на которые не пожалеют потратиться мировые крупняки станкостроения. Если захотят приобрести активы в России и придут со своими технологиями. А вот самостоятельно страна уже ничего не реанимирует. Это касается и станкостроения, и, я думаю, машиностроения тоже.

Тем не менее мы должны жить и в таких условиях. Мы реагируем на эти вызовы. Все равно на огромном пространстве страны станки продаваться будут — и дорогие, и дешевые. Другое дело, что делаться они будут не здесь. Поэтому у нас сейчас серьезная переориентация Астраханского завода на адаптацию продукции Китая к российскому рынку. Мы с Китаем торгуем уже много лет и хотим, чтобы все их станки проходили через наши предприятия, где они бы разбирались, тестировались, где бы проверялось качество и выявлялся брак. И потом мы несли бы уже самостоятельные гарантии по ним на российской территории. Это, пожалуй, тот путь, который позволит и Астраханскому заводу выжить, и нам держать свою нишу универсальных станков.

И еще мы начали последовательно заниматься станками с ЧПУ. Станки с ЧПУ все равно будут продаваться на российской территории, и продавать их кто-то должен. И поддерживать гарантии, и осуществлять сервис, и решать какие-то технические вопросы. Рынок все равно будет. Другой по сравнению с 90-ми годами. Производители будут другие. Но он все равно будет, и мы должны будем в него встроиться.

– **А кто сегодня ваш основной клиент?**

– За 20 лет спектр, конечно, расширился, но, наверное, все равно нефть и газ. У нас ведь долгие связи, наработанные за 20 лет. И у них все время новые проекты, новые месторождения, для которых нужно новое оборудование. Поэтому они остаются самыми активными нашими клиентами. Для нас это большой плюс. Он же и минус.

**ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!**

**Компанию
«Лучшие кадры»
с 10-летием!**

**Гелиопарк Групп
с 8-летием!**



**Retail Service Company
с 5-летием!**

**Группу компаний
«СПОРТМАСТЕР»
с 19-летием!**

**Компанию «ДВТ»
с 20-летием!**

– **Минус?**

– Дело в том, что мы начинали с универсальных станков и упустили момент, когда стал расти спрос на станки с ЧПУ в промышленности. Вернее в той ее части, которая более или менее работает. Машиностроение как лежало, так по большому счету и лежит. Но лет 7–8 назад серьезные госинвестиции пошли в оборонную промышленность, там большие объемы оборудования проходят.

Оборудование современное. Если на универсальном станке стоит человек, крутит ручки и тачает, то для станка с ЧПУ пишется программа, и один оператор следит за пятью станками. Ходит, смотрит, чтобы ничего не сломалось, вовремя останавливает или запускает станок. Мы еще перед самым кризисом об этом задумались, и программа такая была, и предчувствие было. В 2007–2008 годах мы готовились к развороту своей деятельности, пытаюсь не потерять наработанное в универсальных станках и в то же время закрепиться в нише станков с ЧПУ. К сожалению, в кризис все наши оборотные средства оказались замороженными. А вот наши конкуренты, оставаясь более подвижными торговыми компаниями, успели отследить это и сесть на волну раньше нас. Сейчас мы считаем возможным наши попытки возобновить. Немного опоздали, но надеемся, что разворот в сторону ЧПУ даст нашему развитию новый импульс. И на рынке мы сможем укрепиться в другом качестве.

Все-таки успешность в универсальных станках привела к тому, что мы не торопились меняться. Перед кризисом 2008 года доходы и объемы нас устраивали. Именно поэтому не было такого торопливого желания. Видно было, что конкуренты держат нос по ветру, что-то подыскивают, находят новые ниши. Но та ниша, которую мы занимали, была совершенно достаточна. Всех все устраивало. Было комфортно. Это одна из таких ловушек бизнеса: все хорошо, не надо ничего менять, и тут на тебе! Я думаю, все тем или иным образом, рано или поздно, но в эту ловушку попадают. Вопрос в том, хватает ли сил потом выбраться.

– **А молодежь на заводах есть?**

– Мало. Стоять в масле около стружки и получать 10 000 рублей уже никому не охота. По-хорошему надо было бы все наше отечественное производство давным-давно переоснастить. За счет льготных кредитов. За счет лизинговых схем на государственные деньги. И тогда бы мы не стояли на тех позициях, на которых стоим. Производительность труда возросла бы раз в 10. Я общаюсь с иностранными производителями, знаю выработки на рабочего у них, знаю у нас. А поскольку государство не поддерживает промышленность, производительность труда у нас в 10 раз ниже. Поэтому и цены на то, что выпускается на наших заводах, неконкурентоспособны. Надо бы менять оборудование. В масштабах страны это огромные капиталовложения. Если бы 10 лет назад у меня была возможность взять миллионов двадцать долларов кредита и переоснастить Астрахань, то, смею вас заверить, сегодня Астрахань была бы очень конкурентоспособной несмотря ни на что. Если бы мне дали

20 миллионов на 10 лет под 5 %... А с другой стороны – и в таком сценарии есть свои подвохи. Все-таки защита собственности у нас никак и никем не гарантирована. Брать кредиты, вкладывать, рисковать – и не дай бог получишь на выходе конкурентную производственную фирму. Столько сразу найдется охотников ее отобрать. И столько возможностей у этих охотников...

...Но мы от кадров немного отвлеклись. Да, если бы переоснаститься, то молодежь, конечно, к нам бы пошла. Ходишь по западным цехам в той же Италии, Германии, даже в Китае, как ни странно, и на Тайване мы недавно были. Ну небо и земля! Чисто, красиво, ходят молодые люди с ноутбуками и контролируют работу автоматики. Молодые это любят. А учитывая, что производительность труда была бы выше, и зарплата была бы привлекательная. Были бы такие станки на наших заводах – молодежь приходила бы активнее. Но сегодня молодой человек, сидя целый день в ларьке перед телевизором и время от времени продавая банку пива, зарабатывает примерно столько же. Можно, конечно, говорить о патриотизме. Можно говорить о том, что человек должен что-то созидать. Но понятно, что 90% выберет ларек.

В Китае, например, мы столкнулись с тем, что их станки дешевле наших. Но у них дешевле и металл, который они привозят из России. Дешевле, чем тот, который закупают внутри России наши же заводы! Вот это – политика государства. А у нас – все наши конкуренты поднялись и работают на импортной продукции. Тех, кто предлагает российский товар, – единицы.

– **Расскажите какой-нибудь курьез из жизни бизнеса.**

– Была такая забавная история. Одна из наших сотрудниц работала с таможеней, и в какой-то момент она декларировала ввозимые в Россию украинские ивановские станки. А молодой человек, помогавший заполнять декларацию, ошибся и вместо «станкозавод» написал «танкозавод». Дружелюбный таможенник, приятный разговор, и вдруг он читает: «Ивановский танкозавод, с патронами». Он поменялся в лице и спрашивает: «Ты под суд меня хочешь отдать? Ты что ввозишь? И главное, пишешь открыто!» Сотрудница тоже не растерялась: «Мы же честные люди! Что ввозим, то и пишем». Потом разобрались, что не «танко», а «станко». И патроны к станкам! Ну, ошибка вышла...

– **Ну и напоследок философский вопрос. 20 лет назад, если бы можно было отмотать, – решились бы на такой же шаг? Захотели бы себе такой же судьбы на 20 лет вперед?**

– Да. Даже не обсуждается. Абсолютно. На сегодняшний день я человек с огромной степенью свободы. А это очень дорогого стоит. ✨

Беседовала И. Шкиперова

Полный вариант интервью читайте на сайте
Консалтинг-Центра «ШАГ»
www.stepconsulting.ru/interviews/index.shtml

Калужский эксперимент: взгляд в будущее розничной торговли

В начале мая на сайте RETAIL.RU опубликован репортаж консультанта «Консалтинг-Центра «ШАГ» Владимира Сметанникова «Отсутствие касс, умный холод, универсальный персонал, локальные закупки или просто магазин 21 века». Репортаж посвящен экспериментальному калужскому гипермаркету «Наша Радуга», входящему в группу «АШАН». В чем изюминка эксперимента? Чем «Радуга» отличается от прочих гипермаркетов?

В отличие от других гипермаркетов «АШАН Россия», снабжение которых происходит централизованно, в «Радуге» существует **система локальных закупок**, — напрямую от местных производителей. Это обеспечивает гибкую подстройку под специфику местных рынков и поставщиков, а также экономию на логистике. Закупщики из штата магазина стараются заводить в ассортимент товары местного производства, которые наиболее популярны у населения и отвечают потребностям и привычкам местных жителей. В магазине налажен жесткий входной контроль качества продукции и регулярный, минимум 2 раза в год, аудит поставщиков/производителей. На сегодня в калужской «Радуге» доля товаров местных поставщиков составляет 5%; в будущем ее предполагается наращивать.

В магазине **нет традиционных кассиров**. Как такое возможно? Покупатель набирает корзину продуктов и направляется к зоне оплаты. Вместо кассиров, восседающих у кассовых аппаратов с транспортерными лентами, его встречает стройный ряд сканеров — компактных устройств, где с помощью сотрудника магазина за несколько секунд можно отсканировать весь приобретенный товар и получить суммирующий чек (талон). После сканирования, буквально через два шага, посетителя встречает еще один стройный ряд — на этот раз ряд автоматов для приема денег. Достаточно поднести полученный талон к сканирующему «глазу» аппарата — и на экране высвечивается общая сумма покупки. Аппарат принимает купюры и монеты различного достоинства, оперативно выдает сдачу. При этом прием денег происходит значительно быстрее, чем в привычных терминалах оплаты мобильной связи. Несколько секунд — и товары оплачены, а покупатель получил сдачу и чек. Далее — выход через турникет, где подтверждающий оплату чек прикладывается к считывающему сканеру. Щелк! — и распахнувшийся рамы турникет открывает выход из магазина.

«У нас установлено 20 станций для сканирования, 28 аппаратов для приема денег, — рассказывает директор магазина, — поскольку сканирование происходит быстрее, чем оплата. Тип системы «Self check out» отлично зарекомендовал себя. Разделение и автоматизация линий сканирования и оплаты, в сравнении с обычными кассами, экономят время обслуживания клиентов на 40–50%. А экономия на персонале составляет 30–40%. По-

купатели, в том числе пожилые люди, быстро привыкли к новой технике, и жалоб мы практически не слышим».

Гибкое распределение функций между сотрудниками — еще одна особенность уникального эксперимента. При торговой площади 5 тыс. квадратных метров и ассортименте 10 тыс. наименований, штат «Радуги» — всего 110 человек. При этом каждый сотрудник — «универсальный солдат», то есть персонал полностью взаимозаменяем. Сотрудник торгового зала обладает на порядок большей компетентностью, чем коллеги в типовых гипермаркетах. Он обучен выполнять несколько разных типов операций: выкладывать товар, перемещать грузы, консультировать покупателей, помогать на сканировании и оплате товара, проверять сроки годности продукции, и т.д. В течение рабочего дня распределение на работников в торговом зале и нагрузка на них регулируется бригадиром. В часы наплыва покупателей персонал находится в зоне сканирования. В более спокойное время часть людей бригадир перенаправляет на другие виды работ.

В «Нашей Радуге» использованы передовые энергосберегающие технологии. Самая энергозатратная статья любого гипермаркета — генерация холода. Работающая в магазине система управления холодом «Холодная

комната» позволяет с максимально высоким КПД использовать генерируемый холод, распределяя его по разным торговым зонам в зависимости от требуемых условий содержания продуктов.

Таким образом, экономия на логистике, фонде оплаты труда и потреблении электроэнергии позволяют экспериментальному гипермаркету устанавливать невысокие и очень **конкурентоспособные цены**. А бескассирная технология **минимизации оче-**

редей — делает его еще более удобным и привлекательным для покупателей.

Каковы перспективы и ограничения для внедрения новшеств «Радуги» в розничной торговле? Мы попросили высказать свое мнение партнера «Консалтинг-Центра «ШАГ» Юлию Капитанчук.

Если не рассматривать особенности, характерные исключительно для продуктовых гипермаркетов, то обращает на себя внимание реализованный в эксперименте шаг к децентрализации принятия решений по закупкам. Передача этих вопросов на уровень управляющего магазином, пусть даже пока только в локальном эксперименте в Калуге, — событие знаковое. Для «АШАНа» всегда была характерна жестко централизованная система управления. Не исключено, что движение «АШАНа» от единого жесткого централизованного стандарта к учету местного ландшафта — отражение ситуации на рынке: конкуренция растет и скорость/гибкость реакции на местах становится необходимым условием конкурентоспособности даже для такого сильного игрока, как «АШАН».



Другое новшество, которое нельзя обойти вниманием, — это технология оплаты покупок без участия традиционного кассира. Первая выгода для сети — отсутствие прямого контакта сотрудника с денежными средствами. Вторая — увеличение скорости обслуживания. Одна операция обслуживания покупателя на выходе разбивается на две: сканирование товара с выдачей талона и последующее самообслуживание на аппарате приема денег. Это приводит к ускорению обслуживания: если прежде новый клиент не мог подойти к кассиру до тех пор, пока тот не выполнит обе операции, то теперь две операции выполняются не последовательно, а одновременно: пока сканируются покупки одного человека, другой уже расплачивается.

При этом, как и в случае с классической кассой, с очередью работает один сотрудник. Совсем «удалить» человека из процесса оплаты «АШАН» посчитал рискованным: сотрудник, сканирующий покупки, здесь выполняет не столько функцию помощника покупателя, сколько конечно же контрольную функцию.

При такой схеме «АШАН» не смог бы оптимизировать штат, сократив затраты на персонал. Ведь даже при сокращении времени на обслуживание одного покупателя, просто сокращение численности персонала на сканировании в итоге не привело бы к ускорению обслуживания потока в целом. Убить обоих зайцев разом довольно трудно, но в «Радуге» справились и с этим: благодаря внедрению универсальности сотрудников и работе бригадира-диспетчера — количество персонала на выходе гибко регулируется в зависимости от наплыва покупателей.

В магазинах с большим количеством персонала и мощным неравномерным трафиком, где могут образовываться большие очереди, — использование «радужного» решения представляется крайне заманчивым. Если



же численность персонала невелика, а трафик более равномерный, то маневры по переброске людей вряд ли дадут столь заметный эффект. Проблематично использование системы «Радуги» в сетях, где упор делается на консультативные продажи и требуется высокая квалификация продавца, а кассиром может работать менее квалифицированный в продажах сотрудник.

Однако и там, где решение «Радуги» заманчиво и уместно, чтобы внедрить его, одного оснащения нужной аппаратурой недостаточно. В период кризиса немало сетей пытались сократить персонал за счет его универсализации и гибкого перехода людей «со станка на станок». В большинстве случаев с задачей не справлялась система обучения. Ведь обучить неквалифицированного

сотрудника одной функции просто, двум — непросто, а трем — гораздо сложнее. Более высокие требования эта система предъявляет и к квалификации бригадира. Можно с уверенностью сказать, что уровень работы учебных подразделений, который демонстрирует сегодня «Радуга», — это достижение, к которому стоит стремиться, но которое еще не всем по плечу.

Важный момент, который во многом определит судьбу эксперимента в нашей сетевой торговле, — это просчитывание экономики подобной инновации. Каких эффектов можно ожидать от экономии на потерях и на ФОТе персонала? Как не потерять эффект повышения скорости обслуживания, в какой точке находится баланс? Как скоро эти эффекты могут окупить инвестиции, необходимые для переоснащения магазинов? Сколько ресурсов потребуется на обслуживание новой техники? Все эти вопросы придется принимать во внимание, когда будет решаться вопрос, заменять ли традиционного кассира роботом. ✨

Теряем бизнес-потенциал коммуникаций!

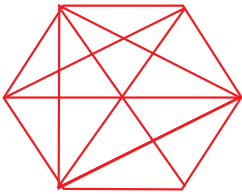
На протяжении последних пяти лет мы наблюдаем взрывной рост вовлечения людей в социальные интернет-сети. Ширится поток электронной переписки личного характера, все больше наших знакомых приобщаются к радости контакта с друзьями и родственниками через скайп. С каждым годом все более востребованными становятся и площадки очного общения, всевозможные клубы по интересам. Как будто в обществе произошел некий поворот подземных рек, и началось бурное насыщение накопившейся жажды личных контактов.

Тем более поразителен тот факт, что если в межличностной сфере коммуникативная культура разворачивается и занимает все больше пространства и времени, то в деловой сфере картина прямо противоположная. Коммуникации как инструмент управления бизнесом — особенно очные коммуникации — неуклонно сворачиваются, лишаясь своих специально выделенных «площадок». Забывается даже то, что, казалось бы, хорошо известно и оправдало себя на практике: еженедельные оператив-

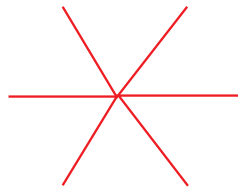
ки генерального директора с менеджерами, рабочие совещания по внешним и внутрифирменным проектам, межподразделенческие комитеты, квартальные и годовые отчетные собрания. Еще несколько лет назад все это исправно работало. А сейчас мы сталкиваемся с тем, что в отечественных компаниях система деловых совещаний сходит на нет. Владельцы все чаще жалуются на неэффективность внутрифирменных коммуникаций: люди плохо информированы, они не знают, что происходит вокруг, что происходит в соседних подразделениях. Это же обстоятельство подтверждают и сотрудники, особенно если они пришли в компанию недавно: «Первое, что бросается в глаза, — никто ничего не знает. И сам я здесь ничего не знаю». Или: «Прежде генеральный директор проводил общие совещания, а теперь отказался и встречается с сотрудниками в основном с глазу на глаз». И в больших, и в маленьких компаниях прямые информационные взаимодействия начинают вытесняться домыслами и испорченными телефонами.

В чем корень этой тревожной тенденции? Складывается впечатление, что прикатившая к нам на волне западного менеджмента идеология командности была воспринята поверхностно, на уровне моды и оглядки на соседа. Но не укоренилась в деловой культуре глубоко и органично. И теперь маятник пошел в обратную сторону. Менеджеры начинают переходить к более простым способам управления, не предполагающим публичность и возможность открытой конкуренции взглядов и идей. Идут, что называется, по линии наименьшего сопротивления.

Когда с каждым у меня свои особенные отношения и договоренности, когда целостной картиной всех обстоятельств и ситуаций владею только я — я всегда на коне. Я всегда буду самым компетентным, самым мудрым, самым эффективным. Никто не оспорит моих решений. А в случае чего никто не сможет и заменить меня. Всего лишь потому, что я владею всей информацией. Так, «разделяя и властвуя», управлять людьми гораздо проще, чем в открытых взаимодействиях с коллективом день за днем подтверждать свою лидерскую позицию, свое умение убеждать, зажигать и вести за собой.



Сетевая схема коммуникаций:
«Побеждай в открытом столкновении!»



Звездчатая схема коммуникаций:
«Разделяй и властвуй!»

Похоже на то, что площадки деловой коммуникации зарастают паутиной из-за того, что сдает свои позиции более высокая культура управления, основанная на командности и лидерстве. В массе своей менеджеры не освоили

по-настоящему навыки работы с коллективом. И совсем не стремятся получить опыт открытых столкновений с сильными людьми, с незаурядными умами и характерами. Идея командности не укоренилась в системе управления. А если от нее что и осталось — так это в основном корпоративы, по сути своей — то самое межличностное общение людей на свободной от работы «территории».

Используются ли сегодня в деловых коммуникациях достижения информационных технологий? Несомненно. Корпоративные порталы, рассылки, автоматизированные системы управления задачами — дело хорошее. Но далеко не все можно сделать дистанционно, безлико, прячась за компьютер. Не все, что должно быть передано от человека к человеку, может перемещаться по электронным каналам. Не передается увлеченность идеей, не передается энергетика лидера, не передается понимание смыслов. Эффективная деловая коммуникация многослойна и не сводится к голой информации.

Мотивирующее, мобилизующее, энергетическое воздействие на людей происходит только в личном контакте. А искусное использование публичности и групповых эффектов позволяет менеджерам свернуть горы. Однако это предполагает и более высокие требования к личности менеджера, к его коммуникативным навыкам. Занижая для себя управленческую планку, менеджмент отказывается тем самым от мощнейшего ресурса — энергетике человеческого взаимодействия.

Ключевой ресурс бизнеса — это люди. Но становятся они таковым лишь при условии, что управленец умеет их организовать, сориентировать, направить их мысли и усилия в нужное русло. Отказываясь от работы с ключевым ресурсом, мы делаем шаг назад. Это печалит. И хочется надеяться, что за шагом назад последуют в скором времени хотя бы два шага вперед. ✨

*С. Емельянова,
Ю. Пахомов*

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

От Fashion до Fast fashion

Сегодня в нашей традиционной рубрике «Бенчмаркинг» мы решили сравнить и проанализировать магазины одежды. На этот раз интересным показалось сравнение не столько между различными странами, сколько между моделями бизнеса: как отличается выручка на одного сотрудника в дорогих бутиках и в демократичных магазинах одежды.

Мы рассчитали **TP-Index** (годовая выручка на одного сотрудника) по некоторым известным сетям, в которых можно купить одежду независимо от толщины кошелька (хотя более современно будет сказать — от лимита кредитной карты).

Несмотря на кризисные коррекции, уверенно лидируют дорогие бутики модной одежды. Так, максимальный показатель **324,4 тыс. долларов на человека** принадлежит французской сети **PPR** (бренды Gucci Group, Alexander McQueen, Balenciaga, Boucheron, Bottega Veneta, Stella McCartney, Yves Saint Laurent и др.). Близкий TP-Index у французских

же магазинов одежды **Christian Dior — 316 тыс. долларов.**

Чем отличаются дорогие бутики от доступных магазинов одежды, формат которых в последнее время принято называть Fast fashion? Конечно, более высокой стоимостью и наценкой товара и низкой проходимостью. Иными словами, более высоким средним чеком и малым количеством чеков. Но это не самое главное. Основное отличие — это формат продажи. Модные бутики — это эталон консультативных продаж и высокого качества обслуживания. В бутики покупатели приходят не столько за одеждой, сколько за подтверждением своего статуса. И настоящий бутик способен дать это: атмосферу роскоши и респектабельности обязательно усиливает работа продавца. Продавец не просто помогает подобрать подходящую модель, цвет и размер — он формирует желаемый образ. А этот образ, помимо костюма/платья, грамотно вписывает дополнительные элементы гардероба и аксессуары. Трудно предста-

Компания	Страна	Оборот компании (2010, \$ млн) ¹	Численность (чел.)	TP-Index (\$ тыс./чел.)
PPR SA	Франция	23 683,1	73 000	324,4
Christian Dior SA	Франция	25 432,1	80 510	315,9
Benetton	Италия	2737,3	9469	289,1
H&M глобально	Швеция	15 335,9	59 440	258,0
H&M в России	Россия	111,0	565	196,4
Target Corporation	США	67 390,0	351 000	192,0
Inditex Group	Испания	16 535,6	100 138	165,1
Ross Stores, Inc.	США	7 184,2	45 600	157,5
The TJX Companies, Inc.	США	21 942,2	154 000	142,5
Kohl's Corporation	США	18 391,0	133 000	138,3
J. Crew Group, Inc.	США	1578,0	12 000	131,5
The Gap, Inc.	США	14 664,0	135 000	108,6
American Eagle Outfitters, Inc.	США	2990,5	39 400	75,9

вить себе бутик, работающий по принципу самообслуживания!

Итальянская сеть **Benetton**, которая по формату занимает промежуточное положение, так же и по уровню TP-Index занимают «золотую середину» - **289 тыс. долларов**.

Современный демократичный формат Fast fashion при всем успехе развития по уровню TP-Index отстает от магазинов высокой моды. Так сотрудник сети **H&M** (по рождению — шведской, по присутствию — глобальной) приносит в год **258 тыс. долларов**. Испанская **Inditex Group** (флагманский бренд — **Zara**) демонстрирует TP-Index **165 тыс. долларов**, а знаменитый американский **Gap** (который сейчас себя неважно чувствует) — **109 тыс. долларов**.

Магазины демократичной моды неспроста назвали Fast fashion, ведь быстрота — залог их успеха. Быстро меняющиеся коллекции и модели, пусть не самого высокого качества, зато доступные по цене, заставляют покупателя возвращаться снова и снова. И главное в этих магазинах вовсе не консультация продавца, а уклон на самостоятельный выбор покупателя. В этих магазинах акцент стоит на грамотной выкладке (как комплексной, так и по моделям, и по размерам), наличием товара в зале, мерчандайзинге, понятной простой навигации. Здесь больше работает не продавец, а пространство магазина. Для того чтобы нарастить производительность (при надлежащем качестве коллекций), эти магазины должны постоянно работать над оформлением витрин, постоянно оттачивать выкладку так, чтоб напомнить покупателю джинсов

о необходимости купить (например) футболку, обращать внимание на ценники и прочие текстовые сообщения. Ну а в дополнение к этому не игнорировать фактор человеческого общения, так важный для большинства из нас, — пусть продавцы тоже способствуют выбору и содействуют покупке. ✨

В. Сметанников

Из записной книжки консультанта

Финансовый директор: *«Какая естественная убыль у платьев? Они испаряются?»*

Генеральный директор: *«У Председателя Совета директоров работа такая: ноги на стол — и думать!»*

Менеджер по продажам: *«Нечестным я себя не считаю, беспринципным — тоже. Просто я умею красиво извиняться!»*

Начальник отдела продаж: *«Клиент должен иметь право выбора, а мы — должны навязать ему этот выбор».*

Генеральный директор: *«Если подчинить мне всех руководителей напрямую, то с каждым я должен буду поздороваться. Вот так начну здороваться с утра — глядишь, к вечеру закончу».*

¹ Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».

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

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2011 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258-25-02. 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.