

12+

АЛЕКСАНДР СИКАЧИНА

ЧЕЛОВЕК, ВЛЮБЛЕННЫЙ В МАГАЗИН

10 БИЗНЕС - ЭССЕ

Александр Сикачина

Человек, влюблённый

в магазин

<https://litres.ru/74224939>

ISBN 9785007037310

Аннотация

Сборник эссе: размышления о бизнесе и управлении в ритейле. В книге — история личного успеха, поиска верных решений и преодоления ошибок.

В конце каждой главы — выводы и рекомендации автора.

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Принципы сознательного капитализма в бизнесе	9
Глава 2. Лилипут, ставший Гулливером	19
История первого магазина	19
Уют и чистота	21
Приходите к нам ещё!	26
Произведено в «Гулливере»	29
«Гулливеру» новых побед!	32
Что важно запомнить	34
Глава 3. ЧУДО-сервис в магазине	36
Чудо, которое создаём мы сами	36
Его величество покупатель	43
Честность и доверие	48
Трафик — наше всё	51
Радуйте и удивляйте	53
Что важно запомнить	55
Глава 4. «Гурман»: миссия вкуса	57
От идеи к реализации: как родился	57
«Гурман»	
Конец ознакомительного фрагмента.	60

Человек, влюблённый в магазин

Александр Сикачина

*Эта книга посвящается моему другу Игорю —
человеку, который привёл меня в бизнес.*

Редактор Екатерина Нейфельд

Редактор Алёна Трубецкова

Корректор Луиза Селина

Дизайнер обложки Яна Нейфельд

© Александр Сикачина, 2026

© Яна Нейфельд, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0070-3731-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

И нет величия там, где нет простоты, добра и правды.

Лев Толстой, «Война и мир»

Человек может научиться многому, просто осознавая собственные неудачи и анализируя свои и чужие успехи. Размышляя о том, как сделать лучше и как избежать ошибок в будущем, мы развиваем в себе способности к самоанализу, без которого невозможно превратить успехи и ошибки в необходимый для развития опыт. Если отказаться от этого, жизнь станет пресной и бесцельной. Особенно — в бизнесе.

Как управленец я понимаю, что любое решение может остаться нереализованным, не всякая победа ведёт к успеху, и не всякое поражение оборачивается неудачей. Например, мою инициативу по выходу «Победы» в Подмоскovie можно считать провалом, но позже она привела к успеху. Понимание ошибок и извлечение из них уроков дало мне многое, научило двигаться дальше, трансформировалось в способность держать удар — без потери интереса и веры в себя.

Критический взгляд на собственные решения — не рос-

кошь, а обязанность любого управленца. Самоанализ делает опыт не просто пережитым, а полезным, он превращает менеджера в руководителя, у которого за спиной не только теория, но и практика. Признавать неудачи публично и честно делиться своим горьким опытом с сотрудниками полезно, потому что чужие ошибки тоже могут чему-то научить. То, как сотрудники справляются с поражением, многое говорит об их зрелости и потенциале.

Когда мы даём менеджерам свободу экспериментировать — с правом на промах — мы инвестируем в их рост, помогаем приобрести нужные компетенции и опыт. Цель руководителя — не задушить инициативу, а помочь человеку научиться принимать решения и самостоятельно мыслить, критично оценивая результат.

Бояться стоит не ошибок, а ситуаций, в которых вообще не получится чему-то научиться. Ведь именно неудачи формируют те самые навыки и умения, с помощью которых потом и выкруливаешь из любого шторма. Я помню, каково это — 2008, 2014, 2022... Не самые простые годы, но богатые на опыт, за который я благодарен. Такие ситуации держат нас в управленческом тоне, повышают жизнестойкость компании.

Волатильность¹, многозадачность, неизвестность — всё это не должно вызывать у менеджера страх или растерянность. Именно в таких условиях проявляется настоящее управленческое чутьё. Бизнесу не нужны апатичные менеджеры и паникёры. Бизнесу нужны решительные, готовые брать на себя ответственность люди, способные повести за собой. Как в бою.

СЕО — это не та роль, с которой можно жить беззаботно. Она требует ежедневной включённости и знания деталей, понимания непрерывности связи и процессов. Отсюда — бессонница, ночные озарения и идеи, которые надо успеть записать, чтобы не забыть, и утром уже жить мыслями о реализации.

В роли гендиректора, а позже управляющего партнёра, я отвечал за всю компанию целиком и за каждого сотрудника в частности. Сложные периоды требовали мобилизации в работе: чаще встречаться и говорить с людьми, записывать обращения, принимать решения и уверенно вести команду через неопределённость.

События, которые происходили в моей жизни и карьере, не прошли бесследно. Каждое решение, успехи и ошибки,

¹ Показатель, отражающий степень изменчивости цены актива за определённый период времени

складывались в опыт, который я стараюсь осмыслить и которым я с радостью делюсь. Передача этого опыта — одна из целей этой книги. Я убеждён, что умение учиться — ключевая компетенция руководителя, и что учиться можно не только на собственных ошибках, но и у людей, встречающихся на пути.

Я не писатель, но мне проще передавать многие смыслы через текст. Всё, что вы здесь прочтёте, можно назвать «путевыми заметками». Где-то они звучат с юмором, где-то — с горечью, но чаще всего — с благодарностью. Эти размышления, я надеюсь, могут быть полезны коллегам по ремеслу — менеджменту наших розничных компаний.

Александр Сикачина

Глава 1. Принципы сознательного капитализма в бизнесе

Когда мы говорим о бизнесе, чаще всего звучат слова «деньги», «капитал», «прибыль», «эффективность» и «конкуренция». Это правильные слова, и на старте они находили во мне отклик, но позже стало ясно: этого недостаточно для внутренней мотивации.

Смысл не в том, сколько ты зарабатываешь, а **как** ты это делаешь, что ты при этом создаёшь, что чувствуешь, что остаётся после тебя. Именно поэтому я всегда считал себя сторонником гуманистического, сознательного капитализма — модели, в которой бизнес не отрывается от человека, не перестаёт быть частью живого общества, не теряет совести и здравого смысла.

Я пишу об этом не ради академичного звучания. А потому что обычно, когда начинаешь говорить о человеческом подходе в бизнесе, слышишь: «Это всё красиво звучит, но на деле не работает» или: «Придумали красивую сказочку, чтобы себя обелить».

На самом деле, нет. То, что мы называли «человеческим

подходом к ведению бизнеса», давно обсуждают в обществе, экономике и практике управления. Это не теоретическая выдумка, а живое течение — с примерами, историей и впечатляющими результатами. Я же просто шёл по этому пути интуитивно: из уважения к людям и внутреннего ощущения, как будет правильно.

На принципах сознательного, благородного капитализма мы с партнёрами строили «Гулливёр», но в большей степени они кристаллизовались в «Победе». Я искренне верю, что в бизнесе важно и нужно зарабатывать! Но я также уверен, что зарабатывать можно и следует, сохраняя честь, достоинство и мораль.

Принцип №1. Прибыль важна, но это не всё

Прибыль — как кровь для организма, без неё бизнес закономерно умирает. Но ведь человек не живёт ради крови, и бизнес тоже может — и должен — быть чем-то большим: источником пользы, прогресса, уважения и смысла.

Мы всегда смотрели не только на то, сколько заработали, но и на то, что создали: какие магазины открыли, как они влияют на жизнь людей, что мы оставим после себя.

Принцип №2. Уважение к человеку — в центре все-

Я не верю в управление через страх и давление. Не верю, что сотрудники — всего лишь «винтики» в общем механизме. Не поддерживаю представление о бизнесе как о машине эксплуатации наёмного труда без учёта потребностей и мотивации работников. Это примитивно. Бизнес держится не на бухгалтерских отчётах и финансовых сводках — его строят люди: продавцы и грузчики, директора и бухгалтеры, покупатели и поставщики. И все они хотят для себя одного — достойной оплаты своего труда, уважительного отношения и комфортных условий, возможностей социализации и развития.

СЕО в бизнесе управляет созданием ценности не только для акционеров, но и для своих сотрудников и коллег, и, безусловно, для Его Величества Покупателя. Реализация каждой из этих миссий — истинная мотивация для настоящего руководителя и лидера.

Принцип №3. Разумный подход к делу основан на честности и доверии

Мы с партнёрами строили и строим бизнес честно и открыто по отношению к сотрудникам, покупателям, даже конкурентам. Мы понимаем, что обман бумерангом разруша-

ет всё: коллектив, партнёрства, бренд и репутацию лидеров. Стоимость доверия растёт с годами, и купить его невозможно. А вот потерять можно буквально за день, обесценив годы усилий.

Репутация строится годами, и дело, в котором ты не стыдишься ни вчерашнего дня, ни сегодняшнего, достойно уважения и личной гордости.

Принцип №4. Бизнес должен быть частью общества

Супермаркет, продовольственный магазин или дискаунтер не может существовать вне социальной среды, он всегда расположен рядом с жилыми и офисными зданиями, школами, детскими садами. Словом, он всегда открывается там, где есть люди. И он может быть либо источником раздражения, либо точкой притяжения и любви. Мы выбираем второе. Почему покупатели возвращаются в магазин, что делает магазин любимым?

1) Чистота и порядок, они создают доверие.

Если в магазине нет пыли, нет хаоса на полках, приятный запах, исправное оборудование, у покупателя подсознательно возникает ощущение, что здесь каждый ответственно выполняет свою работу и вообще всё в порядке. Гость чувству-

ет, что к нему относятся с уважением. Грязь и беспорядок, наоборот, вызывают тревогу: «Раз уж за витриной не следят, может, и сроки годности не проверяют».

2) Уважительное отношение к людям и понимание их потребностей возвращается уважением к бизнесу и его сотрудникам.

Простой, но часто нарушаемый принцип. Когда продавец не просто отбывает смену, а искренне помогает (подскажет, где товар, предложит альтернативу, напомним про выгодную акцию), покупатель платит тем же: он терпимее относится к мелким недочётам, реже скандалит, готов возвращаться.

3) Честность и порядочность в отношениях с сотрудниками создает бренду хорошую репутацию и взращивает лояльность.

Это продолжение второго пункта, но с фокусом на внутреннюю кухню. Если руководитель обеспечивает достойной зарплатой, предоставляет удобный график, не обманывает с зарплатами, не перекладывает вину, даёт стабильность и оставляет право на ошибку то:

- сотрудники не воруют и не саботируют работу;
- они не увольняются через пару месяцев, а значит, покупатели видят знакомые лица, что тоже влияет на их доверие.

А главное — репутация «честного бренда» просачивается наружу: покупатели чувствуют, что в магазине хорошая атмосфера, и начинают любить его больше. В итоге бизнес получает «двойную лояльность»: и от клиентов, и от своей команды.

4) Бизнес должен органично встраиваться в жизнь города.

Советую не только украшать витрины, но и активно участвовать в общественной жизни города или поселка. Здесь речь о социальной ответственности бизнеса и его интеграции в городскую среду.

Обычный подход: предприниматель заботится только о своей территории: чтобы была чистая витрина, красивая вывеска, ухоженная входная группа. Я рекомендую идти дальше: поддерживать детскую инфраструктуру, народное творчество и спортивные мероприятия.

Создавать партнёрства с городом и общественными организациями, «жить миром» — значит не отгораживаться «своей территорией», а чувствовать себя частью единого пространства, где мы все вместе существуем.

Принцип №5. Жить не сегодняшним днём, а стро-

ить прекрасное «завтра»

Какому предпринимателю временами не хотелось «срезать путь»? Например, поднять цены и урезать расходы на оплату труда, выжать из сотрудников максимум и получить быстрый результат.

Но всякий раз, когда возникали такие ситуации, мы с партнёрами вспоминали, что наш бизнес основан на интересах множества сторон. Его устойчивость — в уважении интересов каждого участника процесса, поиске баланса и поступательном движении вперед.

Долгосрочные союзы создают прочный фундамент для будущего. Я всегда воспринимал поставщиков, арендодателей и подрядчиков как союзников, а не дойных коров.

Здравый путь для бизнеса — это понимание ожиданий бизнес-партнёров и уважение их интересов, преобладание тактики компромисса над ультиматумами.

В семье, в дружбе и в бизнесе работают только долгосрочные стратегии, когда ты готов отдавать, не ожидая ответной реакции.

Строить будущее можно только если мы уверены в сегодняшнем дне и чувствуем, каким будет день завтрашний. Понимание тенденций рынка и изменений в обществе позво-

ляет бизнесу строить дальновидные стратегии. Поэтому визионерство, как способность предвидеть тренды и создавать коммерчески успешные продукты, становится важной компетенцией лидера и команды.

Принцип №6. Партнёрство без насилия

В бизнесе легко превратиться в хищника, потому что бизнес по сути своей похож на борьбу за выживание, где быстрый съедает медленного, а сильный — слабого. И, безусловно, здесь надо быть сильным и быстрым, иначе конкурент превратит тебя в жертву. Но развитие сильной организации строится не только на тактической борьбе и поединках.

Во многих областях и процессах важно выстраивать партнёрские отношения и дружбу. Именно на доверии строятся в том числе коммерческие партнёрства. Честный и открытый торг больше располагает к уважению и долгосрочному сотрудничеству, чем закулисные переговоры и поиск своей выгоды во всём.

Когда человек тебе доверяет, он всегда готов прийти на помощь. Особенно в трудные времена, которые, как показывает практика, случаются у всех, даже у самых успешных. Я вспоминаю пандемию, когда поставщики, продавцы и владельцы торговых центров объединились, чтобы сохранить

бизнес в условиях карантина. Вместе мы искали новые логистические решения и пути, чтобы обеспечить бесперебойные поставки и не допустить пустых полок в период ажиотажного спроса.

Принцип №7. Принципы важнее правил

Сознательный, гуманистический капитализм — не утопия, а, на мой взгляд, зрелая форма частного предпринимательства. Он позволяет не отказываться от амбиций рыночной экономики и оставаться человеком. И если порой какие-то правила можно нарушить, чтобы выжить или совершить обгон, то основополагающие принципы нарушать нельзя ни при каких обстоятельствах. Они даны нам, как Божьи заповеди, поэтому понятны каждому из нас.

Мы не объявляли принципы сознательного капитализма «ценностями компании», не печатали их на баннерах и рекламных материалах, не кичились ими. Просто старались делать всё по-человечески — так, как нас воспитали родители и общество. Если в первые годы, когда мы строили оптовый и дистрибьюторский бизнес, это было не так очевидно, то с развитием розничной торговли мы всё чётче понимали, какой вклад наша организация вносит в экономику и жизнь общества. Это стало значимым мотивационным стимулом, легло в основу нашей управленческой культуры и принципов

ведения бизнеса.

Кажется, в этом был и есть главный смысл для меня. Потому что все наши магазины, по сути, — о людях. И для людей.

Глава 2. Лилипут, ставший Гулливером

История первого магазина

Полагаю, это было примерно в 2000 году. В то время мы занимались оптовой торговлей и развивали систему распределения продукции. И в какой-то момент у нас возникла мысль попробовать свои силы в розничной торговле.

Одна из наших сотрудниц предложила открыть небольшой магазин в северной части Ульяновска, на улице Маяковского. Продавать в розницу те же товары, которые мы предлагали оптом. Тогда торговых точек в городе было не так много, и мы быстро реализовали эту идею.

Откровенно говоря, магазин не оправдал наших экономических ожиданий. Мы некоторое время понаблюдали за выручкой и оборотами и в итоге закрыли его. Но опыт этого проекта был бесценен. На том магазинчике — я шутливо называл его «Лилипутом» — мы протестировали определённые розничные операции, связанные с доставкой, организацией расчётов и обслуживанием покупателей.

Когда спустя два года мы снова вернулись к рознице, у нас уже был нужный опыт. И были люди, с которыми мы прожили вместе сложные ситуации, не опустили руки и вырастили идею «Гулливера». Я понял, что неудача, если ты способен критически её осмыслить, — это движение вперёд.

Возможно, главная ошибка «Лилипута» была в слабом ассортименте. Мы поняли, что делать ставку только на кондитерку и бакалею — без свежих овощей, молочной продукции, гастрономии — значит не создать ценностное предложение и покупательский поток. Именно осознание этой ошибки привело нас от «Лилипута» к «Гулливеру».

Уют и чистота

Первый наш магазин в формате самообслуживания был, конечно, маленький и простенький — без изысков и наворотов, но он сразу дал понять: мы на верном пути.

Первая версия «Гулливера» представляла собой около трёхсот квадратных метров торгового зала, две гастрономические витрины, арендованные у мясокомбината, два холодильника для молочной продукции и самодельные стеллажи, окрашенные в автомастерской. Кассовый узел состоял из двух кассовых боксов, также созданных руками умельцев. Безупречная локация магазина на улице Рябикова и новый для того времени формат самообслуживания обеспечили нам отличный трафик и очереди на кассах.

Когда в соседнем микрорайоне открылся супермаркет, сделанный по всем правилам ритейла — с профессиональной планировкой и дорогим итальянским оборудованием, — мы не растерялись. Мы были взбудоражены своим результатом и понимали: наш первый «Гулливер» — это успех. Тогда я впервые чётко осознал, что места на рынке хватит всем, если не сидеть сложа руки и действовать на опережение. Радость открытия первого магазина и осознания успеха запомнилась навсегда.

Мы в ту пору испытывали острый дефицит знаний и практических навыков, и поэтому действительно учились у всех. Уговаривали директрис бывших гастрономов работать с нами, возглавить новые коллективы и делиться опытом. Эти женщины, закалённые трудом в сфере торговли, поначалу смотрели с откровенным недоверием — мы казались им слишком дерзкими и неопытными. Но в итоге они стали нашими наставниками.

Основой нашего успеха было постоянное движение: мы всё время что-то улучшали, меняли и искали более сильную бизнес-модель. Почти всю заработанную прибыль вкладывали обратно в дело: в новые магазины и в обновление существующих. Как только появилась возможность, ставили современное холодильное оборудование — и торговые залы сразу начинали выглядеть по-другому. Мы пробовали разные вывески и рекламу, открывали витрины, раньше зашитые профлистом, украшали магазины мягкими игрушками, меняли освещение. И самое главное — вовлекали сотрудников в перемены.

Именно благодаря способности к изменениям «Гулливёр» рос и улучшался — даже в мелочах. Я помню, как тяжело мы принимали решение сделать фасад из модного, но очень дорогого тогда алюминиевого композита. Но каким же

ярким стал магазин на улице Кузнецова! Здорово, что мы всё-таки на это решились.

Сначала, из соображений экономии и практичности, мы обшивали стены профлистом, потом пластиковой вагонкой... Потом — наконец — пришли к тому, что стали штукатурить и окрашивать стены в яркие тёплые оттенки. Наш первый опыт покраски магазинов был вдохновлён тольяттинскими «Миндалями», их ярким итальянским дизайном. Меня тогда по-настоящему впечатлило, как простая палитра может создать особую атмосферу. Мы воплотили эту идею в магазине на Водопроводной — и оттуда она пошла в серию, оформившись в наш фирменный жёлто-зелёный стиль.

Ещё «Гулливер» учился быть ярким и чистым. Мы работали над тем, чтобы входная зона, витрины, прилавки и кассы были безупречно чистыми, чтобы не было запахов, чтобы тележки всегда были вымыты. Чтобы в отделах гастрономии и кулинарии хотелось задержаться, а не купить самое необходимое и поскорее уйти оттуда. «Директором чистоты» в «Гулливере» долгое время была уборщица, их количество в штате доходило до двух в смену.

Мы всегда трепетно относились к оформлению отдела овощей и фруктов: нам было важно не только высокое качество продуктов, но и их внешний вид. Сначала использовали

для украшения плетёные корзины, цветы и игрушки. Но со временем пришли к простому решению, без декора — стали выставлять товар в ящиках, не перекладывая и не травмируя его. Неожиданно оказалось, что покупателям такой вариант нравится больше, ведь в этом случае овощи и фрукты выглядят, будто их только что сорвали с грядки и доставили в магазин. Продажи в пилотных магазинах пошли вверх, мы стали зарабатывать больше за счёт возросшего оборота, снизились и потери. Мы тиражировали это решение на всю сеть и назвали его «перезагрузкой». Сегодня мне кажется, что это была скорее перезагрузка мышления. А ведь до этого проекта такое очевидное решение не приходило на ум.

«Простые решения всегда работают». Я поместил в рамку стандартный лист с этой истиной и повесил на стене в рабочем кабинете.

Уют в магазинах достигался с помощью высокого уровня освещённости и локального света в отделах. Мы прятали от глаз рабочий инвентарь и всё, что могло огорчить взгляд покупателя. Мы искали способы устранить все неприятные запахи. Ещё на уют работали правильные звуки и музыка, а также красивая одежда сотрудников.

Сейчас уже не верится, но мы ежегодно создавали новые костюмы для своих продавцов и кассиров, вовлекая в проектирование одежды как мастеров из ателье, так и директоров магазинов. Мы с коллегами выбирали ткани, шили из них

пилотные варианты и устраивали показы. Так мы выбирали модели, которые пойдут «в тираж».

*Мы создавали ЧУДО-сервис. Да, это не громкие слова — это то, что мы понимали буквально: **Чистота, Уют, Доброжелательность, Организация.** Всё вместе — сервис, который подразумевает магазины, в которых приятно находиться и в которые хочется вернуться.*

Приходите к нам ещё!

Сервисная модель «Гулливера» подразумевала отличный от федералов уровень комфорта и обслуживания. Покупатели ценили наши магазины за дружелюбное отношение персонала и отзывчивость руководства компании. Но знали бы они, какой труд за этим стоит! Как тяжело было в первые годы уговаривать продавцов улыбаться, приветствовать покупателей и говорить им «спасибо, приходите к нам ещё!» Мы обсуждали ситуации с лаковым покрытием ногтей продавца и кассира, с моделями причёсок, рассуждали о яркости макияжа и умении сотрудников грамотно строить диалоги.

Я помню тот период, когда мы внедрили институт «тайного покупателя» и искали новые точки роста для нашего сервиса, записывая диалоги с покупателями. В ответ на эти действия встречали очевидное раздражение директоров. Не все и не всегда поддерживали такие изменения, многие сопротивлялись и уходили, но результат усилий был очевиден — культура торговли менялась.

Мы работали с каждым обращением и реагировали на претензии, чтобы улучшить работу и исключить потерю покупателей. Сначала было тяжело приучить всех к пониманию того, что любая жалоба или критика — это благо, воз-

возможность услышать клиента, найти зерно пользы и точку улучшений. Ведь старая культура предполагала скрывать жалобы, не отвечать на претензии, воспринимая их как личную обиду. Уверен, мы сами научились корректно работать с негативной обратной связью и научили этому других.

Мы провели огромную работу, чтобы буквально изменить менталитет сотрудников. Но делали это мягко, постепенно, с уважением, и, в конце концов, нам это удалось.

Мы уважали своих сотрудников, а они, в свою очередь, стали уважать наших клиентов.

Мы искренне считали и считаем: нельзя сделать счастливым покупателя за счёт сотрудника. Мы вкладывались в людей — улучшали условия труда, кормили на рабочем месте, разрабатывали красивую и удобную форму, ремонтировали раздевалки и туалеты. Мы развивали систему вознаграждений и льгот, помогали многодетным и сотрудникам в сложных жизненных ситуациях. Правило: довольный сотрудник — довольный клиент, — работает!

Мы требовали дисциплины и порядка, но и платили честно, не экономили на людях.

Лояльность сотрудников мы поддерживали интересными общими встречами. Очень хорошим опытом стали наши корпоративные мероприятия: и банальные конкурсы красо-

ты «Мисс Гулливер», и конкурсы песен, и театральные капустники — невероятная энергетика тех событий заряжала и давала потенциал для роста и вовлечённости. Своих театральных героев и «мисс Гулливер» знала вся компания.

Особенно важные кирпичики в фундаменте «Гулливера» — директора его магазинов. На их развитие и успешное сотрудничество с ними я не жалел времени. Понимая, что невозможно угодить каждому, и учитывая наличие в их работе множества проблем-раздражителей, я бережно относился к этой категории специалистов и руководителей. Мы собирались по субботам на еженедельные собрания: смотрели результаты продаж, слушали отчёты тайных покупателей, обсуждали успешные кейсы и сложные ситуации, спорили порой очень эмоционально. Такие собрания мне казались учебно-методическими: на простых примерах из жизни наших магазинов мы определяли, что можно и нужно делать, а что делать нельзя (этакое «что такое хорошо и что такое плохо»).

Произведено в «Гулливере»

В годы оптового бизнеса мы экспериментировали с пищевым производством: пекли пряники с начинкой, производили макаронные изделия, фасовали крупы. Эти проекты не получили развития. Я думаю, что кустарность производства и отсутствие опыта не позволили нам тогда увидеть перспективы такого бизнеса.

Позже, в первые годы развития «Гулливера», по счастливой случайности, которую в бизнесе именуют удачей, нам достался цех по производству пельменей. Постигая повторно науку пищевого производства, принимая опыт старшего поколения, нам удалось поэтапно перейти к производству салатов и закусок, создать централизованную пекарню и производство кремовых десертов (тортов). Мы гордились своими десертами и очень хотели стать лучшими в городе, затмить былую славу «Ишеевских тортов».

Не всё получилось, но многое. Я считаю, что мы успешно перенесли пирожковую столицу из Мулловки в Ульяновск, наши пирожки и пироги — самые вкусные. Мы научились печь ремесленный хлеб — лучший в городе. А ещё мы учились работать со свежим мясом и живой рыбой. Уверен, что решение этих задач и привело нас к успеху. В итоге мы со-

здали «Гурман» — уникальный для региона формат деликатесного супермаркета, в который хочется вернуться, едва покинув его.

Считаю, что сегодня «Гулливвер» — лидер рынка готовой еды региона. Он предлагает её в подавляющем большинстве магазинов, объёмы ежедневного производства — более десяти тонн. Эти компетенции могли бы сформировать в «Гулливвере» мощный производственный кластер, укрепить рыночные позиции и обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества. Но я не успел. Считаю это одной из своих ошибок и неудач. Нужно быть настойчивее, убедительнее, если веришь в идею.

«Гулливвер» и сегодня способен реализовать стратегию собственного производства готовой еды, развивать все сегменты этого рынка: предупакованные блюда, корпоративное питание, решения для любителей здорового образа жизни и азиатской кухни. Я уверен, что это едва ли не единственный путь в конкурентное будущее — стать не торговой, а торгово-производственной компанией.

Я сожалею, что у «Гулливвера» не получилось активного регионального развития — не хватило сил, воли, а может, логистики и кадрового ресурса, не создали «задел для экспансии». Например, попытка запуска в Тольятти так и не состоя-

лась. Но при этом мы победили на рынке Ульяновской области и остались единственной региональной торговой сетью. Я горжусь этим результатом. Для меня большая честь работать с теми, кто сделал «Гулливер» таким, каким его знают и любят. Я благодарен большому коллективу «Гулливера», своим соратникам и партнёрам этого бизнеса.

«Гулливеру» новых побед!

Что дальше? Я бы пожелал «Гулливеру» каждый день усиливать свою ценность среди покупателей, не забывать, за что он стал ими любим. Не распыляться, не мечтать, а работать с миссией концентрации на эффективном формате: гастроном с пекарней и кулинарией, в котором приятно находиться.

Не стоять на месте, не мешкать в конкурентной гонке — своевременно менять предложение готовой еды, кулинарии и выпечки, улучшая её вкусовые качества и свежесть. Создавать новые и модернизировать существующие торговые пространства, оборудовать в них зоны кафе и перекуса. Создать современную фабрику еды, собственные бренды в этом сегменте и заслужить доверие. Дифференциация — ключевая стратегия «Гулливера», которая позволит не раствориться в окружении федералов.

Один из знакомых как-то написал в конце своего письма мне: «Гулливеру новых побед!» Необычная сила этой фразы остаётся со мной все эти годы.

«Гулливеру» стоит нацелиться на лидерство и сделать самую быструю доставку в регионе самой свежей и самой вкусной еды. Думать о людях — не только о покупателях, но и о

тех, кто делает наш продукт красивым и полезным: продавцах, пекарях, поварах и уборщицах.

Понимать, что наш «Гулливвер» — это не универсам, не среднестатистический магазин у дома. Наши горожане привыкли, что «Гулик» — другой, интересный чудо-супермаркет, в который хочется заходить. И хочется возвращаться.

Что важно запомнить

- **Не бойтесь начинать с простого** — успех на старте определяется не оборудованием, а вовлечённостью собственника и его команды. Даже скромный магазин может оказаться конкурентоспособным.

- **Рынка хватит на всех**, если не сидеть сложа руки. Не стоит бояться сильных конкурентов, тянитесь к лидерам и изучайте их успешный опыт. Региональные игроки способны побеждать федералов, если делают ставку на уникальный сервис, чистоту, культуру, скорость изменений и живой контакт с покупателем.

- **Опыт можно заимствовать** — копируйте удачные решения, элементы сервиса. Главное — адаптировать их к своей культуре. Нанимайте тех, кто силён в ремесле, и учитесь у них. Рознице нужны не теоретики, а практики с характером.

- **Масштабируйте удачное сразу:** скорость — конкурентное преимущество. Успех скоротечен. Улучшайте не по графику, а при первой возможности — особенно в рознице, где каждый день влияет на лояльность клиентов.

- **Потенциал роста — в мелочах.** Свет, музыка, форма

сотрудников, оформление витрин, отсутствие запахов — детали формируют не только атмосферу, но и создают бренд. Это и есть нейромаркетинг.

- **Невозможно сделать счастливым клиента, не имея счастливых сотрудников:** забота о персонале напрямую отражается на качестве сервиса. Чаще бывайте в торговых залах, на складах и производственных площадках. Говорите с людьми. Сдерживайте обещания.

Глава 3. ЧУДО-сервис в магазине

Чудо, которое создаём мы сами

В жизни всё просто: я уверен, что любой мужчина должен быть сильным, добрым и галантным. И магазин обязан быть ярким и привлекательным: красивым внешне, ухоженным внутри, изысканным в деталях, словно он предлагает даме руку и сердце.

Однажды я сам испытал, что значит такой магазин, когда после девяти лет службы в Забайкалье оказался в питерском универсаме. Помню своё восхищение: я словно попал на карнавал продуктов, ибо такого разнообразия и яркости даже представить себе не мог. Думаю, каждый, кто заходит в магазин, должен ощутить подобное, если «представление» удалось. Эмоции покупателя — то, о чём мы должны думать при создании ассортимента и дизайна помещения. Магазин — это шоу.

Я искренне полагаю, что покупатель должен восхищаться товаром, радоваться ему, а обслуживание просто обязано усилить эти эмоции. Торговый сервис, как огранка для красивого камня, должен подчеркнуть товар и сделать покуп-

ку приятной. Мы, люди из СССР, не были избалованы дружелюбным обслуживанием в торговле, может быть, поэтому из всех сил пытались создать другой мир, другую парадигму розничного бизнеса.

Мы придумали собственную модель сервиса — её название появилось в процессе живого разговора. Один из соискателей, отвечая на мой вопрос, чем отличается «Гулливёр» от других магазинов, произнёс: «У вас чисто, уютно и не хамят». Это было не просто удачное замечание — в нём заключалась суть того, к чему мы стремились.

Так в 2007 году появилась аббревиатура ЧУДО: **Чисто, Уютно, Дружелюбно, Открыто**. Она стала основой нашей сервисной модели, доступной, понятной и легко транслируемой команде.

Мы взяли эти слова и начали наполнять их содержанием. Было важно, чтобы каждый понял: это не просто лозунг, а то, что покупатель должен чувствовать, едва он заходит в магазин. Это атмосфера, ощущения и эмоции, за которыми стоят конкретные действия, правила, труд и внимание персонала. Это то, за чем покупатель придёт к нам снова. Это ценность.

Наш сервис начинается с **чистоты** — не простого санитарного состояния по регламенту, а культуры. Чистота — это

уважение к товару, к покупателю и к самому себе.

В первую очередь чистым должен быть товар. Кто из нас будет рад увидеть пыльную банку или признаки того, что фрукты начали портиться? Его величество товар — вот первый предмет нашей заботы, когда мы говорим о чистоте.

В нашем бизнесе есть свои секреты: покупатель может посчитать товар «грязным», если он просто неправильно расположен. Нельзя, например, размещать продукты рядом с кормами для животных или бытовой химией. Существует так называемый эффект «загрязнения» одного товара другим, если соседство на полке организовано без учета таких особенностей.

Чистота — это гигиена каждого сотрудника и каждого рабочего места, это санитарное состояние крыльца, тамбура, торгового зала и торгового оборудования. В какой-то момент времени мне пришлось изучать особенности каждого порога чистоты: конструкцию решётки на входе, назначение и роль коврика в тамбуре, особенности ворсистого покрова ковриков на входе в торговый зал. И там, поверьте, тоже нужны профессиональные знания.

Чистота — это безукоризненное состояние гастрономической линии и рабочих зон. Корзинки и покупательские те-

лежки — тоже предмет постоянной заботы. А ещё кассовые боксы, полки и любые поверхности, на которых может оседать пыль.

Невозможно обеспечить высокий уровень чистоты магазина без вовлечённости всех сотрудников, а она достигается только коллективной культурой и высокой ответственностью администрации. В своей практике я не допускал аутсорсинговые услуги в уборке магазинов, полагая чистоту «Гулливера» его конкурентным преимуществом и достоинством. Нельзя доверять преимущество в чужие руки — можно на этом многое потерять.

Труд уборщицы заслуживает уважения — это обязан понимать весь коллектив. И оплата этой работы должна быть справедливой — не унижительно низкой по сравнению с другими сотрудниками. В нашей компании каждый при необходимости может взять в руки уборочный инвентарь, иначе невозможно требовать высокого качества и осмысленности труда в целом. Ведь какой толк в новом оборудовании, если в углу висит паутина или тележка в грязи?

Я готов отказаться от отдельных сервисов, если они мешают главному. Например, в эпоху касс самообслуживания я уже не вижу ценности в постоянных кассирах, готов использовать внешний персонал. Но чистый зал и хорошее от-

ношение к посетителям — то, чем я жертвовать не готов. И этому я учил своих коллег, продвигая чистоту как главный постулат.

Уют — это когда свет в торговом зале не слепит, а мягко освещает помещение. Когда планировка продумана, дизайн реализован удачно, покупателю приятно находиться внутри, делать покупки без спешки и дискомфорта. Это отсутствие посторонних запахов и присутствие приятных — например, свежего хлеба или только что приготовленного кофе. Добавим в список хорошую музыку, правильно подобранные цвета и комфортную температуру.

В создании уютного пространства, как и во всём, важны детали: дверные ручки, высота ступеней, равномерный ход тележек. Всё, к чему прикасается покупатель, должно быть продумано. Дизайн тамбура и работа дверного доводчика должны быть таким же предметом заботы, как свежесть хлеба и вкус оливье.

Дружелюбие — это когда на любой вопрос покупателя найдётся улыбка, приветствие и вежливый ответ. Когда на лице сотрудников читается простая человеческая включённость. Это отсутствие хамства и умение сдерживать раздражение, даже если очень хочется сорваться. Это когда сотрудники помогают, поддерживают и выручают друг друга.

Такую культуру невозможно создать по принуждению или карательно-дисциплинарными методами, она воспитывается исключительно личным примером и заботой.

Открытость или **Организованность** — здесь я иногда менял термины с целью акцентировать отличие нашей сервисной модели от конкурентов. Даже если вы упрекнёте меня в двусмысленности, я оставлю за собой это право. Чёткая организация работы придаёт покупателю уверенность, что в каждый свой визит он получит ожидаемый уровень сервиса, а все рекламные обещания компании будут выполнены за счёт слаженной работы коллектива.

Организованность важна и сотрудникам, ведь чёткое распределение обязанностей формирует у людей осознание собственной роли в общем деле.

Открытость — это способность быть чутким и восприимчивым к потребностям покупателя и его обратной связи, умение слушать и слышать, извлекать ценность из обращений, претензий, жалоб и благодарностей. Быть признательным за возврат продукции, которая не понравилась или не подошла по вкусу. Быть открытым раньше всех или 24 часа в сутки — это тоже часть сервиса, который может быть мощным инструментом конкуренции за его величество покупателя.

Словом, ЧУДО — не абстракция, а принципы. Это то, что создаётся руками людей каждый день и в каждом магазине. Это наша работа!

«Свежие и вкусные продукты» — вот обещание, сдержать которое мы обязаны в чистых, уютных магазинах, открытых с раннего утра.

В какой-то момент на сессии с управленческой командой мы стали обсуждать миссию, позиционирование и ценностное предложение компании. Думали, как сформулировать лаконично суть нашей деятельности. Подсказка оказалась рядом — на фасадах «Гулливиров». Там написано: «Продукты — свежие и вкусные».

А чтобы донести смысл ещё яснее, задали себе вопрос: как бы мы рассказали детям, чем занимаемся? Ответ пришёл легко и быстро: «Мы кормим людей. Наши продукты помогают им жить лучше и быть здоровыми. Наши современные магазины делают город удобнее и красивее».

Его величество покупатель

Покупатели — самые важные люди в нашем бизнесе.

Покупатель всегда в центре нашего внимания. Не как абстрактная единица спроса, а как живой человек — со своими привычками, страхами и предпочтениями. Как житель нашего города, как сосед по дому. Всё, что мы делали — мы делали, пытаясь поставить себя на его место. Это ведь просто: мы строили магазины, в которых хотели бы покупать сами — продукты для себя и своих детей, для близких. Поэтому мы были благодарны каждому замечанию и отзыву, принимая их не как критику, а как ценную информацию, развивающую наше общее дело.

Мы не всегда могли предложить покупателю идеальные магазины — ни с точки зрения оснащения, ни с точки зрения внешнего вида торговых залов. Мы победили региональных конкурентов эффективной финансовой политикой и неудержимым стремлением к улучшениям: пусть небольшим, но ежедневным. Мы меняли старое торговое оборудование, как только появлялась такая возможность. Сначала это было подержанное импортное оборудование — просто не было средств на новое. Но потом, как только зарабатывали и могли позволить новое — обновляли подержанное.

Наши магазины, обшитые белым профлистом, со временем «одевались» в красивые, приятные глазу цвета. Мы открывали стеклянные витрины, ранее скрытые за баннерами, заменяли старые стеклопакеты, добавляли и расставляли светильники — чтобы в залах было светло, а с улицы сквозь витрины было видно торговую жизнь, бурлящую в наших магазинах. Мы изучали влияние спектра света на продажи и подбирали разные светильники для разных товаров.

Свет — чрезвычайно значимый инструмент рекламы. У нас полгода темнеет рано, и после захода солнца магазины начинают выглядеть совсем по-другому: им нужны световые вывески и рекламные конструкции, потому что свет привлекает и завораживает человеческий взгляд, если он гармоничен и сбалансирован.

Посещая магазины вечером, когда темнело, мне нравилось стоять и смотреть через витрины на то, как динамично менялась картинка в окнах. Там, словно на экранах большого телевизора, шёл фильм: люди выбирали фрукты, рассчитывались за покупки, разговаривали между собой и с сотрудниками, спешили домой...

Вглядываясь в это кино, я всё яснее понимал: его главный герой — покупатель. И он не стоит на месте, а меняется, как

сменяют друг друга времена года. Он живёт в ритме календаря и сезонов: закупается к праздникам, экономит к первому сентября, меняет свои предпочтения весной, радуясь солнцу, выбирает зимой более калорийные продукты.

На полках этот ритм проявляется очень наглядно: одни товары уходят, другие занимают их место; к праздникам и по сезону ассортимент расширяется, а в другие периоды сокращается. Покупатель всегда в движении, всегда в поиске лучшего решения для себя, для дома и семьи. И мы учились проживать календарный год вместе с покупателем, двигаться рядом с ним, поскольку другого не дано. Обсуждали на собраниях, как изменится предложение в магазинах к очередному празднику, спорили и обогащали знаниями друг друга, моделировали сценарии потребления. Торговые комитеты, командная работа и коллективный опыт позволяют нам прогнозировать будущее и создавать его на наших полках.

Экономические спады, локдауны, февраль 22-го — все эти события моментально отражались на потребительском поведении. Мы видели и всплески спроса, и резкое снижение трафика. В розничном бизнесе нет покоя. Он живёт в турбулентном мире и требует постоянной готовности: к «чёрному лебедю»² и «серому носорогу»³, к любому непредсказуемо-

² Термин «чёрный лебедь» появился в 2007 году, когда вышла книга Нассима Талеба «Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости». Так на бирже и в эко-

му «завтра». Но, если честно, кризис даже полезен: он мобилизует, сушит жирок, очищает мышление, делает компанию живой и собранной.

С приходом в нашу страну рыночной конкуренции торговля изменилась, очистилась от синдрома талонов, очередей и дефицита. Рынок сделал торговлю честной, теперь она — соревнование за внимание и доверие его величества покупателя.

Сегодня не товар в дефиците, а покупатель, потому как он выбирает из огромного мира предложений. И если ты не позаботился о том, чтобы он выбрал тебя — ты проиграл. Выигрывает не тот, кто хитрит, а тот, кто работает честно, открыто и уважительно.

Наша первая программа поощрения покупателей строилась просто: скидка сразу, здесь и сейчас, без долгоиграющих бонусов или кэшбэков. Мне казалось — и до сих пор кажется — это самый простой и честный способ. Стоит при-

номике в целом называют редкие, непредсказуемые, но весьма существенные по эффекту события.

³ Термин «серый носорог» ввела в 2013 году американский политический аналитик и специалист по рискам Мишель Вукер. Он обозначает высоковероятностные, но часто игнорируемые угрозы, которые могут привести к значительным последствиям. Метафора основана на образе носорога: его приближение очевидно, но люди часто не предпринимают действий, пока не становится слишком поздно.

знаться: когда мы строили программу лояльности, то не знали такого термина как «кэшбэк». А сейчас его применяет весь рынок.

Покупатель в торговом бизнесе — и кумир, и единственный герой, и тот, кто может похоронить твоё дело. Если ассортимент и сервис его не устроят, он унесёт свои деньги конкуренту, в другой магазин, и вернуть его снова будет ой как затратно. Именно поэтому нам важно понимать своего клиента и держать его двумя руками. Знание не только потребностей, но и особенностей потребления, поведения и привычек горожан позволяет нашему бизнесу меняться, чтобы покупатели по-прежнему наполняли корзины в наших магазинах.

Честность и доверие

Бренд не возникает сам по себе. Тем более тот, к которому у покупателя появляется настоящая привязанность, похожая на дружбу или даже любовь. Чтобы это произошло, нужно вложить время, силы и душу. Для этого нам нужны не просто сотрудники, а соратники. Иначе бренд так и останется вывеской без содержания.

Главный приз в этой гонке — доверие покупателя. Его не получить словами, только делами. Честностью, совестью, уважением. Для обмана, обсчёта или продажи некачественного товара в клиентском бизнесе места нет. Даже банальное «закрылись на пять минут раньше» может стоить лояльности.

Доверие формируется годами — и рушится за минуты.

Я убеждал команду: клиент должен быть уверен — нам можно доверять. Но одного заявления мало: это должно быть принципом, а не лозунгом. Управленец не имеет права идти на компромиссы в свежести, качестве и безопасности товара.

Простой пример: чтобы исключить попадание несвежих салатов в корзины покупателей, мы ввели жёсткое правило — все остатки в конце рабочего дня утилизируются. Более

того, мы запретили сотрудникам забирать их себе после закрытия магазина. Казалось бы, глупо выбрасывать продукты и труд людей, но принципы важнее денег. И поэтому мы никогда не брали грех на душу: не торговали просрочкой, не ставили на витрину некачественный товар.

Для гарантии свежести мы ужесточили приёмку и создали бригаду внутреннего контроля, которая проверяла полки и следила за своевременной утилизацией. Словом, начали системно отслеживать сроки годности и свежесть продукта на всех стадиях.

А ещё в рознице работает простой закон: если продаёшь много, товар не успевает «стареть» на полке.

В торговле, особенно сетевой, много внимания приходится уделять рискам пищевой безопасности. Так, например, в «Гулливёр» каждый день приходит более ста тысяч покупателей, и четверть из них приобретает готовые салаты, выпечку, гарниры, мясные и рыбные блюда. Рецептурный и технологический контроль, санитарный и контроль реализации — сложная, трудоёмкая, но обязательная работа по обеспечению должного качества.

Для бизнеса, который кормит людей свежей и вкусной едой и декларирует это на вывесках, эти принципы обяза-

тельны. Системы ХАСПП⁴ помогают компании не только управлять рисками пищевой безопасности, они также являются элементами нашего бренда.

Разумеется, иногда мы всё же получали претензии, что продукция не соответствует необходимым стандартам или вкусовым качествам. В которой раз повторяю, что в таких ситуациях важно с благодарностью принимать критику от покупателей, чтобы устранять её причины. Если клиент недоволен, значит, мы не оправдали его ожиданий.

Тут тоже следует основываться на честности и доверии. Без подстав, манипуляций и «мелкого шрифта» в договоре или ценнике. Потому что когда ты открыт перед покупателем, и он это видит, у тебя появляется пространство для риска, эксперимента и профессиональной дерзости в хорошем смысле этого слова. Пространство для настоящей торговли.

⁴ ХАССП (НАССР) — Hazard Analysis and Critical Control Points — «анализ рисков и критические контрольные точки». Это концепция управления производством на предприятии, которое изготавливает пищевую продукцию. Её цель — организовать контроль за технологическими процессами таким образом, чтобы обеспечить безопасность выпускаемых продуктов.

Трафик — наше всё

В рознице важно постоянно формировать покупательский поток. Здесь нужны и мастерство, и креатив, а не только академические знания о категориях-генераторах трафика. Можно уделять много сил внутренним процессам и проверкам, но если в магазин не приходит покупатель, то всё остальное теряет смысл.

Довольный покупатель расскажет о вашем магазине троим, а недовольный — сотне. Мы работаем, чтобы покупатели были довольны. Даже те, кто пришёл в магазин от скуки или одиночества. Мы работаем, чтобы они возвращались.

Я верю: главный способ заслужить доверие покупателей — это самому им доверять. Именно поэтому мы убрали из залов охранников, открывали доступ к дорогим товарам, открывали кухни, чтобы было видно, как еда готовится прямо в магазине. Этими шагами мы демонстрировали: *вы можете доверять нам заботу о своём питании*. А значит — о своём здоровье.

Свежесть — не единственный критерий качества еды. Не менее важным критерием является вкус. И когда покупатель говорит, что наша сельдь под шубой — «как мама готовит»,

что им нравится хлеб в «Гулливере», что у нас продаются самые вкусные торты — это больше, чем комплимент. Это знак, что всё работает так, как должно работать. Это признание ценности твоего труда.

Ещё один важный способ формирования покупательского потока — грамотное ценообразование. И здесь у нас накоплен огромный инструментарий: от восприятия цифр и оформления ценников до изучения эластичности спроса и технологий динамического управления ценой. Однако единственно важное, что следует делать, играя в рознице с ценой товара — оставаться честным. Я и сам порой не мог понять, как объяснить покупателю подобные качели: сегодня товар стоит 100 рублей, завтра — 80, послезавтра — снова 100. Это ведь неуважение: покупатель умнее, чем мы думаем, он понимает смысл игры и чувствует фальшь. Если это акция — то у неё есть срок, а любое изменение ценника должно быть обоснованным. И здесь я предпочитаю простые решения, понятные покупателю — честные цены.

Радуйте и удивляйте

Одного доверия иногда недостаточно. Чтобы бренд оставался в памяти, важно уметь удивлять и радовать людей, предлагать им что-то неожиданное. Эмоции в продажах способны менять отношение к магазину сильнее любых обещаний и акций. Изумлять искушённых клиентов трудно, но в этом и состоит увлекательность задачи. И когда это удаётся, появляется особая энергия — желание создавать ещё больше поводов для радости покупателя.

От торговли кружится голова и горят глаза, когда удаётся продать за три предновогодних дня годовой объём красной икры — и ты ощущаешь ни с чем не сравнимое чувство азарта. Чувствуешь восторг, когда склады пустеют, а поставщики не успевают подвозить товар. Эти эмоции и сопровождают предпринимательство в живом, настоящем смысле слова, делают его бизнесом, который вдохновляет.

Сегодня покупателя сложно по-настоящему удивить и порадовать. И когда мы задумались об этой проблеме в дискаунтерах, то обратились к коллегам из Aldi. Изучив их опыт, мы поняли: нужны эмоциональные товары-сюрпризы, от покупки которых клиент будет получать позитивные эмоции. Каждую неделю, каждый месяц мы можем радовать посети-

телей приятной ценой на товары, которыми в обычной жизни не торгуем. Кто бы мог подумать, что «Чижик» будет продавать пылесосы или умные колонки? Уверен, что это не маргинальная торговля, а формирование трафика с помощью интересных предложений, когда покупки превращаются в *развлечения*.

Трудности здесь были в том, что такие, на первый взгляд, простые решения требуют перезагрузки: изменения мышления сотрудников, разрушения старых систем и создания новых. Это невероятно сложно и не всем под силу. Я наблюдал ситуации, когда менеджмент со временем становится более консервативным и апатичным: остерегается рисков, боится неудач — а вместе с этим теряет предпринимательское мышление и инициативу. Ни о каком кураже и внутренней свободе в этом случае рассуждать не приходится.

Что важно запомнить

- **Вкладывайтесь в культуру чистоты как в основу сервиса.** Простым людям важнее не громкие слоганы, а честное отношение, чистота в магазине и надлежащее качество продуктов.
- **Создавайте атмосферу, в которую хочется вернуться.** Даже если вы открываете просто «магазин у дома», потратьте деньги на дизайн и красоту.
- **Учитесь у покупателя.** Жалоба — это подарок, главное уметь его правильно принимать и использовать для улучшений.
- **Продавайте много.** В магазинах с большим товарооборотом продукты всегда свежее, как и еда вкуснее в том кафе, где много посетителей. Покупателя не обманешь.
- **Стройте отношения с покупателями на доверии,** чаще ставьте себя на их место. Всё просто. Вы — тоже покупатель.
- **Люди устали от уловок продавцов.** Делайте предложения честными и простыми — без мелкого шрифта, скры-

тых условий и ловушек.

- **Оставьте себе простор для импровизации.** Скучный бизнес — быстро умирающий бизнес. В торговле без эмоций нельзя. Радуйте и радуйтесь.

Глава 4. «Гурман»: миссия вкуса

От идеи к реализации: как рождался «Гурман»

«Гурман» стал для меня не просто проектом, а вызовом — личным и профессиональным. Он требовал совершенно иного подхода, так как этот супермаркет я задумал не как улучшенную версию «Гулливера», а как отдельную философию: гармония вкуса и красоты, безупречной организации и торгового сервиса.

Во многом «Гурман» родился из впечатлений. Мы с сыном ехали из Германии через Норвегию и Швецию и изучали все форматы торговли, что встречались на пути.

Мне запомнился 7-Eleven в норвежском Ставангере: небольшой магазин (не более 100 квадратных метров площади) уже более десяти лет назад предлагал посетителям решения в области быстрого питания. Тогда я искренне удивлялся: всего лишь два вида отварных макарон, кетчуп и майонез на столе барного формата с микроволновкой — и это пользуется спросом? Но именно такие простые решения се-

годня стали нормой и для российского покупателя.

А в Риге я увидел супермаркет Sky, который буквально поразил меня дизайном: мозаичные фризы шоколадного цвета, массивные бронзовые вывески с названиями отделов, мгновенное ощущение стиля и статуса.

Я почерпнул оттуда многое — в визуальном плане и в том, как создаётся атмосфера — и привёз с собой в Ульяновск. Уже тогда мне хотелось создать такой магазин, куда людям захочется возвращаться.

Изначально мы с партнёрами вообще не задумывались о премиальном формате — он появился как ответ на личный запрос, наблюдения и стечение удачных обстоятельств. Моя жена из Москвы и, как многие москвички, была требовательна к качеству товара и уровню сервиса. В городе тогда не было ни одного магазина, где можно было бы купить деликатесные продукты, свежее мясо и рыбу. Не было магазина, который бы совмещал в себе свежесть фермерских продуктов и высокий уровень сервиса. Хотелось создать пространство, куда едут специально и осознанно — за вкусом, уютом и подлинным качеством.

«Гурман» — это магазин с особым характером и не для широкой публики. Он — про глубоко осознанный вы-

бор и культуру потребления, про то, что покупатель тратит время и средства на поездку в наш гастромаркет, чтобы купить «тот самый» товар, который невозможно купить в обычных магазинах у дома. Мы не просто предложили широкий ассортимент деликатесов и свежих продуктов, а новый для города формат — гастрономического шоурума, где внутри, помимо супермаркета, есть ещё и своя открытая кухня и кафе.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.