

Тренды в европейском ритейле

17 апреля 2014 года в Москве прошла первая Международная бизнес-конференция «Маркетинг в ритейле», посвященная маркетинговым коммуникациям в торговом пространстве. В работе конференции приняли участие ведущие специалисты в области маркетинговых коммуникаций и POSm из России, Великобритании, Нидерландов, Франции и Германии. Консультанты «ШАГа» не могли пропустить это мероприятие.

Интересно было послушать иностранных спикеров, представляющих ведущие европейские маркетинговые агентства. Ведь мы преимущественно движемся в направлении трендов, заданных в Европе. Особенно порадовало, что европейский ритейл в очередной раз подтвердил: кризис — это не только опасности, но и возможности. На конференции были представлены новые форматы и решения в области коммуникаций, которые появились в последние годы и уже доказали свою жизнеспособность и снизили популярность среди покупателей. Хотим поделиться с вами некоторыми из них.

1. Передовые торговые сети осуществляют взаимодействие с потребителем/покупателем во всех «точках касания». Магазин становится лишь одной из таких

точек. Основная идея в том, что необходимо понимать, как принимается решение о покупке и что на это влияет. Погружаясь вглубь вопроса, маркетологи составляют подробные схемы «точек касания», при контакте с которыми происходит влияние на потребителя/покупателя. При составлении схем целевую аудиторию разбивают на подгруппы (по схожим признакам) и тщательно изучают алгоритмы принятия решения о покупке (и месте покупки). В схемы входят всевозможные электронные коммуникации, социальные сети, социальные группы, другие медийные каналы. Основной принцип качественного построения такой схемы — встать на место покупателя, думать, как покупатель.

Маркетологи выстраивают коммуникации на куда более широком пространстве, чем торговые площади в самом магазине. Общий тезис звучит так: «В магазине уже поздно». Дальновидные сети выстраивают взаимодействие с клиентом задолго до его прихода в магазин. Они активно присутствуют в Интернете, в социальных сетях, играют с посетителями в игры, проводят акции, привлекают к написанию отзывов, оповещают о новинках и выгодных предложениях и т.п.



Новости наших клиентов и партнеров

- В апреле при гипермаркете «СтройДепо» в Туле открылся пилотный садовый центр «Флораленд». На площади 1,3 тыс. кв. м представлено порядка 1 тыс. SKU в таких категориях, как овощная и цветочная рассада, декоративные и плодовые деревья и кустарники, а также домашние растения и средства для ухода за ними.
- Крупнейшая российская сеть магазинов парфюмерии и косметики «Л'Этуаль» сообщает о назначении на позицию арт-директора сети господина Джона Гальяно, который создаст коммуникационные образы для сети, а также примет участие в разработке коллекций макияжа и аксессуаров для собственного косметического бренда сети «Л'Этуаль selection».
- Девиз компании «Спортмастер»: «Мы делаем спорт доступным!» Поэтому с этого года компания начала масштабную программу «Поколение «Спортмастер» по оборудованию 1000 спортивных площадок в 100 городах России. В Дмитровском районе Подмосковья открылись первые 10 спортивных площадок социального проекта.
- По итогам 1-го квартала 2014 года ЮниКредит Банк сохранил первое место в рейтинге эффективности работы отделений банков, которое Банк занял по результатам последнего квартала прошлого года.

Двадцать лет ШАГаем с Вами

2. Активное использование современных электронных девайсов и технологий. Тенденция сегодняшнего дня — взрывное и очень глубокое проникновение мобильной электроники. Сети создают всевозможные приложения, предлагая потребителю ряд преимуществ и удобств. Например, программы, создающие «дополнительную реальность»: одежду, аксессуары и макияж можно легко «примерить» на себя на экране планшета или смартфона. Точно таким же образом и мебель, декор, детали интерьера можно «увидеть» непосредственно в своей квартире и т.д.

Яркий пример, который запустила глобальная сеть С&А: в вешалки-плечики магазина одежды интегрированы небольшие дисплеи, которые on-line отображают количество «лайков», поставленных этой модели в Фейсбуке. Динамика продаж показала: покупатели, ориентированные на мнение окружающих, по достоинству оценили нововведение.

Набирают популярность приложения, которые позволяют дистанционно и оперативно снять мерки и сшить (подогнать) одежду индивидуально и точно по размеру.

Интерактивные панели в магазинах, содержащие дополнительную информацию о товаре, его свойствах и областях применения, уже становятся нормой.

3. Активная интеграция on-line и off-line технологий. В ритейле сейчас это называют «click & brick». Все розничные сети и магазины имеют свой интернет-магазин. Интеграция между ними все плотнее: взаимные акции, перекрестная информация, удобные сервисы, консолидированная активность в сети и т.п.

Любопытный пример — использование наружной витрины магазина в качестве витрины интернет-магазина. Так, выставленная в витрине экспозиция подразумевает, что можно считать QR-код с каждого выставленного там товара и моментально сделать заказ через интернет-магазин. То есть в сам магазин можно уже не заходить. Доставка работает оперативно.

4. Гипермаркеты, которые традиционно находятся за кольцевой дорогой или в отдаленных районах, выходят в центр города, но в мелких форматах. Выбирают (например) топ-500 наименований, делают небольшой магазин. Бренд сети известен и популярен, но традиционное расположение гипермаркетов неудобно для ежедневного посещения (и для малых покупок). Зачем терять такой кусок пирога? «Малые» магазины позволяют решить противоречие и как бы выдвигаются из «больших» навстречу покупателю.

5. Гибкий подход к дизайну магазинов (кафе) при тиражировании (развитии) сети. Раньше сети, открывая магазины в разных городах и странах, жестко придерживались единой концепции дизайна экстерьера и интерьера — магазины по всему миру были «клонированы», как точная копия своего прообраза. Со временем было замечено, что более выгодно не игнорировать местную специфику. Сейчас прогрессивные сети, открывая новые точки, сохраняют узнаваемый облик бренда лишь в некоторых обязательных деталях и в каждом случае разрабатывают новый проект с «привязкой к местности». Это особенно актуально при экспансии в другие регионы. Локальные магазины строятся с учетом местных традиций, культурных особенностей и потребительских предпочтений.

6. Мобильная розница нового поколения. «Если гора (то есть покупатель) не идет к Магомету (то есть в магазин), то Магомет пойдет к горе», — решила одна сеть магазинов одежды и сделала современные технологичные магазины на базе больших красивых фургонов. Эти мобильные «магазины-фургоны» появляются в нужное время в нужном месте. Сеть кофеен «Starbucks» оформила в своем стиле пригородные поезда и один из вагонов переделала под свое кафе. А авиакомпания Korean Air расположила полноценные магазины Duty-free прямо в салонах двухэтажных лайнеров.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Гелиопарк Групп
с 11-летием!**

**Компанию «ДВТ»
с 23-летием!**



**Retail Service Company
с 8-летием!**

**Группу компаний
«СПОРТМАСТЕР»
с 22-летием!**

**Компанию «O`STIN»
с 11-летием!**

7. Смещение (или размывание) форматов. Аптеки добавляют в свой ассортимент продукты питания первой необходимости, магазины отделочных материалов — велосипеды и т.д., — все, что только может пригодиться посетителю в данное время в данной обстановке. Самый успешный новый формат в Италии — смесь продуктового магазина и ресторана. В этих заведениях очень доверительная и позитивная атмосфера: можно у шеф-повара взять рецепт понравившегося блюда и мастер-класс, можно тут же приготовить полуфабрикаты. Покушать, отдохнуть, пообщаться, весело и с пользой провести время и при этом уйти домой с нужными покупками.

8. В продуктовых магазинах делают мобильные рецептурные экспозиции. Например, блюдо дня — «спагетти болоньезе». На стенде красиво и аппетитно оформленное готовое блюдо, на мониторе — красочно поданы рецепт и технология приготовления (и конечно же необходимые продукты). Тут же на полке выставлен набор продуктов, входящих в состав угощения. Блюдо дня регулярно обновляется. Так стимулируют к комплексной покупке.

9. Экстра-сервис в премиальных магазинах. В сфере интернет-торговли: доставка приобретенного товара за 1 час или в четко оговоренное время. В продуктовых магазинах, куда люди приходят со списком (кстати, есть мобильные приложения, которые позволяют легко агрегировать списки и пожелания всех членов семьи в один общий список), посетителю предлагают посидеть в уютном кафе и попить кофе. Всю работу за него оперативно сделает сотрудник магазина: он быстро соберет корзину согласно списку, упакует покупки в пакеты, погрузит пакеты в машину. Клиенту останется лишь оплатить покупку.

10. В передовых магазинах для коммуникации с посетителем используют все уровни пространства по высоте — не только навигацию. Используется низ торгового оборудования, середина, верхняя часть. Всего используют не менее 5 уровней. На всех уровнях сообщают

какую-то полезную, позитивную, мотивирующую информацию. Множество разнообразных постеров создают настроение — улыбающиеся лица людей с приобретенным товаром в руках и т.п. Очень популярно использование видеопанелей и больших экранов. Для коммуникации с посетителем активно используют зоны общего пользования — туалеты, примерочные, коридоры, лифты. Много пробников можно найти в самых неожиданных местах: например в туалетах — пробники от представленных в магазине брендов.

11. Использование всех этапов службы доставки интернет-магазинов как каналов коммуникаций: автомобили, скутеры, курьеры, упаковка, накладные (чеки) — все становится носителем сообщений. Пример: доставка пиццы на скутерах. Курьер имеет при себе баллончик с аппетитным запахом пиццы. В местах скопления людей, при остановке на светофоре он брызгает баллончиком, распространяя аромат, разжигающий аппетит. Все это сопровождается забавными словами с его стороны. А из динамиков слышится соблазнительное: «Ммм... пицца!»

12. Wow-эффект — или шокировать, произвести впечатление везде, где возможно. Например, невероятный и необычный дизайн магазина, интерьера, торгового оборудования. Еще пример: в сети магазинов модной молодежной одежды все продавцы модельной внешности (юноши и девушки) работают полуобнаженными. Эти магазины очень популярны.

13. Дискаунтеры сейчас — не те, что раньше. Уже не встретишь дискаунтер, похожий на склад, с примитивным оборудованием и паллетной выкладкой. Современный дискаунтер — уютный и комфортный, у него очень приятный дизайн, все выставлено удобно и красиво. При этом выполнено вполне бюджетно. Ведь дискаунтеры, как и раньше, обеспечивают самые низкие цены. Они экономят на всем, вплоть до упаковки (продажа на развес). Добиваться низких затрат также помогает высокая степень автоматизации. ✨

Владимир Сметанников

Возможности и риски аутсорсинга

Кому у нас лет пятнадцать назад было известно слово «аутсорсинг»? Да почти никому. Сегодня же словечко на слуху у всех, кто причастен к бизнесу. Вростая в привычный лексикон, новые слова привносят новый взгляд на вещи, новый принцип действия, новый инструмент. Но овладеваем ли мы новыми принципами и инструментами так же быстро, как запускаем в оборот новые слова? Умеем ли сразу использовать все резервы и возможности нового понятия?

«Аутсорсинг» означает передачу на сторону функций бизнес-организации, которые ей выгоднее делать руками внешних профессионалов. За последние десять

лет практика аутсорсинга на нашем рынке разрослась, проникла во многие отрасли и завоевывает все больше сторонников. Привычным становится аутсорсинг функций поиска и подбора персонала силами кадровых агентств, не менее распространена сегодня и передача на сторону функций колл-центров, бухгалтерий, клининга или ИТ-поддержки.

Спрашивается: зачем отдавать какие-то функции на сторону, если дешевле делать все своими собственными руками? Да, это часто дороже, хотя иногда и дешевле. Но есть несколько плюсов, за которые бывает не жалко заплатить:

1. Как правило, услуга специализирующейся на ней компании заведомо более качественна и ее носители гораздо компетентнее сотрудников компаний.

2. Компании не надо создавать у себя соответствующее подразделение, которому требуется весь спектр менеджерской «заботы»: постановка задач, организация исполнения, мотивации, контроль.

3. Компании не надо создавать у себя рабочие места и оплачивать и «офисное обеспечение», и всю «социалку», которую тянет за собой увеличение штата.

4. Компании гораздо легче мотивировать качественное и своевременное исполнение, организуя тендер и меняя время от времени аутсорсера.

5. Компания может вести торг, сбивать цену на аутсорсинговую услугу в гораздо большем диапазоне, нежели при попытках экономить на фонде оплаты труда собственных сотрудников.

Тем не менее и сегодня немало компаний недооценивают возможностей аутсорсинга и не спешат отдавать что-то на сторону. Почему? Главных причин всего две.

Во-первых, у нас по-прежнему популярен миф, что своим легче управлять, что «натуральное хозяйство» — вещь более подконтрольная и надежная. Нередко этот миф подкреплен опытом реальных неудач при попытках работать с аутсорсерами. Фактически же за этими неудачами стоит незрелость менеджмента обжегшихся на аутсорсинге компаний. Многие бизнесы просто еще не освоили технологии управления аутсорсингом — такие как ведение базы данных, технологии организации тендеров и ведения торга, ротация аутсорсеров и установление конкуренции между ними, принципы «воспитания» и «выращивания» своих аутсорсеров. Квалифицированно управлять нужно и поиском аутсорсеров, и постановкой задач, и приемкой результатов, и документооборотом. Не все еще научились правильно ставить задачу перед подрядчиком, мобилизовывать его на быстрое и качественное выполнение, жестко спрашивать за результат. Мы знаем немало случаев, когда отбор аутсорсеров поручали малоквалифицированным сотрудникам, которые плохо представляли, как оценивать и сравнивать претендентов, что надо знать о них, на что смотреть. Единственное, что понимали, — у кого услуга дороже, а у кого дешевле. В результате отбираются дешевые, но неквалифицированные подрядчики. А после этого, хлебнув лиха, компания снова возвращается к принципу «все своими руками». Однако те, кто достиг определенной менеджерской зрелости и овладел наукой управления «не своими», как правило, пользуются аутсорсингом с удовольствием и пользой.

Вторая причина опасливого отношения к аутсорсингу — поверхностный экономический анализ при сравнении затрат на выполнение функций своими людьми и специалистами со стороны. Если с затратами на аутсорсинг все ясно и просто, то затраты на содержание подразделения не всегда просто оценить. При подсчете часто упускают из виду, что стоимость одного сотрудни-

ка — это не только его зарплата и налоги на нее, но и стоимость рабочего места, включая долю арендных затрат. А самое главное — это скрытые затраты «управленческого времени» — на постановку задач сотруднику со стороны менеджера, на контроль выполнения, на обучение, на поддержание «боевого духа». Все это — какая-то доля затрат времени и денег HR-подразделения, IT-подразделения, бухгалтерии и т.д. Когда одна из наших клиентских компаний, розничная торговая сеть, отказалась от

своего автопарка, заменив его услугами логистических компаний, менеджеры и владелец почувствовали огромное и во многом неожиданное облегчение. Из компании ушла масса проблем, связанных с контролем за расходом ГСМ, с воровством и приписками, с отпусками и ведением табеля, с поломками техники, штрафами и последствиями ДТП. Отныне контроль логистических аутсорсеров велся всего по трем прозрачным параметрам: своевременность доставки, соответствие

груза заявке и его сохранность. А вместо десятков водителей и нескольких диспетчеров и учетных работников служба в составе всего трех человек. Но это были квалифицированные специалисты, которые умели и отобрать логистические компании, и проконтролировать их работу, и держать их в тонусе, перезаключая контракты с лучшей из них.

Кроме того, для столичных компаний существует прямая выгода от широкого привлечения аутсорсеров: слишком уж высока стоимость аренды и рабочей силы в Москве. Многие московские компании имеют колл-центры в Твери, Рязани или Екатеринбурге. Туда же выносятся нередко и кадровое делопроизводство. Недавно одна из крупных московских компаний из числа наших клиентов передала на аутсорсинг ряд функций финансовой службы. Теперь налоговый учет для нее ведется в Саратове, а управленческий — в Минске.

Характерный дрейф в сторону привлечения аутсорсеров можно наблюдать в строительной и инженеринговой отраслях. Многие компании, выполнявшие прежде заказы своими силами, все шире начинают пользоваться услугами субподрядчиков. В конце концов, продвигаясь по этому пути, становятся генподрядными организациями, оставляя в штате лишь наиболее высококвалифицированных специалистов — управленцев, инженеров, проектировщиков. «За последние несколько лет мои люди не забили ни одного гвоздя!» — с гордостью заявил нам управляющий одной из генподрядных компаний. Такие компании, имея небольшой штат, способны обеспечивать выполнение колоссальных объемов. Их «мощности» не простаивают, даже если объемы заказов уменьшаются или увеличиваются в разы. А главное — это высочайшая рентабельность генподрядчиков, о размерах которой компании «полного цикла» не могут и мечтать.

В целом же аутсорсинг на российском рынке только набирает обороты и далеко не исчерпал всех своих выгод и возможностей. ✨



Подбор персонала: о пользе разглядывания фотографий

Изучая резюме кандидатов на солидные должности, я всегда с большим вниманием относилась к фотографиям авторов резюме и подолгу разглядывала их. Коллеги удивлялись: зачем ты это делаешь? Но для меня это было важно: именно из разглядывания фотографий у меня возникало ощущение, стоит встречаться с человеком или нет. Разве имеет значение фото? — удивлялись мои товарищи. И вот теперь, накопив статистику и опыт, я могу сказать твердо: очень даже имеет! Вот несколько наиболее запомнившихся примеров.

Случай первый. На фото — женщина, сидящая в автомобиле. Снимок сделан сзади, освещение недостаточное, лицо к камере вполоборота скорее угадывается, чем просматривается. Во время собеседования на очной встрече претендентка на позицию главного бухгалтера оказалась человеком крайне скрытным и, что называется, «непрозрачным». Ни на один вопрос — ни профессиональный, ни личного характера — четко и понятно не ответила. В ответ на вопросы хихикала или отделивалась общими формулировками, всем своим видом показывая: «Тут и так все понятно, о чем говорить?»

Случай второй. На снимке кандидат на должность начальника производства запечатлен с аквалангом, на берегу моря, счастливый и загорелый. Придя на интервью после работы, выглядел поникшим и усталым, едва цедил слова, на вопросы отвечал сдержанно и кратко. Когда интервью практически закончилось, напоследок, чтобы получить завершённое впечатление о человеке, я задала вопрос о том, как он любит проводить отпуск. И тут его будто прорвало! Оказалось, они вдвоем с женой, практически только вернувшись из очередного отпуска, сразу же начинают планировать следующий. Планируется все в мельчайших деталях: маршрут, места стоянок, осмотры достопримечательностей. Бронируются отели или квартиры, заказываются билеты и аренда автомобилей, изучается масса материалов о культурно-историческом контексте планируемого места отдыха. Изучаются карты дорог, прорабатывается оптимальный маршрут и прочее, прочее, прочее... Время было позднее, нам тоже хотелось поскорее уйти домой, но посетителя никак не удавалось остановить. Понятно, какое место в жизни этого человека занимала работа и какое — отдых. Чем он действительно увлечен, куда вкладывает все свои силы и может во всю ширь развернуть творческий потенциал. А где — просто отбывает положенное время.

Случай третий. С фотографии на нас смотрит мужчина в расстегнутой на груди атласной рубашке, с толстой золотой цепью на шее и живым, проникающим взглядом. Все в нем излучает расположение, силу, уверенность в себе. Он хотел бы занять вакансию директора ресторана в крупной ресторанной сети. На собеседовании раскрылся как человек действительно харизматичный, умеющий быстро расположить к себе и войти в контакт, отличный коммерсант и переговорщик, способный подру-

житься с нужным человеком и превратить его в постоянного клиента. К сожалению, этот лихой предприимчивый казак никак не подходил для того, чтобы заниматься регулярным менеджментом ресторана, чтобы скрупулезно вчитываться в ежедневную финансовую статистику, чтобы нянчиться с подчиненными, растить и учить их, а главное — постоянно контролировать. Он понятия не имел ни об экономической модели ресторана, ни о том, какими инструментами можно добиться выполнения плановых финансовых показателей. А ведь именно эти компетенции менеджера и экономиста требовались от управленца в сетевом бизнесе, где работа во многом стандартизирована, регламентирована, подчинена жестким стандартам и экономическим критериям. К такому же решению пришел и работодатель: как ни хотелось ему заполучить в команду этого талантливого и энергичного парня, по здравом размышлении оказалось, что в действующей структуре сети вакансии для него просто не было.

Случай четвертый. В течение короткого времени через нас прошел плотный поток кандидатов на должность руководителя департамента информационных технологий. Какой вывод я сделала из этих встреч в первую очередь? В первую очередь мне стало понятно, что если претендент на должность ИТ-директора на приложенной к резюме фотографии одет в растянутый пуловер и ковбойку, примерно в таком же наряде он придет на собеседование. И вряд ли сможет мириться со строгим дресс-кодом компании, вряд ли ему понравится всегда приходить в офис в костюме с галстуком. В определенной степени эту вольность в одежде можно перенести и на способность работать в жестком распорядке дня и строго соблюдать принятые в компании правила и требования.

Случай пятый. После того как были рассмотрены десятки кандидатов в менеджеры по продажам, я снова перехожу к обобщению. Не стоит приглашать на эту позицию кандидата, если к резюме прилагает фотографию, на которой он виден издали и как бы теряется среди множества обступивших его предметов и деталей интерьера. Скорее всего, он окажется интравертом, склонным укрываться от слишком пристального внимания окружающих. И мы не обнаружим в нем таких необходимых для успешных продаж качеств, как легкость в общении, быстрота реакции, напор и умение найти компромисс.

Какой образ себя, любимого, выбирает кандидат, чтобы предъявить себя миру во всей красе — далеко не последнее, что определяет личный, а затем и профессиональный облик человека. Профессия — ведь это не только объем знаний и навыков, это еще и умение войти в коллектив, выстроить отношения с подчиненными и руководителями, принять стиль управления и корпоративную культуру компании. То есть так или иначе вписать, встроить свои профессиональные компетенции в реальную, живую и часто очень непростую совместную работу.



Возьмусь ли я утверждать, что «физиогномический отбор» работает в 100 % случаев, что можно смело отсеивать всех формально подходящих по резюме на основе одного только снимка? Нет, не возьмусь. Конечно, это сильно облегчило бы работу рекрутера. Особенно сейчас, когда на рынке труда появляется много сильных специалистов и менеджеров, а встретиться со всеми иногда не успеваешь физически. К сожалению, из общих физиогномических правил может быть до 10–15 % исключений.

Поэтому решение о том, встречаться ли с кандидатом после знакомства с резюме, нужно принимать с учетом многих обстоятельств: это и срочность текущего заказа, и ситуация на рынке труда по нужным позициям, и особенности компании-работодателя, и особенные, явные или скрытые, требования заказчика. Но обращать внимание на фото и учитывать «физиогномику» при принятии такого решения — нужно обязательно. ✨

Елена Кисель

Вершки и корешки с рынка труда

Недавно с вопросами о ситуации на рынке труда для ритейла к нам обратился отраслевой журнал «Мое дело. Магазин». Мы поделились своими наблюдениями с журналистами. Надеемся, они будут небезынтересны и для вас, наш дорогой читатель.

Каковы сегодня основные тенденции на рынке кадров для торговли?

Если говорить о топ-менеджерах, то с конца прошлого года рынок труда все больше стал превращаться в рынок покупателя. Отношение соискателей высших управленческих позиций к количеству заявленных вакансий растет. На рынок труда выходит все больше действительно сильных управленцев, желающих найти новое место работы. Это касается всех отраслей, не только торговли. Не нужно, однако, думать, что найти сильного топ-менеджера просто. Их становится больше, но еще более высокими темпами растет представленность на рынке посредственных или откровенно слабых руководителей, занимавших или занимающих высшие управленческие позиции. Это логично: талантливыми сотрудниками компании дорожат, стараются их удержать, и они выходят на рынок труда и реже, и позже, чем те, кто неважно справляется со своими задачами. Так что отыскать жемчужину можно. Но для этого нужно пропустить через сито собеседований и отборов огромное количество кандидатов.

Если же говорить о линейных сотрудниках для ритейла, о массовых профессиях продавцов, то здесь в течение последних лет сложилась ситуация прямо противоположная. Схлестнулись и умножились друг на друга два тренда. С одной стороны — рост количества розничных сетей и количества магазинов в каждой из них. С другой — в условиях демографической «ямы», в которой мы фактически уже находимся, приток желающих на позиции продавцов заметно слабеет. Сегодня адекватных кандидатов, пожалуй, даже меньше, чем имеющих вакансии. Так что за линейный персонал в рознице уже не первый год идет настоящая война.

Какие механизмы приобретения руководителей для торговли используются сегодня розницей?

В наиболее продвинутых торговых компаниях, как правило, хорошо налажена работа с кадровым резервом, отстроены и внедрены механизмы поиска талантов и движения по карьерным лестницам. Компания

стремится вырастить человека, который будет лоялен, проникнут духом корпоративной культуры, будет хорошо знать работу изнутри, разбираться в особенностях технологий и бизнес-процессов. Это выгоднее и надежнее, чем искать человека с рынка и затем пытаться «встроить» его, имея весь набор неожиданностей и рисков испытательного срока. Однако механизм «выращивания из своих» не всегда работает с нужной производительностью. К тому же морковь всегда слаще в огороде соседа. Поэтому многие компании, даже имея механизмы внутренней подготовки управленцев, пытаются искать топ-менеджеров на стороне.

В какой мере квалификация топ-менеджеров российского ритейла соответствует общемировому уровню? Насколько российский ритейл специфичен? Каким образом это отражается на требованиях к кандидатам на руководящие должности?

Спецификой обладает не только ритейл, но и практически все сферы российского бизнеса. Специалисты и топ-менеджеры из западных компаний, с которыми нам доводилось встречаться, обладают яркой выраженной особенностью: они привыкли, что готовые решения приходят из штаб-квартиры, а их дело — в меру сил постараться претворить их в жизнь. Поэтому, когда они начинают трудоустраиваться в российскую компанию, прежде всего их пугает тот объем ответственности, который придется взвалить на свои плечи.

Есть еще один момент: в западных компаниях от человека ожидают, что он будет действовать в соответствии с установленными правилами, и выход за их рамки не приветствуется. Например, недавно мы встречались с HR-директором, которая перешла в российскую компанию, перед этим довольно долго проработав в компании с западным менеджментом. Одной из ее задач на новом месте работы была разработка и внедрение регламентов взаимодействий между департаментами. Совершенно серьезно она жаловалась нам на то, что руководители других департаментов ста-



вят ей палки в колеса и выживают из компании. В то же время за полгода работы она ни разу(!) не попыталась поговорить с каждым из них в отдельности либо собрать рабочую группу. Нет, она просто продолжала посылать коллегам на утверждение бесконечные варианты документов.

В компаниях с российским стилем управления менеджера не будут поощрять в том, чтобы в случае слож-

ностей он буква в букву придерживался каких-то правил, которые, возможно, нигде и не прописаны. В российских компаниях от руководителя скорее ожидают, что он сам найдет нестандартный, никакими регламентами не предусмотренный ход и получит необходимый результат. ✨

Юрий Пахомов

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Доходное гостеприимство

Наступило долгожданное лето, маняще светит солнце, и мы все чаще заглядываем на сайты туристических компаний в преддверии заслуженного отпуска. Мы выбираем привлекательную для нас страну и город, просматриваем фотографии и отзывы, изучаем погодные условия и достопримечательности. После выбора направления принимаем за выбор отеля — одного из главных параметров хорошего отдыха. Затем остается ждать этот волшебный момент, когда после приветливых расшаркиваний и получения ключей мы открываем дверь номера и изучаем наше новое жилище (пусть всего на неделю или две).

Но не только туристы и путешественники изучают информацию об отелях. Для многих предпринимателей и инвесторов это привлекательный бизнес. Помимо доходности гостиничный бизнес интересен своим содержанием: это постоянные новые знакомства, круговорот интересных людей, возможность дарить людям радость и творческая самореализация. События последнего года (Олимпиада и присоединение Крыма) еще больше подливают масла в огонь интереса к бизнесу гостеприимства.

Мы тоже решили не отставать от тренда и проанализировать гостиничный бизнес с точки зрения производительности труда. Для этого мы отобрали несколько различных гостиничных сетей разного происхождения, масштаба, класса и рассчитали **TR-index** (среднегодовую выручку на одного работника). Так что если кто-то соберется сверстать бизнес-план на тему открытия отеля, этот анализ даст ориентир на целевой показатель производительности (см. таблицу).

Первое, что бросается в глаза, — это довольно низкий показатель производительности в этой отрасли по сравнению со многими другими. Это и неудивительно, ведь мы имеем дело со сферой услуг, а не с производством и не с торговлей. В сфере услуг иная структура выручки (по сравнению с тем же производством) — здесь значительно меньше доля (и размер) себестоимости. При этом людей, занятых в обслуживании и создающих ежедневный уют и праздник, задействовано немало.

Приятно отметить, что российская сеть отелей Azimut Hotels показывает пусть не самую высокую, но вполне сопоставимую с участниками списка продуктивность. При этом задел для роста эффективности еще остается большой.

Компании, которые давно и всерьез занимаются гостиничным бизнесом, развиваются в формате сетей (ча-

сто международных). Число отелей в крупнейших из них измеряется тысячами. Для гостей в сетевых отелях есть очевидный плюс — мы получаем предсказуемый и ожидаемый уровень сервиса в любом уголке мира. Этот фактор становится особо значимым при путешествиях в экзотические страны Азии, Африки и Латинской Америки. Но есть своя прелесть и в «штучных» отелях — семейных или бутик-отелях. Бутик-отель будет иметь уникальный и неповторимый дизайн, который способен насытить потребность в новизне у взыскательного туриста. Остановившись в небольшом семейном отеле, мы как будто приезжаем в гости к друзьям — хозяева, как правило, делают очень многое для того, чтоб угодить гостю и создать настоящий домашний уют.

Говоря о производительности, хочется сказать, что нет предела совершенству. В фокусе управленческого внимания всегда необходимо удерживать ключевые критерии результативности. С одной стороны, главный показатель — выручка, как результат заполняемости номерного фонда, с другой — эффективность структуры управления и работы персонала.

На поток гостей, преимущественно, влияют правильное позиционирование, набор/качество услуг и известность бренда отеля. Добиваться более высокой производительности позволяют и кадровая политика (включая мотивацию), и оптимизация бизнес-процессов, и автоматизация различных участков деятельности.

Как и в рознице, важнейшим условием успеха в гостиничном бизнесе было и остается месторасположение отеля (location). Выбирая «пляжный отдых», гости готовы дороже платить за размещение в отелях, расположенных на первой береговой линии. Чем дальше от побережья, тем ниже стоимость и популярность отеля. На экскурсионных турах туристы с большей вероятностью будут бронировать отель, находящийся вблизи основных достопримечательностей или транспортных путей.

Ну и конечно же сервис, сервис и еще раз сервис. Основные пункты в разделе «отзывы» посвящены именно Его Величеству Сервису. И не важно, идет ли речь о дорогом сетевом отеле или небольшом семейном. Качество сна, уют и чистота в номерах, доброжелательное отношение персонала, всевозможный набор услуг и развлечений, качество питания — все это влияет на выбор отеля. Выигрывают те отели, которые способны



Двадцать лет ШАГам с Вами

Компания	Страна	Бренды	Кол-во отелей	Выручка, 2013 (млн \$)	Персонал (чел.)	TP-Index (тыс. \$/чел.) ¹
InterContinental Hotels Group PLC	Великобритания	Holiday Inn, Holiday Inn Express, Crowne Plaza, InterContinental, Staybridge Suites, Candlewood Suites, Hotel Indigo	4400	1903,00	8179	232,67
Scandic Hotels AB	Швеция	Scandic	150	654,00	3000	218,00
Wyndham Worldwide Corporation	США	Days Inn, Howard Johnson, Ramada, Super 8, Wyndham	7400	5009,00	32 800	152,71
NH Hoteles	Испания	Hesperia, Nhow, Elysium, NH Hoteles	400	1699,49	13 795	123,20
The Hongkong and Shanghai Hotels, Limited	Гонконг	Peninsula Hotel, Quail Lodge Resort, Gold Club	20	710,53	5772	123,10
Marriott International, Inc.	США	Renaissance Hotels, Marriott Hotels & Resorts, Courtyard, Fairfield Inn, Ritz-Carlton	3700	12 784,00	123 000	103,93
Four Seasons Holdings Inc.	Канада	Four Seasons, Regent hotels	92	3700,00	37 263	99,29
Hyatt Hotels Corporation	США	Hyatt Regency, Hyatt, Grand Hyatt, Andaz, Park Hyatt, Hyatt Place, Hyatt Summerfield Suites	500	4184,00	45 000	92,98
Shangri-La Asia Limited	Гонконг	Shangri-La, Traders Hotels, Kerry Hotels	72	2081,08	27 900	74,59
Hilton Worldwide Holdings, Inc.	США	Doubletree, Embassy Suites, Hampton, Hilton, Conrad, Homewood Suites	4000	9 276,00	147 000	63,10
Azimut Hotels	Россия	Azimut	22	116,67	2050	56,91
Accor SA	Франция	Sofitel, Novotel, Mercure, ibis, hotelF1	3500	7620,86	136 792	55,71
Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.	США	Sheraton, Westin, St. Regis, Luxury Collection, 40 W Hotels, Four Points, Le Méridien, Aloft, Element, Starwood	1125	6 115,00	181 400	33,71

оказать гостю сервис, превосходящий ожидания. Многие «приятные мелочи» как раз хорошо запоминаются и передаются как «сарафанное радио». Это и помощь в покупке билетов на закрытые мероприятия, и особое отношение к детям и питомцам, и трансфер в аэропорт за счет отеля и т.п.

За последние несколько лет современные технологии оказали кардинальное влияние на продвижение услуг отелей. Огромный объем покупок переместился в Интернет. Сайты Booking.com и ему подобные позволяют туристам самостоятельно выбирать, сравнивать и бронировать отели в любой точке земного шара. А сайт TripAdvisor.com (и ему подобные) становится основной площадкой для размещения и изучения отзывов, которые весьма существенно влияют на выбор отеля потенциальным гостем. Так что присутствие в системах on-line бронирования и образ отеля (сети отелей), формирующийся в Интернете, становятся необходимыми инструментами продаж. При этом сотрудничество с туроператорами и агентствами по-прежнему не теряет актуальности. ✨

Владимир Сметанников

Из записной книжки консультанта

Финансовый директор о восстановлении потерянных учетных данных: *«Начну думать и вспоминать, что у меня в голове мелькало...»*

Директор государственной корпорации: *«Любой лишний человек в системе управления — это враг, даже если он славный малый и замечательный менеджер.»*

Арендатор арендодателю: *«Цена вашего предложения нас устраивает, только у нас нет денег, чтобы заплатить ее.»*

Генеральный директор Заказчику: *«Ты что, будешь с меня выполнения всех договорных условий требовать?»* Заказчик: *«Будешь себя плохо вести — буду требовать!»*

Владелец о развитии сети магазинов: *«Мы не просто наступаем на грабли — у нас сплошной бег по граблям!»*

Владелец о Генеральном директоре: *«Свои деньги он хорошо считает, а вот мои — плохо!»*

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

Учредитель: ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»»

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

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

Адрес: 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2.

Адрес типографии: 107143, Москва, ул. Вербная, д.4

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.

Тираж 800 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2014 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru