



Виртуальный рынок **54**

Угрозы для онлайн-продаж  
и поиск путей их решения **56**

Мультиканальность в ритейле:  
точки контакта **57**

Интернет-магазин в XXI веке **58**

Тенденции на рынке  
смартфонов **59**  
и мобильных телефонов

Точка зрения **60**

## Digital Retail 2012

В России работают около 30 тыс. интернет-магазинов, однако только 15% населения совершают онлайн-покупки. Основными факторами, сдерживающими отечественный рынок дистанционной торговли, являются отсутствие необходимого количества складских помещений и длительные сроки доставки товаров через ФГУП «Почта России». Участники международной конференции Digital Retail 2012 обсудили проблемы и перспективы развития онлайн-торговли в России.

Конференция прошла при поддержке группы компаний «Связной».

фото: СТАНДАРТ

# Виртуальный рынок

Екатерина ЛАШТУН

**Доля онлайн-продаж в России в несколько раз меньше, чем в большинстве развитых стран, и на протяжении двух лет остается неизменной – около 1,3% от общего количества покупок. Большинство покупателей даже при положительном опыте онлайн-покупок продолжают приобретать товары в режиме офлайн. А 18% отечественных онлайн-покупателей предпочитают заказывать товары в зарубежных интернет-магазинах, поскольку там они стоят дешевле.**

**В** середине декабря компания ComNews Conferences провела международную конференцию «Розничные продажи и маркетинг цифровых устройств – Digital Retail 2012». Мероприятие поддержали Российская ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК), Национальная ассоциация дистанционной торговли (НАДТ) и Ассоциация профессионалов интернет-маркетинга и веб-разработки Рунета (АПИВР).

По словам эксперта по интернет-исследованиям и интернет-маркетингу ООО «Дейта Инсайт» (исследовательское агентство Data Insight, специализирующееся на электронной коммерции) Бориса Овчинникова, объем российского рынка интернет-торговли в 2012 году составил 405 млрд рублей, из них 290 млрд рублей принесли материальные товары. Для сравнения: в 2011 году эти показатели составляли 320 млрд рублей и 225 млрд рублей соответственно. «Из материальных товаров в Интернете лучше всего продаются электроника и техника, на втором месте – одежда и обувь, далее следуют подарки и сувениры, автозапчасти, а также товары для дома и мебель», – сообщил Борис Овчинников. По его мнению, совсем небольшую долю рынка дистанционной торговли занимают товары для детей, книги и диски, а также продукты питания. При этом, по словам эксперта, снижение темпов роста рынка дистанционной торговли идет постоянно,

от квартала к кварталу, и этот процесс ускорился в последние месяцы прошлого года. Борис Овчинников добавляет, что главным драйвером российского рынка электронной торговли наряду с билетами остается сегмент техники и электроники, вопреки опыту более развитых рынков США и Европы. Он видит два возможных сценария развития рынка онлайн-ритейла. Первый – дальнейшее замедление темпов его роста при сохранении за сегментом бытовой техники и электроники роли локомотива. Либо же обретение рынком интернет-торговли второго дыхания за счет других сегментов: одежды и обуви, товаров для дома, а в более отдаленной перспективе и продуктов питания.

«Сопоставив наши оценки с официальными данными Росстата, мы пришли к выводу, что доля онлайн-продаж практически не увеличивается: в 2011 году она составила 1,2%, а в 2012 году – 1,3%», – рассказал эксперт. Доля онлайн-продаж в России, по его словам, в несколько раз меньше, чем в большинстве других стран, и отставание как минимум не сокращается. В Великобритании эта доля составляет 12%, в Германии – 9%, в США – 4,6%, в Польше – 3,1%, приводит данные Борис Овчинников. Он видит несколько причин отсутствия увеличения онлайн-продаж в России. Так, замедляется рост количества онлайн-покупателей и объема онлайн-продаж за счет

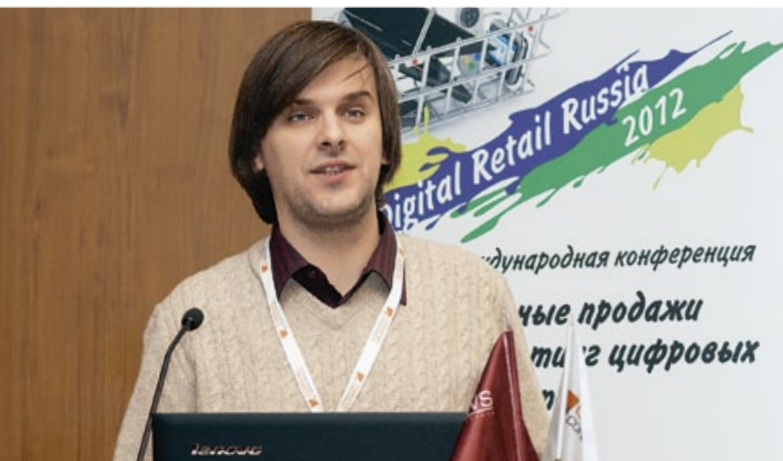


ФОТО: СТАНДАРТ

**Руководитель сервиса «Яндекс.Маркет» Алексей Авдей подчеркивает, что около 18% российских онлайн-покупателей совершают покупки в зарубежных интернет-магазинах**



ФОТО: СТАНДАРТ

По словам эксперта по интернет-исследованиям и интернет-маркетингу ООО «Дейта Инсайт» **Бориса Овчинникова**, драйвером российского рынка интернет-торговли остается сегмент техники и электроники

Руководитель отдела новых услуг и коммерческих проектов ОАО «МегаФон Ритейл» **Игорь Павлов** уверен, что помимо традиционных сегментов оператору следует развивать направление M2M



## Объем рынка российской онлайн-торговли (%)



Источник: J'son & Partners Consulting

новых интернет-пользователей. Медленно вовлекаются в онлайн-покупки пользователи в регионах (где сконцентрирован основной потенциал роста): там менее значимы и ощутимы преимущества электронной торговли и более заметны проблемы доставки. Отсутствует взрывной рост в тех сегментах, которые должны были стать локомотивами роста (одежда, товары для дома и продукты питания). И наконец, сохраняется высокая доля пользователей, которые выбирают товары онлайн, а покупают – офлайн. «Онлайн-ритейлерам необходимо понять мотивацию покупателей», – уверен Борис Овчинников. По его мнению, онлайн-ритейлерам следует выяснить, что знают и чего не знают про интернет-торговлю типичные покупатели, почему продолжают покупать в режиме офлайн даже при положительном опыте онлайн-покупок, какие факторы определяют выбор способа приобретения для той или иной категории товаров, а также чем российские покупатели отличаются от американских, китайских или польских. «С большой вероятностью, 2013 год станет годом поиска ответов на все эти вопросы», – полагает Борис Овчинников.

В России, по словам руководителя сервиса «Яндекс.Маркет» (ООО «Яндекс») Алексея Авдея, только 15% населения совершают покупки онлайн. В «Яндекс.Маркете», например, наиболее быстро растут продажи одежды, обуви и аксессуаров, мебели, товаров для красоты, строительства и ремонта, спортивных товаров, а также товаров для дома и дачи. Алексей Авдей считает причинами совершения спонтанных покупок персонализированные рассылки, социальную коммерцию («поделись скидкой с друзьями и получишь такую же»), распродажи и акции, а также потоки информации по интересам (Pinterest.com, eBay.com/new). «Примерно 18% российских онлайн-покупателей совершают покупки в зарубежных интернет-магазинах», – рассказывает Алексей Авдей. Он добавляет, что 65% этой категории покупателей заказывают товары за рубежом по причине более низких цен, 25% полагают, что иностранный товар более качественный, и 24% находят в иностранных интернет-магазинах эксклюзивный товар. В качестве примера руководитель сервиса «Яндекс.Маркет» приводит китайский онлайн-магазин на русском языке Rutaobao.com, каталог которого содержит более 700 млн товаров, а доставка осуществляется в Россию, СНГ и Европу. «Быстрорастущие категории товаров требуют от российских онлайн-ритейлеров особого подхода: нужен визуальный выбор», – уверен Алексей Авдей.

Основатель ООО «Викимарт» (онлайн-торговый центр Wikimart) Максим Фалдин отмечает, что пока ни один из российских интернет-магазинов не зарабатывает на заказе более 400 рублей. «При этом мало кто из онлайн-ритейлеров зарабатывает больше 300 рублей», – продолжает Максим Фалдин. Он добавляет, что зарабатывать на дистанционной торговле очень непросто: доставка одного товара обходится в 400-1500 рублей, операторская поддержка одного пользователя – от 60 до 500 рублей за заказ. «Будущее интернет-торговли – за возвращающимися покупателями и грамотно выстроенным бизнесом», – считает Максим Фалдин.

Сотовая розница (как онлайн, так и офлайн) является одним из важнейших сегментов цифрового ритейла в России. По словам генерального директора информационно-аналитического агентства TelecomDaily Дениса Кускова, объем рынка сотовых телефонов по итогам III квартала 2012 года составил 11,7 млн аппаратов, из них 34% – смартфоны. «Только 24% российских пользователей сотовых телефонов владеют смартфонами, и 30% из них не пользуются мобильным Интернетом», – продолжает руководитель отдела новых услуг и коммерческих проектов ОАО «МегаФон Ритейл» Игорь Павлов. По его словам, Россия обладает большим потенциалом для «смартфонизации» и задача оператора – формирование и популяризация нового образа жизни абонента. Игорь Павлов считает, что дешевые смартфоны с малым экраном и низкими скоростями передачи данных не позволяют клиенту в полной мере ощутить преимущества современных коммуникаций. «Вместе с качественным и недорогим брендованным смартфоном оператор сможет обеспечить клиенту входной билет в мир новых возможностей», – уверен он. Игорь Павлов добавляет, что брендованные смартфоны «МегаФона» уже входят в тройку наиболее продаваемых в сети «МегаФон Ритейл». Также, по его мнению, не следует забывать о планшетах, модемах и роутерах, которые «транспортируют» услугу мобильного Интернета от оператора к абоненту. Помимо традиционных сегментов, считает Игорь Павлов, необходимо развивать направление M2M. Так, с помощью M2M-устройств пользователи могут создавать дом будущего уже сейчас, и задача оператора – помочь им в этом. «Залог успеха оператора – в формировании экосистемы, включающей оборудование и услуги для удовлетворения потребностей клиента», – резюмирует представитель «МегаФон Ритейла».



фото: СТАНДАРТ

**Александр Иванов,**  
президент Национальной ассоциации  
дистанционной торговли

## Угрозы для онлайн-продаж и поиск путей их решения

**С**уществует проблема, которая мешает свободно дышать онлайн-ритейлерам. Речь идет о логистике. Согласно исследованиям, проведенным нашей Ассоциацией, логистика является наиболее узким местом интернет-торговли, не давая ей свободно развиваться. В Ассоциацию регулярно поступают жалобы от потребителей, которые приобрели товар дистанционно. Так, 95% получаемых нами жалоб связаны с вопросом доставки. И это понятно: ждать посылку, отправленную через ФГУП «Почта России», до четырех недель – на грани абсурда.

Если сравнивать Россию с Бразилией, которая сопоставима с нами по плотности населения и по удаленности некоторых населенных пунктов, то напрашиваются неутешительные выводы. Максимальный срок почтовой доставки товара в Бразилии составляет четыре дня. Ближайший сосед России – Украина. Украинская почта также доставляет посылки максимум на четвертый день. Китайский рынок дистанционной торговли стартовал гораздо позже отечественного, кроме того, он изначально находился в худших условиях, поскольку у населения отсутствовал опыт онлайн-покупок. Тем не менее китайская почта также доставляет товары намного быстрее российской.

Некоторые эксперты называют основным фактором, сдерживающим развитие онлайн-торговли в России, недоверие покупателей к интернет-магазинам. Это неправда. У покупателей есть опасения, что их покупку будут очень долго везти, – это факт. Выходом из данной ситуации может стать быстрая работа почты. Например, почта Германии доставляет отправление на следующий день. При этом максимальная стоимость доставки посылки среднего размера в Европе составляет 3 евро.

Деятельность «Почты России» емко характеризует фраза из романа Владимира Войновича «Жизнь и необычайные приключения солдата Ивана Чонкина»: «Дела в колхозе шли неплохо, можно даже сказать, хорошо. Но только с каждым годом все хуже и хуже». Так, российская почта постоянно повышает тарифы на доставку. Товаров отправляют все меньше, и сроки доставки увеличиваются, ведь

везти одну посылку нерентабельно. При этом средняя заработная плата почтальона по стране составляет 3,5 тыс. рублей. В Москве есть отделения связи, где почтальонов вообще нет. Скажу прямо: ожидать от «Почты России» нечего и перспектив я не вижу.

Тем не менее выход из этой ситуации есть. У некоторых ритейлеров существуют собственные курьерские службы, которые развозят посылки хотя бы в рамках города. Кроме того, на российском рынке возникло множество логистических компаний, которые работают в разных областях. К примеру, в городах с населением свыше 100 тыс. уже работают не менее трех локальных курьерских компаний. Отечественный рынок дистанционной торговли развивается по совершенно особому пути и не повторяет глобальные тренды. Парадоксально, но по количеству интернет-магазинов мы опережаем весь мир. В каждом российском районном центре обязательно найдется хотя бы один такой магазин.

Я не встречал на этом рынке ни одного ритейлера, который бы, разочаровавшись в «Почте России», не попытался выстроить свою логистику. Даже крупнейшая компания, занимающаяся продажей одежды через Интернет и доставляющая по 50 тыс. посылок в день, не сумела выстроить рентабельную логистику. Объемов для этого оказалось мало.

Для того чтобы бизнес по доставке товаров стал рентабельным, на рынке нужно всего несколько альтернативных компаний. Внутри нашей Ассоциации есть даже специальный комитет, который просчитывает работу таких игроков: кто быстрее доставляет посылки, у кого ниже цена и т. д.

Другой возможный вариант – так называемая народная почта как альтернатива «Почте России». Идея состоит в том, чтобы крупнейшие игроки рынка создали такую компанию общими усилиями. Технологически это сделать несложно, а за счет больших объемов нам удастся выйти на низкую себестоимость доставки товаров. Однако пока российские ритейлеры не дозрели до «народной почты». Считаю, что это вопрос ближайшего будущего. ©

**Василий Мостицкий,**  
**директор по маркетингу**  
**ООО «Энтер» (ГК «Связной»)**  
**Мультиканальность**  
**в ритейле:**  
**точки контакта**

фото: СТАНДАРТ



**Е**nter – это новый проект группы компаний «Связной» в области цифрового ритейла. Говоря о тенденциях на мировом рынке онлайн-торговли, следует отметить, что объем этого рынка в Евросоюзе составляет \$260 млрд. Рост электронной коммерции в развитых странах постепенно замедляется. Россия, Индия и Бразилия имеют примерно одинаковые объемы рынка онлайн-торговли – около \$10 млрд, и, по нашим прогнозам, в период с 2012 по 2015 год Россия будет увеличивать это направление в среднем на 20% в год.

Россия – интереснейший рынок для онлайн-торговли. В нашей стране работают более 30 тыс. интернет-магазинов. Основными стимулами развития такой торговли являются большое число людей, проживающих на территории России, и увеличивающееся с каждым годом проникновение Интернета. На конец 2012 года доля интернет-торговли в стране составила около 2% от общей торговли, а на конец 2015 года мы ожидаем увеличения этого показателя до 2,5%.

Существенным фактором, сдерживающим интернет-торговлю в России, является отсутствие необходимого количества складов для хранения товара. К примеру, если завтра вы захотите организовать интернет-магазин с большим ассортиментом товаров и широкой географией их доставки, то столкнетесь с тем, что в вашем распоряжении окажется не более 2% качественных складов. И каждый год в России вводится не более 2% новых логистических ресурсов. Таким образом, онлайн-ритейлеру просто негде развернуться. Именно по этой причине лишь 1% федеральных игроков в области интернет-торговли представлен в городах с населением менее 100 тыс. Характерно, что практически такая же ситуация сложилась и с традиционным, офлайн-ритейлом: только 4% федеральных игроков офлайн-ритейла работают в городах, где проживает менее 100 тыс. человек. Таким образом, четверть интернет-игроков представлена в городах с миллионным населением, а всего 1% онлайн-ритейлеров работает на аудиторию в 93,5 млн человек (в России 935 городов с населением до 100 тыс.). Получается, что ничтожно малое количество

профессиональных игроков в области онлайн-ритейла работает на большую часть населения страны.

Еще один сдерживающий фактор – это свобода оплаты. Так, самой неразвитой услугой отечественных интернет-магазинов является возможность оплаты покупки банковской картой через терминал, находящийся у курьера. Даже в Москве всего треть магазинов предлагают такую услугу. Для покупок через мобильный Интернет способы оплаты также ограничены. И хотя пока вклад мобильных продаж в онлайн-ритейл несуществен, но это очень важный способ взаимодействия с покупателем. Считаю, что в дальнейшем онлайн-продажи будут только развиваться.

К положительным факторам я бы отнес высокую покупательную способность россиян. Редко кто из нас откладывает на черный день, и тратим мы примерно в два раза больше, чем жители других стран БРИК.

За последнее время отношения между продавцом и покупателем в онлайн-торговле очень сильно изменились. На это повлияли развитие технологий, социализация и мобилизация. Покупатель находится в активной социальной среде – ему достаточно спросить у себя на стене в Facebook о том или ином товаре, и если у него не менее 300 друзей, то в течение пяти минут он получит исчерпывающий ответ.

Более 80% граждан Великобритании покупают товары, пользуясь более чем одним каналом продаж. Россияне тоже неравнодушны к покупкам и стараются покупать там, где удобнее, быстрее и дешевле. Таким каналом продаж, безусловно, является Интернет. Многие международные ритейлеры давно и успешно предлагают услугу «клик на резерв». Например, покупатель, сидя в офисе, заказывает и оплачивает товар, а проезжая после работы мимо магазина, забирает его.


Таким образом, продавцы перестают контролировать диалог с покупателем. Клиенты перестают быть изолированными – они имеют огромный круг знакомых, которые готовы поделиться опытом и рассказать, насколько довольны или недовольны товаром. 



фото: СТАНДАРТ

**Андрей Хромов,**  
руководитель интернет-магазина  
Shop.Philips.ru (ООО «Аристок»)

## Интернет-магазин в XXI веке

**В** России около 30 тыс. интернет-магазинов, из них крупных, которые получают больше тысячи заказов в день, – около 30. Таким образом, в основном на рынке дистанционной торговли работают небольшие игроки. Некоторые интернет-ритейлеры буквально торгуют воздухом, не имея реального товара на складах, чем в целом дискредитируют модель онлайн-торговли. Именно поэтому большинство российских пользователей предпочитают заказывать товар не онлайн, а через звонок оператору – так они стараются обезопасить себя от недобросовестного продавца. Входящие в топ 50 интернет-продавцы обеспечивают всего 16% оборота российского онлайн-ритейла, но в будущем, я надеюсь, расстановка сил на этом рынке поменяется.

Стандартная карточка товара выглядит следующим образом: фотография товара, его цена и корзина. Подчеркну, что такая карточка товара не отвечает на основные вопросы потенциального покупателя: когда доставят товар, сколько будет стоить доставка, какая курьерская служба его привезет и т. д. При этом именно карточка товара служит основным местом входа пользователя на сайт интернет-магазина. На сайт клиенты попадают как из поисковых систем, так и из различных справочников и баннеров. Таким образом, главная страница интернет-магазина далеко не всегда является первоначальной точкой входа, скорее наоборот.

Актуальность вопросов пользователей о сроках и качестве доставки товара повысилась в связи с тем, что ШПД активно развивается в регионах России и в результате растет число новых интернет-пользователей, которые являются потенциальными интернет-покупателями. Очень важно, чтобы первый опыт у таких пользователей оказался положительным, это позволит дистанционной торговле успешно развиваться.

Важнейшим инструментом в онлайн-торговле является геопозиционирование. Ведь пользователю, к примеру, не интересны все кинотеатры в его городе, ему важно знать ближайший. Геопозиционирование позволяет

точно определить, сколько будет стоить доставка конкретного товара для жителя того или иного города. И, что не менее важно, сколько она займет времени. Зачастую онлайн-ритейлеры делают отдельные страницы о доставке, с описанием зон, территориальных признаков и т. д. Это крайне неудобно для потенциального покупателя, поскольку жителю Саратова совершенно не нужно знать, сколько посылка идет в Хабаровск и какова ее стоимость.

Если карточка товара не ответила на все вопросы пользователя, но по каким-то причинам все же заинтересовала его, он кладет товар в корзину, надеясь, что возникшие вопросы будут сняты позже. Однако по моему опыту количество людей, которые покидают после этого корзину навсегда, примерно 50%. Львиная доля отказавшихся от покупки просто не понимают, что делать дальше, поскольку следующий шаг оформления заказа требует от покупателя активных действий: регистрации на сайте, внесения персональных данных и др. Выходом из этой ситуации может стать незаметная регистрация, которая выполняется автоматически в процессе заказа и не раздражает пользователя.

Россияне являются самыми активными пользователями социальных сетей в мире. И этот факт нужно взять на вооружение интернет-ритейлеру. В таком случае пользователю нет необходимости вводить некоторые данные о себе: он уже зарегистрирован в соцсети. То есть логин через соцсети является хорошим решением задачи авторизации: у продавца будет информация об имени, городе проживания, возрасте и поле, а также электронная почта пользователя. Не все социальные сети хранят телефон, поэтому ритейлеру важно предусмотреть окно для ввода телефонного номера. Следует иметь удобное, отформатированное поле для ввода номера банковской карты: набирать подряд 16 цифр – не самое приятное занятие и это часто приводит к ошибкам. Таким образом, процесс ввода данных пользователя должен быть максимально простым и понятным. ©

**Эльдар Муртазин,**  
руководитель и главный редактор  
Mobile-review.com

## Тенденции на рынке смартфонов и мобильных телефонов



ФОТО: СТАНДАРТ

**В** нашей стране наблюдается очень странная ситуация: Россия является последним оплотом Nokia и абонентские терминалы на базе операционной системы Symbian продаются у нас, в отличие от глобального рынка, хорошо. Второй интересный тренд – изобретение российского представительства Nokia – смартфоны с сенсорным экраном линейки N. Продажи вендора и держатся в основном за счет этих аппаратов.

На российском рынке появился совершенно новый вид абонентских устройств. Они называются phablet (phone + tablet), то есть телефон и планшет в одном устройстве. Полагаю, что в 2013 году рынок этих устройств будет самым большим – не столько в продажах, сколько в умах пользователей. Многие мировые вендоры, среди которых Huawei, ZTE, Nokia и Samsung, объявили о ближайших запусках продаж phablet. Таким образом, рынок этих аппаратов в текущем году займет в информационном пространстве основное место.

Однако я уверен, что продажи phablet не будут соответствовать рекламной кампании в их поддержку. Phablet появились благодаря компании Dell, которая выпустила мини-планшеты Dell Streak, 5 и 7 дюймов. Эта линейка провалилась на рынке. Другой phablet – Galaxy Note от Samsung – не провалился по одной простой причине: он обладает пером, которым можно вводить различную информацию, рисовать и т. д. За два месяца по всему миру было продано 5 млн экземпляров Galaxy Note второго поколения.

Основное отличие отечественного рынка от глобального заключается в том, что наш ритейл очень осторожно относится к новым продуктам и маркетинговым заявлениям вендоров. Например, с Galaxy Note 2 получилась следующая ситуация. Samsung заверил российских ритейлеров в том, что этот аппарат будет продаваться очень успешно. Однако ритейлеры были осторожны и закупили небольшую партию товара. В первый месяц продаж устройства выяснилось, что спрос в три раза превышает предложение. При этом спрос был неравномерен: в одних салонах

наблюдался ажиотаж, в то время как в других его не было и в помине. За месяц было продано ничтожное количество Galaxy Note 2 – около 6 тыс. штук – столько, сколько и было на складах. Для сравнения: смартфон Galaxy S3 от Samsung является самым продаваемым в России телефоном, общий объем его продаж за тот же месяц составил 80 тыс. штук, а объем поставок – около 95 тыс. аппаратов. Это объясняется тем, что Galaxy S3 успешно продается в России с мая 2012 года, и ритейлеры не боятся брать большие партии этого товара.

Российский сегмент смартфонов очень сильно расслоился. Так, средняя цена продаваемого смартфона составляет около \$340. Это много. При этом снижение средней стоимости смартфона наблюдалось не за счет увеличения спроса на дешевые продукты, а за счет того, что пользователи стали покупать больше аппаратов в среднем и высоком ценовых сегментах.

Ценовая война между ритейлерами сильно изменила предпочтения российских пользователей. Стоимость телефонных аппаратов меняется очень быстро: через неделю она падает в среднем на 1 тыс. рублей, через месяц – на 3 тыс. рублей, а через два месяца – на 5-6 тыс. рублей. Таким образом, удешевление телефонов происходит практически моментально. Ритейлеры выполняют поставленный план, но проблема заключается в том, что пользователи привыкают к столь быстрому снижению цены на аппараты. Они готовы терпеливо ждать того момента, когда цена упадет, и, соответственно, не готовы приобретать телефоны по первоначальной стоимости. К примеру, стоимость Galaxy S4 будет составлять 30 тыс. рублей, и Samsung не будет снижать ее до 25 тыс. в первый месяц официальных продаж в России. Не уверен, что у «Связного» и «Евросети» найдутся средства, чтобы сделать скидку на Galaxy S4. Но потенциальные покупатели устройства будут ждать, когда оно упадет в цене, а если этого не произойдет – продукт окажется «плохим». Таким образом, для того чтобы успешно конкурировать на рынке, российский ритейлер должен очень хорошо понимать, что и кому он продает.

**Сергей Тихонов,**  
директор по персоналу ОАО «МегаФон Ритейл»:  
«Люди – это один из ключевых факторов конкурентоспособности в ритейле. Поэтому мы перешли к дифференциации систем мотивации, льгот и условий работы. Мы организуем индивидуальные графики работы, позволяем выбрать социальный пакет и ввели фиксированную ставку не менее 50% совокупного дохода»



фото: СТАНДАРТ



фото: СТАНДАРТ

**Анна Бузова,**  
директор по стратегическому развитию персонала ГК «Связной»:  
«Адаптационный тренинг – это способ кандидата и компании проверить друг друга до начала сотрудничества. Он позволяет соискателю получить полное представление о работе, достаточный багаж знаний для выхода на стажировку, а также впоследствии организовать эффективную работу в штате компании»

**Ольга Лобач,**  
директор по персоналу розничной сети ОАО «МТС»:  
«Мы ежеквартально проводим в компании опрос, по какой причине происходят увольнения. Сотрудники называют три главных фактора: зарплата, соотношение времени, проводимого на работе и дома, и взаимоотношения с коллективом и руководителем. Характерно, что иногда бывшие сотрудники возвращаются к нам, обычно командой»



фото: СТАНДАРТ



фото: СТАНДАРТ

**Максим Демиденко,**  
бизнес-тренер ГК «Евросеть», филиал в Поволжье:  
«Бессмысленно тратить средства на обучение продажам руководителей, не работая с их руководителями. Руководителей следует обучать управлению продажами в условиях постоянных изменений, проводить погружение в идеологию компании, основываясь на ее ценностях»