

## ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

*Г. В. Широкова*

### **«УНЦИЯ — МЕРА НАСТОЯЩЕГО»: БУДУЩЕЕ ЧАЙНОЙ КОМПАНИИ «УНЦИЯ» (учебный кейс)**

Кейс посвящен проблемам становления и развития компании «Унция» на развивающемся рынке. В кейсе представлен обзор рынка чая в России, изложена история трансформации бизнес-идеи в новое предприятие, рассмотрены трудности первого этапа становления компании и новые направления развития проекта. В заключении описаны основные черты организационного дизайна компании. Данная информация позволяет проанализировать пути развития предпринимательских компаний в России и разработать стратегические альтернативы дальнейшего развития бизнеса.

#### **ВВЕДЕНИЕ: ИНТЕЛЛИГЕНТНЫЙ БИЗНЕС**

В XVIII в. фунт доставленного из Китая чая стоил в Москве столько же, сколько добрые полцентнера зернистой икры. Ныне пропорции уже не те. И все же уютная чайная лавка, торгующая элитными сортами чая на развес, — предприятие не только прибыльное, но и устойчивое: чай в России пили, пьют и будут пить.

Старинные книги и гравюры на стенах, темные дубовые шкафы. Прилавков — плита из натурального мрамора. Приглушенная классическая музыка. На полках сотни прозрачных стеклянных банок. Несколько девушек-продавцов насыпают чай в пакетики из крафта и надписывают экзотические названия сортов пером, макая его в чернила. Покупатели, заворожено глядя на их ловкие движения, чинно ждут своей очереди. Так выглядит типичный чайный магазин сети «Унция» [Чайный магазин «Унция»..., 2006].

\* Автор выражает благодарность основателю компании «Унция» С. Николаеву за помощь, оказанную при подготовке кейса. Материалы, представленные в кейсе, следует использовать для дискуссии; цель оценки управленческих практик и решений, описанных здесь, не преследуется.

© Г. В. Широкова, 2008

Первая «Унция» была открыта в Санкт-Петербурге в 2002 г. Сейчас в северной столице работают 12 фирменных магазинов этой сети. Площадь магазина — от 15 до 30 м<sup>2</sup>. Средняя цена 50 г чая в магазине — 120 руб. Средний чек составляет 390 руб. Мера веса при продаже чая в магазинах сети — 1 унция (равна 28,35 г). В среднем в каждом магазине представлено до 220 сортов развесного чая из Китая, Индии, Цейлона, Тайваня, Японии и Германии. Оптовые поставки чая и сопутствующих товаров осуществляются в 45 регионов России. В настоящий момент в компании работают 120 человек. Оборот за 2006 г. составил 3,8 млн долл., в 2007 г. — между 5 и 6 млн долл. Каждый год оборот увеличивается примерно на 75%<sup>1</sup>.

### РЫНОК ЧАЯ В РОССИИ

Россия — страна, где чай является одним из ключевых элементов потребительской корзины: 98% населения России пьют его раз в неделю, 80% — каждый день. В весовом эквиваленте потребление чая на душу населения составляет примерно 1,5 кг в год. Таким образом, Россия входит в десятку стран — лидеров по потреблению чая. Российский рынок черного чая — третий в мире по величине после Индии и Великобритании. В денежном выражении он достиг в 2006 г. 1,5 млрд долл. Существенных различий в потреблении чая в зависимости от социально-демографических характеристик покупателей не наблюдается — этот напиток одинаково любят мужчины и женщины всех возрастов, с разным уровнем образования и дохода.

Весной 2006 г. компания «Левада-Центр» провела опрос россиян, в ходе которого выяснялись предпочтения потребителей относительно марок, вкусов и видов упаковки чайной продукции. В опросе приняли участие 1600 россиян в возрасте от 18 лет. Большинство потребителей — 69% — покупают чай не реже раза в месяц [Палилова, 2007] (см. Приложение 1). Похожие результаты показали и более ранние исследования предпочтений, проведенные в 2002 г. по аналогичной репрезентативной выборке. Это свидетельствует об устоявшейся культуре потребления напитка: россияне пробуют новые марки, переходят от рассыпного чая к пакетированному, от традиционного черного — к более экзотическим видам, но частота потребления, как и частота покупки, остается неизменной.

В основном наши соотечественники отдают предпочтение рассыпному чаю — его выбирают 65% респондентов (см. Приложение 2). Чай в пакетиках покупают 36% опрошенных. Стоит отметить, что доля любителей пакетированного чая за последние два года заметно выросла. Для сравнения: по данным за 2004 г., 80% покупателей выбирали рассыпной чай, а 20% — пакетированный [Палилова, 2007].

---

<sup>1</sup> Из интервью с основателем компании «Унция» С. Николаевым.

Выбор пакетированного чая обусловлен, с одной стороны, офисным стилем потребления, когда чаепитие сопровождает рабочий процесс, с другой стороны, попыткой сэкономить время или же простой ленью. Поэтому группу потребителей пакетированного чая можно охарактеризовать как наиболее активную часть населения: в основном это представители молодежи от 18 до 24 лет, холостяки и незамужние женщины, имеющие высшее образование, относительно высокий уровень доходов и социальный статус.

Что касается потребительских предпочтений по вкусам чайной продукции, то абсолютное большинство россиян настроено консервативно: 77% опрошенных традиционно выбирают черный чай (см. Приложение 3). Причем этот вид чая предпочитают абсолютно все: молодежь и представители старших возрастных групп, мужчины и женщины, люди с разным уровнем дохода. Единственным отличием молодежной группы, а также жителей столичных городов, в особенности Москвы, как наиболее обеспеченных и легко приспосабливающихся ко всему новому, является то, что они чаще, чем остальные потребители, выбирают черный чай с бергамотом или с фруктовыми добавками, а также разные виды зеленого чая.

Стоит отметить, что с увеличением уровня доходов россияне начинают переходить на марки более высоких ценовых сегментов. Представители материально обеспеченных групп населения чаще выбирают такие бренды, как Ahmad, Lipton или Greenfield [Обзор российского рынка чая].

За последние несколько лет на рынке чайной продукции произошли заметные изменения. С одной стороны, расширился ассортимент чаев — появились новые сорта и бренды, с другой — потребительский вкус остается довольно консервативным, и покупатели чайной продукции редко выбирают новые, малоизвестные марки. Чаще потребители переходят на бренды, которые стабильно держатся на данном рынке, становясь все более популярными. Так, за последние несколько лет марки относительно дорогого сегмента — Ahmad и Lipton, — имевшие спрос преимущественно у жителей столичных городов, в настоящий момент занимают топовые позиции в среднем по стране, опережая марки «Беседа» и «Лисма» [По материалам исследований...].

Следует отметить, что премиум-сегмент растет быстрее, чем остальной рынок, возможно, это связано с ростом доходов населения. Также все нетрадиционные для российского рынка сорта (зеленый, ароматизированный, матэ, улун и т. д.) растут быстрее, чем рынок традиционного черного чая.

Наиболее распространенная форма торговли — продажа чая в упаковке (в пачках или банках). Именно таким образом обычно и продают чай в супермаркетах и продуктовых магазинах. Наряду с этим существует гораздо менее распространенный способ продажи, когда покупателю сначала дают попробовать аромат чая, а затем требуемое количество понравившегося

сорта пересыпают в пакет из полипропилена или крафта. В такого рода специализированных местах продажи обычно представлено 50–100 сортов чая, и по качеству они выше среднего. Существенную часть ассортимента занимают ароматизированные чаи (чай с добавлением цветов, ягод и кусочков фруктов) и более элитные сорта (улуны, матэ, ройбушы, сорта чая, специально скрученные в виде цветков, «распускающихся» при заваривании). Продажа таких сортов обычно осуществляется в специализированных магазинах либо в магазинах, расположенных в торговых центрах, либо с прилавков со шкафом внутри супермаркета (так называемый «shop in shop»).

В Европе наиболее известные магазины развесного чая — это «Хэрсродс» (в Лондоне) и сеть специализированных магазинов «Марьяж Ферре» в Париже. Такой тип торговли весьма распространен в Германии, где находятся порядка полутора тысяч специализированных чайных магазинов.

Причины существования такого недешевого с точки зрения издержек вида торговли в современном мире, по мнению основателя компании «Унция», следующие:

- 1) покупатель получает возможность протестировать аромат до покупки, что позволяет поддерживать широкий ассортимент товара;
- 2) сам процесс покупки становится более персонализированным, нежели в супермаркете, что важно для настоящих любителей чая;
- 3) очень четкое позиционирование торговой точки, обусловленное наличием простой и резонной связи в умах потребителей: «Хороший чай — специализированный магазин». Это важно для данного товара, где критерии качества размыты и любители чая нуждаются в косвенном подтверждении правильности своего выбора.

В России торговля развесным чаем находится в зачаточном состоянии. Так, на момент «вынашивания идеи» компании «Унция» (в 2002 г.) в Петербурге и Москве была только одна сеть, специализирующаяся на торговле развесным чаем, — финская компания «Форсман». Причем это была сеть не магазинов, а небольших прилавков, обычно стоящих внутри супермаркетов. Настоящих специализированных магазинов в Петербурге на тот момент не было вообще, а в Москве имелось только два.

На сегодняшний день основатель компании «Унция» оценивает оборот развесного чая в 1–3% от общего оборота в крупных городах. По количеству торговых точек на начало 2007 г. в Санкт-Петербурге ситуация следующая: помимо 12 магазинов сети «Унция» в городе работает еще порядка 20 магазинов развесного чая под разными названиями и около 50 прилавков, оборот каждого из которых в среднем в 7 раз меньше, чем оборот магазина «Унция»<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Из интервью с основателем компании «Унция» С. Николаевым.

## ИСТОРИЯ КОМПАНИИ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ИДЕИ В НОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Владельцы сети «Унция» Алексей Асварищ и Сергей Николаев — друзья юности. Прежде чем начать совместный чайный бизнес, они проявили себя в разных сферах: один — в политическом пиаре, второй — в радиобизнесе. Николаев известен в городе как бывший совладелец и председатель Совета директоров популярной в 1990-е гг. радиостанции «Модерн» — стартовой площадки для целой плеяды диджеев, разбежавшихся ныне чуть ли не по всем отечественным FM-радиостанциям. В 2001 г. Николаев с партнерами успешно продали радиостанцию корпорации Logovaz News Corporation (ныне принадлежит в равных долях структурам Бориса Березовского и медиамагната Руперта Мердока). По оценкам игроков рынка, продажа радиостанции принесла ее владельцам около 500 тыс. долл. [Биргер, 2005а].

На частоте «Модерна» с тех пор вещает «Наше радио», а Сергей Николаев, устав от десятилетней работы в радиоиндустрии, решил вложить деньги в новое дело. По его словам, специфика радиобизнеса заключается в том, что «там есть один источник прибыли и убытка. Как результат — последствия принятого решения проявляются только через девять месяцев, а за это время ты делаешь еще десять шагов и в итоге не понимаешь, что было сделано правильно, а что — нет» [Биргер, 2005б]. Предпринимателю хотелось создать более стабильный бизнес. Так появился первый чайный магазин на Петроградской стороне, заложивший основу сети «Унция». Рынок розничных продаж дорогого чая только начинал формироваться, и Николаеву показалось, что на нем можно развернуться.

Начинал бизнес С. Николаев вместе с П. Ададуровым, через полгода выкупил долю Павла, а спустя год предложил выкупить половину своей доли в новом чайном бизнесе А. Асварищу, работавшему тогда в качестве политического пиарщика в региональных избирательных кампаниях (до отмены в прошлом году прямых губернаторских выборов — это была одна из самых привлекательных сфер деятельности для политтехнологов). Асварищ согласился и вложил заработанные на выборах средства в «Унцию».

Предшествующий опыт основателя компании повлиял на формирование предпринимательской идеи. Перед тем как заняться чайным бизнесом, С. Николаев выделил следующие критерии организации нового дела:

- ♦ во-первых, бизнес должен быть нишевым для того, чтобы снизить влияние финансового ресурса на успешность деятельности компании и иметь возможность развивать другие ресурсы, влияющие на исход конкурентной борьбы в пользу компании;
- ♦ во-вторых, нужно создать быстрорастущий бизнес, в котором увеличение оборотов составляло бы 500–1000% в течение нескольких

лет. Таким образом, ключевой здесь должна стать задача постоянного поддержания роста прибыли и динамичного предприятия;

- ♦ в-третьих, бизнес должен быть организован на развивающемся рынке. Еще хотелось, чтобы предприятие не было абсолютно монолитно, что позволяло бы развиваться в разных направлениях и создавать больше чем один центр прибыли;
- ♦ в-четвертых, было интересно выйти на такое рыночное пространство, где можно реализовать принципиально новую бизнес-модель;
- ♦ и, наконец, в-пятых, хотелось организовать «добрый» бизнес, который приносил бы удовольствие и собственникам и сообществу. По словам С. Николаева, он хотел заниматься таким делом, которое было бы приятно его отцу.

Не менее важной проблемой для Николаева был список нежелательных характеристик нового предприятия.

Во-первых, не хотелось заниматься бизнесом, в котором слишком много творческих людей, или, как выразился Николаев, «ориентированных на людей». За годы работы на радиостанции общение со «звездами» и знаменитостями оставило о себе больше негативных, чем позитивных воспоминаний.

Во-вторых, не хотелось заниматься делом, которое напоминало бы средства массовой информации в плане соотношения статуса и зарплаты. Зачастую люди готовы работать на радио и телевидении за маленькую зарплату ради возможности быть ближе к знаменитостям. По мнению Николаева, это деформирует организацию.

После того как были определены критерии бизнеса, С. Николаев занялся поиском новой идеи. По его словам, ему лучше думается во время беседы с кем-нибудь, поэтому он начал встречаться со своими друзьями-бизнесменами. Он говорил им примерно так: «Вот это я хочу, а это не хочу, это мне нравится, а это — нет». И просил посоветовать какой-либо бизнес. Всего состоялось пять встреч, во время которых ему предлагали заняться производством потолков, девелоперским бизнесом, продажей свежей рыбы и др. И вдруг один из его друзей, П. Ададулов, как-то сказал, что в городе невозможно купить хорошего чая. Николаев тут же среагировал: монопродукт, четкое позиционирование, понятно, как в это «играть», новое направление, нет готовой бизнес-модели. К тому же чай — теплый продукт, очень разнообразный по восприятию: для кого-то это Индия, для кого-то — нечто колониальное, для кого-то — чайные клиперы, для кого-то — русское чаепитие, т. е. налицо масса ассоциативных вариантов. К тому же он охватывает большой рынок — чай пьет 96% населения страны, значит, Россия — правильное место. В итоге все сошлось — бизнес отвечал всем вышеизложенным критериям.

После этого необходимо было создать концепцию нового бизнеса и, как сказал выпускник физико-математической школы и инженерно-физического факультета ЛИТМО С. Николаев, посчитать.

Сначала предприниматели решили узнать, есть ли на рынке что-либо подобное. В Москве нашли небольшой специализированный магазин, торгующий развесным чаем. Несмотря на то что сделано там было все неправильно — в маленьком помещении стояли две кассы — покупателей хватало. Стало понятно, что в целом бизнес есть. Потом Николаев решил выяснить, каким образом подобные предприятия организованы за границей — в Германии, Австрии и Франции. Он посмотрел там примерно 50 магазинов, поговорил с продавцами, персоналом. После возвращения домой ему уже были понятны основные принципы нового дела — его потребности, сложности, соотношения приходной и расходной частей.

#### КОНЦЕПЦИЯ БИЗНЕСА

Учредители постарались взять все лучшее из чужеземного опыта и добавили некоторые свои идеи. Внешне магазины «Унция» выглядят следующим образом.

Это небольшое помещение площадью 20–35 м<sup>2</sup>, оформленное в старинном стиле. Шкафы из массива дуба с карнизом, пилястрами и канелюрами. На полках стеклянные банки, в которых находится 150 сортов чая. (Надо сказать, что на тот момент использование прозрачных банок было принципиальным новшеством.) Шкафы и банки подсвечены мягким теплым светом. Тихо играет фортепьянная классическая музыка. Пакеты из крафтовой бумаги, на которых продавец каллиграфическим почерком подписывает название чая, макает перо в чернильницу. Клетка с канарейкой. Газета, посвященная тематике, связанной с чаем, оформленная в дореволюционном стиле, вкладываемая в каждую покупку. В витрине — движущаяся фигура джентльмена, едущего на старинном велосипеде и пьющего чай.

В основе бизнеса лежит так называемая концепция «доступной роскоши», которая основывается на трех основных составляющих, трех «китах», или принципах:

1. *Качество*. Можно с уверенностью сказать, что в настоящее время компания является лидером в России по качеству предлагаемого чая. Например, чистые черные сорта компания закупает на аукционах в Индии и Цейлоне, в то время как конкуренты на рынке премиальных сортов осуществляют закупки через Германию, проигрывая по сроку свежести полгода-год. И хотя цена закупаемого чая стоит лишь на втором месте после качества, ей уделяется большое внимание. Ведь при самом высоком качестве нужно предложить покупателю конкурентоспособную, привлекательную цену.

2. *Особая атмосфера.* Второй важный момент — это особая атмосфера в магазинах. Руководство компании считает, что покупатель на всех этапах совершения покупки должен получать подтверждения в пользу своего выбора, доказывающие, что он приобретает продукт самого высокого класса. Поэтому так много внимания уделяется дизайну магазина, разработке эксклюзивной упаковки, интеллигентному сервису. Каждый клиент может получить консультацию продавца по различным сортам чая, а также специальное чайное издание — газету «Чайный листик». Благодаря этому каждый второй покупатель приходит в «Унцию» снова и снова, о чем свидетельствует статистика по фирменным дисконтным картам. Согласно опросам потребителей магазинов «Унция», именно качественный сервис занимает 1–2-е места среди других факторов привлекательности магазинов [Унция — мера настоящего, 2006].
3. *Особый подход к обслуживанию.* Третья составляющая концепции — это особый подход к общению с клиентами. В магазинах «Унции» покупателя обслуживают с уважением, но без заискивания. Продавцы-консультанты, настоящие специалисты в области чая, смотрят на покупателя как на человека, заинтересованного в информации и нужном именно ему товаре. Для этого в компании разработан целый комплекс мероприятий по работе с персоналом. Строгий отбор, обучение, экзамены на знание чая, тренинги, специальные программы мотивации и развития. Для передачи опыта в настоящий момент существует обязательная сертификация управляющих магазинами и специальные программы обучения для продавцов.

#### ТРУДНОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ КОМПАНИИ

Компания «Унция» была создана 15 августа 2002 г. На тот момент Сергей и не предполагал, что будет так сложно — его многолетний опыт руководства радиостанцией мало помог ему на этапе открытия и становления нового предприятия.

Сначала они долго не могли найти помещение под магазин, потому что неправильно представляли, как функционирует рынок недвижимости. Учредители думали, что, позвонив в агентство и объяснив, какое нужно помещение, дальше остается ждать, когда его тебе найдут. Это грубое заблуждение. Оказывается, несмотря на то, что клиент платит агентству деньги, главным для него остается арендодатель. На самом деле арендодатель управляет рынком недвижимости, и агенты зависят от арендодателя. Агенты ищут арендодателей, которые сдают помещение, заключают с ними эксклюзивный договор и после этого выкладывают информацию в базу данных, где клиент уже сам ищет то, что ему нужно. А если ему нужно



помещение уникальное, возникают серьезные проблемы, потому что таких предложений от арендодателей практически нет. «Унции» требовалось помещение от 17 до 32 м<sup>2</sup> — площадь была рассчитана с математической точностью, тем не менее агенты звонили и предлагали от 80 до 120 м<sup>2</sup>. Таким образом, целых три месяца не могли найти нужное помещение под магазин. Наконец, не без помощи друзей отыскали таковое на Большом проспекте Петроградской стороны.

С набором персонала сложностей, наоборот, не возникало. Было принято удачное решение — набирать только сетевым методом и через знакомых, никаких объявлений не давать. Опять составили список, какие люди нужны, звонили в сеть и просили подобрать девушек — умных, хороших, которые не работали бы в торговле и относились бы к новому делу не как к торговле, а как... к чаю, который они любят.

Самые существенные трудности были с поставками. В самом начале, когда был всего один магазин, импортировать самим было невозможно. Стали искать поставщиков внутри страны. Нашли двух поставщиков и, как выразился Николаев, «были просто в глубоком шоке». Оказалось, что в этом бизнесе за норму считалось следующее: договариваешься о поставках, приходит первая партия, вторая, а потом они без предупреждения меняют цену на 50% сортов, т. е. уже после поставки выставляют счет с новой ценой. Или вместо заказанных сортов присылают другие, причем не один-два, а 30%. Все это сопровождается очень низким уровнем сервиса и ощущением, что тебя пытаются обмануть. Для Николаева это было очень необычно, так как он привык к цивилизованным отношениям в сфере СМИ. Николаев отмечает: «Почему, например, на радио так тяжело пробиться? Потому что туда идут за славой умные ребята, там высокая концентрация образованных, умных. Там никто не будет скрывать информацию, если понятно, что ее можно получить другим образом. Все могут друг другу позвонить и спросить — это экономит время. Рынок чая для меня был какой-то средневековый. Люди говорили о чае, как о чуде. Не в смысле того, что „мы так любим чай“, а с таким шаманским оттенком: „Это чай, it's a miracle, вы знаете, как его тяжело купить“. Позже я понял, что подобные явления при поставках часто наблюдаются и в других странах, в этом деле полно профессиональных обманщиков»<sup>3</sup>. Все эти проблемы с поставщиками натолкнули учредителей на мысль импортировать чай самим, что, в свою очередь привело к развитию оптового и франчайзингового направлений бизнеса.

С финансированием нового предприятия проблем не возникло — у Николаева уже были достаточно устойчивые связи и имя. Самым сложным было угадать скорость развития бизнеса. Чтобы ускорить рост, необ-

---

<sup>3</sup> Из интервью с основателем компании С. Николаевым.

ходимо было брать больше персонала, арендовать больший офис, склад и т. д. Если не рассчитаешь правильно, насколько нужно больше, — прибыли не будет. И так постоянно, как только офис и склад полностью заполняются — надо делать новый рывок и т. д.

#### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Через полтора года после основания компании, к январю 2004 г., стало ясно, что стратегия развития сети специализированных магазинов, торгующих чаем сортов супер-премиум в Санкт-Петербурге, будет успешно выполнена. Были созданы четыре прибыльных магазина и внедрена система управления сетью, которая легко масштабировалась до 20 точек. Также стало понятно, что максимальное количество магазинов, которое целесообразно строить в Петербурге, ограничивается 15–20.

Также были видны естественные пути развития. После продажи доли в компании в феврале 2004 г. А. Асварищу (к тому моменту Николаев был единоличным владельцем компании, так как он выкупил долю у соучредителя П. Ададунова через полгода работы компании) «Унция» стала развивать другие направления бизнеса:

1. *HoReCa*. Прежде всего компания вышла на сегмент HoReCa (поставки чая в отели, рестораны, кафе). Было решено сконцентрироваться на высоком ценовом сегменте, так как компания продавала высококачественный чай, а имидж компании в целом оценивался рестораторами с точки зрения уже существующих розничных магазинов. При этом направление HoReCa не конкурировало с розницей. Благодаря новому направлению в компании появились торговые представители, которые начали смотреть на чай как на особый продукт и, соответственно, продвигать его. Постепенно возникали вопросы, идущие от клиентов: можно ли продавать чай с полок кафе, можно ли чай «Унции» продавать в других специализированных магазинах?

2. *Оптовая торговля*. Компания также начала заниматься оптовыми продажами (это подразделение было выделено из дивизиона HoReCa). Для этого направления был создан бренд — «Товарищество чаеоторговцев», чтобы не произошло размывания бренда «Унция». Новый дивизион начал заниматься продажей *развесного* чая специализированным магазинам, торгующим чаем. Заметим, что развесной чай оказался очень востребованным в регионах.

Усилия по развитию этого направления поддерживаются участием компании в специализированных выставках в Москве, которые дали новых клиентов. К осени 2006 г. оптовые продажи уже охватили 40 городов.

3. *Франчайзинг*. Компания неожиданно для себя получает предложение из Новосибирска об открытии в этом городе магазина «Унция». Менеджмент разработал франчайзинговый пакет (условия, критерии отбора фран-

чайзи, ценообразование). Несмотря на то что потенциальный франчайзи из Новосибирска отказался от участия в этом проекте, тем не менее компания представила разработанный пакет на выставке в Москве, который пользуется спросом. В 2005 г. был открыт первый магазин по франшизе. Сейчас у компании 20 подобных магазинов в 15 городах России. При этом темпы сокращаться не будут, так как, по условиям контракта, франчайзи должен открыть один магазин на 300 тыс. человек населения за последующие полтора года.

4. *Фасовка*. Примерно таким же образом сложилась ситуация с новым дивизионом, который начал продажи фасованного чая в супермаркетах и розничных сетях. Однажды в отдел опта поступил запрос от сети магазинов «Глобус Гурме» о том, что они также хотят продавать чай торговой марки «Унция», но необходимо фасовать чай заранее, а не на глазах у покупателя, т. е. продавать чай традиционным способом в пачках. Дивизион был выделен из опта и стал хозяином сбытового канала — супермаркетов-сетей, а также хозяином продукта под внутренним названием «Фасовка» (чай, заранее упакованный в пачку под брендом «Унция»), который также распространяется по другим сбытовым каналам, таким как собственная сеть, франчайзинговые и оптовые клиенты. В марте 2007 г. начались первые продажи.

5. *Кофе*. Отдел HoReCa осенью 2006 г. разработал продукт «Кофе Культ» специально для «Унции». Причиной этого прежде всего стало то, что этому дивизиону необходимо было ликвидировать конкурентный недостаток — конкуренты предлагают и кофе и чай, а компания «Унция» — только чай. Был выбран немецкий поставщик «Кофе Культ». Была проведена адаптация, учитывающая специфику каждого дивизиона, и продукт сейчас продается не только по каналам HoReCa, но и через собственную сеть, франчайзинг, опт, потенциально рассматриваются супермаркеты.

6. *Собственная сеть в Москве*. Весной 2007 г. были открыты два собственных магазина в Москве. Развиваться на этом рынке планируется по смешанному принципу, открывая как собственные, так и франчайзинговые магазины. Компания рассчитывает на то, что присутствие в Москве, помимо собственно финансовой привлекательности, поможет развиваться в других регионах таким направлениям, как опт, франчайзинг и фасовка.

Это то, что сделано к настоящему моменту. Теперь в разных городах России и ближнего зарубежья работает уже 13 франчайзинговых магазинов под маркой «Унция». Магазины успешно функционируют в Калининграде, Кемерово, Томске, Казани, Омске, Костроме, Рязани и Саратове. Осенью открываются магазины в Тбилиси (Грузия), Новосибирске, Новокузнецке и Энгельсе [Унция — мера настоящего, 2006]. В разработке находится еще один большой проект под названием «Собственное производство».

#### ПРОЕКТ «СОБСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО»

Осенью 2006 г. выяснилось, что немецкий поставщик ароматизированных чаев нарушил обязательства по эксклюзиву «Унции» в России. Пока компания искала нового поставщика, стало ясно, что есть возможность производить такой чай самим. В целом в структуре продаж компании ароматизированный чай занимает 70% по весу и 50% — в денежном выражении. Ароматизированный чай — это смесь чистого черного или зеленого чая с добавлением цветов (например, василька, подсолнуха), фруктов, ягод (клубники, малины, фейхуа) и ароматизатора. Сейчас 98% премиального сегмента ароматизированного чая производится в Германии, причем компаниями, которые продают по весу всего лишь в 10 раз больше, чем продала «Унция» в 2006 г. Нельзя не учитывать и тот факт, что производство, логистика и прочее в Германии на порядок дороже. Если же производить ароматизированный чай в России, то можно гибко подстраиваться под требования потребителей, что в первую очередь важно для оптового направления.

Поэтому в настоящее время активно разрабатывается проект собственного производства. По плану, к июню 2007 г. должно быть арендовано помещение площадью 1500 м<sup>2</sup> под производственно-складской комплекс. К августу нужно завершить пуско-наладочные работы, к октябрю — выйти на выпуск 30 сортов, и к весне-лету 2008 г. — на полный ассортимент.

Приведем таблицу, в которой представлены доли по обороту и прибыли разных направлений компании на февраль 2006 г. («Фасовка» и «Москва» еще не оперируют). Оборот февраля составил 421 тыс. долл. США (табл. 1).

Таблица 1

Оборот компании в феврале 2007 г., %

Направление деятельности	Оборот	Прибыль
Розница	48,0	31,1
Франчайзинг	21,2	34,3
Опт	22,0	37,0
HoReCa	4,6	5,3
Корпоративные подарки	3,3	12,2
Чайный клуб	0,5	-19,9
Производство	0,4	0,0
ИТОГО	100,0	100,0

#### ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

Компания планирует исследовать проект «Создание сети кафе, совмещенных с магазинами по продаже развесного чая». В случае нахождения удачного формата сеть достаточно просто разворачивается в федеральном

масштабе посредством франчайзинга. К тому же решается проблема малых площадей, которая состоит из двух компонентов. Первый — в том, что чрезвычайно тяжело находить помещения под новые магазины столь малой площадью — 20–35 м<sup>2</sup>, потому что таких помещений в России мало, а вторая — в том, что некоторые траты, например управление и логистика, связаны не с площадью, а с количеством торговых точек и, таким образом, в расчете на 1 м<sup>2</sup> торговой площади эти затраты получаются достаточно крупными, а увеличивать площадь за счет роста чайного ассортимента невозможно, так как 300 сортов вряд ли люди будут покупать в два раза чаще, чем 150. То, что компания умеет вести бизнес только на малых площадях, является критическим фактором в конкуренции с другими отраслями торговли. Поэтому создание сети кафе выглядит заманчиво и, похоже, требует тех же ключевых компетенций. Сдерживает же этот проект то, что компания в данный момент и так имеет значительное количество проектов в начальной стадии.

Помимо этого, перспективным выглядит использование пересечений от уже существующих дивизионов. Например, освоение сбытового канала супермаркетов в сочетании с налаженными закупками и производством дает возможность выпускать линейку чая под другим брендом в чуть более низком и, соответственно, широком сегменте. Или то же производство вместе с оптовым отделом дают возможность выпустить более дешевую линейку развесного чая высокого качества.

Резюмируя, можно сказать, что стратегия компании «Унция» характеризуется следующими чертами:

- ♦ компания хочет стать большой;
- ♦ компания стремится быть инновационной;
- ♦ диверсификация должна быть только связанной;
- ♦ на тех сегментах рынков, на которые компания выходит, она занимает позицию дифференциации.

Собственник компании С. Николаев считает возможным увеличение оборотов еще в 10 раз, т. е. до 40 млн долл. в год за пять лет.

#### **ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН КОМПАНИИ**

Организационная структура компании постоянно подвергалась изменениям, например, на январь 2003 г. она представляла собой классическую функциональную структуру (см. Приложение 4). В настоящее время имеются два выделенных направления, которыми руководят собственники предприятия (см. Приложение 5). По словам основателя компании С. Николаева, основным механизмом координации является прямой контроль. Для этого существуют две системы.

Первая система — ежемесячное бюджетирование. Во-первых, эта система пронизывает всю организацию, т. е. каждый сотрудник планирует

финансовые средства по операциям, за которые он отвечает, и утверждает бюджет и финансовый отчет у своего непосредственного руководителя. Во-вторых, это происходит на регулярной основе — ежемесячно. В-третьих, такая система решает не только проблему финансового контроля. Планируя финансы, начальник отдела должен также планировать и обосновывать свои действия, а потом отчитываться за выполненную работу (например, если деньги не потрачены, то с финансовой точки зрения — это хорошо, а с точки зрения запланированных действий — неэффективно). Поэтому данная система имеет косвенную функцию контроля над запланированными мероприятиями. Таким образом, система бюджетирования становится системой обоснования функциональных обязанностей начальников отделов, что приводит к их институционализации.

Вторая система — это система так называемых регулярных встреч. Ее идея состоит в том, что если начальник и сотрудник заранее знают, когда им предстоит встретиться и обсудить текущую ситуацию и проделанную работу, то оба готовятся заранее, собирая необходимую информацию. Практика показывает, что это удобно как подчиненному, так и начальнику. Регулярные встречи — также хорошая возможность для коучинга, так как этот вид работы требует присутствия только двух собеседников и неспешности. Регулярные встречи ни в коей мере не отменяют других форм двухсторонних коммуникаций, таких как решение срочных вопросов или плановая совместная работа над какой-то конкретной проблемой. Этот инструмент служит для комплексного подхода как к предметной области, так и к сотруднику. Периодичность таких встреч растет по мере удлинения горизонта планирования в связи с ростом компании. Так, в 2004 г. встречи директоров с начальниками отделов проходили еженедельно, в 2005 г. — раз в две недели, а в 2007 г. они переродились в так называемые стратегические сессии, которые проходят раз в полтора-три месяца, зато, как правило, это не одна встреча, а две или три, и на некоторых из них присутствуют специалисты из «штаб-квартиры». На этих сессиях совмещается видение с разных точек зрения, прорисовываются цели на ближайшие три месяца — полгода, выясняется, какая помощь нужна отделу или дивизиону от «штаб-квартиры», и планируются действия руководства. Также дается обратная связь и происходит обучение в виде коучинга. Развитие системы осуществляется «реже, но глубже».

Следует отметить три особенности организационной структуры, существующей на данный момент в компании:

1. В компании принято очень большое количество горизонтальных перемещений одного и того же человека с должности на должность. Так, К. Мусина, в настоящее время занимающая должность начальника оптового отдела, франчайзинга и сети магазинов в Москве,

совершила шесть горизонтальных перемещений. Она начинала с продавца, затем совмещала должность продавца и разработчика подарочной упаковки, затем возглавила отдел разработки подарочной упаковки. Далее Мусина работала в отделе закупок. Затем возглавила проект оптовых продаж, который позже выделился в дивизион оптовых продаж. Позже Мусина внутри оптового дивизиона возглавила новое направление франчайзинга, затем стала руководить организацией сети собственных магазинов в Москве, сохраняя другие должности. Или другой пример. В. Белокурова была взята в феврале 2006 г. на должность второго бухгалтера. В мае 2006 г. она вошла в межфункциональную группу по разработке фасовки, где показала себя как талантливый маркетолог и хороший организатор. С сентября 2006 г. по январь 2007 г. Белокурова совмещала должность второго бухгалтера и заместителя директора склада. С февраля 2007 г. является разработчиком проекта и руководителем производственно-складского комплекса.

2. Второй особенностью является то, что часто одновременно горизонтально перемещаются сразу несколько сотрудников. За последние два с половиной года было три таких трансформации на верхнем уровне компании, которые затрагивали от 3 до 7 сотрудников.
3. Третьей особенностью организационной структуры является то, что в компании директорами являются два собственника. Несмотря на взаимное уважение, они имеют существенно разные жизненные позиции и подходы к управлению. Поэтому директора не вмешиваются в дела друг друга.

#### **ИНСТРУМЕНТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Рассмотрим основные инструменты взаимодействия в компании. Во-первых, существенным фактором, влияющим на взаимодействие, является планировка офиса. Большинство сотрудников офиса располагаются в просторном общем зале, границы между отделами обозначаются полутораметровыми ширмами. Есть также две переговорные, кухня, курительная комната. Все это увеличивает количество микросовещаний и вообще коммуникаций (как полезных, так и бесполезных).

Во-вторых, развитым механизмом взаимодействия являются временные проектные группы. Они используются как для инициации новых проектов и продуктов (таким образом, например, осуществлялись проекты «Фасовка» и «Кофе»), так и для продвижения вопросов, затрагивающих многие отделы и дивизионы компании (например, существенная перестройка сайта или полугодовая инвентаризация). Группы, как правило, межфункциональны. Сроки их действия очень различаются — от несколь-

ких встреч до полугода. Как правило, в группах мало используется вертикальная составляющая, т. е. подразумевается, что внутри группы все равны и решения принимаются на основе консенсуса. Именно с помощью этого инструмента была сделана попытка прописать основной бизнес-процесс (процесс прогнозирования дивизионами продаж, планирование закупок, процесс заказа товара, привоза, складирования, ввода в базу, процессы распределения дефицитных позиций между дивизионами и распределения малооборачиваемых позиций). Однако она потерпела неудачу. Одна из возможных причин этого состоит в том, что использовался «мягкий» механизм для такой «жесткой» задачи, как проектирование бизнес-процесса.

Как и следовало ожидать, при «мягкой» практике проведения работы групп этот механизм дает хорошие результаты при сложных, комплексных, творческих задачах и плохие — при задачах, требующих эффективности вкладываемых ресурсов.

В-третьих, к инструментам согласования можно отнести такую форму, которая в компании называется «Клуб». Каждый второй четверг в конце рабочего дня все желающие собираются, чтобы послушать и обсудить чей-нибудь доклад на заданную тему. Это может быть образовательный доклад на какую-нибудь бизнес-тему, например: «Теория позиционирования Джека Траута» или «Отличия японского менеджмента от европейского» и др. Также отдел может сделать презентацию о своих проблемах, планах и т. д. После завершения доклада идет обсуждение. Коммуникации носят характер беседы, а не решений и переговоров, т. е. не требуется согласия или конкретного решения (хотя решение может появиться в результате обсуждения). Вторая часть проходит неформально под совместное распитие вина. На этих встречах согласуется видение ситуации. Это очень важный инструмент взаимодействия, так как на таких встречах происходит трактовка тех или иных случаев из практики компании (или еще лучше — из чужой практики) и тем самым вырабатывается стандартизация норм. С одной стороны, «Клуб» пользуется большим успехом, так, например, даже уволившиеся сотрудники просят разрешения посещать его или делать на нем доклады. С другой стороны, иногда встречи все-таки перерастают в производственные совещания в нерабочее время, и есть подозрение, что некоторая часть сотрудников ходит на встречи, «потому что так принято».

Четвертый инструмент взаимодействия — это совещания начальников отделов без директоров-собственников. В настоящее время это «мерцающий» механизм: временами совещания проходят регулярно — раз в две недели, председательство и ведение протокола — по очереди, а временами регулярно не проводятся, зато созываются по случаю заинтересованным начальником отдела. В последнее время преобладает второй механизм, что связано с переездом в новый офис и большим количеством микросовещаний.



Пятый инструмент взаимодействия — это внутренний e-mail. Порядка 20 писем в неделю адресовано всем сотрудникам, причем только незначительная часть из них от руководства. Также идет активный обмен письмами на уровне рабочих совещаний.

Механизм взаимного согласования используется даже для распределения общих ресурсов. Эту задачу можно решать двумя способами: директивно или с помощью переговоров. Исходя из личностных характеристик руководства, была выбрана вторая модель.

Если рассматривать динамику инструментов взаимодействия, то можно сказать, что они были на высоком уровне с момента основания компании. Затем были приложены значительные усилия для их институционализации, и набор инструментов был расширен. На нынешнем этапе организация пытается применить этот механизм вместо более подходящих для конкретного случая методов — стандартизации труда или стандартизации выпуска. Безусловно, накопленный опыт компании по использованию механизма взаимодействия значительно выше. В каком-то смысле это является сдерживающим фактором, так как эти инструменты невероятно энергоемки, занимают много времени и, следовательно, дороги. Ответственность же размывается. Вместе с тем развитость этих инструментов имеет свои плюсы.

#### **ЧТО ДАЛЬШЕ?**

Из интервью с С. Николаевым: «Сейчас наступил момент классического целеполагания. Я как раз люблю такие моменты. Какие-то цели выполнены, какие-то — нет, какие-то — скорректированы. Вот я сижу и думаю над дальнейшим развитием. У компании есть какой-то опыт, компания чему-то научилась, я чему-то научился. Люди есть разные, талантливые, готовые что-то делать. Просто хочется придумать что-то такое, чтобы при наличии денег (а у меня — тьфу-тьфу-тьфу, вроде нет проблем с привлечением денег) придумать такой формат, который на основе нашего бизнеса, нашего знания мог бы реально „выстрелить“, мог бы стать если не мировым, то в России чем-то очень серьезным. Мы и так лидеры по чаю. У нас самая большая сеть чайных магазинов в мире — 100 магазинов. Но хочется больше. Можем ли мы что-нибудь сделать под этим же брендом, расширив формат чайного магазина, или сделать что-то такое, чтобы развернуть бизнес во что-то большое и существенное, с капитализацией в миллионов 100, не меньше? Пока не знаю, придумается или нет. Хочется чего-то такого, настоящего».

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. Охарактеризуйте этапы развития компании «Унция» с помощью модели жизненного цикла И. Адизеса. Выделите нормальные проблемы и патологии развития.

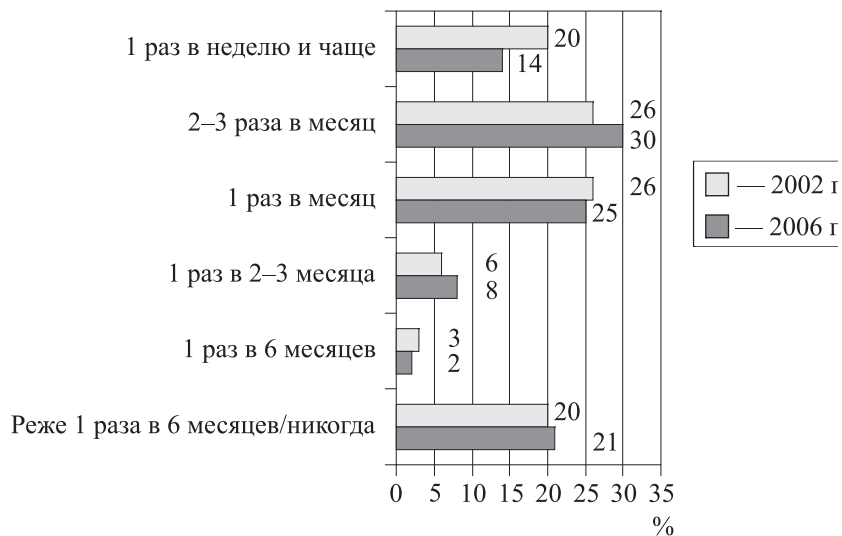
2. Проведите анализ организационного дизайна компании. Какие элементы организационного дизайна являются следствием выбранной стратегии компании, а какие — волонтаристскими? Обоснуйте ответ.
3. Какие направления развития бизнеса, на ваш взгляд, являются перспективными для компаний? Рассмотрите стратегические альтернативы ее развития.

### Литература

- Биргер П.* ОтЧАЯнный бизнес // Эксперт Северо-Запад. 2005а. № 21 (226). 6 июня [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.expert.ru/printissues/northwest/2005/21/21no-skoms/>
- Биргер П.* Фунт работы, или история о том, как можно сделать бизнес на унции чая // Наши деньги. 2005б. № 9. 28 октября [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.chay.info/about/press/details.phtml?news\\_id=49](http://www.chay.info/about/press/details.phtml?news_id=49)
- Обзор* российского рынка чая [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru/content/doc-0-6775.html>
- Палилова И.* Обзор российского рынка чая. 2007. 18 апреля [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article45552.htm>
- По материалам* исследований компании «ВладВнешСервис» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru/content/doc-0-6775.html>
- Унция* — мера настоящего // Купи брэнд. 2006. № 4 (8). Октябрь.
- Чайный* магазин «Унция»: интеллигентный бизнес // Свой бизнес. 2006. Октябрь.

Статья поступила в редакцию 18 марта 2008 г.

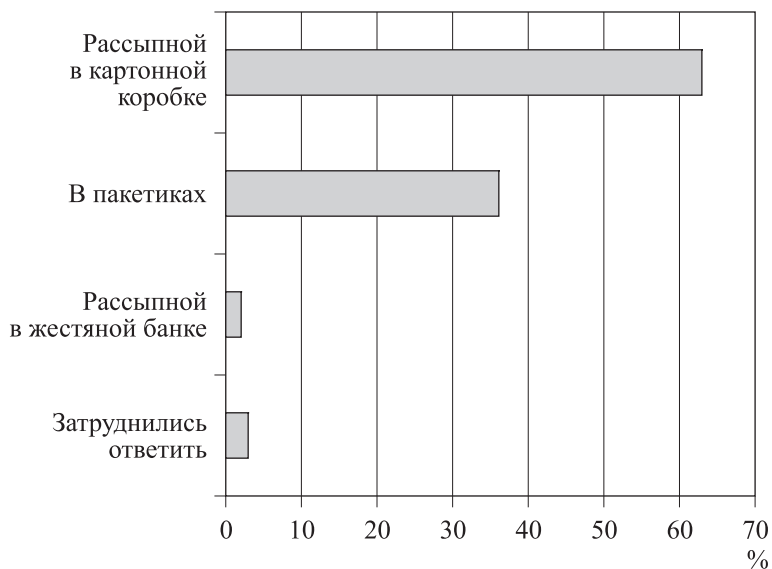
Приложение 1



Частота покупки чая, % от числа опрошенных

Источник: [Палилова, 2007].

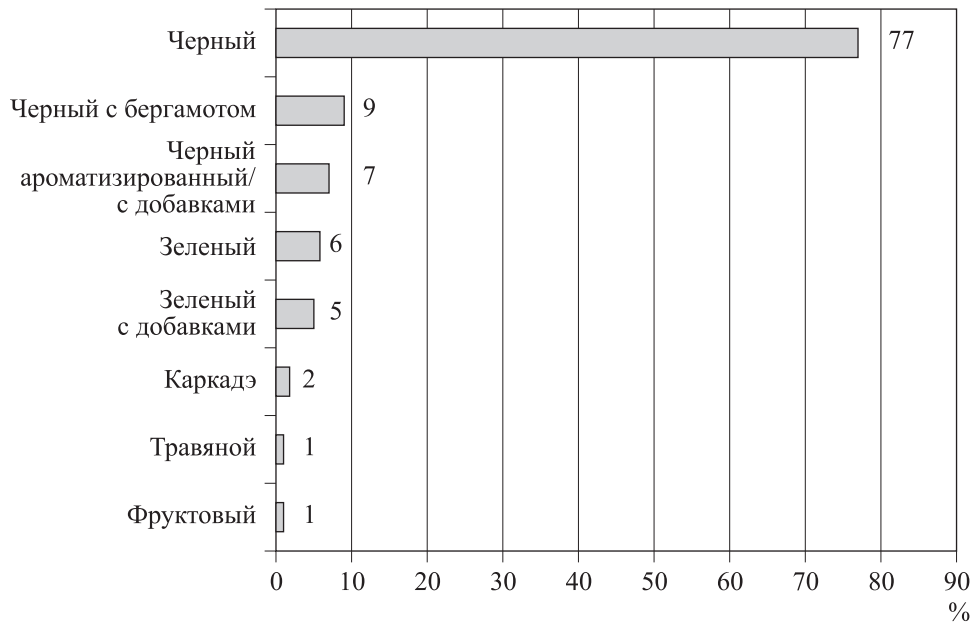
Приложение 2



Предпочтения потребителей чая по виду упаковки, % от числа покупателей, приобретающих чай не реже чем раз в полгода

Источник: [Палилова, 2007].

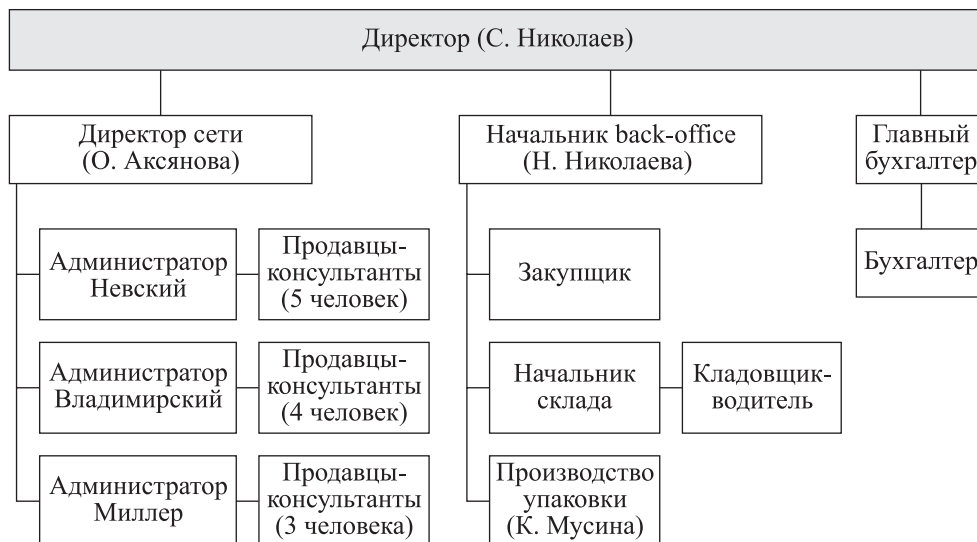
Приложение 3



Предпочтения потребителей по видам чая, % от числа опрошенных  
 Источник: [Палилова, 2007].

Приложение 4

Организационная структура на январь 2003 г.



Организационная структура на февраль 2007 г.

