

ПЁТР ГРЕК

ОТ АССОРТИМЕНТА К ПРИБЫЛИ

Система управления
торговым бизнесом:
клиенты, продажи,
товарные запасы
и капитал



КЛИЕНТЫ
и лояльность



ПРОДАЖИ
и маркетинг



ТОВАРНЫЕ
ЗАПАСЫ
и ассортимент



КАПИТАЛ
и прибыль

*Практика,
которая
работает*



Петр Грек

От ассортимента к прибыли

<https://litres.ru/74683813>

SelfPub; 2026

Аннотация

Торговая компания может увеличивать оборот, привлекать клиентов и расширять ассортимент — и при этом терять прибыль и замораживать деньги в запасах. Почему так происходит и как управлять бизнесом, чтобы коммерческие решения приносили реальный экономический результат?

Пётр Грек, эксперт с более чем 20-летним опытом в бизнесе, делится практическим подходом к управлению торговой компанией. В книге рассматриваются прибыльность товарных позиций, категорийный менеджмент, маркетинг, продажи, товарные запасы, оборотный капитал, бизнес-процессы, отчётность и мотивация персонала.

Особое внимание уделено авторскому методу 2F-ABCD, который помогает оценивать товарные позиции с учётом их прибыльности и спроса, расставлять приоритеты и принимать более обоснованные ассортиментные решения.

Книга адресована категорийным менеджерам, руководителям маркетинга и продаж, коммерческим и исполнительным директорам. Она поможет найти возможности для повышения эффективности бизнеса.

Содержание

Введение. Почему хороший бизнес не всегда приносит хорошую прибыль	7
Глава 1. Собственник ждёт ЧУДА от наёмного директора	21
Глава 2. Три отчёта для «Золушки»: как сделать бизнес прозрачным	32
Глава 3. Бизнес-процессы: как перестать терять время и деньги на ровном месте	51
Глава 4. Ключевые приоритеты исполнительного директора при вхождении в новую должность	64
Глава 5. Клиент как отправная точка коммерческой стратегии	83
Глава 6. Конкурентное преимущество: почему покупатель должен выбрать именно вас	99
Конец ознакомительного фрагмента.	103

Петр Грек

От ассортимента

к прибыли

ОТ АССОРТИМЕНТА

К ПРИБЫЛИ

Система управления торговым бизнесом: клиенты, продажи, товарные запасы и капитал

Оглавление

Введение. Почему хороший бизнес не всегда приносит хорошую прибыль

Глава 1. Собственник ждёт ЧУДА от наёмного директора

Глава 2. Три отчёта для «Золушки»: как сделать бизнес прозрачным

Глава 3. Бизнес-процессы: как перестать терять время и деньги на ровном месте

Глава 4. Ключевые приоритеты исполнительного директора при вхождении в новую должность

Глава 5. Клиент как отправная точка коммерческой стратегии

Глава 6. Конкурентное преимущество: почему покупатель должен выбрать именно вас

Глава 7. Маркетинг, который приносит прибыль

Глава 8. Маркетинг и продажи: структура, взаимодействие, оценка

Глава 9. Активные продажи и допродажи: как поднять чек и не потерять доверие

Глава 10. Категорийный менеджмент: товарная категория как самостоятельный бизнес

Глава 11. Метод 2F-ABCD Грека: как увидеть реальную ценность каждой товарной позиции

Глава 12. От рейтинга товаров к управлению запасами и выкладкой

Глава 13. Жизненный цикл товара: от запуска до вывода из ассортимента

Глава 14. Категорийный менеджер — предприниматель внутри компании

Глава 15. Цена товара: от наценки к реальной прибыльности

Глава 16. Рентабельность товарной позиции и клиента: сколько зарабатывает вложенный капитал

Глава 17. Рабочий капитал и упущенная прибыль: почему прибыльная компания может испытывать нехватку денег

Глава 18. Маркетинговые инвестиции: как превратить продвижение в прибыль

Глава 19. Мотивация персонала: почему люди не всегда делают то, чего ждёт руководитель

Глава 20. Бизнес-технологии и информационные систе-

мы: как превратить идеи в работающую систему

Глава 21. Бизнес-процессы: как перестать терять время и деньги на ровном месте

Глава 22. KPI и сбалансированная система показателей: как заставить цифры работать на бизнес

Глава 23. Три главных отчёта руководителя: мой самый важный совет начинающему топ-менеджеру

Глава 24. Управленческий учёт, инвестиционный анализ, бюджетирование и план-фактный анализ

Глава 25. Планирование товарных запасов: как сделать так, чтобы товар был всегда, но не лежал мёртвым грузом

Глава 26. Первые 90 дней руководителя: как войти в новую должность и не сломаться

Заключение. От ассортимента к прибыли

Введение. Почему хороший бизнес не всегда приносит хорошую прибыль

Бизнес может расти и терять устойчивость

Выручка растёт, клиентов становится больше, ассортимент расширяется — а прибыль почему-то снижается. Деньги оказываются связанными в избыточных запасах, ходовых товаров не хватает, скидки увеличивают оборот, но не дают сопоставимого финансового эффекта, а расходы растут быстрее продаж. На первый взгляд компания развивается. Если посмотреть на экономику бизнеса, картина может оказаться совсем другой.

Часто дело не в недостатке усилий, а в том, что подразделения ориентируются на разные локальные показатели и не видят общего результата. Закупки стремятся получить выгодные условия, продажи — выполнить план по выручке, маркетинг — привлечь покупателей, логистика — обеспечить поставки. Каждый может хорошо выполнять свою задачу, но совокупность этих действий не обязательно увеличивает прибыль компании.

Единая система

Торговый бизнес — единая система, в которой связаны клиенты, ассортимент, цены, продажи, запасы, процессы, со-

трудники и капитал. Товарная позиция — один из ключевых объектов управления: важно понимать, какой вклад она вносит в прибыль, насколько регулярно на неё возникает спрос, какой запас требуется для обслуживания покупателей, сколько времени занимает пополнение и какой объём капитала связан с её хранением.

Метод 2F-ABCD помогает расставить приоритеты и увидеть, какие позиции требуют особого внимания. Но индекс не принимает решения за руководителя. Он указывает, где искать возможности и проблемы; причины нужно анализировать отдельно, а действия выбирать с учётом спроса, запасов, цен, конкуренции и роли товара для клиента.

Как читать книгу

В книге я объединяю собственные управленческие подходы, примеры из практики и условные расчёты. Исторические кейсы показывают, как принимались решения в конкретных обстоятельствах, но не гарантируют такой же результат в любой компании. Применяя рекомендации, проверяйте их на своих данных и учитывайте состояние рынка, качество учёта, возможности команды и другие изменения, которые могут повлиять на результат.

Почему маркетинг живёт и побеждает: история одного кейса

Перед главами о системном управлении я оставляю интервью, которое дал много лет назад, когда только начинал развивать сеть аптек «Первая помощь». Тогда я ещё не знал,

что со временем сам буду возвращаться к этому разговору как к учебному кейсу.

Я сохраняю интервью не потому, что все приведённые в нём цифры и рыночные условия актуальны сегодня. Это исторический материал: названия компаний, цены и отдельные детали относятся к своему времени. Ценность текста — в управленческих принципах, которые можно анализировать и проверять на современной практике: как выйти из ценовой войны, выбрать целевой сегмент, выстроить программу лояльности и оценивать эффективность продвижения.

Читайте этот текст не как «историю успеха из 2003 года», а как **разбор кейса**. Смотрите, **как** принимались решения. **Почему** они сработали. И **что** из этого можно применить сегодня. Потому что принципы — не устарели. Устарели только детали.

А теперь — сам текст.

Западные технологии не всегда приживаются на российской почве. Сколько умных книг у нас написано, сколько корочек МВА выдано, а толку всё равно мало. Слово маркетинг стало притчей во языцех, но в большинстве компаний по-прежнему с трудом понимают, как грамотно строить свою маркетинговую политику.

Сеть аптек Первая помощь не из их числа. Коммерческому директору компании Петру Греку удалось поставить маркетинг во главу угла, и в результате последовательной, продуманной политики сеть за три года вышла на лидирующие

позиции. Думаю, что этот опыт будет полезен многим профессионалам управления.

Вопрос. Маркетинго-ориентированная компания в полном смысле этого слова — редкий зверь в наших краях. Как получилось, что при развитии вашей компании маркетингу уделили первостепенное внимание?

Ответ. У нас просто не было другого выхода. В 2003 году, когда я пришёл в Первую помощь, велась жёсткая ценовая конкуренция с Фармакором. Безусловно, такая конкуренция хороша для потребителей, но лишь с одной стороны. Демпинг не даёт возможностей для качественного развития сети, потому что из-за низких цен компания получает мало прибыли и поэтому не инвестирует в серьёзные проекты, не развивается.

У нас был выбор: либо продолжать ценовые войны, либо предложить что-то новое. Мы решили поступить так, как советовал живой классик маркетинга Филип Котлер, и попытались взглянуть на ситуацию на рынке с другой стороны. Новый ракурс позволил увидеть новые возможности. Несмотря на то, что потенциальные потребители лекарств в нашем городе — пенсионеры, и они составляют больше трети населения, значительную прослойку образует формирующийся средний класс. Именно эта группа до недавнего времени не получала достаточного качества услуг, товаров и ассортимента в сфере фармацевтики.

Кроме маркетинговых инструментов, других возможностей для продвижения не было. Административным ресурсом на тот момент Первая помощь не обладала, то есть мы не могли брать бесплатно помещения и открывать аптеки направо и налево. Более того, налицо был рост арендных ставок. Соответственно, для того чтобы иметь прибыль и активно развиваться, необходимо было продавать так называемые высокомаржинальные продукты, а это парафармацевтика, лечебная косметика и так далее.

Вопрос. Вместе с тем совершенно очевидно, что в настоящее время конкурентов у вас меньше не стало.

Ответ. Это абсолютная правда, но для нас ситуация изменилась коренным образом. Мы ушли от ценовой конкуренции, создав бренд фармамаркета. В нашем представлении и в представлении многих петербуржцев это даже не аптека, а магазин по продаже лекарств и парафармацевтики. Соответственно, мы перепозиционировались на более высокодоходный сегмент, предложив другой товар, другой уровень сервиса и качества обслуживания. Парафармацевтика — наша товарная основа, высокомаржинальный продукт, который позволяет нам инвестировать в собственное развитие.

Вопрос. А что вы подразумеваете под парафармацевтикой?

Ответ. На сегодняшний день стопроцентного определения этого термина нет. Когда я пришёл в Первую помощь, разделение товаров на категории было довольно скудным:

лекарства, БАДы, минеральные воды, травы, чай. Сейчас у нас 260 категорий товаров, причём они разделены именно по потребностям, которые призваны удовлетворять. Наша особенность в том, что мы первыми в Петербурге и одними из первых в России попытались дать человеку решение проблемы в комплексе, а не просто осуществлять отдельные продажи лекарств.

Что касается парафармацевтики, то мы под ней понимаем различные профилактические средства, куда входят зубные щётки, пасты, в том числе специализированные, косметика. Косметические средства условно делятся на две категории: первая борется со старением, главным образом женским, во вторую входит лечебная косметика, позволяющая устранить те или иные проблемы. К парафармацевтике относятся также различные электронные приборы. Парафармацевтикой можно считать и некоторые БАДы, большинство из которых позиционируются как средства для красоты.

Вопрос. Задам довольно серьёзный вопрос: каковы основные принципы маркетинговой политики вашей компании?

Ответ. Мы отдаём себе отчёт в том, что не можем конкурировать на всех рынках со всеми форматами сетей. Поэтому мы выбрали свою целевую группу — это женщины 25–55 лет с доходом от 15 000 рублей, проживающие в Петербурге. Соответственно, в основном на них и направлена наша маркетинговая политика.

Таким образом, первый принцип — чёткое позиционирование. Второй аспект — это качественный сервис, который стал возможен благодаря открытой выкладке и наличию дополнительных услуг. Третий принцип маркетинговой политики компании — это работа с персоналом, потому что мы требуем внимательного отношения к клиентам. В то же время для нас очевидно, что просто так требовать невозможно, поэтому мы подбираем соответствующих людей, обучаем и мотивируем их. Мотивация — это не только высокие оклады, но и большие бонусы. Наша сеть — одна из немногих, где переменная часть зарплаты очень существенна. У нас есть свой штат тренеров, который обучает сотрудников грамотному общению с клиентами, выяснению их потребностей и помощи в решении их проблем. Получается, что маркетинг Первой помощи держится на трёх китах: позиционировании, сервисе и работе с персоналом.

Вопрос. А какие маркетинговые инструменты использует ваша компания? Проводились ли какие-то исследования перед сменой формата?

Ответ. Обоснование необходимости проведения маркетинговых исследований — это всегда серьёзная проблема, особенно перед запуском нового проекта. Доказать владельцам компании необходимость выделения нескольких тысяч, а то и десятков тысяч долларов на непонятные для многих маркетинговые исследования далеко не просто. К счастью, со временем ситуация улучшается.

Как мы начинали исследования? В 2003 году провели четыре фокус-группы: три женских, где участвовали представительницы слабого пола различных возрастов, и одну мужскую. В итоге получили гипотезу о том, какой люди хотят видеть новую аптеку. После этого проводились количественные исследования, несколько сотен интервью. Исследованиями мы занимались как своими силами, так и с привлечением партнёров.

Однако, как бы идеально мы ни развивались, необходимо постоянно заставлять себя хотя бы один раз в полгода проводить исследование рынка. Это мы стараемся делать с помощью нашего партнёра — компании TNS, генеральным директором которой является мой хороший знакомый Александр Создателев. Он отлично разбирается в специфике нашего бизнеса и каждые шесть месяцев проводит исследования значимых для потребителей критериев и степени их удовлетворённости. Эти параметры являются классическими с точки зрения маркетинга.

Кроме того, каждый месяц мы проводим стандартные исследования на предмет известности марки и лояльности. К этому привлекаются специалисты из компании Той-опиньон. Мы постоянно отслеживаем, как растёт известность Первой помощи. Также каждый месяц в аптеках опрашиваются 300 посетителей. В ходе интервью они рассказывают всё, что о нас думают. Иногда это нелицеприятные мнения, но тем не менее это позволяет держать руку на пульсе

и вовремя предпринимать необходимые действия. Также мы регулярно покупаем кабинетные исследования и получаем данные об основных игроках на фармацевтическом рынке.

Вопрос. Всё это очень интересно, однако вернёмся к вашей визитной карточке — фармамаркетам. Перед внедрением этого формата вы ориентировались на западный опыт?

Ответ. Однозначно ответить трудно. Команда, которая работала в Первой помощи до моего прихода, съездила в Москву и посмотрела на открытую выкладку в компании 36,6. Глобальных выводов не сделали, кроме одного: аптеки работают, и товар в них сильно не воруют. Оценив ситуацию и проанализировав американский опыт, мы использовали сам факт того, что открытая выкладка даёт прирост импульсивных покупок. Это в итоге сказывается на товарообороте, а клиент получает возможность выбора: он может подержать товар в руках, почитать аннотацию, позвать консультанта, при этом его не слышат другие посетители аптеки. Это очень важно.

Мы, например, выяснили, что мужчины довольно часто стесняются покупать предметы личной гигиены, в том числе презервативы. Когда мы открывали первые фармамаркеты, то исходили из тезиса о том, что открытая выкладка даст рост продаж, что доказывал, например, московский опыт. В то же время цветовые решения и дизайн, который мы видели в Москве, нам не понравились, и мы пошли своим путём.

Сейчас трудно представить, но по ценам 2003 года дизайн-проект обошёлся нам в 3000 долларов. Наши знаменитые тёплые цвета, фирменное оборудование без острых углов — всё это улучшает настроение при посещении аптеки или по крайней мере точно его не ухудшает. В нашем городе мало солнца, и на фокус-группах мы выяснили, что люди хотят особого, внутреннего тепла. Мы постарались учесть эти пожелания при выборе цветов для наших фармamarcaетов. Идея по оформлению аптек принадлежит мне. Я вообще стараюсь много читать на эту тему, и было приятно реализовать на практике те теоретические положения, которые высказывались в литературе.

Внедряя новый формат торговли с нуля — захватывающий и волнительный процесс. Аптека на Владимирском, 16 стала первым фармamarcaетом сети, который открылся в начале 2004 года. Он был настолько важен для нас, что я даже упросил генерального директора все до мельчайших нюансов там курировать, в том числе строительство и ремонт, чем немного обидел наш отдел капитального строительства. Тем не менее аптеку мы выдержали в эталонном варианте.

Практика показала, что за первые три месяца после открытия объём продаж увеличился, а в течение первого месяца люди привыкали к новому формату. При входе в аптеку у нас стоят инфракрасные датчики, которые позволили сосчитать, сколько людей посетили аптеку до и после ремонта. Выяснилось, что их количество не изменилось, а вот средний

чек при этом вырос на 30%. Цифры говорят сами за себя.

Сейчас, когда предлагаются помещения, которые по своим характеристикам подходят только для организации аптеки с закрытой выкладкой, мы, как правило, отказываемся от них, потому что понимаем, что фармамаркет — наиболее эффективный формат для аптеки. Закрытая выкладка — это минимум 30% упущенной прибыли. Сейчас прошло уже два года, и оборот на Владимирском вырос по сравнению с 2004 годом в два раза в пиковые сезоны и на 50–60% в обычные.

Пиковых периода для нас три: перед Новым годом, когда все покупают подарки, в это время продажи зубных щёток и косметики возрастают в разы; октябрь, когда становится холодно, а батареи ещё не включают, тогда возрастает спрос на лекарства от простуды; и третий высокий сезон — на неделю в преддверии 8 Марта. Как мы шутим, главное в эти периоды — успевать подносить снаряды.

Вопрос. Какие способы продвижения наиболее эффективны в фармацевтическом бизнесе и как вы оцениваете эту эффективность?

Ответ. На самом деле трудно сказать, что самое эффективное. Если говорить о рекламоносителях, то мы используем все, исходя из максимального количества контактов с потребителем и минимальной стоимости этого контакта. Пока на первом месте стоит телевидение.

Стратегия продвижения у нас состоит из двух частей. Первая — показ конкурентных преимуществ сети и работа

на известность бренда в целом, для этого мы используем телевидение, радио, наружную рекламу. При открытии новых аптек нам приходится действовать локально — это вторая составляющая: директ-мейл в данном микрорайоне в радиусе километра, флаеры, стритлайны, мощная наружная реклама. Бюджет делится следующим образом: 70% уходит на рекламу бренда сети и 30% — для продвижения локальных проектов.

Вопрос. Ваша компания первая из сетевых аптек ввела дисконтную систему для своих покупателей. Насколько она себя оправдала?

Ответ. Когда мы запускали дисконтную систему, то преследовали несколько целей. Во-первых, хотели построить систему лояльности, во-вторых, создать систему маркетинговых коммуникаций.

Вообще есть два типа дисконтных карт: где-то дают дисконтную карту бесплатно, где-то её покупаешь, но непонятно, какие будут скидки и на какой товар. Мне как маркетологу совершенно очевидно, что скидки будут на залежавшийся товар. Эту карту можно называть всем, чем угодно, но только не программой лояльности. Дураков нет — мы все потребители, и когда я прихожу, например, в Карусель, то их карта мне не нужна, так как она ничего не даёт. Почему? На тот товар, который я, как правило, покупаю на сумму 4–6 тысяч рублей в неделю, скидок я практически не получу. Скидка составила бы рублей 50 с 6 тысяч. Это говорит о том, что я

выбираю хитовые товары, которые и так замечательно продаются, поэтому скидок на них практически нет. Вопрос: зачем мне тогда эта карта? Разве она делает меня постоянным покупателем Карусели?

Если эти строки прочитают маркетологи Карусели, то могу им посоветовать: такими способами лояльность потребителя не построить. А пока я стал ходить в Ленту, так как их дисконтная система лучше соответствует моим представлениям.

Если ты хочешь, чтобы потребители были лояльны к твоей компании, то нужно подарить им скидки на весь ассортимент. Мы какое-то время назад приняли такое решение, хотя акционеры тоже волновались: а не прогадаем ли мы с такой излишней щедростью, не много ли подарим людям? Я отвечал: пусть и много, но со временем это окупится.

Результат налицо: всего выдано 66 000 карт, и 75% их владельцев сделали повторные покупки в течение шести месяцев. И это несмотря на то, что для получения нашей карты необходимо купить товара на приличную сумму — 2000 рублей, а чтобы получить VIP-карту с максимальной скидкой, надо сделать покупку на 5000 рублей. Да, не все могут себе это сразу позволить. Но с другой стороны, что приобрела компания? Отсекая низкодогодный сегмент, мы получили базу данных лояльных клиентов. Это намного лучше, чем если бы мы раздали карты всем подряд.

Эффективность мы чётко отслеживаем компьютерным

способом. Есть список владельцев карт, которые получили письма по акциям, и дальше при помощи CRM-системы мы видим, сколько процентов из числа получивших пришли и купили товары. Могу сказать, что из года в год мы полностью окупаем эту рассылку. Более того, с точки зрения маркетингового инструмента мы увеличиваем лояльность потребителей к нашей компании. Например, 29% наших клиентов говорят, что не станут покупать ни у кого другого, кроме как у нас. Персональная рассылка — наша конкурентная стратегия продвижения, которую другие пока не применяют. И чем дольше они её не будут использовать, тем выгоднее нам.

Глава 1. Собственник ждёт ЧУДА от наёмного директора

1.1. «Даю тебе три месяца»

Когда бизнес начинает хиреть, акционеры часто принимают «гениальное» решение: нанять наёмного директора. Мол, пусть он придёт и наведёт порядок. Найдут «профессионала», дадут ему высокую зарплату, а через три месяца (максимум через год) с удивлением обнаружат, что ничего не изменилось. Или стало хуже. И тогда собственник разочарованно произносит: «Ну вот, опять не сработало. Все развалено до нас».

Почему так происходит? Почему собственники меняют генеральных директоров уже через 6–12 месяцев совместной работы?

Как мне кажется, истоки этого непонимания идут из нашего «прекрасного далёка». Давайте вспомним, откуда родом, по большому счёту, как нынешние собственники, так и наёмные топ-менеджеры многих мелких, средних и даже достаточно крупных компаний.

Оттуда. Из 1990-х.

В то время между идеей «хочу сделать деньги» и получением собственно «бабла», как правило, лежало несколько дней, а то и часов. Сейчас количество необходимого для это-

го времени существенно выросло. Но главное даже не в этом. Набор и последовательность действий, в результате которых идеи превращаются в деньги, тоже изменились. Причём кардинально.

Бизнес на коленке больше не сделаешь.

Сразу оговорюсь: я не имею в виду компании, уже вышедшие на IPO, лидеров рынка, создавших известные бренды. У них уже другой, современный тип корпоративного управления. Я о тех собственниках и топ-менеджерах, чья психология и методы управления за последние двадцать лет почти не изменились.

1.2. «Сделай мне прибыль в два раза больше»

Странно слышать, когда иной владелец говорит своему гендиректору: «Вот тебе три месяца (шесть, двенадцать — неважно). Сделай мне прибыль в два раза больше. Или я найду другого».

А как ему её сделать, если в компании даже нет внятной и понятной управленческой отчётности? Если невозможно сразу понять, какие продукты, в каких торговых точках приносят доход, а какие генерируют убытки? И что будет дальше — непонятно, так как нет современной системы учёта транзакций, бизнес-операций, ERP-системы, финансового анализа. Вся аналитика делается буквально на коленке, на бумажках, в лучшем случае в табличках Excel.

Дело даже не только в этом. Ты можешь использовать 1С:УПП8 или даже Oracle и Ахapta. Но если система пустая

— в ней нет планов управленческих счетов, основных бизнес-процессов, KPI и прочего — то это как ноутбуком гвозди забивать. КПД тот же.

То есть проблема в том, что собственник в данном случае так и не стал бизнесменом, а остался предпринимателем типа «купи — продай». И ещё большая проблема в том, что такой собственник не может и не сможет терпеть около себя настоящих специалистов уровня системного бизнеса. Им с ними просто эмоционально некомфортно. Даже разговаривать не смогут на одном языке.

1.3. Сколько времени нужно, чтобы навести порядок

Иногда уходит полгода, иногда год, чтобы навести в бизнесе элементарный порядок: поставить финансовый учёт, организовать коммерческую службу, настроить бизнес-процессы и наложить их на IT-структуру, которая зачастую создаётся с нуля. Только после того, как выполнена эта работа и создан бэк-офис, постепенно появляется понимание, что нужно каждому сегменту рынка, и как создать продукты, чтобы удовлетворить эту потребность. Только после того, когда всё становится понятно и прозрачно, когда сотрудники становятся мотивированными и готовыми идти в бой, только тогда начинаются настоящие продажи, и как следствие появляется прибыль.

А собственник ждёт чуда через три месяца. Или через полгода. И когда чуда не происходит, он делает «оргвыво-

ды». Меняет директора. Потом ещё одного. И ещё.

1.4. Найти профессионала — это инвестиция, а не издержка

Или бывает другая ситуация. Собственник нанимает профессиональных управленцев с относительно высокой зарплатой. Но при этом тут же совершает несколько ошибок: ни копейки не даёт на развитие и сразу же требует много прибыли. Он не понимает, что в девяти случаях из десяти так уже не получится. Что обещать это могут только безответственные шарлатаны.

Дорогая команда топов в единичных случаях, действительно, может сразу показать результат. Но только если бизнес был не очень сильно запущен и потенциал развития лежал на поверхности: нужно было, например, прекратить воровство. Но ведь и это только кратковременный взрыв и прилив денег. Если рынок поменялся, а 4Р маркетинга у компании остались на уровне десятилетней давности — то тогда туши свет.

Главная, я бы даже сказал, общая цель собственников и топ-менеджеров в другом: бизнес должен долго и целенаправленно давать требуемый уровень прибыли. Данный подход требует инвестиций. В любой отрасли. В любой стране. Таков сегодня всемирный рынок, такова ситуация.

Приглашение грамотного управленца (иногда вместе с командой), с успешной историей создания брендов или с опытом вытаскивания компаний из пропасти — это, безуслов-

но, недешёвый путь. Но надо понимать, что это не издержки. Это самые главные инвестиции собственника в своё будущее. И чем больше таких инвестиций, тем больше будет отдача на вложенные средства.

Рекомендую такие инвестиции делать регулярно. Минимум раз в пять лет.

1.5. «Пацаны из девяностых» и их бизнес-логика

В 2017 году российский рынок в основном и целом заполнен. На фоне стагнации и падения потребительского спроса, произошедшего в последние годы, образовалось избыточное количество компаний в различных отраслях экономики. Дай бог всем выжить, и работать хотя бы в небольшой плюс. Сейчас не то что сделать 100% прибыли за день, а даже добиться 50% роста за год представляется проблематичным. Тут хотя бы в два раза обгонять инфляцию.

К сожалению, ещё многие владельцы бизнеса этого не видят и не понимают.

Да, верна поговорка: нет пророка в своём отечестве. За плечами автора работа во многих компаниях. И опыт полностью подтверждает теорию: если собственник понял, что на дворе не 1990-е и даже не начало 2000-х годов, то ему надо срочно привлекать к управлению грамотных специалистов. Или продавать бизнес. Иначе финал один — банкротство.

Возьмите Санкт-Петербург. Вспомните, сколько здесь в своё время было красивых и сильных бизнес-имён: Дом-Лаверна, Искрасофт, Алеко-техника для человека — чего сто-

ит. И где теперь эти сети? Их просто нет. Как нет десятков других компаний, в том числе федерального уровня, например, магазинов электроники Мир.

Законы управления отменить невозможно.

1.6. «Не учите учёного»

Некоторые владельцы бизнеса вначале, вроде бы, делают всё правильно: маркетинг, производство, продвижение. Как следствие — резкий рост продаж. И через год-два катастрофический по своим последствиям спад.

Плохой финансовый менеджмент (точнее его отсутствие) приводит компании к банкротству на этапе, казалось бы, взрывного роста. Проблемы, связанные с болезнями роста, важно вовремя разглядеть. Их основная причина — неспособность менеджмента и собственников компании вовремя настроить (создать с нуля) внутренние бизнес-процессы, которые и дают половину успеха.

Да уж, удивительная складывается ситуация. Если, например, врач начнёт лечить больного, даже не измерив температуру или не взяв анализы, а значит, не поставив диагноз, то многие подумают, что он или дурачок, или просто шарлатан. Или если инженер при ремонте электронной платы не проверит в контрольных точках величину напряжений, форму сигнала, а сразу начнёт перепаяивать транзисторы или микросхемы — тоже скажут, что чудака на букву «м».

А как же тогда назвать людей, которые рулят бизнесом, не понимая в принципе, как живёт рынок и как правильно

делать инвестиции? Как их назвать? Чудиками? Шарлатанами? Недоучками? Или просто — пацанами из девяностых?

И если у них под началом не электронная плата, не один пациент, а сотни и даже тысячи людей, сотрудников, единиц оборудования и других активов на миллионы рублей?

Эти люди, конечно, могут сказать: «Не учите учёного». Как бы они создали свои большие компании, не обладая деловой хваткой и пониманием рынка?

Ответ прост: двадцать лет назад рынок был полупустым. Большая наценка позволяла почти половину продаж совершать в минус. И никто этого в компании не видел и не мог видеть, пока конкуренция не привела наценку к минимально возможным значениям.

1.7. Плохой менеджмент — плохой рост

Бывает, в компании всё вроде бы делается правильно, поставленные задачи звучат красиво. А исполнители явно низкой квалификации: родственники, друзья, знакомые, которые в силу своей компетенции уже просто не могут тянуть возросший уровень бизнеса с миллиардным оборотом и тысячами сотрудников.

Собственники должны быстро принимать решения в такой ситуации. Иначе полный аут: стагнация, падение прибыли, затем — оборотов. И как финал — продажа бизнеса или банкротство. Другого не будет.

Думаю, что ответ очевиден. Более того, он лежит на поверхности: не надо изобретать велосипед. Делай, как написа-

но в учебнике и найми тех людей, кто сможет сделать, как положено. Но найти таких людей нелегко. И в этом деле трудно переоценить роль собственников.

Тяжела их доля. Однако за них никто лучше их не примет такие решения.

Если пришло твёрдое понимание, что причина проблем компании в плохом менеджменте, то надо менять топов. А не слушать иногда их сказки «за жисть». Но, меняя одних директоров на других, важно чётко понимать: а что должен «вылечить» новый ГД? В зависимости от ответа на этот вопрос, встаёт следующий: а какими компетенциями должна обладать команда управленцев? Какими технологиями управления бизнес-процессами они должны владеть? Насколько широким должен быть их системный взгляд на бизнес в целом?

На поиск ответа иногда уходит несколько драгоценных лет. И зачастую уже бывает поздно.

Конечно, можно сказать собственнику: дружище, владелец бизнеса, иди, подучись, чтобы хотя бы разговаривать на одном языке с менеджментом. Ну, а если у него нет времени, сил, а иногда и желания?

Тогда совет: такие собственники должны хотя бы пригласить консультантов или почитать статьи на эти темы. Если же собственник не владеет азами управления системным бизнесом, и раз за разом расстаётся с топ-менеджерами, то тогда не надо мучить свою компанию и себя. Может быть, да-

же продать её нужно, как можно быстрее, если не умеешь управлять сам и не можешь выбрать грамотных управленцев.

1.8. «А что делать-то?»

Должно прийти понимание, что сегодня сделать качественный рывок в бизнесе за сравнительно короткий промежуток времени практически нереально. Конкуренция уже очень сильная. Свободные ниши пусты только в совершенно новых отраслях: интернете, нано- и биотехнологиях, в некоторых других инновационных нишах.

А на классических рынках (в FMCG, услугах) — только долгий и упорный труд, борьба за проценты роста и повышения рентабельности.

Иначе, как говорил на лекции в бизнес-школе один уважаемый мной преподаватель: «У вас будет одна сплошная отвязная диверсификация». «Отвязная» — это когда некий холдинг продаёт продукты оптом и — ах! — неудачно. Решает переключиться на новое направление, открывает салоны красоты — ах! — опять провал. И решает «замутить новую тему», например, прокат катеров, яхт и велосипедов. Агония налицо.

Что тогда делать?

Надо правильно делать системный бизнес. Причём в любой отрасли.

1.9. Что должен сделать собственник, который хочет выжить

Итак, если вы — собственник, и вы дочитали до этого ме-

ста, у вас есть два пути.

Путь первый. Признать, что бизнес — это наука. Что в управлении бизнесом действуют свои правила, которые чётко прописаны, давно известны и доказаны опытом. Но почему-то применяют их не все. Признать, что вы, возможно, не обладаете нужными компетенциями для управления современным бизнесом. И нанять тех, кто обладает. Дать им полномочия, мотивацию и время. И не мешать.

Путь второй. Продать бизнес. Пока он ещё чего-то стоит. Пока есть хоть кто-то, кто его захочет купить. Иначе останетесь со своим товаром, сырьём, магазинами, оборудованием и складами, которые потом сможете продать только за бесценок.

Третьего пути, по моему опыту, нет.

1.10. Резюме для управленца

Если вы — наёмный управленец, и вы читаете эту книгу, вот что вам нужно понять про своего собственника:

Он может ждать чуда через три месяца. Вы должны быть готовы к этому разговору. И чётко объяснить, что за три месяца можно только поставить диагноз, а не вылечить. Или не соглашаться на такие условия сразу.

Он может не понимать, что такое системный бизнес. Ваша задача — не просто делать, но и объяснять. Терпеливо, на цифрах, с примерами. Или уходить, если он не слышит.

Он может окружать себя «старой гвардией». Друзья

детства, родственники, знакомые. Ваша задача — выстроить систему, которая работает независимо от персоналий. Или уходить, если вам не дают этого сделать.

Он может бояться делегировать полномочия. «Шаг вперёд — два шага назад». Ваша задача — показать, что система контроля (прозрачность, отчёты, ССП) даёт ему больше контроля, а не меньше. Или уходить, если он не готов.

Он может не быть готовым к инвестициям. «Денег нет, но вы держитесь». Ваша задача — показать ROI этих инвестиций. Или уходить, если он не готов.

В следующих главах мы подробно разберём, как построить систему, которая сделает бизнес прозрачным. Как описать бизнес-процессы. Как настроить управленческую отчётность. Как внедрить ССП. Как мотивировать персонал. Как управлять ассортиментом, запасами и ценами.

Но начнём мы с фундамента. С того, без чего всё остальное не имеет смысла.

С трёх отчётов, которые каждое утро должны приходить на почту собственнику. И которые покажут ему, что чудес не бывает. Бывает система.

Глава 2. Три отчёта для «Золушки»: как сделать бизнес прозрачным

2.1. Главная проблема: собственник уверен, что всё контролирует

За годы работы я не раз сталкивался с одной и той же ситуацией. Собственник говорит: «Я знаю свой бизнес. Я каждый день общаюсь с менеджерами по продажам, бываю на складе, разговариваю с руководителями подразделений. Если мне нужны цифры, я обращусь к главному бухгалтеру. Она работает со мной много лет, знает компанию изнутри и всегда поможет».

В этом рассуждении есть логика. Собственник действительно многое знает о своей компании. Опытные сотрудники помнят клиентов, понимают особенности поставщиков, знают, какие товары продаются лучше и где возникают проблемы. Главный бухгалтер может отлично вести учёт и добросовестно выполнять свою работу.

Но есть одна существенная проблема: **знание отдельных частей бизнеса ещё не означает, что у собственника есть полная и своевременная картина происходящего.**

Менеджер по продажам рассказывает о выполненных за-

казах, но может не знать, сколько денег компания заработала после всех затрат. Начальник склада видит остатки и движение товара, но не всегда понимает, насколько выгодно вложен капитал в эти запасы. Бухгалтер знает, какие операции отражены в учёте, но бухгалтерская отчётность сама по себе не объясняет, почему одна товарная группа приносит прибыль, а другая поглощает оборотные средства.

Каждый сотрудник видит свою часть реальности. Собственнику же необходимо видеть бизнес целиком.

Представим обычную ситуацию. Выручка растёт, отдел продаж докладывает об успехах, склад загружен, поставщики регулярно отгружают товар. На первый взгляд компания развивается. Но одновременно увеличивается количество медленно продаваемых запасов, клиенты задерживают оплату, а скидки снижают прибыльность. Денег на счёте становится меньше, хотя продажи растут.

Кто должен первым заметить, что компания движется не туда? И сколько времени пройдёт, прежде чем проблема станет очевидной?

Если ответ зависит от того, когда собственник случайно задаст правильный вопрос, система управления ещё не построена.

Я называю это **иллюзией контроля**. Владелец постоянно занят, получает много информации, участвует в совещаниях и принимает десятки решений. Но он не всегда может быстро ответить на главные вопросы:

Выполняет ли компания план по прибыли, а не только по выручке?

Какие товары и клиенты обеспечивают финансовый результат?

Сколько денег связано в запасах и дебиторской задолженности?

Где именно возникло отклонение от плана?

Какое подразделение должно исправить ситуацию и в какой срок?

Какие решения дадут наибольший эффект?

Проблема не в недостатке информации. Часто её слишком много, но она разрознена, приходит с опозданием и не всегда связана с конкретными управленческими решениями.

Почему доверия к сотрудникам недостаточно

Я не предлагаю подозревать каждого работника в недобросовестности. Напротив, нормальная система управления должна позволять добросовестному сотруднику спокойно работать, а собственнику — не проверять лично каждую операцию.

Но доверие и контроль не противоречат друг другу. Они дополняют друг друга.

Даже самый честный бухгалтер может допустить ошибку, не успев закрыть документы или подготовить отчёт, который не отвечает на вопрос собственника. Руководитель продаж может искренне считать месяц успешным, потому что выполнил план по выручке, хотя валовая прибыль ока-

залась ниже ожидаемой. Закупщик может приобрести большую партию со скидкой, не учитывая, что компания будет продавать её несколько месяцев.

Это не обязательно обман. Часто причина в том, что разные сотрудники оценивают результат по разным критериям.

Разумеется, отсутствие прозрачности создаёт и риски злоупотреблений: необоснованных списаний, фиктивных услуг, несанкционированных скидок, ошибок в расчётах и других операций, которые трудно своевременно обнаружить. Однако нельзя считать, что всякая непрозрачность означает воровство. Система нужна прежде всего для того, чтобы уменьшать ошибки и риски, своевременно выявлять отклонения и устанавливать ответственность.

Мой подход прост: не пытаться заменить людьми систему контроля, а построить систему, которая помогает людям работать лучше и делает результат проверяемым.

2.2. Что я понимаю под прозрачной компанией

Прозрачная компания — это не та, в которой собственник лично знает каждую цифру. Это компания, в которой важные показатели рассчитываются по единым правилам, ответственные сотрудники понимают свои задачи, а отклонения можно обнаружить до того, как они превратятся в серьёзные потери.

Для этого я предлагаю выстроить четыре взаимосвязанных элемента.

Первый элемент. Описанные бизнес-процессы

Нельзя эффективно управлять процессом, если никто не договорился, как именно он должен работать.

Возьмём приём заказа. Кто принимает заявку? Кто проверяет наличие товара? Кто согласовывает скидку? Кто резервирует товар, передаёт задание на склад и контролирует отгрузку? Что происходит, если товара нет или клиент меняет условия?

Если ответы зависят от конкретного менеджера, процесс держится на личном опыте людей. При увольнении сотрудника, увеличении нагрузки или появлении нового филиала начинаются сбои.

Поэтому ключевые процессы необходимо описать: определить последовательность действий, роли, сроки, правила принятия решений и порядок обработки исключений. Затем, где это целесообразно, автоматизировать их в информационной системе.

Например, в одной розничной сети, с которой я работал, приём товара на склад занимал до двух дней. Документы обрабатывались вручную, сведения переносились в учётную систему, возникали ошибки в количестве и артикулах. После описания процесса и его автоматизации время приёмки сократилось до четырёх часов. Это позволило быстрее вводить товар в доступный остаток и уменьшить количество ошибок.

Этот пример показывает важный принцип: автоматизация полезна не сама по себе. Сначала нужно разобраться, как

должен работать процесс, и только потом закреплять его в системе.

Второй элемент. Единые правила управленческого учёта и бюджетирования

Собственнику необходимо понимать, откуда компания получает доход, на что расходует деньги и какой результат получает.

Для этого я использую систему управленческого учёта, которая должна быть согласована с реальными задачами бизнеса. Она включает:

Центры финансовой ответственности (ЦФО). Подразделения или направления, для которых определены финансовые показатели, полномочия и ответственность.

Правила классификации доходов и расходов. Чтобы одинаковые операции отражались одинаково и результаты можно было сравнивать.

Бюджет доходов и расходов (БДР). Он показывает финансовый результат за период: доходы, расходы и прибыль.

Бюджет движения денежных средств (БДДС). Он отражает поступления и платежи, позволяя оценивать ликвидность и планировать потребность в деньгах.

Управленческий баланс. Он показывает активы компании, обязательства и собственный капитал, помогая понять, во что вложены средства и за счёт каких источников финансируется бизнес.

Здесь важно не смешивать разные задачи. Прибыль и де-

нежные средства — не одно и то же. Компания может быть прибыльной по данным БДР, но испытывать нехватку денег из-за роста запасов, отсрочек платежей покупателям или погашения обязательств. И наоборот, поступление крупного аванса может временно улучшить остаток денег, но ещё не означать, что компания заработала прибыль.

ЦФО также не должны становиться формальным перечнем отделов. Центр ответственности имеет смысл, когда руководитель действительно может влиять на закреплённые показатели. Нельзя требовать от начальника отдела продаж ответственности за расходы, на которые он не имеет полномочий влиять. Нельзя оценивать закупщика только по размеру скидки, игнорируя скорость реализации приобретённого товара.

Моя задача — связать полномочия, показатели и ответственность. Тогда сотрудники понимают, какой результат от них ожидают и какие решения они вправе принимать.

Необязательно внедрять всю систему одновременно. В небольшой компании разумно начать с достоверного учёта доходов, расходов и денежных потоков. Затем добавить управленческий баланс, бюджеты по направлениям и более детальную аналитику. Главное — не останавливаться на отчётности ради отчётности: каждый показатель должен помогать принимать решения.

Третий элемент. Надёжная информационная система

Информационная система должна не просто хранить данные, а поддерживать согласованные правила работы компании.

В ней важно предусмотреть:

- разграничение прав доступа;
- фиксацию значимых изменений и действий пользователей;
- контроль полноты и корректности данных;
- единые справочники товаров, клиентов и подразделений;
- автоматическое получение показателей из первичных операций;
- порядок закрытия отчётных периодов и оформления корректировок;
- возможность проследить путь от сводного показателя до исходных документов.

Закрытый период не следует превращать в область, где невозможно исправить даже обнаруженную ошибку. Правильнее установить контролируемый порядок корректировок: кто вправе их проводить, на каком основании, с каким согласованием и как они отражаются в истории изменений. Тогда данные остаются проверяемыми, а исправления не превращаются в незаметное переписывание прошлого.

Не имеет принципиального значения, называется ли используемая система 1С, ERP или иначе. Само наличие программы не гарантирует прозрачности. Можно годами работать в мощной системе и продолжать принимать решения по

разрозненным таблицам.

Результат зависит от того, насколько правильно организованы процессы, настроен учёт, определены показатели и обеспечено качество исходных данных.

Четвёртый элемент. Регулярные управленческие отчёты

Даже правильно организованный учёт не поможет, если собственник получает нужные сведения только по запросу и спустя несколько дней.

Я предлагаю перейти от модели «закажите мне отчёт» к модели «система регулярно показывает согласованный набор показателей».

Частота зависит от характера бизнеса. Остатки, продажи, денежные средства и критические отклонения могут требовать ежедневного контроля. Прибыльность, управленческий баланс и результаты закрытого месяца необходимо анализировать с учётом периодичности и качества их расчёта.

Не каждый показатель можно достоверно рассчитать в реальном времени. Например, итоговая прибыль за месяц зависит от полноты отражения расходов, начислений и корректировок. Поэтому важно показывать не только значение, но и дату актуальности, статус данных и ограничения расчёта.

Отчёт должен отвечать на три вопроса: что произошло, где возникло отклонение и кто должен разобраться в его причинах.

Именно здесь я предлагаю использовать систему трёх

управленческих отчётов.

2.3. Три отчёта, которые дают собственнику картину бизнеса

Я не предлагаю собственнику ежедневно изучать сотни строк таблиц. Это задача руководителей направлений и специалистов. Собственнику нужен короткий обзор, который помогает увидеть существенные изменения и вовремя задать правильные вопросы.

Моя система включает три взаимосвязанных отчёта:

«Прогноз — сделано» — что происходит с коммерческими результатами и выполнением планов.

Деньги и рабочий капитал — где находятся средства компании и насколько эффективно они используются.

Операционные и качественные показатели — какие процессы и действия сотрудников влияют на результат.

Это не три независимых документа, а три взгляда на одну компанию. Первый показывает результат, второй — финансовые ресурсы, третий помогает понять причины отклонений.

Отчёт № 1. «Прогноз — сделано»

Главная задача этого отчёта — сравнить ожидаемый результат с фактическим и показать, где компания отстаёт от цели.

Предположим, компания планировала получить за месяц выручку в размере 10 миллионов рублей, а на текущую дату получила 8 миллионов. Но одного сравнения недостаточно.

Нужно понимать, сколько рабочих дней уже прошло, какой результат ожидался к этому моменту, какова сезонность и сколько заказов ещё предстоит отгрузить.

Поэтому я предлагаю сравнивать фактический результат с планом на соответствующую дату, а также оценивать прогноз результата за весь период. Иначе можно ошибочно объявить проблему там, где отставание объясняется календарём, или, наоборот, пропустить ситуацию, когда текущий темп продаж не позволит выполнить месячную цель.

В отчёте полезно показывать:

выручку и её динамику;

валовую прибыль и валовую рентабельность;

выполнение плана по ключевым товарным группам и каналам продаж;

среднюю скидку и изменение ценового уровня;

оборачиваемость и наличие критических товарных позиций;

сравнение с предыдущим сопоставимым периодом и, когда это уместно, с аналогичным периодом прошлого года.

Перечень зависит от конкретной компании. Торговой сети с большим ассортиментом необходима детализация по категориям и магазинам. Оптовой компании — по клиентам, менеджерам, заказам и условиям оплаты. Универсальный отчёт не должен перегружаться всеми возможными разрезами.

Я рекомендую использовать понятную визуальную индикацию: зелёный цвет — показатель находится в установленном

ном диапазоне, жёлтый — требует внимания, красный — существенное отклонение. Но границы должны быть определены заранее. Для одних показателей нормой будет выполнение плана на 95%, для других такой порог окажется слишком мягким или слишком жёстким.

Важно также различать показатели, которые можно оценить ежедневно, и те, которые требуют закрытия периода. Текущая выручка и количество заказов доступны оперативно. Итоговую чистую прибыль за незакрытый месяц нельзя считать окончательной.

Мой принцип: собственник должен видеть не просто цифры, а отклонения от цели и их возможное влияние на финансовый результат.

Если показатель выделен красным, система должна позволять перейти от общей картины к деталям: товарной группе, магазину, клиенту, заказу или ответственному подразделению. При этом цвет — не приговор сотруднику. Это сигнал, что нужно проверить данные и установить причину.

Отчёт № 2. Движение денег и рабочий капитал

Выручка и прибыль не дают полного ответа на вопрос, насколько эффективно работает компания. Необходимо видеть, где находятся деньги и как быстро они возвращаются в оборот.

В торговом бизнесе значительная часть средств обычно связана с товарными запасами и расчётами с контрагентами. Компания закупает товар, хранит его, продаёт, иногда предо-

ставляет клиенту отсрочку платежа и получает деньги позже. Одновременно нужно оплачивать поставщиков, аренду, зарплату, логистику и другие расходы.

Если сроки и объёмы этих операций не согласованы, бизнес может испытывать дефицит денежных средств даже при растущих продажах.

Под рабочим капиталом в этой главе я понимаю средства, необходимые для повседневной деятельности компании. Для анализа оборотного капитала особенно важны запасы, дебиторская задолженность и кредиторская задолженность. Важно учитывать и другие текущие активы и обязательства, если они существенны для конкретного бизнеса.

Отчёт должен показывать:

остаток денежных средств на начало и конец периода;

поступления и платежи;

прогноз денежных потоков на ближайшие дни и недели;

стоимость товарных запасов и их структуру;

дебиторскую задолженность, включая просроченную;

кредиторскую задолженность и предстоящие обязательства;

скорость оборачиваемости запасов и расчётов;

прибыльность и отдачу на капитал по тем направлениям, где эти показатели можно корректно рассчитать.

Особое внимание я уделяю запасам. Товар на складе — это не просто имущество компании. Это капитал, который должен выполнять определённую коммерческую задачу. Од-

ни позиции обеспечивают регулярные продажи и прибыль, другие нужны для поддержания ассортимента, третьи продаются редко, а четвёртые уже потеряли актуальность.

Если смотреть только на общую стоимость запасов, эти различия незаметны. Поэтому финансовый отчёт нужно связывать с анализом ассортимента, спроса и прибыльности. Здесь особенно полезна методика 2F-ABCD, которая позволяет оценивать товарные позиции сразу по двум важным признакам: их вкладу в прибыль и характеристике спроса, определённой выбранным способом расчёта.

При этом нельзя считать, что любой медленно продающийся товар автоматически лишний. Он может быть необходим для комплектности предложения, обслуживания ключевого клиента или поддержания категории. Решение о сокращении запаса должно учитывать его коммерческую роль и стоимость поддержания.

Отдельный вопрос — отдача на капитал. Я считаю важным оценивать не только прибыль в рублях, но и то, сколько капитала потребовалось для её получения. Однако сравнение должно быть методически корректным: нужно определить, какую прибыль используем, какой капитал включаем в расчёт и за какой период оцениваем результат.

Сравнивать показатель с процентной ставкой по кредиту полезно, но недостаточно. Стоимость финансирования — важный ориентир, однако она не заменяет анализа рисков, сроков оборачиваемости, налогов и других особенно-

стей бизнеса.

Задача второго отчёта — показать не только наличие денег, но и то, насколько разумно компания использует капитал и какие обязательства ей предстоит выполнить.

Отчёт № 3. Операционные и качественные показатели

Первые два отчёта показывают, что происходит с результатами и деньгами. Но они не всегда объясняют, почему возникло отклонение.

Если выручка отстаёт от плана, причина может заключаться в недостаточном количестве заказов, снижении среднего заказа, отсутствии востребованных товаров, задержках отгрузки или потере клиентов. Если растут затраты склада, проблема может быть связана с низкой производительностью, ошибками при приёмке, лишними перемещениями или изменением структуры обрабатываемых заказов.

Для поиска причин необходим третий отчёт — показатели работы процессов и подразделений.

Для отдела продаж это могут быть количество квалифицированных обращений, конверсия в заказ, средний заказ, доля повторных покупок, выполнение плана по валовой прибыли и соблюдение коммерческих условий.

Для закупок — доступность востребованных товаров, соблюдение сроков поставки, закупочные цены, качество поставок, доля избыточных запасов и результаты работы с по-

ставщиками.

Для склада и логистики — скорость приёмки и сборки заказов, точность комплектации, количество ошибок, своевременность отгрузок, производительность труда и затраты на обработку заказа.

Для производства — объём выпуска, производительность, процент брака, простои и себестоимость единицы продукции.

Для IT и административных подразделений — сроки выполнения заявок, количество повторных ошибок, доступность систем и соблюдение согласованных уровней сервиса.

Для финансовой службы — своевременность закрытия периода, полнота документов, точность прогнозирования денежных потоков и качество управленческой отчётности.

Не нужно включать все перечисленные показатели в один универсальный документ. Каждому подразделению нужен собственный рабочий набор метрик. Собственнику достаточно видеть несколько ключевых индикаторов, связанных с целями компании.

Есть ещё один важный принцип: показатель должен отражать то, на что сотрудник действительно может влиять. Например, нельзя оценивать склад исключительно по стоимости обработанного товара, не учитывая количество заказов, ассортимент, сложность операций и требования к качеству. Нельзя оценивать менеджера только по числу звонков, если эти звонки не приводят к качественным продажам.

При существенном отклонении от плана руководитель должен установить причину, определить корректирующее действие, назначить ответственного и срок проверки результата. Отклонение в 10% может служить ориентиром для начала анализа, но не универсальным правилом: для критического показателя допустимое отклонение может быть гораздо меньше.

Смысл третьего отчёта — перейти от констатации результата к управлению причинами, которые этот результат формируют.

2.4. Как связать три отчёта в одну систему

Представим, что собственник видит сразу три сигнала: выручка по определённой категории ниже плана, остаток денежных средств сокращается, а количество отказов по ключевым товарам растёт. Каждый сигнал по отдельности может показаться незначительным. Но вместе они складываются в картину: компания теряет продажи из-за отсутствия товара, а деньги при этом заморожены в избыточных запасах или в дебиторской задолженности.

Именно в этот момент и начинается управление. Не когда вы листаете десятки отчётов, а когда видите три-четыре взаимосвязанных сигнала и понимаете, что нужно проверить.

Первый шаг — найти связь между отчётами. Если выручка падает, а запасы растут, проблема, скорее всего, в ассортименте или закупках. Если выручка растёт, а денег становится меньше, проблема в дебиторской задолженности

или в избыточных запасах. Если прибыль есть, а деньги исчезают, проблема в рабочем капитале.

Второй шаг — определить, кто должен разбираться. Не «все вместе», а конкретный руководитель. За выручку отвечает коммерческий директор. За запасы — руководитель товарного направления. За деньги — финансовый директор. За отказы — закупки и логистика. Когда у каждого сигнала есть владелец, система начинает работать.

Третий шаг — установить срок проверки. Не «когда-нибудь разберёмся», а конкретная дата. Через неделю. Через две. Через месяц. И конкретный показатель, по которому вы поймёте, что проблема решена.

Четвёртый шаг — проверить результат. Не «кажется, стало лучше», а цифры. Выручка вернулась к плану? Запасы снизились? Деньги высвободились? Если да — система работает. Если нет — нужно копать глубже.

Три отчёта — это не самоцель. Это инструмент, который помогает собственнику задавать правильные вопросы и вовремя замечать отклонения. А ещё это способ связать работу разных подразделений в единую картину, где каждый видит не только свою часть, но и общий результат.

2.5. Главное

Прозрачность бизнеса — это не тотальный контроль и не недоверие к сотрудникам. Это система, в которой каждый понимает свои задачи, видит результат своей работы и может вовремя заметить проблему. Собственник получает не

много информации, а нужную информацию. И не после того, как всё случилось, а до того, как стало поздно.

Четыре элемента прозрачности — описанные процессы, единые правила учёта, надёжная IT-система и регулярные отчёты — работают только вместе. Если убрать один, система разваливается. Как часы: если одна шестерёнка сломалась, часы стоят.

Три отчёта — это ваш ежедневный пульс бизнеса. Не для того, чтобы контролировать каждого, а для того, чтобы видеть картину. И если вы научитесь их читать, вы перестанете быть пожарным, который тушит пожары. Вы станете архитектором, который строит систему, где пожаров почти не бывает.

А теперь давайте посмотрим, как это выглядит на практике. Какие именно цифры должны быть на экране собственника каждое утро? И как они связаны с теми решениями, которые вы принимаете? Об этом — в следующей главе.

Глава 3. Бизнес-процессы: как перестать терять время и деньги на ровном месте

3.1. Три часа работы, которые можно выполнить за тридцать минут

Представьте сотрудника, который каждый день выполняет одну и ту же операцию: открывает несколько файлов, переносит цифры из одной таблицы в другую, сверяет данные, отправляет письма коллегам и ждёт ответа, а потом обнаруживает ошибку, возвращается к началу и переделывает часть работы. На всё уходит три часа, и сотрудник привык, и руководитель привык, и коллеги знают, что раньше определённого времени результат не появится.

Но однажды кто-то задаёт простой вопрос: а почему мы вообще делаем это именно так? Выясняется, что часть данных вводится дважды, некоторые проверки не нужны, а несколько действий можно объединить и автоматизировать. После описания и оптимизации процесса операция занимает уже около тридцати минут.

Это пример из моего практического опыта, результат конкретного проекта, а не обещание, что любую работу можно сократить в шесть раз. Но он хорошо показывает одну из главных проблем управления: потери часто становятся на-

столько привычными, что люди перестают их замечать. Компания может годами терять часы сотрудников, деньги и покупателей не из-за одной большой ошибки, а из-за десятков мелких неудобств, которые никто не пытался устранить.

Когда новый сотрудник приходит в компанию, он часто задаёт вопросы: почему я должен заполнять эту таблицу, если те же данные уже есть в программе; почему для согласования обычной закупки нужно получить пять подписей; почему заказ сначала записывают на бумаге, затем вводят в компьютер, а потом ещё раз проверяют в другой системе. Сначала эти вопросы кажутся естественными, но через несколько месяцев новичок сам начинает объяснять следующему сотруднику, что у нас так принято.

Так постепенно неудобство превращается в правило, хотя никто специально не принимал решения работать именно так. Причины могут быть разными: процесс когда-то создавался для другой системы, руководитель хотел усилить контроль после отдельной ошибки, отделы разрабатывали свои правила независимо друг от друга, программа не позволяет сделать всё удобным способом, а иногда никто просто не возвращался к старому порядку и не проверял, нужен ли он до сих пор.

В результате сотрудники тратят время не на создание ценности для клиента, а на обслуживание самого процесса. Это особенно заметно в торговле: пока работник переносит цифры, уточняет остатки или ищет согласование, он не занима-

ется тем, что действительно важно, — анализом ассортимента, работой с поставщиком, продажей товара или решением проблемы покупателя. Поэтому вопрос не в том, заняты ли люди, а в том, сколько полезного результата компания получает от затраченного времени.

3.2. Что такое бизнес-процесс

Бизнес-процесс — это цепочка связанных действий, которая начинается с определённого события и заканчивается конкретным результатом. Например, процесс пополнения магазина может начинаться с обнаружения потребности в товаре и завершаться его поступлением на полку, а между этими событиями происходят разные действия: проверка остатка, расчёт потребности, формирование заказа, согласование, передача поставщику, доставка, приёмка и размещение.

Если каждое действие организовано отдельно и никто не отвечает за общий результат, возникают разрывы. Закупщик считает, что его работа заканчивается отправкой заказа, поставщик задерживает поставку, логистика не получает своевременную информацию, а магазин обнаруживает отсутствие товара, когда покупатель уже пришёл за покупкой. Каждый участник может утверждать, что выполнил свою часть работы, но покупатель всё равно не получил товар.

Поэтому описывать процесс нужно не только через действия отдельных сотрудников, необходимо видеть весь путь от начала до конечного результата. Для каждого процесса

следует определить, что запускает работу, какой результат должен быть получен, какие действия необходимы, кто отвечает за каждое действие, какая информация используется, где возникают проверки и согласования, сколько времени занимает работа и по каким показателям оценивается качество результата.

Это не бюрократия ради бюрократии, такая карта помогает увидеть то, что трудно заметить, когда каждый сотрудник смотрит только на собственный участок.

В статье о бизнес-процессах я описывал подход, при котором в рабочую группу входили четыре участника: генеральный директор, внутренний руководитель проекта, внешний консультант и специалист по информационным технологиям. У каждого своя задача.

Генеральный директор помогает определить цель и экономический смысл изменений, он должен ответить, зачем компания тратит время на проект и какой результат рассчитывает получить. Внутренний руководитель проекта организует работу, собирает информацию и обеспечивает взаимодействие подразделений. Внешний консультант помогает увидеть привычные проблемы свежим взглядом, задаёт неудобные вопросы и предлагает способы улучшения. ИТ-специалист оценивает, как закрепить новые правила в информационных системах и какие возможности автоматизации действительно доступны.

Но для полноценного описания процесса необходимо

также привлекать сотрудников, которые выполняют работу каждый день, иначе можно нарисовать красивую схему, которая не соответствует реальности. Например, руководитель считает, что согласование занимает пять минут, а сотрудник знает, что после отправки документа он иногда ждёт ответа два дня; если не поговорить с исполнителем, главное узкое место останется незамеченным. При этом не нужно собирать десятки человек на каждое обсуждение, состав рабочей группы должен соответствовать масштабу и сложности задачи.

3.3. Как найти потери: посмотрите на процесс глазами клиента

Есть простой способ проверить качество процесса: представить, что вы сами являетесь его получателем. Если вы покупатель, вас не интересует, какой отдел задержал заказ, вам важно получить товар вовремя и в нужном состоянии. Если вы руководитель магазина, вам неважно, сколько согласований потребовалось закупщику, вам нужно, чтобы необходимые товары были доступны для продажи. Если вы собственник, вас интересует не количество отчётов, а возможность вовремя увидеть проблему и принять правильное решение.

Поэтому при анализе процесса полезно задать несколько вопросов. Где возникает ожидание? Например, документ готов, но лежит два дня, потому что ответственный руководитель не проверяет его ежедневно. Где работа выполняется повторно? Сотрудник исправляет ошибку, которую можно

было обнаружить раньше, или переносит одни и те же данные между системами. Где информация теряется? Один отдел уже изменил заказ, а другой продолжает работать со старой версией. Где возникает лишнее движение? Кладовщик многократно проходит по складу, сотрудник ищет нужный файл или менеджер собирает данные из нескольких источников. Где ответственность размыта? Все участвуют в процессе, но никто не отвечает за то, чтобы результат был получен в срок. Какие действия не влияют на результат? Иногда отчёт продолжают составлять просто потому, что его составляли много лет назад, хотя решения на его основе уже не принимаются.

Не каждое согласование лишнее и не всякая проверка бесполезна, контроль может предотвращать серьёзные ошибки. Задача состоит не в том, чтобы убрать все проверки, а в том, чтобы оставить необходимые и организовать их разумно.

Одна из ошибок — сразу начинать рисовать сложную схему, не разобравшись, как работа выполняется на самом деле. Лучше начать с реального примера: возьмите один заказ, одну закупку или один отчёт и проследите весь путь от начала до конца. Не ограничивайтесь официальной инструкцией, посмотрите, что сотрудники действительно делают, какие данные используют, у кого запрашивают информацию и где вынуждены обходить установленные правила.

Затем опишите последовательность действий простым языком. Например: система обнаруживает потребность в по-

полнении товара, ответственный сотрудник проверяет расчёт, заказ формируется по установленным правилам, поставщик подтверждает количество и срок поставки, после доставки товар принимают и сверяют с документами, остаток обновляется в учётной системе, результат проверяется по наличию товара и своевременности поставки. Это только иллюстрация, реальный процесс зависит от организации компании и используемой системы.

Теперь нужно проверить каждый шаг: обязателен ли он, кто его выполняет, какую информацию использует, что произойдёт, если действие пропустить, можно ли уменьшить время ожидания, можно ли исключить повторный ввод данных. И только после этого стоит оформлять итоговую схему и регламент. Важно описывать не только идеальный процесс, но и исключения: что делать, если поставщик не подтвердил заказ, если товар не прошёл проверку, если система показывает ошибочный остаток, если ответственный сотрудник отсутствует. Хорошая инструкция помогает действовать в реальной ситуации, а не только тогда, когда всё идёт по плану.

3.4. Почему сотрудники могут сопротивляться изменениям

Предположим, руководитель объявляет: с понедельника работаем по-новому, все действия будут фиксироваться в системе, а показатели каждого сотрудника станут видны руководству. Для руководителя это шаг к прозрачности, для сотрудника — возможная угроза. Он может подумать: те-

перь будут следить за каждым моим шагом, раньше я сам решал, как выполнять работу, а теперь меня будут оценивать по цифрам, которые я не контролирую.

Иногда сопротивление связано с привычкой, иногда человек опасается потерять влияние, если информация станет доступной всем, а иногда он действительно понимает, что предложенный процесс не работает. Поэтому не всякое возражение нужно воспринимать как нежелание меняться.

Сотрудников следует спрашивать, где возникают трудности, что приходится делать вручную и какие ошибки повторяются чаще всего. Это не означает, что любое предложение нужно принимать, но люди, которые выполняют работу, часто лучше других знают её слабые места. Важно объяснить, зачем нужны изменения, какие проблемы они должны решить и как будет оцениваться результат.

Если новая система требует больше действий, но не даёт заметного улучшения, сотрудники быстро перестанут воспринимать её всерьёз. А если они увидят, что лишняя работа исчезла, ошибки стали реже, а результат проще контролировать, сопротивление обычно уменьшается.

3.5. Как измерить результат улучшения

Самая распространённая ошибка — считать процесс улучшенным сразу после внедрения новой инструкции или программы, но наличие документа ещё не означает, что работа стала лучше. Предположим, раньше подготовка отчёта занимала три часа, после изменений — тридцать минут. Это

заметное улучшение, но необходимо проверить и другие показатели: не стали ли чаще появляться ошибки, не приходится ли сотрудникам тратить дополнительное время на исправления, получают ли руководители нужные данные вовремя, не перенеслась ли нагрузка на другой отдел.

Для каждого проекта следует выбрать показатели, которые отражают его цель. Если цель — сократить время работы, измеряйте время от начала до завершения процесса; если цель — уменьшить ошибки, измеряйте количество и долю ошибок; если цель — повысить производительность, измеряйте объём выполненной работы за период; если цель — улучшить качество, измеряйте долю результатов, соответствующих требованиям; если цель — повысить надёжность, измеряйте долю задач, выполненных в срок; если цель — снизить затраты, измеряйте расходы на выполнение процесса; если цель — улучшить обслуживание, измеряйте срок выполнения заказа, жалобы, возвраты или другие подходящие показатели.

Не нужно измерять всё сразу, выберите несколько показателей, связанных с поставленной задачей, и сравните результаты до и после изменений. Если на процесс влияли другие факторы, их тоже необходимо учитывать: например, сокращение времени доставки может быть связано не только с новым маршрутом, но и с уменьшением числа заказов в этот период.

И ещё один важный момент: измерять нужно не только

скорость, но и качество. Быстро выполненная работа, которую затем приходится переделывать, не обязательно эффективнее прежней.

3.6. Почему автоматизация должна идти после оптимизации

Представим, что в компании существует неудобный порядок согласования закупок: документ проходит шесть этапов, хотя для обычных закупок достаточно двух. Руководитель решает автоматизировать процесс и покупает новую систему, теперь документ автоматически проходит все шесть этапов. Компания потратила деньги, сотрудники получили новый интерфейс, а ненужные согласования остались на месте.

Это типичный пример автоматизации без оптимизации. Правильнее сначала выяснить, какие проверки действительно нужны, кто принимает решение и какие операции можно объединить, и после этого автоматизировать повторяющиеся действия. Однако есть и обратная ошибка: годами улучшать процесс вручную, хотя доступная технология могла бы значительно упростить работу.

Поэтому вопрос не в том, нужно ли сначала полностью завершить оптимизацию, а затем начинать автоматизацию. Важно, чтобы автоматизация опиралась на осмысленные правила, а не просто копировала существующий беспорядок. Иногда небольшой пилот с автоматизацией помогает быстрее проверить новую схему, главное — измерять результат и не считать сам факт внедрения успехом.

3.7. Практический план улучшения одного процесса

Для начала выберите процесс, который часто повторяется и заметно влияет на результат, не стоит сразу перестраивать всю компанию. Далее действуйте последовательно.

Первый шаг — определите проблему. Например, магазин регулярно получает товар с опозданием или сотрудники слишком долго готовят отчёт.

Второй шаг — зафиксируйте исходные показатели. Сколько времени занимает работа, как часто возникают ошибки, какие потери или неудобства наблюдаются.

Третий шаг — проследите весь путь. Изучите реальные действия от начала до конца, поговорите с участниками и найдите места ожидания, повторной работы и потери информации.

Четвёртый шаг — опишите причины. Не ограничивайтесь формулировкой сотрудники работают медленно, выясните, что именно мешает им выполнять задачу быстрее и качественнее.

Пятый шаг — разработайте новый порядок. Уберите ненужные действия, уточните ответственность, установите понятные правила и предусмотрите исключения.

Шестой шаг — проверьте решение на практике. Используйте его на ограниченном участке и соберите фактические результаты.

Седьмой шаг — сравните показатели. Проверьте скорость, качество, затраты и последствия для других подраз-

делений.

Восьмой шаг — закрепите работающий процесс. Подготовьте инструкцию, обучите сотрудников, настройте необходимые отчёты и назначьте ответственного за дальнейший контроль.

Девятый шаг — пересматривайте процесс при изменениях. Если изменились ассортимент, объём работы, технологии или требования клиентов, прежний порядок может потребовать корректировки.

Так компания постепенно улучшает свою работу, не создавая лишнего хаоса масштабными преобразованиями.

3.8. Главное

Бизнес-процессы — это не красивые схемы и не толстые папки с инструкциями, это то, как компания работает каждый день: как закупает товары, обслуживает покупателей, принимает решения, перемещает запасы и получает деньги.

Плохой процесс заставляет хороших сотрудников тратить силы на ненужную работу, хороший процесс помогает обычному сотруднику выполнять задачу качественно, не изобретая каждый раз собственный способ действий. Поэтому я рассматриваю описание и оптимизацию процессов как основу управляемого бизнеса: сначала нужно понять, что происходит на самом деле, затем устранить лишние действия, определить ответственность и только после этого закрепить правила и автоматизировать повторяющиеся операции.

Если одна и та же ошибка повторяется каждый день, не

спешите обвинять человека, возможно, исправлять нужно не сотрудника, а сам способ организации работы.

Глава 4. Ключевые приоритеты исполнительного директора при вхождении в новую должность

4.1. Первые шаги: с кого начать и что спросить

Вы пришли в новую компанию. Или вас только что назначили на должность генерального (исполнительного) директора. С чего начать?

Не с приказов. Не с увольнений. Не с «новаций». С **знакомства**.

Это может показаться очевидным. Но я видел десятки директоров, которые приходили и сразу начинали «ломать систему». Они собирали совещания, объявляли о новых правилах, требовали отчёты. И через месяц наживали себе врагов среди «старой гвардии», а через три — получали от собственника «до свидания».

Почему? Потому что они не поняли главного: **в новой компании вы — чужак**. Даже если вы проработали в отрасли двадцать лет. Даже если вы знаете продукт лучше всех. Даже если вы пришли «навести порядок». Вас не знают. Вам не доверяют. И пока вы не выстроите отношения, любое ваше действие будет восприниматься как угроза.

Поэтому начинайте с **диагностики**. Не с лечения, а с постановки диагноза. Как врач: сначала анамнез, потом анали-

зы, потом лечение. Иначе — ошибётесь.

Шаг 1. Первичное знакомство с собственником

Это самый важный разговор в вашей карьере в этой компании. Не потому, что он определяет вашу зарплату. А потому, что он определяет **правила игры**.

Вам нужно понять:

Какова бизнес-модель компании? Как она зарабатывает деньги? На чём маржа? Кто основные клиенты? Кто основные конкуренты? Если собственник не может ответить на эти вопросы за пять минут, это уже диагноз. Значит, он сам не понимает, чем управляет.

Каково его видение? Что он хочет получить от бизнеса? Прибыль? Рост? Продажу? Если он говорит «я хочу, чтобы бизнес рос на 50% в год», а рынок падает на 10%, — это фантазия. Если он говорит «я хочу продать бизнес через три года за миллиард», а выручка — сто миллионов, — это тоже фантазия. Ваша задача — не спорить, а **понять**. И потом, когда вы увидите реальную картину, — показать ему её. На цифрах.

В чём он видит проблемы? Что его беспокоит? Падение прибыли? Уход клиентов? Воровство? Конфликты в команде? Запишите всё. Это ваш «список гипотез». Потом проверите.

Какие задачи он ставит перед вами? Что вы должны сделать в первые 3–6–12 месяцев? Если он говорит «сделай мне прибыль в два раза больше», — уточните: «За счёт че-

го? Роста выручки? Снижения издержек? Оптимизации ассортимента?». Если он не может ответить, — это проблема. Но не ваша. Пока.

Каковы его ожидания от вас? Что для него будет считаться «успехом»? Через какой срок? По каким критериям он будет оценивать вашу работу?

Совет: Не обещайте чудес. Не говорите «я всё исправлю за три месяца». Говорите: «Мне нужно время, чтобы разобраться. Я проведу диагностику и вернусь с планом». Это покажет вас как профессионала. И даст вам время.

Шаг 2. Знакомство с командой и структурой

Вам нужно понять, кто есть кто. Кто принимает решения? Кто «старая гвардия»? Кто может стать вашим союзником? Кто будет саботировать?

С кем познакомиться в первую очередь:

Финансовый директор (или главбух). Это ваш главный союзник или главный враг. Если он «старой закалки» и считает, что «мы всегда так работали», — будет саботировать. Если он профессионал и понимает, что нужна система, — станет вашей правой рукой. Задайте ему вопросы: «Как ведётся управленческий учёт? Есть ли БДР? БДДС? Управленческий баланс?». Если ответы расплывчаты, — это проблема.

Поясню для тех, кто не знаком с терминами.

БДР (бюджет доходов и расходов) — это документ, который показывает, сколько компания заработала и сколько по-

тратила за период. Он нужен для того, чтобы понимать, откуда приходят деньги и куда они уходят. Без БДР вы не можете управлять прибылью. Вы можете только догадываться о ней.

БДДС (бюджет движения денежных средств) — это документ, который показывает, сколько денег пришло на счёт и сколько ушло. Он нужен для того, чтобы понимать, хватит ли вам денег на зарплату, аренду, закупку товара. Без БДДС вы можете оказаться в ситуации, когда прибыль есть, а денег нет. Это называется «кассовый разрыв». И это одна из самых частых причин банкротства.

Управленческий баланс — это документ, который показывает, чем компания владеет (активы) и кому она должна (пассивы). Он нужен для того, чтобы понимать, сколько стоит бизнес и насколько он устойчив.

Коммерческий директор (или директор по продажам). Это тот, кто делает деньги. Задайте ему вопросы: **Какая структура продаж? Какие каналы? Какая средняя наценка? Какая оборачиваемость?.** Если он отвечает всё нормально, продаём, — копайте глубже. **Нормально — это не цифра.**

Директор по закупкам (или категорийный менеджер). Это тот, кто «тратит деньги». Задайте ему вопросы: **«Как формируется ассортимент? Как вы выбираете поставщиков? Как контролируете цены?».** Если он говорит «у нас всё налажено», — попросите показать. На цифрах.

Директор по логистике (склад и транспорт). Это тот, кто «двигает товар». Задайте ему вопросы: «Какая оборачиваемость склада? Какой процент отказов? Как организована доставка?». Если он не может ответить, — это проблема.

Директор по маркетингу (или руководитель отдела рекламы). Это тот, кто «привлекает клиентов». Задайте ему вопросы: «Какой бюджет на маркетинг? Какие каналы используете? Как измеряете эффективность?». Если он говорит «мы делаем имиджевую рекламу», — спросите: «А сколько клиентов она приносит?». Если не может ответить, — это проблема.

Директор по персоналу (HR). Это тот, кто «нанимает и мотивирует». Задайте ему вопросы: «Какая текучесть кадров? Как построена мотивация? Есть ли KPI?». Если он говорит «у нас все на окладах», — это проблема.

IT-директор (или руководитель IT-отдела). Это тот, кто «автоматизирует». Задайте ему вопросы: «Какая ERP-система? Какие процессы автоматизированы? Есть ли BI-дашборды?». Если он говорит «у нас 1С, но она не настроена», — это проблема.

Совет: Не пытайтесь сразу всех перестроить. Сначала поймите, как система работает сейчас. Даже если она работает плохо. Даже если вам кажется, что всё делается неправильно. Ваша задача — не сломать, а понять. А потом — улучшить.

Шаг 3. Коммерческие задачи и рынок

Вам нужно понять, где компания находится на рынке и куда она движется.

Что нужно узнать:

Какие коммерческие задачи стоят перед компанией? Рост выручки? Рост прибыли? Рост доли рынка? Выход в новые регионы? Запуск новых продуктов? Это важно, потому что от этого зависит ваша стратегия. Если задача — «рост выручки любой ценой», вы будете демпинговать и терять маржу. Если задача — «рост прибыли», вы будете оптимизировать ассортимент и повышать наценку. Это разные стратегии.

Каково положение на рынке? Проведите SWOT-анализ.

Поясню для тех, кто не знаком с терминами.

SWOT-анализ — это метод стратегического планирования, который помогает оценить четыре параметра: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Сильные и слабые стороны — это то, что внутри компании. Возможности и угрозы — это то, что снаружи.

Например:

Сильные стороны: хорошее расположение магазинов, лояльная база клиентов, уникальный продукт.

Слабые стороны: устаревшее оборудование, низкая квалификация персонала, отсутствие управленческого учёта.

Возможности: выход в новые регионы, запуск онлайн-продаж, партнёрство с крупным игроком.

Угрозы: рост конкуренции, падение спроса, изменение законодательства.

SWOT-анализ — это не просто таблица. Это инструмент, который помогает вам понять, **где вы можете выиграть**, а **где можете проиграть**. И на основе этого — строить стратегию.

Какие методы продвижения бренда используются? Реклама на ТВ? Радио? Интернет? Наружная реклама? Промоакции? Если компания тратит миллионы на рекламу, но не может сказать, сколько клиентов она приносит, — это проблема. Если компания вообще не тратит на рекламу и говорит «у нас сарафанное радио», — это тоже проблема. Сарафанное радио работает только в маленьких городах и только на начальном этапе. Для роста нужна система.

В чём основное конкурентное преимущество или уникальное торговое предложение (УТП)? Почему клиенты должны покупать именно у вас? Если ответ «у нас низкие цены», — это не преимущество. Это ценовая война, которая убивает маржу. Если ответ «у нас лучший сервис», — докажите. На цифрах. Если ответ «мы не знаем», — это проблема.

Совет: Если вам не могут ответить на эти вопросы, это уже диагноз. Значит, маркетинг в компании не системный. И вам придётся строить его с нуля.

Шаг 4. Бизнес-процессы

Это ключевой этап. Вам нужно понять, как компания **на самом деле** работает. Не как написано в регламентах, а как происходит на самом деле.

Что нужно сделать:

Описать основные бизнес-процессы. Не все. Начните с пяти основных блоков:

Планирование продаж и закупки.

Логистика закупок и логистика внутри компании.

Процесс продажи.

Логистика доставки клиенту.

Документооборот.

Формализовать их. То есть описать так, чтобы не было двойных толкований. Чтобы любой сотрудник мог прочитать и понять: «Ага, вот что я должен делать. Вот что я не должен делать. Вот кто за это отвечает».

Проверить, автоматизированы ли они в IT-системе. Если процесс описан, но не автоматизирован, — он будет работать «на бумажке». А «на бумажке» — это значит, что кто-то забудет, кто-то перепутает, кто-то сделает «по-своему». И система развалится.

Поясню для тех, кто не знаком с терминами.

Бизнес-процесс — это последовательность действий, которая превращает вход в выход. Например,

процесс приём заказа превращает заявку клиента в готовый к отгрузке заказ. Процесс закупка товара превращает потребность в товаре в товар на складе.

Формализация бизнес-процесса — это его описание в виде текста, схемы или таблицы. Формализация нужна для того, чтобы процесс работал одинаково, независимо от того, кто его выполняет. Если процесс не формализован, каждый сотрудник делает его «по-своему». И результат получается разный.

Автоматизация бизнес-процесса — это перенос процесса в ИТ-систему. Например, если процесс «приём заказа» автоматизирован, то заявка клиента автоматически попадает в систему, система проверяет наличие товара, система формирует задание на склад. И человек не может «забыть» или «перепутать». Система не даст.

Пример из моей практики.

В одной торгово-производственной компании был процесс «приём заказов и отправка заявки на производство». Он занимал **три часа**. Три часа менеджер принимал заказ, проверял наличие, согласовывал с производством, формировал заявку. И постоянно возникали ошибки: то не тот товар, то не то количество, то не тот срок.

После описания и оптимизации процесса время сократилось до **30 минут**. В шесть раз. И ошибки исчезли. Потому что в ИТ-системе были настроены «выпадающие меню», которые шаг за шагом подводили менеджера к нужному ре-

зультату. У него просто не осталось шанса ошибиться.

Совет: Не пытайтесь описать все процессы сразу. Начните с пяти основных блоков. Этого достаточно, чтобы увидеть картину. И не пытайтесь автоматизировать всё сразу. Начните с самых «болезненных» процессов. Тех, где больше всего ошибок, задержек, потерь.

Шаг 5. Финансовые и управленческие отчёты

Вам нужно понять, как в компании ведётся учёт. И ведётся ли он вообще.

Что нужно запросить:

Учётная политика. Это документ, который описывает, как компания ведёт бухгалтерский и налоговый учёт. Он нужен для того, чтобы понять, какие методы учёта используются. И насколько они соответствуют реальности.

БДР (бюджет доходов и расходов). Если его нет, — это проблема. Если он есть, но делается «в Excel» и «вручную», — это тоже проблема. Потому что такой БДР невозможно проверить. И невозможно использовать для управления.

БДДС (бюджет движения денежных средств). То же самое. Если его нет, — вы не можете управлять денежными потоками. Если он есть, но делается «вручную», — вы не можете ему доверять.

Управленческий баланс. Если его нет, — вы не можете понять, сколько стоит бизнес и насколько он устойчив.

Любые другие отчёты, которые есть. Например, от-

чёты по продажам, по закупкам, по складу, по персоналу. Посмотрите, как они делаются. Кто их делает. Как часто. Насколько им можно доверять.

Совет: Если вам говорят у нас всё в 1С, посмотрите сами, а в 1С нет управленческого учёта, — это проблема. Если вам говорят Марья Ивановна вам всё расскажет, — это тоже проблема. Вам нужны не рассказы, а цифры. И не вчерашние, а сегодняшние. Потому что бизнес — это не архив. Это живой организм. И вы должны видеть его пульс в реальном времени.

Шаг 6. Финальная беседа с собственником

После того как вы провели диагностику (на это может уйти от двух недель до месяца), вам нужно вернуться к собственнику. И честно рассказать ему:

Что вы увидели. Не «всё плохо» и не «всё хорошо». А конкретно: «Вот здесь у нас проблема. Вот здесь — ещё одна. Вот здесь — потенциальная возможность».

В чём видите основные проблемы. Не «в компании бардак». А «в компании нет управленческого учёта. Поэтому мы не знаем, какие товары приносят прибыль, а какие — убытки. И поэтому мы не можем управлять ассортиментом».

Что предлагаете делать. Не «дайте мне денег и я всё исправлю». А «вот план на первые три месяца. Вот что нужно сделать в первую очередь. Вот что — во вторую. Вот что — в третью».

Сколько времени это займёт. Не «через месяц всё бу-

дет». А «через три месяца мы наведём порядок в учёте. Через шесть — оптимизируем ассортимент. Через год — выйдем на новый уровень прибыли».

Что вам для этого нужно. Полномочия. Ресурсы. Деньги. Люди. И — самое главное — **время**. И **неприкосновенность**. Чтобы собственник не вмешивался в оперативное управление. Чтобы он не «дёргал» вас по каждому поводу. Чтобы он дал вам **мандат на изменения**.

Совет: Не бойтесь говорить правду. Если бизнес в плохом состоянии, скажите об этом. Если собственник не готов к изменениям, скажите об этом. Лучше расстаться сейчас, чем через год, когда вы потратите время и силы впустую.

4.2. Какие инструменты использовать для контроля и достижения результатов

Итак, вы провели диагностику. Вы поняли, что происходит в компании. Теперь вам нужно построить систему, которая позволит вам контролировать бизнес и достигать результатов.

Вот основные инструменты.

Инструмент 1. Описанные, формализованные и автоматизированные бизнес-процессы

Без этого ничего не будет работать. Вы не сможете управлять тем, что не описали. Вы не сможете автоматизировать то, что не формализовали.

Что делать:

Соберите команду. В неё должны входить:

Генеральный директор (вы). Вы инициируете, руководите, направляете. Вы защищаете проект от «нападок» тех, кому «ничего не надо, всё и так хорошо».

Ответственный менеджер внутри компании. Тот, кто давно знает компанию, всех сотрудников, их сильные и слабые стороны. Тот, кто может сказать любому: «...мы уже поняли, что ты думаешь: «Это всё ерунда, жили 20 лет без этого и ещё столько же проживём». Но тем не менее расскажи, чем ты занимаешься».

Внешний консультант. Тот, у кого есть опыт описания бизнес-процессов в других отраслях. Он знает, как и что спрашивать. И как правильно это записывать.

IT-специалист. Тот, кто сможет перевести описанные процессы на «программистский» язык. И сразу начнёт формализовывать их в системе.

Определите сроки. Рекомендуемый срок — от 2 до 4 месяцев. За меньший срок не успеете. За больший — уже забудете, с чего начинали.

Начните с пяти основных блоков. Планирование продаж и закупки. Логистика. Продажи. Доставка. Документооборот.

Фиксируйте все нестыковки. Отсутствие контроля в IT-системе. Отсутствие мотивации на выполнение процесса. Отсутствие ответственного за процесс. Всё это — «красные флажки». Они покажут вам, где «болит».

Оптимизируйте по горячим следам. Как только вы описали процесс — сразу смотрите, что можно улучшить. Не откладывайте на потом. Потом — забудете.

Совет: Не пытайтесь сделать «идеально». Сделайте «достаточно хорошо». И двигайтесь дальше. Идеал недостижим. А «достаточно хорошо» — уже приносит результат.

Инструмент 2. Управленческая политика и бюджетирование

Вам нужно построить систему, которая покажет, откуда приходят деньги и куда они уходят.

Что должно быть:

ЦФО (центры финансовой ответственности). Это подразделения, которые отвечают за доходы или расходы. Например, отдел продаж — за доходы. Отдел закупок — за расходы. Каждый ЦФО должен иметь своего руководителя, который отвечает за выполнение бюджета.

План счетов. Это система счетов, которая используется для управленческого учёта. Она может отличаться от бухгалтерского плана счетов. Главное — чтобы она была понятна и удобна для управления.

БДР (бюджет доходов и расходов). Документ, который показывает, сколько компания заработала и сколько потратила за период.

БДДС (бюджет движения денежных средств). Документ, который показывает, сколько денег пришло и сколько ушло.

Управленческий баланс. Документ, который показывает, чем компания владеет и кому она должна.

Совет: Не пытайтесь сделать всё сразу. Начните с БДР и БДДС. Этого достаточно, чтобы увидеть картину. А баланс — сделаете позже, когда система уже будет работать.

Инструмент 3. ССП и КРІ

Вам нужно связать стратегию компании с целями подразделений и каждого сотрудника.

Поясню для тех, кто не знаком с терминами.

ССП (сбалансированная система показателей) — это система управления, которая переводит стратегию компании в конкретные, измеримые показатели. Она рассматривает бизнес в четырёх проекциях: финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал. Для каждой проекции определяются цели и показатели. Например, для проекции финансы — увеличить рентабельность продаж на 5%. Для проекции клиенты — увеличить долю повторных покупок на 10%. Для проекции бизнес-процессы — сократить время обработки заказа на 20%. Для проекции персонал — повысить квалификацию 30% сотрудников.

КРІ (ключевые показатели эффективности) — это конкретные метрики, по которым измеряется достижение целей. Например, для цели увеличить рентабельность продаж на 5% КРІ будет рентабельность продаж. Для цели сократить время обработки заказа

на 20% KPI будет среднее время обработки заказа.

Что делать:

Постройте ССП по четырём проекциям. Определите 3—4 ключевых показателя для каждого отдела.

Определите целевые значения. Не «с потолка», а на основе анализа. Например, если средняя рентабельность по отрасли — 15%, а у вас — 10%, то целевое значение — 15%. Не 50%.

Разработайте мотивацию на достижение KPI. Не «дадим премию, если хорошо поработаете». А «премия = 50% от оклада при выполнении KPI на 100%». Конкретно. Прозрачно. Понятно.

Совет: Не пытайтесь сделать «идеальную» ССП. Сделайте «работающую». Пусть в ней будет 10 показателей, а не 100. Но эти 10 должны быть действительно важными. И действительно измеряться.

Инструмент 4. IT-система, которая позволяет отслеживать всё в реальном времени

Вам нужна система, которая:

Не даёт изменять данные в закрытом периоде.

Автоматически формирует отчёты.

Показывает, что происходит в компании **сейчас**, а не месяц назад.

Совет: Если у вас уже есть 1С, Oracle или SAP, но они «пустые», — это не система. Это ноутбук, которым забивают гвозди. Вам нужно наполнить систему процессами, отчё-

тами, КРІ. Или — выбрать другую систему, которая больше подходит для вашего бизнеса.

Инструмент 5. Автоматические отчёты «План-Факт»

Каждое утро на почту вам (и собственнику, и всем заинтересованным лицам) должны приходить отчёты, которые показывают:

Количественные показатели: выручка, наценка, прибыль, рентабельность, оборачиваемость — во всех разрезах (товарная группа, категория, SKU, филиал, магазин, отдел, канал продаж, регион).

Качественные показатели: удельные и средние показатели выработки на компанию, отдел или сотрудника.

Совет: Не делайте «километровые полотенца данных». Выберите по пять самых важных показателей по каждому из трёх отчётов. Всего 15 цифр. Этого достаточно, чтобы понять, что происходит.

4.3. Как построить систему за год-два

По моему опыту, построить с нуля такую систему можно минимум за год-два. Поэтому начинайте сейчас.

Залог успеха — твёрдая воля собственника. И ничего больше. Захочет «Иваныч» — и исполнители найдутся. Грамотных управленцев предостаточно. Было бы только желание их пригласить, дать им чёткие права и стимулы для работы, с обязательными критериями её выполнения.

Но вот с этим у нас реальные проблемы. Делегировать

нужные полномочия «Иванычи» не хотят, не могут или не умеют. «Шаг вперёд — два шага назад» — вот так можно охарактеризовать их шатания.

Ваша задача как наёмного менеджера — показать собственнику, что система контроля (прозрачность, отчёты, ССП) даёт ему **больше** контроля, а не меньше. Что она позволяет ему **видеть** бизнес, а не **догадываться** о нём. Что она **освобождает** его время, а не **забирает** его.

И если он это поймёт — вы сможете построить систему. И тогда «чудо», которого он ждёт, станет **закономерным результатом** работающей системы.

4.4. Основные правила работы успешного исполнительного директора

В завершение — краткие выводы. Вот что должен сделать исполнительный директор, который хочет не просто «поручить», а построить системный бизнес.

Проведите анализ, описание, оптимизацию и автоматизацию бизнес-процессов. Без этого нет системы.

Сформируйте точки контроля на входе-выходе каждого БП. Назначьте ответственных. Внедрите их мотивацию на быстрое и качественное выполнение.

Создайте управленческую структуру на основе вашего представления о БП и о том, как они будут управляться персоналом и контролироваться вами.

Определите перечень ключевых показателей эффективности (КПИ). Не финансовых! Определите целевые

значения ССП. Разработайте мотивацию персонала на их достижение.

Определите требования к персоналиям. Набирайте нужных людей. Выстраивайте коммуникации. Проводите ассессмент. Тестируйте. Выбирайте. Обучайте. Тренируйте.

Поясню для тех, кто не знаком с терминами.

Ассессмент (assessment) — это оценка компетенций сотрудника. Она может проводиться в виде тестов, интервью, деловых игр, кейсов. Ассессмент нужен для того, чтобы понять, соответствует ли сотрудник требованиям должности. И если нет — что нужно сделать, чтобы соответствовал.

Начинайте работать. Налаживайте закупки, продажи, рекламу, CRM. Получайте результаты. Сверяйте с планом (система ПФ).

Корректируйте тактику и стратегию на основе изменений потребностей рынка и поведения конкурентов.

Глава 5. Клиент как отправная точка коммерческой стратегии

5.1. Понимать задачу покупателя

Коммерческая стратегия начинается не с ассортимента и не с ценника. Она начинается с понимания задачи клиента. Покупатель приходит в магазин не за «SKU» и не за «товарной категорией». Он приходит с проблемой, которую хочет решить. Или с желанием, которое хочет удовлетворить. Или с тревогой, которую хочет снять.

Пока вы думаете категориями склада, клиент думает категориями своей жизни. Он не ищет «средство от головной боли». Он ищет, чтобы голова перестала болеть. Он не покупает «крем для лица». Он покупает ощущение ухоженной кожи. Он не приобретает «продукты на неделю». Он хочет, чтобы семья была сыта, а времени на готовку ушло меньше.

Это кажется очевидным. Но на практике многие компании строят стратегию вокруг того, что им удобно продавать, а не вокруг того, что клиенту нужно покупать. И тогда появляются склады, забитые товаром, который «вроде хороший», и полки, где «вроде всё есть», а клиент уходит ни с чем.

Поясню для тех, кто не знаком с терминами.

Задача клиента (или «job to be done») — это то, что клиент пытается сделать в своей жизни, когда покупает ваш

товар или услугу. Например, «быстро снять боль», «выглядеть прилично на встрече», «не думать о готовке после работы». Понимание задачи клиента помогает выстроить ассортимент, цены, сервис и коммуникацию вокруг реальной потребности, а не вокруг внутренней логики компании.

Сегментировать клиентов стоит тогда, когда различия между ними реально меняют предложение, цену, канал обслуживания или условия доставки. Сегментация ради красивой презентации не создаёт ценности. Она создаёт иллюзию работы.

Пример.

Две аптеки в одном районе. Первая делает ставку на «широкий ассортимент» — 10 000 SKU, включая редкие препараты и дорогую косметику. Вторая — на «наличие ключевых позиций» и консультацию. В первой клиент проводит двадцать минут в поисках нужного, а потом уходит. Во второй ему за три минуты объясняют, что нужно, и продают. Какая аптека выиграет в долгую? Та, которая решила задачу клиента, а не ту, которая «показала ассортимент».

5.2. Клиент и ассортимент

Широкий ассортимент не гарантирует удовлетворённость. Это один из самых живучих мифов розницы: «чем больше товара, тем лучше». На самом деле покупателю важны другие вещи:

Наличие. Есть ли то, за чем он пришёл. Если нет — остальное не имеет значения.

Понятный выбор. Может ли он быстро разобраться, что ему подходит. Если полка выглядит как склад — клиент теряется.

Совместимость товаров. Можно ли купить всё необходимое в одном месте. Или придётся ехать в три магазина.

Качество консультации. Может ли он получить ответ на свой вопрос. Или продавец «просто показывает, где лежит».

Надёжность исполнения обещаний. Сработает ли доставка. Придёт ли товар в срок. Не окажется ли, что «на сайте было, а в магазине нет».

Иногда лучше обеспечить наличие ключевых позиций, чем расширять ассортимент. Потому что каждая новая позиция — это деньги, замороженные в товаре, место на складе, время на управление и риск «неликvida». А клиенту, по большому счёту, не нужно десять вариантов. Ему нужен один — правильный.

Поясню для тех, кто не знаком с терминами.

Неликвид — это товар, который не продаётся. Он занимает место, требует хранения и «съедает» оборотный капитал. Чем больше неликvida, тем меньше денег у компании на развитие.

Допродажа полезна, если она решает задачу клиента, а не воспринимается как навязывание. Разница принципиальная. Одно дело — предложить средство для очищения кожи к крему от морщин, потому что без очищения крем работа-

ет хуже. Другое дело — «предложить» акционный товар на кассе, потому что «план по допродажам». Клиент чувствует разницу. И запоминает её.

5.3. Конкурентные преимущества розничных сетей: успехи и ошибки позиционирования

Что такое брендирующая розничная сеть? Действительно ли в России есть такие сети, и отвечают ли они требованиям, которые к ним предъявляются? Прежде чем искать виноватых, давайте определим, каким требованиям должна отвечать такая сеть.

Предлагаю следующие критерии:

Высокая известность сети. Клиент знает её название. И у него есть мнение о ней.

Превалирование высокодоходной клиентуры. Сеть привлекает тех, кто готов платить. А не только тех, кто ищет «где дешевле».

Развитая и успешно работающая система лояльности. Клиенты возвращаются. И не только потому, что рядом с домом.

Главное — стойкое наличие приверженцев. Тех, кто составляет не менее 25% от общего числа клиентуры. Тех, кто не уйдёт к конкуренту, даже если там будет дешевле.

Существует также много других критериев. Но все они являются в конечном итоге промежуточными, так сказать «кирпичиками» для этих четырёх основных параметров.

Почему это важно для управленца.

Потому что брендируемая сеть — это не «сеть с логотипом». Это сеть, которая создала **набор конкурентных преимуществ**. И клиент готов за них платить. А не просто «пришёл, потому что по пути».

Многие сети, которые начинали как «конкуренты открытых рынков» с низкой ценой, со временем сталкиваются с проблемой: с ростом доходов населения меняются требования к местам продаж. Клиент уже не хочет «просто дёшево». Он хочет «дёшево, но чтобы было удобно, чисто и с выбором». И если сеть не перестраивается, посещаемость падает. А вместе с ней — выручка.

С другой стороны, есть сети, которые изначально закладывали в свою стратегию долгосрочные элементы позиционирования: сервис, качество товара, удобство покупок. Им не нужно много менять. Им нужно лишь корректировать политику в области цен и ассортимента. И продолжать наращивать обороты.

Пример.

Федеральные сети электроники и спортивных товаров, которые сделали ставку на сервис и ассортимент, а не только на цену. Они не «выигрывали» за счёт демпинга. Они выигрывали за счёт того, что клиент мог прийти, потрогать товар, получить консультацию и уйти с покупкой. И это создавало лояльность. А лояльность — это премиальная прибыль.

Есть и сети, которые вовремя увидели изменение ситуации на рынке и перепозиционировались. Это фармamarca-

ты, аптеки, гипермаркеты. Они предложили новую концепцию в тот момент, когда рынок уже начал меняться. И это оказалось успешным. Результат — рост оборота и улучшение качественных показателей: средний чек, уровень обслуживания, индекс удовлетворённости потребителей.

Наверное, именно такие сети мы и можем назвать брендированными. В отличие от сетей со старой психологией, отсутствием внятного позиционирования или устаревшего формата. Их удел — депрессивные регионы, где низкая аренда, или продажа бизнеса тому, кто готов «переварить» активы. Но это уже не про развитие. Это про выживание.

Что такое настоящий розничный бренд?

По моему убеждению, настоящий розничный бренд — это прежде всего умение компании на долгом промежутке времени стабильно привлекать к себе самые высокодоходные целевые сегменты потребителей и тем самым получать премиальную прибыль. Не «быть известным». А «быть выбранным». И не один раз, а снова и снова.

Целевой сегмент для розничной компании — это та аудитория, удовлетворение потребностей которой с помощью предоставления целевых товаров или услуг позволит компании получить максимально возможную прибыль на средние и долгосрочный промежуток времени.

5.4. Принципы создания конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества (КП) компании — это не

абстракция. Это конкретные вещи, которые клиент ценит и за которые готов платить. Вот принципы, которые я использую в работе.

1. Они должны быть значимыми для потребителя.

Не «мы гордимся нашим логотипом». А «клиент выбирает нас, потому что ему это важно». Если преимущество не значимо для клиента — это не преимущество. Это «внутренняя гордость».

2. Простыми для понимания и использования персоналом.

Если сотрудник не может объяснить клиенту, в чём преимущество компании, — значит, преимущества нет. Есть лозунг. А лозунг не продаёт.

3. Крайне желательно, чтобы они сложно и долго копировались конкурентами.

Ещё лучше — не могли быть скопированы один к одному в течение как минимум 3–5 лет. Потому что если конкурент может скопировать ваше преимущество за месяц — это не преимущество. Это «фича».

4. На определённом этапе — промежутке времени (от 6 до 12 месяцев) — проводится активное продвижение 1, максимум 2 КП.

Это необходимо для достижения хотя бы 50% узнаваемости о данном КП среди целевого сегмента. Не пытайтесь продвигать всё сразу. Выберите главное. И вложите в него.

5. Для розницы крайне желательно создать на бли-

жайшие 5 лет хотя бы 2–3 КП, имеющих свои бренды — но тесно связанные с основным брендом компании.

Например, собственная программа лояльности. Или собственный сервис доставки. Или собственные центры консультаций. Они работают на основной бренд. И создают дополнительные точки контакта с клиентом.

5.5. Почему маркетинг часто не работает

Проводя анализ существующего положения в области маркетинга в компаниях, первое, что бросается в глаза, — это непонимание того, для чего нужен маркетинг, что с ним делать, чем он может помочь.

Конечно, мы не берём в расчёт крупные западные компании, которые и шага не сделают без выявления потребностей и способов их решения. Речь не о них. Разговор о тех тысячах маленьких и средних (а зачастую и больших) фирм, которые на самом деле лишены очень многого — настоящего, полноценного маркетинга.

В последнее время маркетинг и всё, что с ним связано, переживает вроде бы сильный рост. А как обстоит ситуация на самом деле?

В лучших компаниях города (тех, которые осознали потребность — знать всегда потребности клиентов), несомненно, используют некоторые функции маркетинга. Возьмём блок вакансий. Требуются «начальник отдела маркетинга и рекламы», «начальник отдела маркетинга и продаж». Связующее звено в этих объявлениях — маркетинг. И связыва-

ет он, казалось бы, разные отрасли — рекламу и продажу. Это говорит о многообразии интересов маркетинга и о понимании так называемой руководящей и направляющей роли маркетинга.

Но что интересно, мне лично пока на глаза не попадалось объявление «директор по маркетингу и закупкам». Многим это покажется необычным. Но именно такое объявление свидетельствовало бы о существенно более глубоком понимании процесса. Пока этого нет.

На сегодняшний момент во многих компаниях закупки совершают одни люди, ценообразование — другие, продажу — третьи, рекламу — четвёртые. И это правильно и хорошо. НО (и это плохо) — зачастую без определяющей и координирующей роли маркетологов. И без получения обратной связи от потребителя.

Хотя нет, связь иногда получается — когда продажи падают, склады забиты неликвидами, которые ещё вчера продавались нарасхват. Но это говорит о том, что уже поздно. Такое могло происходить раньше. Теперь конкуренты вам этого не простят.

Пример.

Отсутствие маркетинга — хотя бы в функции постановки задач отделу рекламы и координации действий — играет плохую шутку с компанией.

Представьте: компания открывает новый магазин. Реклама уже запущена. Вывеска висит. Клиенты идут. А магазин

ещё не открыт. Ремонт не закончен. Люди приходят и уходят недоумевая. А потом, когда магазин наконец открывается, реклама призывает идти на первый этаж, хотя отдел открылся на втором. И так далее.

Дело здесь даже не в потерянных деньгах на рекламу. Плохо то, что уважаемая и давно известная в городе фирма потеряла гарантированно какую-то долю клиентов и их лояльность. Многие из них посчитали себя обманутыми и почувствовали элементарное неуважение.

Почему это произошло — ответ лежит на поверхности. Нет координации действий, которую проводит руководитель службы маркетинга. Которого, по всей видимости, тоже нет.

Другой пример.

Компания — лидер рынка интернет-услуг. Запускает новую услугу. Следя за расценками, любой маркетолог увидит очень большую (элементарную) ошибку. Не было выяснено, кто и почём будет приобретать эту услугу. Рынок не был сегментирован вообще никак. Цена была установлена исходя из производственных издержек, а не исходя из проведённых маркетинговых исследований.

Если в начале акции самый дешёвый вариант подключения стоил сто долларов, то сейчас — пятнадцать. И дело не в стратегии «снятия сливок». Всё проще. Сама жизнь заставила компанию снижать цены. Таков спрос. Но это можно было выяснить сразу. Если бы было произведено элементарное выяснение цены, которую потребители готовы платить,

то или цены были бы вовремя скорректированы, или услуга была бы запущена по-другому. Потеряно время и деньги.

В других компаниях ситуация ещё хуже. Где-то маркетолог — это человек, который должен ездить на выставки. В другой компании человек, должность которого звучит как «менеджер по маркетингу», выполняет по распоряжению директора очищение склада от неликвидов.

Беда в том, что этот горе-директор не понимает, что маркетолог нужен для того, чтобы такие склады, затоваренные непродаемым товаром, не образовывались. Если склад затоварен уже устаревшей продукцией, нужен не столько маркетолог (хотя и у него есть такая функция, но она не основная), а специалист по переработке вторичных отходов.

В четвёртых компаниях маркетолога берут, чтобы руководство могло сказать себе: «Мы идём в ногу со временем». И бедный маркетолог, пытаясь что-то сделать, обнаруживает к себе отношение типа «не лезь сюда, мы сами разберёмся». Или ему говорят: «Да, парень (красавица), делай то, что ты считаешь нужным — НО! К рекламистам не подходи, они у нас опытные. К закупщикам не подходи — они уже десять лет закупают то, что надо. К сервис-службе не подходи — они конфликты с клиентами гасят успешно. И к службе персонала не подходи — о чём ты, маркетолог, лепечешь?».

Всё вышесказанное надо воспринимать в большей степени как гротеск, но имеющий под собой все основания. И я никого не хотел обидеть. Среди руководителей, финанси-

стов, компьютерщиков, персональщиков, рекламистов много талантливых и грамотных людей. Их БЕЗУМНО МАЛО — мало для города, для страны.

Вот после этого и уходит из такой компании бедный несчастный маркетолог. А после его ухода говорят: «Да, был у нас маркетолог — никакой пользы от него нет!».

5.6. Маркетинговые исследования: где их взять

Маркетинговые исследования в подавляющем большинстве компаний начинаются и заканчиваются поиском информации в интернете и общением с коллегами-конкурентами на предмет: «А что вы думаете по этому поводу?».

Этого, скорее всего, недостаточно.

Также стоит острая проблема во взаимоотношениях рекламистов и маркетологов. В лучшем случае отдельно менеджер (отдел) по рекламе, отдельно маркетологи. Часто ситуация выглядит просто нелепо — существуют целые отделы рекламы во главе с директором, а рядом — скромняга-маркетолог один как перст.

И невольно задаёшься вопросом: «А на какой целевой сегмент воздействует данный отдел рекламы? Какие цели он хочет достичь? Как просчитывается оптимальный рекламный микс? Как формируются рекламные образы — исходя из каких типичных черт целевой аудитории?».

Достаточно посмотреть на рекламу в популярных изданиях. Сразу станет видно, что там, в лучшем случае, рекламируется товар без привязки к целевому сегменту, без подчёр-

кивания потребительских преимуществ данного товара или услуги. А не подчёркивают они эту услугу потому, что они не знают потребительских свойств. Так как маркетологов у них нет, и некому всё это выяснить.

Что делать?

Определить, какую задачу решает исследование. Не «мы хотим всё знать». А «мы хотим понять, почему падают продажи в этом сегменте». Или «мы хотим понять, какую цену готов платить клиент».

Выбрать метод. Не «самый дорогой». А «достаточный». Для одних задач хватит глубинных интервью. Для других — количественного опроса. Для третьих — анализа данных из вашей же IT-системы.

Использовать данные, которые у вас уже есть. Ваша CRM, ваша система лояльности, ваши чеки — это источник информации. Не игнорируйте его.

Не верить «на слово». Если исследовательская компания говорит «мы знаем», спросите: «Как вы это измерили?». Если не могут ответить — ищите другую.

5.7. Закупки: где чаще всего ошибаются

И, наконец, мнение о состоянии закупок — как одной из важнейших маркетинговых составляющих.

И здесь, как ни странно, существуют очень большие проблемы. Хотя бы в области одежды. Казалось бы — походи на любой вещевой рынок и увидишь заполненные до потолка горы одежды и обуви. Но почему-то тот самый пресловутый

средний класс одежду предпочитает покупать в Финляндии. Потому что за те же цены получает совершенно другой продукт — как по качеству, так и по дизайну.

Почему это происходит?

Классический ответ даст вам любой квалифицированный маркетолог. Этот ответ гласит, что насыщенность любого рынка сама по себе ничто (с истинно маркетинговой точки зрения). Важна удовлетворённость этим продуктом со стороны клиентов! И не просто по всем критериям — а по наиболее значимым критериям для конкретного целевого сегмента!

Видите, как усложняется задача. И решить её можно только с помощью профессионально проведённых исследований.

Пример.

Для закупок одежды и обуви это — вид одежды, диапазон допустимых цен и границы гарантированного отказа от покупки потребителем данной вещи, ткань, фасоны, цвет, дизайн и т.п.

Можно, конечно, всё это выяснять с помощью метода «давайте купим, авось продастся». А не продастся — скидки сделаем, а потом и уценим до безумия. Вот это подход к делу... И многие его практикуют.

Это просто преступление (с маркетинговой точки зрения) — стимулировать сбыт товара с помощью ПОСТОЯННЫХ скидок, распродаж и т.п.

Чем это плохо для компании?

Размывается образ марки. Появляется ощущение, что это «скидочная» компания. Клиент привыкает ждать скидку. И не покупает по полной цене.

Потребитель начинает требовать скидку всегда. Привыкнув покупать преимущественно со скидками, увидев действительно стоящий товар (удача улыбнулась компании, и она угадала с продуктом именно для целевого клиента), клиент начинает в общем-то безосновательно **ТРЕБОВАТЬ** скидку! И его понять можно.

Компания теряет прибыль. Бездарными закупками и стимулированием с помощью **ОДНИХ** (процентов на 90%) скидок мы тем самым приучаем потребителя **ВСЕГДА** и **ВЕЗДЕ ТРЕБОВАТЬ** скидку! И приходится компании на это идти даже при продаже хорошего товара. А это упущенная выгода, недополученная прибыль — называйте как угодно.

Что делать?

Исследовать спрос до закупки. Не «после». А «до». Что клиент хочет? Какую задачу решает? Сколько готов платить?

Тестировать новинки малыми партиями. Не «закупать всё». А «пробовать». Если пошло — расширять. Если нет — выводить.

Не «стимулировать» скидками то, что не продаётся. Скидка не создаёт спрос. Она только «съедает» маржу. Если товар не нужен клиенту — скидка не поможет. Она только отсрочит решение о выводе из ассортимента.

Строить ассортимент вокруг задач клиента. Не «что поставщик предложил». А «что клиенту нужно».

5.8. Резюме для управленца

Клиент — это не «сегмент» из презентации. Это человек с задачей. Понимайте задачу. И стройте предложение вокруг неё.

Широкий ассортимент не гарантирует успех. Наличие ключевых позиций, понятный выбор и надёжность — важнее.

Бренд — это не логотип. Это набор конкурентных преимуществ, которые клиент ценит и за которые готов платить.

Маркетинг — это не «подай-принеси». Это функция, которая связывает клиента, закупки, продажи, рекламу и сервис. Без неё компания работает «вслепую».

Скидки — это не стратегия. Это инструмент. Если вы используете его постоянно — вы «размываете» бренд и «съедаете» маржу.

Закупки должны быть маркетинговыми. Не «что поставщик дал». А «что клиенту нужно».

Глава 6. Конкурентное преимущество: почему покупатель должен выбрать именно вас

6.1. Преимущество должно быть значимым

Конкурентное преимущество — это не то, чем вы гордитесь. Это то, что важно покупателю, отличает вас от альтернатив и остаётся экономически устойчивым. Если преимущество не значимо для клиента — это не преимущество. Это «внутренняя гордость».

Поясню для тех, кто не знаком с терминами.

Конкурентное преимущество — это характеристика компании, товара или услуги, которая делает их более привлекательными в глазах целевого клиента по сравнению с альтернативами. Оно может быть связано с ценой, качеством, сервисом, удобством, скоростью, ассортиментом, брендом.

Цена — лишь один фактор. И часто — не самый важный. Покупателю важны наличие, скорость поставки, консультация, прозрачные условия и надёжность. Если у вас низкая цена, но товара нет в наличии — клиент уйдёт. Если у вас низкая цена, но продавец грубит — клиент уйдёт. Если у вас низкая цена, но доставка задерживается — клиент уйдёт. И не вернётся.

Пример.

Две компании продают одинаковый товар. Первая — дешевле на 5%. Вторая — дороже, но с быстрой доставкой, понятными условиями возврата и консультацией. Кто выиграет? Зависит от задачи клиента. Если клиенту нужно «просто купить» и он готов ждать — он пойдёт к первой. Если клиенту нужно «купить и не думать» — он пойдёт ко второй. И заплатит больше. Потому что преимущество второй компании — не цена. А удобство и надёжность.

Что делать?

Определить, что важно для целевого клиента. Не «что мы умеем». А «что клиент ценит».

Проверить, отличает ли это вас от альтернатив. Если конкурент может скопировать это за месяц — это не преимущество. Это «фича».

Проверить, устойчиво ли это экономически. Если преимущество требует постоянных вложений, которые не окупаются — это не преимущество. Это «благотворительность».

6.2. Цифровая заметность и доверие

Сегодня конкурентное преимущество начинается не только в магазине. Оно начинается в интернете. Сайт, карточки товаров, отзывы, онлайн-коммуникации — всё это помогает клиенту найти компанию и проверить её надёжность. Ещё до того, как он переступит порог.

Поясню для тех, кто не знаком с терминами.

Цифровая заметность — это насколько легко клиент может найти информацию о вас в интернете. Сайт, социальные сети, карты, отзывы, рейтинги. Если клиент не может найти вас за три минуты — он найдёт конкурента.

Доверие — это насколько клиент уверен, что вы выполните обещание. Отзывы, рейтинги, прозрачные условия, реальные фото, честные описания. Всё это формирует доверие.

Обещание должно соответствовать реальным процессам. Если на сайте написано «доставка за два часа», а по факту — два дня, клиент не вернётся. Если на карточке товара написано «в наличии», а в магазине нет — клиент не вернётся. Если в отзывах написано «отличный сервис», а в зале грубят — клиент не вернётся.

Что делать?

Проверить, что ваш сайт и карточки товаров отражают реальность. Не «как хотелось бы». А «как есть».

Следить за отзывами. Отвечать на них. Не «игнорировать». Потому что отзывы — это не «жалобы». Это «обратная связь».

Измерять преимущество через повторные покупки, конверсию, удержание, маржинальность и качество сервиса. Не «нравится / не нравится». А «цифры». Потому что преимущество, которое не измеряется, — это не преимущество. Это «ощущение».

Пример.

Компания запустила новый сайт. Красивый. Современ-

ный. Но с «кривыми» карточками товаров. Клиент заходит, видит «в наличии», оформляет заказ, ждёт. А потом получает звонок: «Извините, товара нет». И клиент уходит. Навсегда. Потому что обещание не совпало с реальностью. А красивая картинка — не спасла.

6.3. Выбор места для розничной точки

В определении выбора места для открытия любого предприятия розничной торговли место имеет самое важное значение. Причём важность места не уменьшается от формата магазина и от товара, который он продаёт. Нередки случаи, когда даже гипермаркеты с низкими ценами, открывшиеся в неудобном для клиента месте, терпели неудачу. Что же говорить об остальных форматах, где цены играют не первую роль.

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.