

АЛЕКСЕЙ  
СОКОЛОВ

**МИЛЛИАРДОВ**  
**В ГОД**



ИЛИ КАК Я УПРАВЛЯЛ  
**САМЫМ**  
**БОЛЬШИМ**  
**МАГАЗИНОМ**  
**В МИРЕ**

**Алексей Соколов**

**10 миллиардов в год. Или  
как я управлял самым  
большим магазином в мире**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=39488813](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39488813)*

*ISBN 9785449393968*

**Аннотация**

Лучший директор лучшего магазина? Звучит весьма амбициозно! Но автор книги «10 миллиардов в год» знает об этом не понаслышке. Став руководителем гипермаркета «Леруа Мерлен Мытищи», он сумел вывести его на пик всех возможных показателей, сделав образцом в сфере розничной торговли в России и Европе. Это история успеха человека и его команды и практическое видение того, как сделать бизнес в России успешным и долгосрочным. Книга предназначена всем, для кого слово «саморазвитие» – не пустой звук.

# Содержание

Предисловие	5
От автора	7
«Леруа Мерлен Мытищи»:	9
Ошибки – это рычаги развития	12
Преднамеренное уничтожение добавленной ценности	14
Первые четыре года – образец исключительного роста перед кризисом	17
Целеполагание – синтез идеала и неэффективности	20
Качественные цели: о том, как сделать «цифры»	26
Конец ознакомительного фрагмента.	28

**10 миллиардов в год**

**Или как я управлял самым  
большим магазином в мире**

**Алексей Соколов**

*Редактор* Марина Тюлькина

*Корректор* Татьяна Исакова

*Машинная верстка* Александра Соколова

*Художник* Анна Пермякова

© Алексей Соколов, 2018

ISBN 978-5-4493-9396-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Предисловие

Эта книга не о красивых теориях менеджмента, практиках управления и экономических моделях.

Это моя история о том, как я превратил теории в реальность, и о том, что это может сделать каждый. В любой сфере и при любых обстоятельствах. На работе или дома.

В этой книге вы узнаете историю самого крупного, самого успешного, самого «проходимого» магазина формата DIY на этой планете.

В этой книге я расскажу вам историю магазина, которым я руководил и который мне удалось вывести на пик всех возможных показателей, сделать образцом в сфере розничной торговли в России и Европе.

В первую очередь это будет история людей, которые смогли стать тем, чего желает каждый руководитель, – настоящей Командой с большой буквы. Без них я бы не сделал ничего.

Я расскажу вам, с помощью каких инструментов и практик я смог создать из работающих вместе людей настоящую Команду.

Я расскажу вам, как стать лучшим из лучших в работе с сотрудниками и покупателями.

Это история жизни моей команды, это история нашего успеха, это история наших убеждений и мое практическое видение того, **как сделать бизнес в России успешным**

**и долгосрочным.**

Прочитав эту книгу, вы получите весь необходимый набор инструментов, настоящих, практичных и применимых на понятных реальных примерах.

Вы поймете, как мы росли, падали, поднимались, адаптировались, менялись, структурировались, ставили цели, объединялись, учились и учили, как мы проходили путь от краткосрочного – к долгосрочному.

Я поделюсь с вами своим видением лидерства и лидеров: как их выявить, как с ними работать, как их сопровождать и как им соответствовать.

Также вам станет понятно, как работает, чем живет и как развивается самая успешная компания в России в сфере DIY.

# От автора

Я родился в СССР в 1981 году. В 1991-м вместе с родителями переехал во Францию, на западное побережье, в городок Сен-Жан-де-Мон (Saint-Jean-du-Mont).

В 1995-м после комфортного западного побережья Франции меня ждали суровые пригороды Парижа.

Во Франции я получил среднее и высшее образование, а также гражданство.

В течение всех лет, проведенных во Франции, мне не хватало России, я хотел вернуться, чтобы жить и работать дома.

После получения диплома в сфере финансов, аудита и финансового контроля я устроился в компанию Ernst & Young, отдел General Financial Services (GFS).

Но признаюсь, что с момента обучения финансы и аудит были для меня скучными и слишком теоретическими дисциплинами.

Я искал драйва, мне хотелось работать с людьми.

В то время я мечтал быть самым главным начальником чего-нибудь.

Но в 23 года быть начальником чего-нибудь существенно в крупных корпорациях – это скорее мечта.

Особенно в «Большой Четверке».

Решение принято: я ухожу из Ernst & Young!

Хочу использовать свой второй язык, французский, хочу

быть управленцем реального бизнеса, руководить людьми.

В «Леруа Мерлен» я пришел в 2005 году, и, после небольшого периода времени интеграции в новой компании, в течение 13-ти последующих лет у меня даже не возникало ощущения, что я работаю.

В «Леруа Мерлен» я работал контролером управления магазина «Леруа Мерлен Мытищи» (в более привычном понятии это должность заместителя директора), затем контролером управления региона «Север – Сибирь» (это тоже замдиректора).

В 2012 году я стал директором магазина «Леруа Мерлен Мытищи» – самого крупного магазина этой сети в России и в мире.

Именно об этом опыте и о своей **философии успеха** я хочу вам рассказать.



# «Леруа Мерлен Мытищи»: немного истории<sup>1</sup>

Группа «Адео», главный актив которой – сеть магазинов DIY Leroy-Merlin, приняла решение открыть филиал в России. В Москву была направлена группа из нескольких человек, во главе с генеральным директором филиала Паскалем Лефевром, уникальным человеком.

Паскаль был идеальным кандидатом для подобной авантюры европейской компании.

Он – лидер, хозяйственник, открытый и любознательный человек.

Паскаль сумел убедить акционеров группы, что Россия будет самым грандиозным проектом развития для группы «Адео» за всю ее историю.

Согласие было получено, и Паскаль приступил к строительству первого магазина «Леруа Мерлен» в стране<sup>2</sup>.

Выбор участка на пересечении Осташковского шоссе и 91-го километра Московской кольцевой автодороги был

---

<sup>1</sup> Тем, кто хочет лучше понять философию и историю компаний «Ашан», «Атак», «Леруа Мерлен», «Срели» и «Декатлон», я рекомендую прочитать увлекательную книгу «Кто создал „Ашан“, „Атак“ и „Леруа Мерлен“: секреты семьи Мюлье».

<sup>2</sup> Будьте готовы к тому, что словосочетание «Леруа Мерлен Мытищи» и «первый магазин в стране» будут часто встречаться в этой книге.

самым удачным выбором компании в тот момент, да и в последующие десять лет.

Экономическая модель для «ЛМ Россия» была выбрана после серьезной работы Паскаля по анализу рынка и изучению опыта других стран и других компаний.

В итоге выбор был сделан в пользу модели «низкие цены каждый день», что хорошо известно в английской версии как EDLP, или Every Day Low Price.

Товар всегда в наличии, в большом объеме и по самым низким ценам на рынке.

Образцом, который был взят за основу для «Леруа Мерлен», стала «Касторама» (Польша)<sup>3</sup>, и это было сделано против мнения акционеров и головной компании, которые хотели, чтобы в России была скопирована модель «Леруа Мерлен Франция», где главенствуют декоративность, большая коммерческая маржа и постоянные коммерческие операции со скидками.

7 августа 2004 года «Леруа Мерлен Мытищи» открыл свои двери для посетителей.

Годом ранее открылся «Ашан Мытищи», расположенный рядом с «Леруа Мерлен». Нашему «первенцу» повезло: он сразу стал привлекать покупателей.

Успех был невероятным для французов, которые не ожидали от России такого старта продаж и таких показателей.

---

<sup>3</sup> «Леруа Мерлен» и «Касторама» (группа Kingfisher) – заклятые враги во Франции и за ее пределами на рынке обустройства дома.

Магазину потребовалось менее года, чтобы окупить вложения.

В надежде на блестящие показатели в строительство были запущены два следующих проекта: «Леруа Мерлен Красногорск» и «Леруа Мерлен Алтуфьево».

# Ошибки – это рычаги развития

В момент открытия казалось, что проделанная работа была идеальной и оставалось лишь использовать данный магазин как базу для формирования кадров и финансирования будущего развития российской сети.

Действительно, оборот магазина многократно превысил ожидания и поставленные цели.

Несколько цифр помогут вам понять и оценить успех.

Средний оборот французских магазинов «Леруа Мерлен» составляет около 30 млн евро в год, и речь идет о магазинах, открытых давно и набравших свою клиентскую базу.

В инвестиционном плане «Леруа Мерлен Мытищи» должен был достигнуть 50 млн евро в год спустя пять лет. Магазин достиг этого показателя уже в конце первого года работы.

В этом невероятном дебюте одни считали заслугой свою исключительность, я же увидел в этом феномене план развития на ближайшие 10 лет.

Постараюсь кратко изложить, в чем состояла сложность подобного старта.

Мой первый вывод: на макро- и на микроуровне магазин построен без учета масштабов потоков посетителей, которые ему уже приходится пропускать через себя. А дальше потоки будут только увеличиваться.

Второй вывод: так как этот проект оказался успешным (а разрабатывался он параллельно другими магазинами), в последующих магазинах ничего исправлять не стали, и далее каждому новому магазину придется самостоятельно как-то решать эти проблемы. Все те же грабли.

Только в магазине «Леруа Мерлен Алтуфьево» эту проблему учли, исправили и сделали огромный магазин, но... его местоположение далеко не так удачно.

Третий вывод касается одной из самых серьезных проблем, с которыми столкнется компания через пять лет и, гораздо чувствительнее, через 13 лет: это информационные системы. Проблема неадаптированности последних в разы критичнее «физических» проблем магазина, так как ИТ в течение десяти лет не только с трудом выдерживали свою нагрузку, но и обошлись компании слишком дорого, чтобы кому-то разрешалось их критиковать либо ставить под сомнение для базы будущего развития.

Эти ошибки начнут исправлять только в 2018 году...

Самая серьезная проблема, которая впоследствии дорого обойдется компании, оказалась... в головах у сотрудников того времени.

Давайте попробуем абстрагироваться от головокружительных цифр и «перевыполнения плана» и вместе разобраться одно из важнейших понятий, которое я хочу назвать здесь: «преднамеренное уничтожение добавленной ценности».

# Преднамеренное уничтожение добавленной ценности

Не секрет, что человеческий мозг является главным мотором поведения. Очень часто он является и главным тормозом...

Мозг всегда защищает человека от опасности, хотим мы того или нет.

Мы знаем, что прыгать в воду с большой высоты опасно. Мы знаем, что может быть больно, трудно, неприятно и т. д. Борясь за выживание, наш мозг посылает нам сигналы о том, чего не стоит делать и на что не следует тратить силы, время, нервы и прочее.

Представьте, что ваш магазин / отдел должен сделать по плану 20 млн руб. за год... а вы делаете 50 млн!

Вы счастливы, что справились, вы гордитесь тем, что именно Вы это сделали, вы начинаете думать, что Вы – исключительный человек.

Как правило, вы в этот момент не думаете о том, что вы могли бы сделать 70 млн!

Мы все в профессиональной и в личной жизни любим «перевыполнять планы». Но, будучи руководителями, мы должны помнить, что наша задача – поставить цели так, чтобы выполнить их было реально! Поставить так, чтобы они

были максимально амбициозными для всех, но, тем не менее, достижимыми.

Тот, кто превзошел свои цели в два раза, так же может подвергаться критике, как и тот, кто сделал в два раза меньше.

Но психологически сделать это нам невероятно трудно!

Что произошло в «Леруа Мерлен Мытищи» в тот момент? Когда сотрудники ставили цели для своих отделов на следующий календарный год, их планы были исключительно психологическими, а не амбициозными.

Все планировали сделать где-то более 20%, но не удвоить или утроить свой результат...

Вот высказывание одного из руководителей того времени:

*«В прошлом году я показал прирост в 30%, значит, в этом в любом случае будет немного меньше. Невозможно же расти больше, чем годом ранее. У нас было много сложностей, и даже с таким приростом будет очень трудно...»*

Добавим к этому процветающую во всех крупных корпорациях бюрократию и иерархию, где все отчитываются перед вышестоящим начальством и перестраховываются, «красят газон». Результат – огромный недополученный товарооборот и меньшая прибыль.

Но главное, эта модель оседает в головах у сотрудников,

которые будут повторять подобную логику годами всю свою профессиональную жизнь. По инерции.

В «Леруа Мерлен Мытищи» и других магазинах счет недополученного товарооборота идет на миллиарды рублей накопленным итогом.

Но для настоящих целеустремленных лидеров в любой сфере это становится мощным рычагом по дополнительному увеличению прибыли и рентабельности.

Далее мы сможем понять, как мы с командой этого магазина смогли побороть данную инерцию и изменить «сознание» магазина, сознание его сотрудников.

Но на тот момент я сам совершаю все эти ошибки наравне с остальными, так как работаю контролером управления данного магазина и не осознаю в полной мере, что когда-то мне придется потрудиться, чтобы это изменить.



# **Первые четыре года – образец исключительного роста перед кризисом**

Первые пять лет работы магазина продемонстрировали феноменальный ежегодный прирост товарооборота: каждый год неизменно превышал предыдущий по своей динамике.

Все мы тогда чувствовали себя талантливыми и исключительными.

Компания и высшее руководство заботились больше о том, чтобы курица не переставала нести золотые яйца, и мало работали над проблемой амбициозности директора или руководителей.

Я помню одного из топ-менеджеров группы компаний «Адео», который за обедом, на котором мы присутствовали вместе с Ксавье Клодель, директором магазина того времени, сказал:

*«По моему убеждению, ваша задача на ближайшие три года – это стабилизировать потоки».*

Он имел в виду именно то количество клиентов и товара, которые магазин в то время уже пропускал через себя.

Тогда это было уже исключительно много, и магазин был

лидером в группе по товарообороту: около 120 млн евро в год.

Это был конец 2007 года...

Достаточно было просто открывать двери каждое утро – и деньги текли рекой. И это помешало нам задуматься над стратегическими долгосрочными планами.

В 2008-м я стал контролером управления региона «Север – Сибирь», куда входили магазины Сибири, Санкт-Петербурга и Москвы, всего 7 магазинов +4 магазина на стадии проекта.

«Леруа Мерлен Мытищи» оставался в моем ведении, чему я был очень рад: это магазин, в котором для меня все началось, и я был к нему эмоционально привязан.

В 2008-м разразился мировой финансовый кризис, который существенно затронул Россию, так как ударил по возможности русских банков и предприятий получать финансирование в Европе и США.

В итоге в России упало потребление – и это ударило по нашему бизнесу.

Магазин «Леруа Мерлен Мытищи» закроем 2008 год с отрицательным приростом в -1,5%.

Холодный душ для всех! Никто не верил, что с нами может такое случиться.

Конечно, мы же считали себя исключительными: нам все подвластно, мы совершаем чудеса торговли благодаря своему особому дару.

Когда пришло время ставить коммерческие цели на 2009 год, команда магазина во главе с директором предложили 3% прироста товарооборота.

В теории это можно воспринимать как рабочий момент: мировой кризис, форс-мажор... «Я тут ни при чем. Что я могу сделать? На что я могу повлиять?»

Прежде чем мы вместе поймем, почему 3% прироста было категорически негативным прогнозом и могло повлиять на будущее компании в России в целом и как это помогло магазину впервые сформировать стратегический план развития, я предлагаю вам узнать, как планируются цели в компании «Леруа Мерлен».

# Целеполагание – синтез идеала и неэффективности

Начнем с «количественных целей» (цифр).

«Леруа Мерлен Россия» входит в группу «Адео» и, конечно, подвержен влиянию календаря и глобальной стратегии группы. Но это влияние не так сильно, как может показаться, и доля самостоятельных решений достаточно велика.

Можно говорить о действительной автономности каждой бизнес-единицы в большинстве аспектов бизнеса и особенно в операционной части.

Исключение составляет финансовый календарь, так как нормы международной отчетности и консолидационные процессы вносят свои ограничения. Таким образом, каждая бизнес-единица имеет общие даты, чтобы передать в группу суммарные данные всех магазинов по всем основным блокам финансовой отчетности.

Самое интересное, на мой взгляд, здесь заключается в том, как формируется консолидированная цифра товарооборота и операционного результата от магазинов.

## *Шаг 1. Предварительный прогноз*

В августе каждый магазин начинал составлять прогноз годового оборота по каждому торговому отделу. Например,

отдел сантехники должен самостоятельно представить себе развитие собственного бизнеса на следующий год.

Самостоятельность действительно полноценная.

Руководитель сектора (официальное название должности) сам оценивал свои силы и свои зоны развития, превращал это в потенциал и давал свою цифру.

Контролер управления с помощью матрицы, которая помогала представить и разбить потенциал по всем подотделам, а также данные по развитию рынка от отдела закупок (объем импорта, объем товаров собственной торговой марки, ключевые изменения в гамме товаров), давал свою сводную цифру.

По данной схеме действовали все коммерческие отделы. В компании их 15: строительные материалы, инструменты, сантехника, краски, декор, освещение и т. д. Суммарные данные всех этих отделов контролер управления консолидирует в единую для магазина цифру.

Общий прогноз и его разбивка по отделам обсуждаются с директором магазина, дирекцией региона, в который входит магазин, и параллельно отправляются в финансовую дирекцию компании.

После того как все прогнозы утверждаются региональной дирекцией, их отправляют в центральный офис, где финансовая дирекция консолидирует все прогнозы и формирует консолидированный отчет в группу «Адео» (холдинг).

Считаю важным подчеркнуть, что это настоящий метод

сбора отчетности снизу вверх (англ. bottom-up).

Никто сильно не влиял на данные, которые самостоятельно прогнозировал каждый руководитель сектора в своем отделе своего магазина. На руководителей секторов возлагается реальная ответственность предпринимателя – хозяина своего бизнеса.

## *Шаг 2. Детальная проработка прогноза*

На этом этапе задача директора магазина и его контролера управления – понять, на что опирался руководитель сектора в своем прогнозе, учел ли он все факторы, которые должны или могли бы повлиять, внес ли достаточный уровень амбициозности.

Для этого директор магазина должен встретиться с каждым из руководителей секторов и обсудить эти данные.

Директор магазина должен иметь свой прогноз, который он противопоставляет цифрам руководителей сектора и цифрам контролера. Его прогноз зависит от цифр оборота и уровня его собственной амбициозности.

Уровнем амбициозности мы обозначили тот факт, насколько цифры магазина превышают динамику магазинов этого региона, магазинов аналогичного размера или общей прогнозируемой динамикой компании, есть ли в них логика и... подойдут ли цифры предварительного прогноза акционерам.

### *Шаг 3. Планирование по месяцам и по дням*

После того как прогноз считается принятым (в течение первых двух недель сентября), руководитель сектора, контролер управления и директор (в качестве органа надзора) должны разбить и утвердить годовой прогноз по месяцам, а затем по дням.

Данная разбивка должна учитывать все события, которые происходили в текущем году и которые произойдут в следующем, такие, как национальные праздники, школьные каникулы, мероприятия самого магазина, а также все то, что негативно или сверхпозитивно повлияло на деятельность в предыдущем году (как, например, снегопад, который парализовал работу в течение двух дней).

Задача состоит в том, чтобы сделать цифры ежедневных целей как можно более рабочими, понятными и мотивирующими для всех сотрудников. Ведь с ними будут сравниваться ежедневные данные оборота, показывая динамику по отношению к целям (минус – все напрягаются, большой плюс – слишком расслабляются).

Почему я назвал эту часть «Синтез идеала и неэффективности»?

По моему искреннему убеждению, принцип планирования снизу вверх, особенно когда данные анализа действительно исходят от людей на местах и не подлежат изменениям в дальнейшем, дает сотрудникам доказательство того, что

они – руководители своего бизнеса, их решения имеют значение и в итоге они – самая важная составляющая бизнеса. Это в идеале.

Это один из тех кирпичиков, которые делают компанию «Леруа Мерлен» по-настоящему уникальной на рынке России и других стран.

Неэффективность заключается в том, что качество цифр, которые поднимаются по ступенькам отчетности, в колоссальной степени зависит от опыта и личностных компетенций сотен людей.

Компания всегда росла быстро, и число новых людей или людей, не имеющих достаточного опыта, было немалым. Им, неопытным, приходилось работать в очень неудобных программах.

Матрицы отчетности были сложными, тяжелыми и ненадежными, поскольку были разработаны сотрудниками на макросах в таблицах экселя.

Готовить их, заполнять и, главное, изменять в случае необходимости корректировок было настолько сложно, что было легче придумать, как сделать, чтобы ничего не менять, чем вносить эти корректировки.

Работа над целями следующего года всегда предполагала встречу директора с каждым руководителем отдела. На этих встречах руководитель должен был защитить цифры, которые он прогнозировал, а директор – понять, как планировались цифры и насколько объективно это сделал руководи-



тель отдела.

Встречи директоров и руководителей секторов зависят от желания и стиля работы каждого директора и его возможностей вывести руководителя на уровень объективности.

У всех известных мне директоров всегда было самое горячее желание сделать свою работу как можно лучше, но технически для этого не было инструментов, которые помогли бы легко и оперативно обнаружить аномалии. В итоге все зависело от того, насколько опытным был контролер управления и какими личными компетенциями обладал данный директор по финансовому планированию.

Я предполагаю, что неспособность учесть растущий рынок и динамику новых магазинов обошлась компании в сотню миллионов рублей недополученного товарооборота и прибыли – это и есть «преднамеренное уничтожение добавленной ценности».

# Качественные цели: о том, как сделать «цифры»

В компании «Леруа Мерлен» одним из основополагающих принципов работы является приоритет вопроса о том, «КАК вы будете делать эти цифры?» над вопросом «СКОЛЬКО вы можете сделать?»

На мой взгляд, КАК и есть ключевое расхождение между бизнесом по-русски и компанией «Леруа Мерлен». Это ключевой фактор, позволяющий заложить базу долгосрочной работы, которая будет служить основой для гармоничного развития команды и всех решений, которые она будет генерировать.

Данный принцип является также залогом успеха с точки зрения «стабильности персонала» (термин «Леруа Мерлен») или «текучки кадров» (термин кадровиков).

## *Шаг 1. Ориентационное письмо совета директоров страны*

В начале сентября каждого календарного года совет директоров страны публикует «ориентационное письмо».

Генеральный директор, его заместители, региональные директора и несколько приглашенных экспертов летом каждого года составляют документ, в котором расписываются

все направления развития компании на ближайшие 12 месяцев. Этот документ предназначен служить опорной базой для всех сотрудников компании. В сентябре наступает момент, когда все сотрудники, начиная с директоров, знакомятся с глобальными приоритетами всего предприятия.

В данном случае обратите внимание, что процесс постановки качественных целей концептуально отличается от постановки количественных целей в том, что он строится по принципу «сверху вниз» (up&down): от совета директоров компании – к командам в магазинах.

Это касается порядка появления информации и цепочки событий.

Но важно понимать, что совет директоров страны всегда составлял этот документ на основании успехов и зон развития текущего года, результатов различных опросов и мнений, а также стратегического видения генерального директора и его совета.

# 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.