

## Еще раз о Наблюдательном Совете

### **Наблюдательный Совет как головная боль наблюдателей**

Когда произносится словосочетание «Наблюдательный Совет», перед глазами всплывает картина довольно унылая. Вспоминается один из Наблюдательных Советов, на котором долгое время пришлось выполнять секретарские функции.

По замыслу, по известной из книжек идее, по примерам из «лучшей практики» мы знаем, что Наблюдательный Совет — это высшая форма управления бизнесом, на которой проводится фундаментальный анализ ситуации и принимаются стратегические решения. На деле же довольно часто это бездарная трата времени, не приносящая никому из участников мероприятия ни корысти, ни радости. Томики с отчетами, которые Генеральный директор этой компании аккуратно приносил на каждое заседание, а до того рассылал по электронке, предварительно никто из участников не читал. Поэтому заседание начиналось с выяснения, что за цифра в этой колонке, а что за показатель вон в том столбике, а почему цифра такая, а не сякая, хотя в отчетах все это было подробнейшим образом разжевано. Потом, следуя известному механизму ассоциаций, мысль кого-то из владельцев перекидывалась на какой-нибудь совсем уж «нестратегический» вопрос, и на час-другой НС превращался в обычную оперативку с сомнительными последствиями и неадекватным составом участников. Потом кто-то из владельцев, опасаясь впрямую «наезжать» на своего партнера, начинал сыпать обвинениями в адрес Генерального, а тот по каждому пункту аргументированно и занудно оправдывался. Еще потом вдруг оказывалось, что всем пора разбежаться, что половина вопросов повестки не обсуждено и никаких решений по ним не принято. А на следующем заседании выяснялось, что и из тех решений, которые успели принять, половина не исполнена, а про другую половину ничего не известно,



т.к. на ее обсуждение опять не хватило времени. Так, скрипя и громыхая по ухабам, то и дело сбиваясь со столбовой дороги, вершила свой страдальческий путь колымага под названием «Наблюдательный Совет». То была, что называется, низшая, незрелая форма высшего органа управления бизнесом. Наблюдательный Совет на стадии запуска.

### **Наблюдательный Совет как произведение искусства**

Что же тогда представляет собой высшая форма зрелости этого органа? На днях автору посчастливилось воочию увидеть работу НС во всем его блеске. Впечатление потрясающее! Орган работает как отлаженная машина принятия решений, ни минуты времени не теряя даром и генерируя попутно массу нестан-

дартных идей. При этом, как следовало из обсуждений, все решения предыдущих заседаний четко исполняются. Проанализируем слагаемые успеха.

**Во-первых**, отчеты и предложения, предусмотренные повесткой, по каждой теме заслушиваются, что называется, из первых уст: доклад делает тот из менеджеров среднего звена, который непосредственно отвечал за исполнение решения. Это означает, что специалист глубоко погружен в тему, не с чужих слов знает все ее нюансы и повороты, может моментально ответить на любой уточняющий вопрос.

**Во-вторых**, к каждому докладу менеджеры тщательно готовятся. Как минимум за день-другой докладчики рассылают презентации, и члены НС имеют возможность ознакомиться с материалом, проанализировать его и сформировать свою позицию. Сами презентации при этом показывают высочайшую культуру мышления авторов: все прозрачно, лаконично, предельно понятно и аргументированно, а где можно — подкреплено расчетами.

**В-третьих**, на обсуждении каждого вопроса повестки присутствует ровно тот состав участников, кото-

### **Новости наших клиентов и партнеров**

- Компания **Стройдепо** стала победителем ежегодной Премии в индустрии товаров для дома, ремонта и сада в России — DIY&HH Retail Awards 2016 — в номинации «СТМ года».
- В кинотеатре «**КАРО 11 Октябрь**» открылся первый в России кинозал для людей с расстройствами аутистического спектра (РАС). Открытие состоялось при поддержке компании Disney в России в рамках программы фонда «Выход» «Аутизм. Дружелюбная среда».
- Сеть магазинов бытовой техники и электроники «**Эльдорадо**» стала победителем премии Russian Retail Awards 2016 в номинации «Лидер года в сегменте бытовой техники и электроники».

рый необходим для всестороннего анализа темы. С переходом к очередному вопросу кто-то из менеджеров уходит, кто-то приходит, и происходит все это четко, без заминок, чуть ли не по секундомеру. При этом очередность вопросов в повестке спланирована таким образом, чтобы количество смен состава участников было минимальным.

**В-четвертых**, логика доклада каждого менеджера строится в рамках одного из трех возможных форматов: либо отчет о выполнении принятого решения с конкретными цифрами и фактами, либо аналогичный отчет о ходе выполнения незавершенной задачи, либо — постановка проблемы и предложение по ее решению. Владение последним форматом особенно поразительно: после обозначения проблемы специалистом вскрываются причины и выдвигается несколько возможных вариантов решения. Затем докладчик обосновывает плюсы и минусы каждого варианта, после этого предлагает и обосновывает один — с оптимальным, на его взгляд, соотношением плюсов и минусов. После этого идет обсуждение доклада остальными участниками. И наконец владелец принимает и обнародует окончательное решение.

**В-пятых**, если все участники согласны с предложениями докладчика, на обсуждение времени не тратится. Никто не стремится высказаться ради того, чтобы просто высказаться. Занесли решение НС в протокол — едем дальше! Дисциплина групповой работы такова, что практически ничто не позволяет отвлекаться от обсуждаемой в данный момент темы. А если кто-то все же отвлекся — не пройдет и четверти минуты, как его поправят и вернут в покинутое русло.

Что важно сказать об участниках? — Известно, что они не посещали за последние годы ни легендарных тренингов, ни групп личностного роста. Та глубина анализа проблем и культура мышления, которыми отмечены их доклады, та культура, дисциплина и креативность, которые демонстрируются в обсуждении — это и есть собственный результат двухгодичной работы НС, к постановке которой владелец подошел предельно серьезно, вложив в него всю свою душу. Ну, конечно, душу сюда вкладывали и участвовавшие в организации работы Совета консультанты. Да и каждый из менеджеров компании, для которых выступление на Совете каждый раз — высокая честь.

## Эпоха инноваций

Стало уже общим местом рассуждение о том, что вся мировая — в том числе и наша — экономика стремительно погружается в инновационную бездну. И что в ближайшие годы выживут в бизнесе лишь те, кто сегодня не пожалет сил на освоение новейших технологий и впредь будет поспешать в ногу за их развитием. Страшилка настолько приелась, что никого уже не пугает. Но выводы из нее каждый делает по-своему.

Владелец компании, описанной в нашем случае, во весь рост поднял вопрос об инновациях и педалирует его на каждом заседании Совета. «Нам уже вчера нужен специалист, который держал бы руку на пульсе всех новинок, появляющихся в области бизнес-технологий и инструментов! И чтобы он умел не только популярно доносить возможности новшеств до сотрудников, но и обучал бы их на рабочих местах! И чтобы он искал в инновационной сфере не только средства решения наших назревших проблем, но и ставил бы обратную задачу: предлагать новинки с оптимизационным потенциалом, о котором мы, возможно, и не подозревали!»

## Корпоративные ценности в действии

В одном из пунктов повестки был поднят вопрос о менеджере среднего звена — незаемимом в обозримой перспективе специалисте, на котором держался значительный кусок бизнеса компании. К сожалению, чувствуя свою незаемимость, сотрудник проявил склонность к шантажу и манипулированию. И начал тонко, «не называя черта по имени», диктовать условия. Это был самый острый и самый болезненный вопрос для команды, участники выносили его на обсуждение со смешанным чувством тревоги и надежды. После всестороннего рассмотрения ситуации все склонились к мнению: чтобы удержать человека хотя бы на 8-12 месяцев (пока не будет найдена и «встроена» замена), следует пойти ему навстречу.

И тут против коллективного «мейнстрима» резко выступил владелец: «Мы не можем допустить, чтобы стратегические решения принимались исходя из капризов одного человека, сколь бы ценен он ни был в текущей ситуации! Это не вопрос прагматики и выгоды! Это — вопрос наших ценностей, вопрос фундаментальных принципов и приоритетов». — Предлагаемое, говорил далее владелец, может быть, и следует принять. Но лишь при условии, что для него

## ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Группу компаний  
«СПОРТМАСТЕР»  
с 24-летием!

Компанию «O'STIN»  
с 13-летием!



Гелиопарк Групп  
с 16-летием!

Компанию «ДВТ»  
с 25-летием!

Retail Service Company с 10-летием!

найдутся более достойные основания. А пока предложение менеджеров неприемлемо. Прежде всего потому, что создает прецедент управления стратегией манипуляциями «снизу». Можно быть уверенным: это не пройдет незамеченным, и у людей появится соблазн повторить единожды случившийся прецедент. Если пойти по этому пути — к чему в конце концов придешь? Кем станешь? Суть и душа компании — это ее сконцентрированная история, а история складывается прежде всего из решений, принятых в ситуации морального выбора. Поэтому лучше рискнуть и выдвинуть на ответственную должность необстрелянного сотрудника из кадрового резерва, чем допустить измену ценностям компании!



#### **Что рассказали консультанты**

— Как все это двигалось к столь замечательному образцу работы НС? — попросили объяснить консультантов.

— Первые полгода-год основное время НС уходило на итерации, связанные с формированием, отладкой и шлифовкой форм ежемесячной отчетности перед владельцем. Совсем немного оставалось на фиксацию проблем, вытекавших отчасти из отчетных показателей, отчасти — из об-

суждения на самом НС. На принятие решений, раздачу поручений и контроль исполнения времени оставалось совсем немного. При таком распределении интеллектуального ресурса качество решений было, конечно, далеко не самым высоким. Однако по мере того как «приборная доска» владельца становилась все более информативной и все полнее отражала суть текущего состояния бизнеса, времени на рас-

смотрение и обсуждение отчетности уходило все меньше, а на выработку решений оставалось все больше. В какой-то момент было решено вынести знакомство с отчетами за пределы заседаний НС, в режим предварительной рассылки и изучения. А на НС представлять лишь выжимку из нескольких цифр и комментарии по ключевым успехам и прова-

лам в финансовых показателях периода. Так высвободилось дополнительное время для того, чтобы выделять наиболее фундаментальные проблемы в отдельные проекты, обсуждать с руководителями проектов текущие результаты и трудности, находить идеи и корректировать следующий шаг в реализации. ✨

*Юрий Пахомов*

### **Бизнес-встреча**

## **«Распределенная экономика» в действии**

После длительного перерыва Консалтинг-Центр «ШАГ» возобновил проведение бизнес-встреч. В отличие от периода 2000-2009 годов на этот раз мы приглашаем поделиться опытом и показать себя бизнесменов нового поколения, которые стартовали совсем недавно. На смену аудитории «Кому за 50» приходят двадцатипятилетние. Но и патриархи российского бизнеса не остались за бортом. Бизнес-встречи проходят под брендом **«Габбли-клуб»**. Это означает, что, обсуждая презентации молодых предпринимателей, умудренные бизнесмены делятся опытом и предупреждают о тех «граблях», на которые они сами наступали на ключевых поворотах становления и развития своего дела. Вместе с тем у заслуженных бизнесменов появляется возможность «проапгрейдить» свои знания о новейших бизнес-моделях и ИТ-инструментах, которые несут в современный бизнес их дети и внуки.

На очередной встрече 21 апреля гостями были представители сетевой экономики — Алексей Мельчаков и Борис Плотича, соучредители компании TRIPSTER, и топ-менеджер компании «ТУДА? ТУДА!» Максим Калюжный.

#### **По закоулкам Парижа**

Компания TRIPSTER предоставляет туристам экскурсионный сервис. «Мы реформируем отрасль и создаем новый способ познания мира», — начертано на первой странице презентации.

— Это как? — спрашиваем.

— Мы не просто посредники, мы не агрегируем экскурсии, выставляя на продажу все без разбору: мы знакомим путешественников только с такими гидами, с которыми будет интересно провести время. Мы тщательно отбираем базу наших гидов. Ищем людей по-настоящему,

иногда до фанатизма, увлеченных своим предметом, будь то архитектура, фотография, история или молодежные тусовки. И все они проходят серьезный отбор на умение интересно рассказать о том, что интересно им самим. Мы считаем, что за таким подходом будущее всей отрасли. Сегодня с нами сотрудничают в основном люди, никогда прежде и не помышлявшие о профессии гида: историки, журналисты, архитекторы, искусствоведы. Способ познания мира, которое мы предлагаем, — через живое общение с людьми, которые вкладывают в экскурсию душу, умеют за малым и незаметным показать целые миры, умеют по-настоящему приобщить гостей к тому, что они любят сами. Разве можно сравнить такое с сухими строчками справочников, крикливыми буклетами турфирм, со стершимися от бесконечного повторения фразами экскурсовода? Профессиональные гиды уже не выдерживают конкуренции с нами.

— Удивили! Многие бизнесмены мучаются, не знают, из какого пальца высосать миссию компании, а у вас и убедительно, и просто до гениальности.

— **География** TRIPSTER обширна и охватывает весь русскоязычный мир, — рассказывает Борис. — За время своего существования компания провела 25 тысяч экскурсий. В одном только Париже — 27 гидов по разным темам, готовых показать город в самых разных разрезах и ракурсах: местная кухня, живопись, архитектура, история, молодежные субкультуры, лайфхаки, походы по маршрутам литературных произведений. Есть даже экскурсия по тайникам города, скрытым от глаз обычных туристов. Сегодня в сообщество гидов входят люди из разных стран, и клиентам предлагается 2300 абсолютно разных экскурсий в 300 городах мира.

Для ведения бизнеса создана специальная **интернет-платформа**. При бронировании экскурсий путешественники имеют возможность заранее познакомиться с гидом и убедиться, что они выбрали подходящую экскурсию. При этом путешественник и гид могут обсудить все детали в переписке на сайте еще до оплаты экскурсии. Активно работает система обратных связей: клиенты оставляют отзывы, мы эти записи не фильтруем и не редактируем. Соответственно люди выбирают гида, ориентируясь не только на интересующие их темы, но и по отзывам. Есть рейтинги гидов, есть сетевое сообщество гидов. За грубые нарушения гидами договоренностей, за неявку на встречи мы их из базы удаляем. Но такое случается крайне редко.



**Персонал** — шесть человек работают в московском офисе, кто-то работает на удаленке. Ну а если считать сотрудниками гидов — то их в компании больше трех тысяч.

Что с экономикой? Вложений учредители пока не окупили, но уже вышли на устойчивую прибыль.

**Технология продаж.** Небольшую долю стоимости клиенты выплачивают фирме в качестве аванса, а основная сумма выплачивается гиду на месте после экскурсии. Комиссия с гидов, которых в компании называют «партнерами», не берется. Создана также система учета клиентов, перешедших от партнеров. Интерфейс для взаимодействия с партнерами позволяет им в три щелчка размещать на своих ресурсах ссылки на нас. Партнеры — а мы выплачиваем им около половины от нашего заработка — получают вознаграждение со всех заказов приведенных ими пользователей при всех их последующих поездках.

**Несколько цифр.** Обращаются на сайт около ста тысяч человек в месяц, 3-процентная конверсия дает ежемесячно около 3 тысяч заказов, которые в 60% случаев превращаются в реальные экскурсии. Более половины клиентов пишут на сайт отзывы, и 95% из них готовы посоветовать TRIPSTER своим друзьям.

Как происходит первоначальный отбор гидов? Мы научились достаточно точно делать выводы о человеке по скайп-интервью и отбирать людей интересных, коммуникабельных, увлеченных и способных увлечь других. Отбор осуществляют профессиональные журналисты с опытом работы в новостных программах.

В обсуждении доклада всплыли довольно любопытные закономерности сетевого бизнеса. Во-первых, чем больше становится компания, тем больше у нее возможностей для индивидуализации услуги. Соотношение прямо противоположное тому, к чему мы привыкли в традиционных бизнесах! Во-вторых, рост масштаба бизнеса, его оборотов не сопровождается пропорциональным ростом штата сотрудников. И далеко не всегда возникают обычные для «досетевых» компаний проблемы потери управляемости. В-третьих, наиболее критичным для роста бизнеса становится пропускная способность используемых информационных технологий. Поэтому, проектируя платформу и работая над ее развитием, TRIPSTER закладывает как минимум десятикратный запас прочности по отношению к текущему потоку задач.

## «Народная почта»

Свой доклад о сервисе «**ТУДА? ТУДА!**» Максим Калужный начал небольшим теоретическим введением в новую экономическую реальность. С распространением информационных технологий резко снижается «ценз» выхода на рынок, понижается необходимый порог доверия между контрагентами, вертикальные иерархические структуры уступают место горизонтальным самоорганизующимся единицам. На первый план выходит репутационный капитал. На базе сетевых инструментов возникает феномен «распределенной экономики» — экономики совместного пользования ресурсами, позволяющей всем участникам экономить на затратах.



«**ТУДА? ТУДА!**» — это сервис доставки посылок и товаров с путешественниками, другими словами, «народная почта».

**Небольшая справка:** В 2014 году граждане России совершили почти 40 млн авиаперелетов в страны дальнего зарубежья, если бы каждый из них брал с собой по две посылки «для друга», то они бы полностью выполнили работу «Почты России» по доставке входящих международных отправок — дешевле и быстрее почтового оператора. РБК

Наш бизнес, — продолжает Максим, — дешевле любых традиционных аналогов: нет инфраструктуры, нет логистических затрат. Команда проекта состоит из 4 человек. С помощью нашего сайта доставка посылок осуществляется быстрее и гораздо дешевле, чем в любых «доэлектронных» вариантах — «Почты России», всевозможных курьерских служб.

Другое преимущество сервиса: в «ассортименте» передаваемых посылок много такого, чего не найти в интернет-магазинах и за что не возьмется ни почта, ни курьерская служба. Через сайт люди просят купить лекарства, которых не достать в том или ином регионе, перевезти животных, ближе к Новому году передают друг другу подарки.

Доставляют товары и посылки не только обычные люди (туристы, любители шопинг-туров, командированные), но и профессиональные путешественники — дальнотойщики, стюардессы, проводники и даже частные авиаперевозчики. Кто-то из них видит в нашем сервисе механизм взаимопомощи и пространство добрых дел, кто-то — возможность немного заработать. «Путешественники» охотно принимают в качестве благодарности предложения встретить на вокзале или аэропорту, подвезти до нужного места, устроить экскурсии по незнакомому городу, напечь пирожков в дорогу, — варианты ограничиваются только фантазией пользователей. При этом заказчик услуги в любом случае экономит деньги.

Главная гордость сервиса — поисковый алгоритм на сайте. «Путешественники» оставляют пункты своих маршрутов и даты поездок, а дальше алгоритм выстраивает маршруты на карте с учетом разных видов транспорта: самолет, поезд или автомобиль. Учитываются все города по пути и даже населенные пункты в радиусе 40 км от

основного курса. Если вы ищете оказию, то достаточно ввести в поиск «откуда», «куда» и примерные даты. Если нужного человека пока нет — добавляете описание того, что нужно доставить, сохраняете заявку и просто ждете уведомления о появлении подходящего маршрута. Если планируете поездку, то можете также воспользоваться поиском, чтобы найти людей, которым смогли бы помочь. Как только маршруты и заявки сойдутся — люди смогут пообщаться в чате или обменяться контактами, решить все вопросы по телефону. Нашими правилами предусмотрен вариант, когда добровольный почтальон не получает доставляемый товар от клиента, а покупает его сам. Для особенно переживающих пользователей мы подготовили договор, который стороны могут заключить, чтобы обезопасить себя при перевозке.

Именно благодаря алгоритму уже в марте 2014 года сайт привлек многих пользователей, а на текущий момент мы приближаемся к 20 000 зарегистрированных пользователей. Сегодня к нам ежемесячно поступает более 500 заявок. Главное, мы регулярно получаем огромное количество приятных отзывов от людей, которым помог сервис.

Сервис не участвует в переговорах и не предоставляет гарантий, но в каждой точке принятия решений сайт выдает рекомендацию по безопасности. Будьте внимательны, — призываем мы пользователей, — и доверяйте только тем, в ком абсолютно уверены! Главное правило при передаче посылки — осмотр содержимого. И владельцев посылок, и тех, кто их передает, мы просим не стесняться просить и давать копии билетов и паспортов. С любыми сомнениями можно обратиться к онлайн-консультанту на сайте.

Мы были первопроходцами, и сейчас, когда создано много аналогичных сервисов, мы остаемся крупнейшими по масштабам в России и в мире.

**С сайта ТУДА?ТУДА!:** *Благодаря Вашему сервису мой телефон, забытый в аэропорту г. Лима в Перу, благополучно вернулся домой! Я была ужасно огорчена потерей, всю дорогу домой я только и думала о том, что все 7,5 тысячи фотографий безвозвратно утеряны! Вы оказались моей единственной надеждой и возможностью связаться с добрыми и отзывчивыми путешественниками, которые безвозмездно (категорически были против вознаграждения) оказали мне помощь! Спасибо огромное! Великолепная идея! Я также рада прийти на помощь! Юлия.*

Становление проекта проходило нелегко. Первые два года сервис работал бесплатно и рассматривался ско-

рее как социальный проект. Сейчас готовится большое обновление площадки и внедрение услуги «безопасная сделка», в которой появляется возможность зарабатывать с каждой транзакции, прошедшей через сайт. Получится здесь прибыльный бизнес или нет — время покажет.

Понятно, что с распределенной экономикой будут отчаянно бороться и вытесняемые ею посреднические бизнесы, и государство, озабоченное выходом новой реальности из-под контроля. Какова вероятность выдержать этот отпор? — Помните, какое буйство скандалов было и продолжается вокруг Uber! Но при этом капитализация этой компании продолжает расти и составляет на сегодня 68 млрд долларов. Новая экономика прошла точку невозврата, и никакое сопротивление уже не погасит эту волну.

Однако нужно быть бдительным. Быть первопроходцем намного рискованнее, чем следовать за лидером.

По завершении доклада предприниматели из TRIPSTERA с ходу предложили коллегам из «Туда? Туда!» установить партнерские отношения, интегрировав их информацию о будущих маршрутах путешественников с базой предложений по экскурсиям. Докладчики договорились встретиться и обсудить идею более детально.

#### **Заметки наблюдателя**

1. По двум последним встречам можно сделать вывод: нередко истории бизнесов «нового поколения» начинаются с хобби или какой-то личной бытовой проблемы: сначала сделали это для себя, потом для друзей, потом нас попросили... У многих новых предпринимателей, в отличие от предпринимателей 90-х, изначально не было задач и амбиций создавать бизнес: все начиналось не с решения, а с того, что на гребень волны их выносил Его Величество Случай.

2. Впечатляет легкость, с которой могут интегрироваться в партнерские союзы сетевые бизнес-проекты. Молодым предпринимателям не требуется ни историй дружбы с детского сада, ни долгих переговоров и взаимного прощупывания. Это наглядно подтверждает тезис идеологов сетевой экономики о снижении за счет интернет-технологий порога необходимого доверия в бизнесе. ✨

*Юрий Пахомов*

### **Бенчмаркинг: померяемся эффективностью**

## **Нашей сетевой рознице есть на кого равняться!**

Несмотря на экономический кризис и снижение покупательской способности населения, крупнейшие российские ритейлеры, такие как «Магнит», X5 Retail Group, «Лента», сумели значительно увеличить выручку в 2015 году по сравнению с 2014-м.

Мы решили оценить, насколько они приблизились к пределам эффективности, сравнив их с зарубежными компаниями по TP-Index-у (выручке на одного человека).

#### **Рейтинг эффективности торговых сетей 2015-го**

Первое место с большим отрывом занимает американская компания COSTCO, каждый сотрудник которой в среднем принес более полумиллиона долларов выручки. Такое уверенное лидерство ритейлер удерживает за счет того, что кроме розничных магазинов компания имеет одну из крупнейших в мире сетей складов самообслуживания

№	Компания	Страна	Выручка (млрд \$)	Персонал (чел.)	ТР-индекс (тыс. \$/чел.) <sup>1</sup>
1	COSTCO	США	113,7	205 000	554,6
2	Woolworths	Австралия	60,7	197 000	308,1
3	Carrefour	Франция	111,5	381 227	292,5
4	Metro AG	Германия	65,7	226 895	289,6
5	Kroger	США	109,8	431 000	254,8
6	The Home Depot	США	88,5	385 000	229,9
7	Walmart	США	485,6	2 200 000	220,7
8	Target Corp.	США	73,8	341 000	216,4
9	TESCO	Великобритания	106,5	517 802	205,7
10	Auchan	Франция	60,1	337800	178,1
11	Аеон	Япония	52,1	440 000	118,4
12	X5 Retail Group	Россия	13,3	117 400	113,0
13	Лента	Россия	4,1	38 414	108,0
14	O'key	Россия	2,7	28 000	95,2
15	Dixy	Россия	4,5	60 000	75,0
16	Магнит	Россия	15,6	265 982	58,7

с клубной системой: количество участников составляет более 57 миллионов человек! Очевидно, что сдача площади в аренду населению не требует большой численности сотрудников, вследствие чего COSTCO и выделяется на фоне других компаний.

Другие американские представители розничной торговли имеют показатель эффективности в пределах 260—210 тыс. \$ на человека. Отметим, что Walmart, выручка которого в несколько раз выше по сравнению с другими компаниями, расположился лишь в середине списка, так как его ТР-индекс равен всего 220,7 тысячи долларов на человека.

Опережают «американскую четверку» лидеры европейского ритейла (Carrefour и Metro AG) и австралийский Woolworths. На каждого сотрудника этих компаний приходится около 300 тысяч долларов выручки в год.

Если сравнить компании со схожим годовым оборотом (COSTCO, Carrefour, Kroger и TESCO), видно, что их ТР-индекс изменяется от 205 до 550 тыс. \$ на человека. Это говорит о различиях в способах достижения результата каждой компании.

Российские ритейлеры имеют самые низкие показатели эффективности. «Магнит», имея наибольший объем выручки среди отечественных компаний, занял последнее место в списке с показателем 58,7 тыс. \$ на человека. Лидером же оказался X5 Retail Group, — его сотрудники в сред-

нем принесли компании 113 тыс. \$ выручки в 2015 году. Но не стоит забывать о падении курса рубля, которое не только в целом негативно сказалось на деятельности розничных компаний, но и значительно снизило объем их выручки в долларовом выражении. Однако даже с учетом этих фактов достичь показателей американских и европейских розничных сетей нашим компаниям пока не удается. ✨

*Виталий Лазарев*

### Из записной книжки консультанта

Зарубежный консультант: «В Англии любят, чтобы на диаграммах были люди и чтобы эти люди улыбались».

\*\*\*

Владелец: «Собственники — самые порядочные люди в России. Даже глупости делают за свой счет!»

\*\*\*

Претензия к менеджеру: «Он плохо обучает. Как определили? — несколько раз слушает, записывает, но ничего не делает...»

<sup>1</sup> Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».

**Учредитель** — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»» **Главный редактор:** Юрий Вильевич Пахомов  
**Выпускающий редактор:** Юрий Вильевич Пахомов **Ответственный секретарь:** Екатерина 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» 2016 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru