



ՄԹԱՐԸ ԳՆՈՒՄ Է ՎԵՐԱԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ

ԻՍԿ ԴՐԱՆ ԿՆՊԱՍՏԵՆ ԳԵՐՄԱՆԻԱՅԻՑ
ԺԱՄԱՆԱԾ ՄԱՍՆԱԳԵՏՆԵՐԸ



գնաժամը տարբեր ընկերությունների վրա տարբեր կերպ է անդրադառնում: Կան ընկերություններ, որոնք ստիպված են դադարեցնել գործունեությունը, մյուսները փոխում են բիզնեսի ոլորտը, և միայն շատ հազվադեպ է պատահում, որ նրանք «չոր են դուրս գալիս» այս ջրից: Բայց ընկերությունների վարքագծի վրա ճգնաժամի ամենահաճախ հանդիպող ազդեցությունը մեկ անգամ ևս բիզնես-գործընթացները վերանայելու անհրաժեշտությունն է՝ աղյուսավետության չօգտագործված պահուստներ հայտնաբերելու համար:

- Արդեն մի քանի շաբաթ է, Հայաստանում եք: Ի՞նչ փնդեկափոփոխություններ հավաքել Հայաստանի մանրածախ առևտրի ոլորտում և հատկապես խոշոր սուպերմարկետների ցանցերի միջև առկա մրցակցության մասին:

- Մանրածախ առևտուրը Հայաստանում դեռևս զարգացման մեկնարկային փուլում է, հետևաբար չի կարելի խոսել այստեղ առկա բարձր մրցակցության մասին: Նույնը վերաբերում է խոշոր սուպերմարկետների ցանցերին, որովհետև դրանց քանակը բավական փոքր է, և դրանք էլ, իրենց հերթին, փոքրաթիվ խանութներ են ներառում իրենց մեջ: Բայց խոշոր ցանցերի փոքր թվի պարագայում մրցակցությունն այն չէ, ինչ մենք ենք հասկանում: Երևանի հետ համադրելի քաղաքը, օրինակ, Գերմանիայում, կարող է ունենալ մոտավորապես 500 պրոֆեսիոնալ վաճառքի կետեր, իսկ այստեղ մենք կարող ենք խոսել ընդամենը 25-30 այդպիսի վաճառքի կետերի մասին, որոնք թվում են նաև «Սթարի» խանութները: Բնականաբար, Գերմանիայում մրցակցությունն ավելի մեծ է: Հայաստանում մրցակցությունը բավական ցածր է նաև տեսականո

առումով և անհամեմատելի է եվրոպական չափանիշների հետ:

- Արդեն հասցրե՞լ եք լինել խոշոր առևտրի ցանցերում:

- Ես եղել եմ ոչ միայն մրցակից խոշոր սուպերմարկետներում, այլև այցելել եմ մայրաքաղաքից դուրս գտնվող խանութներ՝ հասկանալու համար, թե ինչպես է աշխատում այստեղ մանրածախ առևտրի մեխա-

«Մենք փորձում ենք կատարելագործել ամբողջ մատակարարման շղթան: Դա նշանակում է, որ մենք միայն մեր մասին չէ, որ մտածում ենք: Մենք մտածում ենք նաև մեր մատակարարների և դիստրիբյուտորների մասին»:

նիզմը: Եվ հավատացեք, ես այստեղ հայտնաբերել եմ շատ մնամություններ, որոնք կային նաև իմ աշխատած նախորդ երկրներից շատերում, ինչպիսիք են, օրինակ, Ուկրաինան և Սերբիան:

- Այսպիսով, կարողացե՞լ եք «հարևանի հայացքով» հասկա-

նայ, թե որո՞նք են այս ոլորտի ամենակարելի խնդիրները, որոնք առաջնահերթ լուծում են պահանջում:

- Առաջին հերթին, ես կնշեի թարմ մթերքների որակի խնդիրը: Հացամթերքը, միրգն ու բանջարեղենը և, առհասարակ, գրեթե բոլոր թարմ արտադրված սննդամթերքները շուկայում մատուցվում են բավական ցածր որակով:

- Իսկ ինչպիսի՞ խնդիրներ եք արդեն իսկ «հայրնաբերել» «Սթարում»:

- Առաջին հերթին, պետք է ունենա, որ «Սթարի» խանութներում կա աշխատակիցների անհարկի մեծ թվի խնդիր, որը չի համապատասխանում արտադրողականության եվրոպական չափանիշներին: Մյուս առավել կարևոր խնդիրները կապված են դետալային աշխատանքի և տեսականո հետ: Չնայած դրան, նույնիսկ այս ցուցանիշներով «Սթարը» առաջատարն է իր մրցակիցների շարքում:

- Վերջերս հայրնի դարձավ, որ «Սթարը» գնում է վերակազմակերպման: Ի՞նչ է դա նշանակում և ինչպիսի՞ քայլեր է ներառում:



Յուրերտուա Ռիքը ներկայումս G.M.T.C. Consulting ընկերության գործընկեր-բաժնետերն է, որը զբաղվում է Վերակառուցման և զարգացման եվրոպական բանկի (ՎՋԵԲ) համար իրականացվող ընկերությունների գնահատման պատվերներով, ինչպես նաև մանրածախ առևտրի ընկերությունների վերակազմակերպմամբ: Պարոն Ռիքը աշխատանքային մեծ փորձ ունի ինչպես աշխարհագրական, այնպես էլ գործունեության բնույթի իմաստով: Մինչ ներկայիս աշխատանքը 2007-2008 թթ. եղել է Ուկրաինայում գտնվող MD մանրածախ ցանցի, իսկ 2004-2007 թթ. Սերբիայում գտնվող Delta Retail Group-ի գործառնական տնօրենը, 2002-2007 թթ. համատեղությամբ

յան կարգով նաև մանրածախ առևտրային ընկերությունների ղեկավարների քուլչինգով զբաղվող G.M.T.C. Global Marketing Trading and Consulting GmbH & Co. KG ընկերության գործադիր տնօրենը և բաժնետեր: Ավելի վաղ զբաղեցրել է Walmart ցանցի Գերմանիայի ստորաբաժանման գլխավոր փոխտնօրենի, իսկ դրանից առաջ նաև Մեծ Բրիտանիայի Lidl GmbH մանրածախ ցանցի գործադիր տնօրենի պաշտոնները: Պարոն Ռիքը նաև աշխատել է այնպիսի ընկերությունների համար, ինչպիսիք են Coca Cola-ն, Procter and Gamble-ը, Carrefour-ը և այլն: Ծնվել է 1962թ. Գերմանիայում, ամուսնացած է, ունի 1 որդի և 1 դուստր:

- Վերակազմակերպումը նշանակում է բիզնես-գործընթացների վերանայում, թերությունների հայտնաբերում և շտկում: Անձնակազմի օպտիմալացման խնդրի մասին արդեն նշեցի: Դրանից բացի, վերանայման անհրաժեշտություն կա նաև լոգիստիկայի բնագավառում: Մենք փորձում ենք կատարելագործել ամբողջ մատակարարման շղթան: Դա նշանակում է, որ մենք միայն մեր մասին չէ, որ մտածում ենք: Մենք մտածում ենք նաև մեր մատակարարների և դիստրիբյուտորների մասին: Մենք փորձում ենք բանակցել մեր բոլոր գործընկերների հետ՝ օպտիմալացնելու համար ամբողջ շղթան՝ ծագման աղբյուրից մինչև հաճախորդ:

- Ի՞նչ ռազմավարական փոփոխություններ են ապավում «Սթարում» մուր ապագայում: Ի՞նչ փոփոխություններ կլեանեն հաճախորդները սուպերմարկետների աշխատանքում:

- Մենք որոշակիորեն պետք է բարելավենք տեսականին, թարմ ապրանքների որակը և սպասարկման մակարդակը: Վերջինը ենթադրում է արագ check-out, ապրանքների մշտական առկայություն, որպեսզի մարդիկ կարողանան ձեռք բերել իրենց ուզած ապրանքը:

- Լոգիստիկայի հետ կապված խնդիրների իմաստով ինչպիսի՞ մրցակցային առավելություններ է պրամադորում «Սթարի» պահեստային-լոգիստիկ կենտրոնը, որն ըստ էության խոշորագույնն է Հայաստանում:

- Իսկապես, մեր ունեցած լոգիստիկ կենտրոնը մրցակցային առավելություն է մեզ համար և հնարավորություն է տալիս մեծ արտադրողականություն ներարկել բիզնես գործըն-

թացների շղթա: Լոգիստիկ կենտրոն ունենալու այլընտրանքը մատակարարների կողմից ապրանքների ուղղակի առաքումն է խանութներ, ինչը մեծ խնդիրներ է առաջացնում, ինչպիսիք են հավելյալ աշխատուժի անհրաժեշտությունը, ապրանքատեսակների «կտրվելը» ցուցափեղկերից, որն իր հերթին բերում է ֆինանսական հետևանքներ, ապրանքների թարմության խնդիրը և այլն: Այնպես որ, ունենալով այսպիսի լոգիստիկ կենտրոն՝ մենք կարողանում ենք շրջանցել այդ խնդիրները: Բայց միաժամանակ մենք մատակարարներին զարգացնելու խնդիր ունենք: Մենք պետք է անընդհատ խոսենք նրանց հետ, լսենք նրանց խնդիրները, ներկայացնենք մերը և այդ կերպ ձեռք բերենք ավելի արդյունավետ մատակարարման շղթա: Այդ նպատակով մենք նախատեսում ենք առաջիկայում ընդհանուր հանդիպում կազմակերպել մատակարարների հետ՝ ներկայացնելու համար մեր նոր ռազմավարությունը: Բայց դրանից զատ՝ մենք կայցեցենք նրանց, որպեսզի քննարկենք առկա իրավիճակը և քայլեր ձեռնարկենք մեր փոխհամագործակցությունն ավելի արդյունավետ դարձնելու, քիզնես-գործընթացները կատարելագործելու և այդ կերպ և՛ մեր, և՛ իրենց շահույթներն ավելացնելու համար:

- Դուք առաջնահերթ խնդիրների շարքում նշեցիք նաև ապրանքատեսակները և ներկայացվածությունը: Մի փոքր կմանրամասնե՞ք, թե ինչ անելիքներ եք տեսնում այսօր:

- Տեսականու մեծությունը կախված է խանութի մեծությունից: Իսկ «Սթարի» դեպքում մենք զիտենք, որ գործ ունենք տարբեր չափերի առևտրային տարածքների հետ: Ըստ այդմ, եթե խոսում ենք մինչև 200 ք/մ տարածք ունեցող խանութների մասին (ինչպիսիք են, օրինակ, «Ամիրյան»

և «Տիգրան Մեծ» մասնաճյուղերը), ապա այստեղ շատ անելիք չկա: Իսկ ահա մեծ տարածք ունեցող խանութներում անելիքը շատ է, հատկապես ոչ սննդային ապրանքատեսակնու մասով, չնայած սննդայինի մասով ևս զարգացնելու տեղ կա:

- Նախապես ի՞նչ է արդյոք էժան ապրանքների տեսակնու ընդլայնում և զեղչային գնային առաջարկների քանակի մեծացում:

- Մենք ստեղծելու ենք մի համակարգ, որը բավական մրցունակ է լինելու: Չէի ցանկանա մանրամասնել, թե

«Դուք շատ շուտով ակա-նատեսը կլինեք շուկայում շահեկանորեն տարբերվող մի նոր ընկերության, որն ունենալու է նոր և ուժեղ մարկետինգային հայեցակարգի վրա հիմնված ռազմավարություն»:

մենք ինչպես ենք կյանքի կոչելու նոր հայեցակարգը, բայց դուք շատ շուտով ականատեսը կլինեք շուկայում շահեկանորեն տարբերվող մի նոր ընկերության, որն ունենալու է նոր և ուժեղ մարկետինգային հայեցակարգի վրա հիմնված ռազմավարություն: Այդ իմաստով սպառողները ևս որոշակիորեն կզգան բարելավում գնային քաղաքականության մեջ: Մենք ցանկանում ենք յուրաքանչյուր հաճախորդին տալ իր ուզածը: Իրականում հենց սա պետք է լինի մանրածախ առևտրով զբաղվող ընկերության նպատակը: Մենք չենք ցանկանում դիրքավորվել «բարձր գին-բարձր դաս» տիրույթում: Մենք ուզում ենք ապահովել տեսականի բոլորի համար:

- Ի՞նչ նկատի ունեք՝ ասելով նոր ռազմավարություն:

- Նոր ռազմավարությունը վերաբերում է գնագոյացմանը և տեսականուն: Մենք շեշտը դնելու ենք թարմության խնդրի վրա, որը էական նշանակություն ունի ընդհանրապես ողջ Հայաստանում:

- Ծրագրվո՞ւմ է «Սթարում» ներդնել առևտրի սպասարկման եվրոպական սրանդարներ: Արդյո՞ք դրանք արդիական են հայկական շուկայի համար:

- Առևտրի ստանդարտները, որոնք «Սթարում» արդեն իսկ առկա են, միանգամայն բավարար են, և ես պետք է խոստովանեմ, որ հաճելիորեն զարմացած եմ «Սթարում» առկա առևտրի սպասարկման ստանդարտների որակից: Խանութներում տիրում է մաքրություն, աշխատակիցները կոկիկ համազգեստներով են, սպասարկման որակը բարձր է, check-out-ը բավական արագ է իրականացվում և այլն: Այսինքն՝ առևտրի սպասարկումը միանգամայն լավ է: Բայց դա չի նշանակում, որ այս ասպարեզում մենք առաջ գնալու տեղ չունենք:

- Նախապես ի՞նչ են փոփոխություններ աշխատակազմի վարչապրման համակարգում:

- Այո, որոշակիորեն: Մենք փաստորեն գնում ենք անձնակազմի բավական նշանակալի կրճատման, և այն մարդիկ, ովքեր կաշխատեն մեզ հետ, ավելի մեծ պատասխանատվություն կկրեն ու համապատասխանաբար ավելի մեծ ազդեցություն կունենան քիզնեսի վրա: Այդ պատճառով մենք կիրառելու ենք տարբեր վճարման մեխանիզմներ մեր անձնակազմի համար: Հատկապես մեծ ուշադրություն է դարձվելու բոնուսային համակարգերին, որոնք միտված են լինելու շահութաբերության մակարդակի աճին: Այսինքն՝ բացի աշխա-

տավարձի ֆիքսված բաղադրիչից, մենք կատարելագործելու ենք նաև բոնուսայինը՝ կախվածության մեջ դնելով այն արդյունքներից:

- Գուք աշխատել եք փարբեր երկրների փարբեր ընկերություններում և համապատասխանաբար փարբեր ընկերությունների ղեկավարության հետ: Այդ համապատասխանությունը ինչպե՞ս եք գնահատում «Սթարում» առկա կորպորատիվ կառավարման մակարդակը:

- Կորպորատիվ կառավարումն այստեղ բավական բարձր մակարդակի վրա է դրված, որովհետև այլ ընկերությունների համեմատ մենք աշխատում ենք լիովին օրինական դաշտում, ինչը շատ կարևոր է ինձ համար և կարևոր է նաև երկրի համար: Որքան օրինականությունը բարձր մակարդակի վրա լինի, այնքան զարգացած կլինի ավյակ երկիրը:

- Ի՞նչ կասեք «Սթարի» բոֆ-մենեջմենթի հմտությունների և սթոֆե-սիոնալիզմի վերաբերյալ:

- Թոֆ-մենեջմենթի աշխատանքը շատ բարձր էմ գնահատում: Հայաստանում քաղաքակիրթ մանրածախ առևտրի զարգացման բացակայության պայմաններում յուրաքանչյուրը ստիպված է ինքնուրույն ստեղծել դրանք: Այդ իմաստով ընկերության ղեկավարությունը մեծ գործ է անում: Բայց հիմա մենք հասել ենք մի մակարդակի, երբ հաջորդ քայլերի անհրաժեշտությունը կա: Մենք այժմ միջազգային չափանիշներով նոր-հաուների կարիք ունենք:

- Գուք խոսեցիք բավական հավակնոր ծրագրերի մասին: Բավարար խանդավառությունն ակարե՞լ եք ընկերության աշխատակազմի մեջ:

- Անշուշտ, այդ խանդավառությունը ես նկատել եմ և ոչ մի կասկած չունեմ, որ մենք կիրագործենք մեր բոլոր ծրագրերը: Ես շատ երկրներում եմ աշխատել, բայց դրանցից շատ քչերում են մարդիկ այնքան մոտիվացված եղել, որքան այստեղ:

- Չնայած «Սթարում» աշխատելու կարճ ժամանակին, Չեզ վրա մեծ փոփոխություններ են տեսնվում: Ի՞նչ առանձնահատկություններ մասին կուզենալիք խոսել, որը նկատելի է այս ընկերությունում աշխատելու ընթացքում:

- Ես զարմացած եմ աշխատակիցների կողմից գիտելիքի կլանման հատկությամբ: Այստեղ իսկապես մեծ

«Չայաստանում քաղաքակիրթ մանրածախ առևտրի զարգացման բացակայության պայմաններում յուրաքանչյուրը ստիպված է ինքնուրույն ստեղծել դրանք: Այդ իմաստով ընկերության ղեկավարությունը մեծ գործ է անում»:

հետաքրքրություն կա գիտելիք քաղելու և այն իրացնելու նկատմամբ: Այլ երկրներում մոտեցումը մոտավորապես այսպիսին է. «Գուք գիտեք, շատ լավ է, բայց մենք պետք է շարժվենք մեր ձևով»:

- Ճգնաժամը չի՞ խոչընդոտի Չեզ ծրագրերը կյանքի կոչելուն:

- Ոչ, որովհետև մարդիկ միշտ պետք է սնվեն, անկախ նրանից՝ ճգնաժամ կա՞, թե՞ ոչ: Եվ քանի որ «Սթարի» տեսականորեն գերակշռ մասը մթերքն է, ճգնաժամը չի կարող խոչընդոտ լինել: Նույնիսկ եվրոպական երկր-

ներում ճգնաժամի ազդեցությունը աննդամբերքի մանրածախ առևտրի վրա շատ չնչին է:

- Մարզերում փարածվելու ծրագրերը և՞ ենթակա չեն փոփոխության:

- Առաջին հերթին, մեր նպատակը Երևանում բիզնեսը կայուն հիմքերի վրա դնելն է, այնուհետև որքան հնարավոր է շուտ մենք կփորձենք ընդլայնվել նաև մարզերում, որպեսզի մեր նոր հայեցակարգը հասանելի դարձնենք ողջ հանրապետությունում:

- «Սթար» մեծ նշանակություն է փայխու նաև սեփական ապրանքանիշով ապրանքների (private label): Նոր ռազմավարության մեջ ինչ-որ բան փոխվե՞լ է այս ուղղությամբ:

- Սեփական ապրանքանիշով արտադրանքը լինելու է մեր ռազմավարության առանցքային մասերից մեկը բոլոր ապրանքային ուղղություններով: Մենք առաջարկելու ենք շատ ազդեցիկ գներ private label-ում: Լինելու է «լավ գին-լավ որակ» համակցություն, և լավ գինը չի լինելու ի հաշիվ որակի:

- Ի՞նչ փեսակարար կշիռ է ունենալու private label-ը ընդհանուր իրացման մեջ:

- Դեռևս հնարավոր չէ հստակ ասել, թե որքանի կհաջողվի մեզ հասցնել այդ մասնաբաժինը, որովհետև դա կախված է նրանից, թե մեզ որքանով կհաջողվի արտադրող-մատակարարներ ներգրավել այդ գործում: Բայց վստահ կարող եմ ասել, որ այն կգերազանցի 20%-ի ցուցանիշը:

- Մենք փեղյակ ենք նաև, որ «Սթար» ծրագրեր ունի անմիջականորեն ապրանքներ ներմուծել սեփական ցանցում սպառման համար:

- Այո, այդպիսի ծրագրեր իսկապես կան, և դա արվում է նաև տեսակա- նու խնդիրը լուծելու համար: Բացի այդ, այս կերպ մենք մեր բիզնես-գոր- ծընթացների շղթայից դուրս ենք բող- նում դիստրիբյուտորից ձեռք բերելու օղակը և դրա արդյունքում շահում:

- «Սրարը» զարգացման իր մոդե- լով արևմտյան հանրահայտ ման- րածախ ցանցերից ինչ-որ մեկին նմա՞ն է, սակե՞ք՝ Wal-Mart-ին կամ Carrefour-ին:

- Ձեր նշած ցանցերն իրենց մեջ նե- րառում են շատ մեծ՝ ընդհուպ 20 հազար ք/մ մակերեսով առևտրային տարածքներ, որոնք հիմնականում ոչ մթերային են, և մթերային բաժի- նը շատ փոքր տեղ է զբաղեցնում հիմնականի մեջ: Դրանք համեմա- տելի չեն Հայաստանում եղածնե- րի հետ: Բնականաբար, այս մասշ- տաբների առևտրային միավորներ՝ հիպերմարկետներ, Հայաստանում չեն կարող զարգանալ, որովհետև երկիրն ինքնին փոքր է ողջ գործառ- նական ընթացքը շահութաբեր դարձ- նելու համար: Այսպիսով՝ այստեղ արդարացված են համեմատաբար միայն փոքր ձևաչափի առևտրային տարածքները, որոնք մոտ են հաճա- խորդներին:

- Ի՞նչ էք կարծում՝ մեկ միլիոն բնակչություն ունեցող Երևանում քանի՞ կայացած մանրածախ առևտրի ցանցեր կարող են «խա- դող գոյակցել»:

- Ոչ ոք չի կարող այդ հարցի պա- տասխանը տալ, որովհետև բնա- կան գործընթաց է, երբ շուկայում հայտնվում են նորերը, իսկ գոյու- թյուն ունեցողներից ոմանք լքում են շուկան: Բայց պետք է նկատել, որ ներկայումս Երևանում մանրածախ առևտրի համար բավական «ազատ տարածքներ» կան:



Հուլիսի 20-ին Ռիքը և Նրա օգնական Միլան Մարտինովիչը

- Որքա՞ն ժամանակ էք աշխատելու «Սրարի» համար:

- Ես այստեղ եմ եկել մեկ տարով և այդ ընթացքում պետք է փորձեմ օգ- նել կատարելագործել ընկերության բիզնես-գործընթացների ամբողջա- կան շղթան: Կարծում եմ՝ շատ շու- տով մենք լավ արդյունքներ կարձա-

նուր կետեր», և դա, կարծեք թե, ստացվում է. օրինակ՝ «մերսի» բա- նը (ծիծաղում է):

- Հավանե՞լ էք Հայաստանը:

- Այո, բավական: Մենք հնարավո- րություն ենք ունեցել լինել քաղաքից դուրս, և պետք է ասեմ, որ Հայաս- տանն ունի տեսարժան վայրեր. այստեղ գրոսաշրջության զարգաց- ման համար լիարժեք միջավայր կա: Բայց ինչ վերաբերում է սննդի մա- տուցման չափանիշներին, մենք այն- քան էլ ուրախ չենք այդ հարցում:

- Թերևս, Ձեզ դժվարին աշխատանք է սպասում Հայաստանում, բայց հուսանք, այն օգտակար կլինի Ձեզ համար՝ փորձառության փեսանկյու- նից, և Դուք հաճույք կսպասաք Ձեր աշխատանքից:

- Դրանում համոզված եմ, որովհետև այստեղ ֆանտաստիկ թիմ կա, և հա- ճելի է աշխատել նրանց հետ: BC

Հարցազրույցը վարեց
Գևորգ Սահակյանը

«Մենք առաջարկելու ենք շատ ագրեսիվ գներ private label-ում: Լինելու է «լավ գին-լավ որակ» հա- մակցություն, և լավ գինը չի լինելու ի հաշիվ որակի»:

նագրենք, իսկ մեկ տարի անց այս ըն- կերությունը լիովին կհամապատաս- խանի եվրոպական չափանիշներին:

- Հասցրե՞լ ե՞ք հայերեն բառեր յու- բացնել:

- Աստված իմ, հայերենը այնքան բարդ է: Մենք փորձում ենք գտնել հայերեն լեզվով խոսելու «ընդհա-