

18+

АЛЕКСАНДР КАЧАЙ

ГИПЕРМАРКЕТ

ЗАПИСКИ ИНСАЙДЕРА



Александр Качай

ГИПЕРМАРКЕТ.
Записки инсайдера

«Издательские решения»

Качай А.

ГИПЕРМАРКЕТ. Записки инсайдера / А. Качай —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-511501-0

Посещение гипермаркетов стало для нас привычным занятием. Ушли в прошлое магазины Овощи-Фрукты, Вино-Воды, и булочные. Мы садимся в машину, едем в ближайший гипер или супермаркет, берем тележку, и покупаем все необходимое. Тем, кто стоял у истоков современного российского ритейла будет интересно вспомнить, как все начиналось, а многочисленным покупателям, что происходило по ту сторону прилавка. Все персонажи данной книги вымышлены, а совпадения случайны.

ISBN 978-5-00-511501-0

© Качай А.
© Издательские решения

Содержание

Неожиданное предложение	6
Начало	8
Новости спорта	9
Комсомолка	10
Марусино	11
Открытие	13
Инвентура	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

ГИПЕРМАРКЕТ

Записки инсайдера

Александр Качай

Оформление обложки Екатерина Левченко

© Александр Качай, 2020

ISBN 978-5-0051-1501-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Неожиданное предложение

Все было прекрасно. Должность директора магазина в крупной российской сети, торгующей бытовой техникой, кабинет с кожаным креслом и диванами, уважение сотрудников, спокойствие и ощущение собственной значимости. Телефонный звонок не нарушил этого спокойствия, но заставил задуматься. Профессионально приятный женский голос спросил, не интересуется ли меня работа в крупной иностранной компании, выходящей на отечественный рынок. Интересов не было, но любопытство взяло верх. Далее последовал рассказ о потенциальном работодателе, о дружной и счастливой семье (позже я понял, о какой семье говорилось) сотрудников и ключевая фраза о том, что компания не забудет тех, кто стоял у истоков ее развития в России, и заоблачных перспективах для первопроходцев.

Слово *Headhunter*, тогда еще не было известно, и я отправился на встречу в кадровое агентство. Так как большого опыта подобных встреч я не имел, последняя была много лет назад напрямую с работодателем, подготовка к интервью закончилась глажкой брюк и подбором галстука и рубашки.

Костюмы я носил не часто, но сидели они хорошо и, посмотрев на себя в зеркало, констатировал полную готовность к интеллектуальной битве.

Встреча с обладательницей приятного голоса прошла ровно. Ответил на вопросы, рассказал о себе и простых методах своей работы, не забывая вставлять финансово-экономические термины и фразы, запомнившиеся из немногочисленных тренингов. Из всего разговора запомнился рассказ о годичной стажировке во Франции, которую мы затем долго обсуждали с женой, решая, чем она там будет заниматься и в какой садик пойдет ребенок. Впоследствии Франция поменялась на месяц в Польше, а на деле оказалась двухнедельной стажировкой в Мостицах, в первом открытом на тот момент гипермаркете.

Буквально на следующий день мне сообщили о готовности представителей компании встретиться со мной. В один день были назначены три встречи: с директором по персоналу, директором по маркетингу и моим непосредственным шефом – директором по продажам того магазина, на который меня рассматривали. Все были чрезвычайно приветливы и не забывали напоминать мне о масштабах компании и ее огромном опыте, так что мое предыдущее место работы выглядело лавочкой торгующей стеклянными бусами или в лучшем случае палаткой со жвачкой и сникерсами, а я продавцом в этой палатке. Несколько препятствовало взаимопониманию присутствие переводчика, так как французским я не владел. Хотя возможно это и сыграло положительную роль, опытная переводчица не все доносила до моих собеседников, и многого о своей компании и методах их работы они так и не услышали. Меня попросили подождать, что я честно и сделал, просидев два часа в коридоре и поняв, что обо мне забыли, когда свет начал гаснуть, и за дело принялись уборщицы. Обратившись к последней, уходящей домой сотруднице я прочел в ее глазах удивление, и, извинившись, она сказала, что мне позвонят.

Как часто, бывает, если чего-то не очень хочешь, это происходит. Два дня я не вспоминал об этой встрече, а на третий мне позвонили из Компании и сказали, что готовы сделать предложение. Предложение оказалось не ахти, каким интересным. По деньгам почти то же самое, да и название должности – руководитель сектора, не вселяло оптимизма. Я поинтересовался дальнейшими перспективами развития и сказал, что хочу подумать, чем вызвал нескрываемое удивление. Видимо до меня никто не высказывал никаких сомнений, получив предложение о работе в Компании, и я должен был с радостью и без колебаний принять его. Пригласили Франсуа, моего будущего непосредственного начальника, который с энтузиазмом рассказал мне о том, что я могу как он, стать директором по продажам в гипермаркете. Поинтересовавшись, сколько у меня есть времени на раздумья, я уехал домой.

Процесс размышлений был тяжелым и материально затратным. Заезжая в гараж, я смотрел не назад, а вперед – в светлое будущее, ожидавшее меня, и поцарапал левое заднее крыло. Это был знак. Ко всему прочему я читал популярного тогда «Алхимика» Коэльо и мозги были немного набекрень. Паря в нирване, я решил, как герой романа, что директором российского магазина я смогу стать всегда, и надо использовать имеющуюся возможность. Конечно, у Коэльо речь шла о пастухе, но я уже провел все аналогии. Вот она волшебная сила искусства – я принял решение.

Сообщение о моем увольнении, было неожиданным для руководства. До этого момента по собственному желанию никто из директоров не уходил. Шеф советовал хорошо подумать, говорил о том, что здесь я «бизнесмен, а там буду крошечным винтиком в огромном механизме». В заключении он дал мне телефон человека, который недавно пришел к нам из Компании, со словами о том, что мне необходимо с ним поговорить, чтобы понять, куда я стремлюсь. Так как решение было принято, звонить я никуда не собирался. Поинтересовавшемся через неделю шефу, я сказал, что не дозвонился и вообще потерял телефон. Но он был настойчив и дал мне номер еще раз. Из чувства уважения пришлось позвонить. Человек был предельно корректен и сказал, что работа не совсем соответствовала его ожиданиям и ничего такого, что могло бы изменить мое решение, не сообщил. К тому же он работал в Закупках, а я шел в Продажи.

Начало

Через неделю я приступил к новой работе. Хотя это несколько громко сказано. Гипермаркет, в котором я должен был работать, планировалось открыть через полгода, и был он третьим в России. А пока вся наша команда должна была обучаться, стажироваться и оказывать посильную помощь в работе первого и открытии второго магазина, который должен был распахнуть свои двери перед Новым годом. Тем временем наши иностранные коллеги столкнулись с первыми трудностями. Во-первых, никто не ожидал такого нашествия клиентов и полки магазина опустели на первой же неделе. Тут же нашлись виноватые – это, конечно же, наши менеджеры, не сумевшие сделать правильный прогноз продаж и заказать достаточное количество товара. О том, что все бюджеты подписывались, а заказы согласовывались с иностранными коллегами и руководством, скромно умалчивалось. Второй проблемой оказалось банальное воровство, масштабы которого поразили воображение французов. Перли все, что только можно.

Да и как удержаться от соблазна, когда на 15000 квадратных метров, выложено 45000 наименований товаров в свободном доступе – бери, не хочу. Коммунизм, о котором так долго мечтали, наступил. Продавцов нет, работники торгового зала (РТЗ) разбирающие паллеты не в счет, они заняты своей работой. Среди жителей близлежащих районов было популярно развлечение – в выходные, всей семьей (всем классом) идем воровать в гипер. Вылавливала охрана тоже семьями и классами, но несовершенство закона позволяло уходить от серьезной ответственности и все продолжалось снова. А уж прийти поесть и попить вообще считалось нормой. Правило внушавшееся нам на первых тренингах, о том, что можно употреблять продукты в зале, так как добросовестные покупатели затем оплатят все съеденное и выпитое на кассе, пришлось срочно отменить.

Директора первого магазина звали Коломбо. Происходил он из графской семьи, о чем свидетельствовала приставка дю перед фамилией, также вызывавшая ассоциации с книгой «Три мушкетера» и Боярским. Его ноу-хау были еженедельные встречи с руководителем сектора и его менеджерами в 6 часов утра в торговом зале.

Проснувшись однажды утром перед такой встречей, я ощутил головную боль и постукивание в правом ухе. Чувство долга и мысль о том, что некрасиво брать больничный через две недели после начала работы, заставили меня приехать в магазин и спуститься в зал, где начался обход. Первые пятнадцать минут я еще слышал, о чем говорил директор и даже что-то записывал. Затем звук пропал, а голова раскололась на две части и я, используя момент, отклонялся.

Новости спорта

За время моей болезни у Франсуа возникло легкое беспокойство по поводу моего возвращения, которое я, к его радости, развеял после выздоровления. Таков уж капиталистический менталитет – ну не могут всякие чихи, кашли и сопли быть причиной отсутствия на работе. Кстати, огромное количество больничных, которые брали российские сотрудники тоже сильно удивило и напрягло экспатов, но никто не стал им объяснять, что это и второй отпуск, и палочка-выручалочка на все случаи жизни для наших людей.

Несколько неожиданной была продолжительность обеденного перерыва, анонсированная Франсуа. Два с половиной часа, против привычного часа, сильно всех озадачили. Рассказы о том, как на его родине сотрудники неспешно едят, пьют кофе, а живущие поблизости идут отдыхать домой, никого не впечатлили. Настолько удлинять рабочий день никто не хотел. Мы привыкли работать, а наш перерыв занимал ровно столько времени, сколько требовалось для приема пищи, и выкуривания сигареты, для курящих. Франсуа был несколько удивлен этим, но так как это было общее мнение всего коллектива, деваться было некуда.

Как любитель спорта и заядлый марафонец, он часто использовал примеры из спорта в своей речи. Он рассказывал о том, как много работают спортсмены, для того чтобы достигнуть результата, поставить рекорд и стать чемпионом. Простые слова о том, что, кто не хочет работать может катиться куда угодно, слышанные всеми в прежней жизни, из его уст звучали совершенно иначе. У него все было, как в футболе. Если сотрудник допустил незначительное нарушение, или это было впервые, показываем ему желтую карточку, то есть проводим разъяснительную работу и делаем предупреждение. В случае грубого, повторного или неоднократного нарушения, показываем красную карточку, прощаемся с ним.

Франсуа не пропускал ни одного крупного марафона, проходящего в мире. Возвращаясь, и иногда слегка прихрамывая от больших нагрузок, он рассказывал о времени, за которое пробежал, на сколько это было лучше или хуже прошлого раза, а самое главное о том удовольствии, которое получил. Мне, отбегавшему свое в армии, было трудно понять, как на это можно согласиться добровольно. Среди французских коллег было много любителей этого занятия. Постепенно и некоторые наши сотрудники присоединились к ним. Со временем количество любителей марафонского бега увеличивалось, а сейчас он носит поистине массовый характер.

Тем временем продолжался набор руководителей для нашего гипермаркета. Без увеличения могу сказать, я никогда не видел такого количества высококвалифицированных людей. Два высших образования, несколько иностранных языков, даже диплом МВА в тот период не были редкостью. Надо отдать должное HRам компании, которые смогли привлечь такие кадры. Спустя полгода, занимаясь рекрутментом в Москве, проводя сессии в других регионах я, к сожалению, не встречал больше таких людей. Создавалось впечатление, что все, кто хотел себя попробовать в Компании уже сделали это и мы черпаем ложкой по дну.

Комсомолка

Следующим этапом нашего становления как профессионалов нового для России формата торговли стала работа во втором гипермаркете, построенном в подмосковном поселке Комсомолка. Директора звали Януш, в его речи и фамилии чувствовались польские корни и был он настоящим профессионалом, умеющим работать и умеющим заставить работать других. Его коронная фраза, обращенная к нам, менеджерам и руководителям секторов из другого магазина звучала так: «А не могли бы вы нам помочь?». И это самое «помощь» не оставляло никакой надежды в ближайшие три часа выбраться из торгового зала, пока не будут разобраны все тележки с товаром, убраны все аллеи, а отделы заполнены в соответствии со всеми правилами мерчендайзинга, или как это называлось у нас «имплантации». До 9 часов офис закрывался, чтобы никто не мог из зала подняться в него, и тем самым отлынивать от почетной работы «на земле». Завидев Януша в зале, менеджеры либо прятались в аллеях, либо хватали рохлу или товар в руки, создавая видимость усердной работы. Встреча с «безработным» грозила ему получением нового задания, выполнение, которого могло занять весь день.

Я вставал в 5 утра, выходил на темную морозную улицу и ехал на работу на другой конец Москвы. Возвращение тоже происходило в темноте. Дневной свет я видел только в выходные. Через месяц, меня начали мучить вопросы: «Что я наделал? Какого черта я здесь делаю? Зачем мне это нужно?». Только идиот мог поменять кабинет директора на механическую рохлу. Раньше для выполнения задачи требовалось сказать несколько слов подчиненным, в крайнем случае показать на месте, что надо сделать. Теперь, следуя корпоративной политике, я делал это вместе со всеми, личным примером, как Павка Корчагин, заряжая сотрудников энергией. Накал ситуации несколько спал, когда мы съездили на место строящегося магазина, и увидели коробку, которая через несколько месяцев, должна была стать нашим пунктом назначения.

Марусино

На паркинге у магазина паслись лошади. Они облюбовали небольшой кусочек зеленого газона, спускающийся к асфальту. Утреннюю тишину нарушал крик петуха. Находящаяся рядом деревня давала возможность наслаждаться этой идиллией каждое летнее утро. Выходя из машины и направляясь к служебному входу, хотелось продлить минуты блаженства, прежде чем тебя поглотит монстр ритейла, и все закрутится в бешеном темпе.

Знаете ли вы, что такое гипермаркет? Если вы никогда в нем не работали, а являетесь, лишь покупателем, вам видна только верхушка айсберга. Своим друзьям я говорил, что работаю на заводе. Никаким другим словом отразить сущность этой гигантской фабрики товаров я не мог. Тысяча сотрудников и мерчендайзеров, день и ночь выкладывающих товар, пекущих хлеб и круассаны, делающих торты и пирожные, жарящих курицу, готовящих пиццу и еще кучу разнообразной еды, чтобы соблазненные запахом и видом клиенты покупали, покупали и покупали. Наш девиз – больше проданных товаров, больше клиентов, ниже цены. Добиваясь постоянной прогрессии, ты мечтаешь о том, что, когда-нибудь жители всей планеты придут в твой магазин и встанут в стройные очереди.

Сто касс и работающие на них хозяйки (именно хозяйки, а не кассиры, как у других) выдавливающие из себя УДДС+ (Улыбка, Добрый день, До свидания, Спасибо и еще что-нибудь от себя) наш показатель приветливости и гостеприимства. Почему выдавливающие? Первое время кто-то делает это от души, но попробуйте улыбаться восемь часов подряд, и вас заберет «скорая» с параличом лицевого нерва. Да и клиенты бывают разные, и не все вызывают положительные эмоции.

Приемка товаров и идущие караваном фуры, которые постоянно разгружаются, но конца им не видно. Погрузчики, ставящие паллеты на пятиуровневые раки, штабелёры, электрички, механические рохлы, уборочные машины и всякая прочая техника, помогающая нам в нашей нелегкой, но почетной работе.

Мясной цех, пекарня, огромные холодильники, склады, транзитная зона, офис, столовая, всего не перечислишь – настоящий город в городе. И расстояния за день приходится преодолевать нешуточные. Часто клиенты, ждущие менеджера, для решения какого-нибудь вопроса, на ПОКе (Пункт обслуживания клиентов) начинали нервничать, не понимая, что путь из офиса может занимать до десяти минут, конечно учитывая скорость передвижения и желание того менеджера пообщаться с покупателем.

Клининговая компания, на 100% состоящая из жителей солнечных республик, снимающих одну квартиру на 20 человек. Кейтеринг, обеспечивающий нам разнообразное и здоровое питание. Девиз нашего отдела персонала – «в еде главное безопасность». Всем еще был памятен случай массового заболевания дизентерией, в котором был обвинен поставщик питания. Ему был выставлен штраф, из меню убрали салаты с майонезом, а заключить договор с магазином компаниям, желающим нас кормить, стало труднее, чем попасть в отряд космонавтов. Тендеры были сравнимы, с теми, которые проводились для застройщиков, желающих возвести что-либо в центре Москвы.

Наша служба безопасности с космическим названием ОПВС (Отдел предотвращения внештатных ситуаций). ЧОП, призванный помогать нам в борьбе с воровством, зачастую сам же этим и занимающийся. Как говорил один из наших руководителей ОПВС, решающий какой ЧОП должен заменить своих проворовавшихся предшественников – ЧОПы бывают трех видов – плохие, очень плохие, и воры (понятно, что половину слов в этом изречении кадрового военного пришлось заменить). В общем, выбор был нелегкий.

Рассказывать обо всем этом можно до бесконечности, но, для того чтобы понять и прочувствовать, надо все увидеть своими глазами и быть в команде людей, носящих красные фут-

болки сотрудников, либо белые рубашки с красными галстуками, менеджеров. Низ был свободный и большинство мужчин предпочитало джинсы. В сочетании с рубашкой и галстуком вид был, как у ковбоя на свадьбе.

Женщины-менеджеры носили белые блузки, с трехцветными, красно-бело-синими платками на шее, отчего были похожи на бортпроводниц, и несколько странно смотрелись, среди паллет, с рохлой в руках, а не в салоне самолета с подносом с напитками.

Открытие

Тем временем в магазине все было готово к открытию, но оно откладывалось по административным причинам – не хватало разрешительной документации, не было каких-то самых главных подписей. Руководство проклинали российскую неповоротливость и бюрократию. Понятно, что у них на родине ничего этого не существовало и все делалось легко и быстро.

Мне все время приходилось что-то придумывать, чтобы менеджеры и сотрудники не скучали и были чем-то заняты. Так как все давно было готово, сводилось это к доведению до блеска отделов и увеличению высоты товара, выставленного на плато* при входе в магазин. Например, увидев, что кастрюли стоят выше утюгов, менеджер бытовой техники добавлял товар, и утюги становились выше. На следующий день, увидев это, менеджер посуды добавлял кастрюли. Так продолжалось пока понтоны не стали похожи на египетские пирамиды и это стало небезопасно. Пришлось прекратить соревнование, напомнив его участникам сцену с горшками из «Операции Ы» и объяснив, чем это может закончиться для клиента, который рискнет взять нижнюю кастрюлю.

Наконец все бумаги были подписаны, и мы открылись. В честь этого был устроен грандиозный праздник на паркинге с шашлыком, музыкой, шарами и торжественными речами.

О праздниках надо сказать отдельно. Первое празднование Нового Года, во втором гипермаркете, сильно удивило нас. На столах было шампанское и чипсы. Все решили, что видимо в Европе так принято и, выдержав приличия, через пятнадцать минут разошлись по рабочим местам. Однако спустя некоторое время мы поняли, что масштабы празднования напрямую зависят от директора и его видения как это должно быть. Кредо нашего директора было простым, понятным и очень близким русскому человеку – всего должно быть в изобилии. Столы всегда ломались, ложки стояли в красной икре, которую любил директор, а спиртное всегда оставалось. Не подумайте, что это было пьяной вакханалией, все было в рамках приличия и корпоративной этики, но душа такая забота грела.

Директора нашего магазина звали Жюлиан. Полное имя было созвучно имени голливудского актера и спортсмена, блиставшего в фильмах о единоборствах. Было ему около 60-ти. Несмотря на столь зрелый возраст, Жюлиан был полон энергии и энтузиазма. Приехать утром в магазин раньше него, было практически невозможно. В 7 часов он был уже в зале и с монотонностью и упорством уборочной машины наводил порядок, бороздя аллею за аллеей.

У меня в подчинении было семь менеджеров. У каждого свой характер, опыт работы, и свое мнение о ведении бизнеса, не всегда совпадающее с мнением компании. Да что нам, сорок лет на рынке и тысячи магазинов в 15 странах. Мы лучше знаем Россию и как надо работать. И наше знание вкупе с чувством независимости зачастую давало поразительные результаты. Часть менеджеров, знающая о нехватке товара при открытии первого магазина, сделала такие заказы, которых хватило бы на несколько лет торговли. Непродовольственные товары хоть и не имеют по большей части сроков годности, имеют свойство быстро устаревать. Появляются новые модели техники, выходят новые книги и фильмы, также имеется ярко выраженная сезонность – никому не нужны коньки летом, а ролики зимой. Весь этот запас огромной массой, осел на нашем складе и мешал жить и работать. Было дано добро на беспрецедентные скидки. Товар продавался в три, четыре, иногда пять раз дешевле. Вся округа была охвачена паникой, все спешили урвать свой кусочек халявы. Это была самая мощная промо акция с момента открытия. Зарплаты сотрудников не хватало, но не купить за 50 рублей то, что вчера стоило 250, было невозможно, даже если это тебе не нужно. Доходило до абсурда. Однажды устроив распродажу кухонных столов, мы вывезли их в центр зала. Столы были естественно в разобранном виде. Часть людей схватила ножки, а часть столешницы. Отдавать ни то, ни другое никто не хотел. Многие, долго кружили по магазину, выслеживая оппонентов в надежде,

что кто-то не выдержит и первым бросит недостающую деталь. Думаю, эти ошибки во многом помогли закреплению имиджа магазина низких цен, и вместе с официальной политикой широкого дискаунта способствовали дальнейшему успеху.

Инвентура

Одним из важных аспектов работы розницы является инвентаризация. И она неминуемо приближалась. Страх перед ней был сравним со страхом перед землетрясением, либо любым другим стихийным бедствием.

Как можно пересчитать такое колоссальное количество товара, мы не могли даже представить себе.

Подготовка началась с тренингов, на которых нам объяснили, что инвентаризация – это приведение в соответствие фактических и информационных остатков товара. Оптимизма это не добавило, т.к. все понимали, что разница между этими самыми остатками может быть гигантской, с учетом масштабов вышеописанного воровства, ошибок приемки, неопытности сотрудников и множества других факторов. Тем более, что делать нам это предстояло в первый раз.

Наши иностранные коллеги, заверили нас, что все будет хорошо, имеется многолетний опыт других стран, и они нас всему научат.

Подготовительный этап занял значительно больше времени, чем сама инвентаризация. Были распределены все роли – счетчики, контролеры, руководители зон и т. д. План магазина представлял собой карту Бородинской битвы (о ней я также расскажу чуть позже), а склонившиеся над ней менеджеры, великих полководцев. Были спланированы перерывы на обед и выданы пропуска для похода в туалет. Привезены дополнительные сканеры из других магазинов. Закуплены разноцветные стикеры, которыми должен был помечаться посчитанный товар. В зале были оборудованы компьютерные точки разгрузки данных. Мы собирались на великое сражение, и намерены были победить в нем, либо умереть героями.

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.