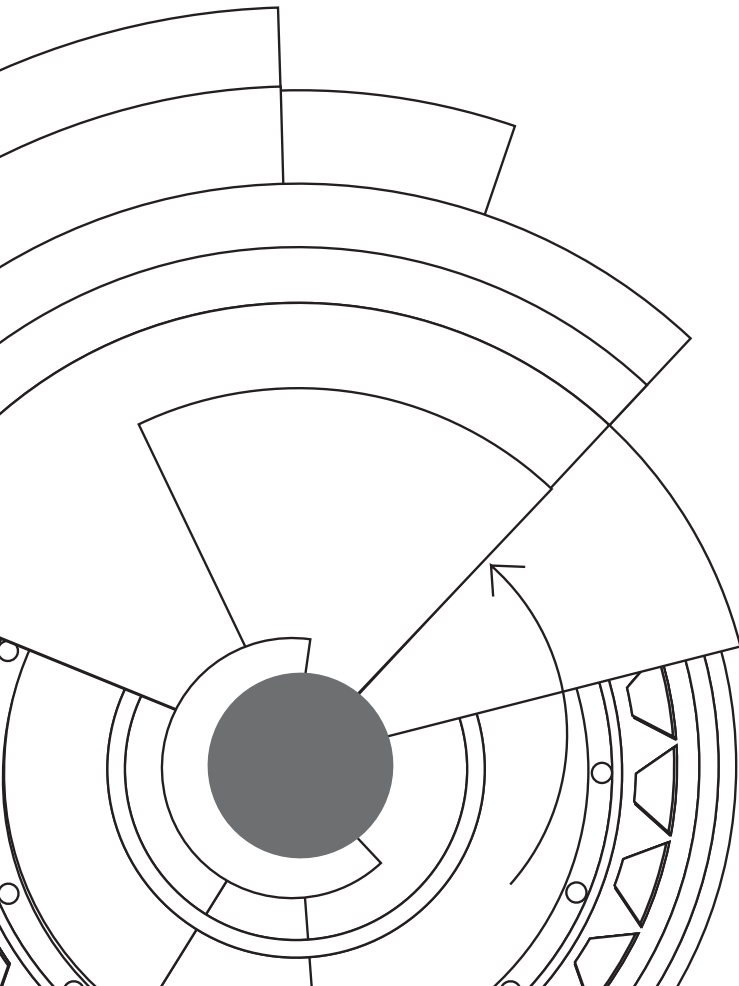


Дмитрий Чернов

Глава 4

«ПРИНЦИП ГЕНЕРАТОРА», ИЛИ КАК СОЗДАТЬ В РОССИИ ЭФФЕКТИВНУЮ КОМПАНИЮ РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ

Глава написана: март 2010 г.



В предыдущих главах мы рассматривали закономерности развития всей российской экономики и условной «среднестатистической» компании. Эта глава всецело посвящена анализу работы розничных служебных компаний, деятельность которых схематично можно изобразить в виде... генератора.

«ПРИНЦИП ГЕНЕРАТОРА»

Чтобы эффективно управлять розничной служебной компанией, собственник и менеджмент должны сначала точно определить, *от каких ключевых аудиторий* зависит успех их будущего бизнеса и *под эти аудитории* создать сбалансированную комбинацию *четырех основных элементов системы управления компанией*, которыми для компании в сфере розничных услуг являются:

- уникальная бизнес-модель (т.е. каким образом эта услуга оказывается, что обеспечивает конкурентные отличия, включая бизнес-процессы, логистику и ИТ);
- экономика предложения и модель позиционирования (т.е. идея и рыночная «значимость» услуги);
- система управления персоналом (т.е. каким образом он обучается, мотивируется и т.п.);
- инфраструктура (помещения, оборудование и прочее hardware, с помощью которого оказываются услуги).

Конфигурация системы управления компанией и есть ее уникальное конкурентное преимущество во взаимодействии с этими аудиториями и «ответ» конкурентам.

Сбалансированная система управления компанией начинает взаимодействовать с ключевыми аудиториями, влияющими на бизнес. Если приоритеты в работе с аудиториями и доли элементов систем управления определены правильно, то компания не испытывает «трения» и удовлетворяет потребности ключевых аудиторий, тем самым повышая «скорость» и обороты бизнеса.

Но если элементы системы управления не сбалансированы, приоритеты выставлены неправильно, то возникают регулярные конфликты, которые задерживают рост бизнеса, а при масштабных кризисах и провалах в работе системы управления компании ей грозит распад.




Рис. 4—1. «Принцип генератора», или усредненная стратегическая модель работы сервисной компании, без учета сектора (отрасли), и распределения долей между элементами вне зависимости от фазы жизненного цикла организации

Этот подход к управлению служебой компанией очень похож на работу электрического генератора. Если элементы системы управления («ротор») сбалансированы, работают как единое целое, без «восьмерок», а приоритеты в работе с ключевыми аудиториями («магниты») правильны, то запуск собственником и менеджментом системы управления компанией в движение приводит к возникновению «энергии», т.е. прибыли. Поэтому как «ротор» (система управления), так и «магниты» (ключевые аудитории, влияющие на бизнес) должны быть подобраны друг к другу в оптимальных для каждой фазы жизненного цикла пропорции. Структура ключевых аудиторий и структура элементов системы управления развиваются вместе с бизнесом и на разных фазах жизненного цикла организации существенно меняются. Меняется и размер всего «генератора»: небольшой служебой «генератор районного масштаба» выделяет небольшое количество энергии (прибыли), средний, работающий в городе с миллионом жителей, — уже довольно приличное. А действующий в масштабе всей страны национальный «генератор» вносит заметный вклад в ВВП. Хотя структура и сложность элементов системы управления и ключевых аудиторий зависят от отраслевой специфики и размера бизнеса, принцип работы «генератора» остается одним и тем же. Главным фактором успешного развития является адекватность системы управления компанией потребностям ключевых аудиторий, что приводит компанию в динамическое равновесие с внешней средой.

Если система управления вырастает в размерах, а ключевые аудитории не увеличиваются или даже уменьшаются (что особенно часто случается на стабилизированных рынках), это ведет прямо к убыткам. В этом случае необходимо уменьшать размер «ротора», чтобы генератор сохранял возможность вырабатывать энергию. Если это не сделать, то размер системы управления («ротор») приведет сначала к постоянному трению, а потом может вообще разорвать весь генератор. Противоположная опасность характерна для ситуаций быстрого роста спроса на услугу: размер аудиторий увеличивается, и система управления ока-

зывается недостаточной. В таком случае маленький «ротор» вынужден резко увеличивать обороты: объем информации и управленческих решений растет. От этих сумасшедших оборотов «ротор» «перегревается»: качество обслуживания падает, менеджмент не справляется, и компания разваливается под действием своего успеха, который она не сумела переварить. Разумные конкуренты, напротив, наращивают свои системы управления, приводя их в адекватное возросшему спросу состояние. Наконец, если компания неверно расставляет приоритеты в работе с ключевыми аудиториями, это приводит к «перекоосу» «ротора». Такой генератор вырабатывает энергию не постоянно, а только в определенных положениях, что ведет как минимум к недополучению «энергии», т.е. прибыли.



		
<p>Рис. 4—2а. Система управления компании избыточна по отношению к требованиям, которые предъявляет состояние ключевых аудиторий. «Генератор прибыли» не «прокручивается», «энергия» не вырабатывается: возможную прибыль съедает управление</p>	<p>Рис. 4—2б. Система управления компании недостаточна по отношению к требованиям, которые предъявляет состояние ключевых аудиторий: «ротор» дает большую «энергию»-прибыль, но вращается настолько интенсивно, что система быстро разрушается. Система управления мала по отношению к запросам ключевых аудиторий</p>	<p>Рис. 4—2в. Система управления компании не сбалансирована с точки зрения приоритетов по ключевым аудиториям и не может выдать «энергию» в полном объеме. Недополученная прибыль</p>

Вывод, который можно сделать из приведенных «перекосов», состоит в том, что «настраивать» генератор нужно не только за счет размеров «ротора», но за счет правильного баланса элементов управления, из которых она состоит.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА БИЗНЕС КОМПАНИИ РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ

Потребители

Как ни парадоксально, но общепринятый тезис о том, что компания должна «следовать за потребителем», работает только на насыщенных рынках. На зарождающихся или формирующихся рынках отношения с потребителем, напротив, руководит компания, поскольку ее услуги на этом рынке в фазах зарождения и формирования всегда несут уникальный характер (либо по их принципиальному содержанию, либо по их доступности с точки зрения цены или местоположения). Логично, что только такие услуги и имеет смысл выводить на рынок: принципиально новые для рынка или обычные, но по такой цене, о которой потребитель даже и не думал, что он может себе это позволить.

Например, когда после кризиса 1998 г. компания «ВымпелКом» предложила рынку новую услугу «Би+», включавшую предоставление сотового телефона по цене существенно ниже себестоимости (фактически компания кредитовала покупку аппарата абонентом), это вызвало ажиотажный спрос. Только за первый месяц акции продажи выросли в пять раз, даже несмотря на то, что в большинстве случаев в пакет «Би+» входили терминалы не самых новых моделей. Наплыв желающих в офисах компании был такой, что, по воспоминаниям Дмитрия Зимина, однажды он с трудом пробрался в свой кабинет*. Можно вспомнить аналогичный ажиотаж на услуги «МегаФона»: приход компании на московский рынок сопровождался резким снижением цен на контракты по отношению к среднерыночным, и рост абонентской базы был таким резким, что с ней не справлялась существовавшая тогда сеть. Можно вспомнить и очереди за легковыми маши-

нами у официальных дилеров (учитывая, что автосалон — это сервисный бизнес по розничной продаже автомашин), которые до кризиса 2008 г. становились все длиннее и длиннее.

Иными словами, когда вы выводите на рынок (т.е. ваш сервисный бизнес находится в стадии формирования или развития) привлекательную услугу, то вы можете ожидать терпеливого отношения потребителей и сфокусироваться на развитии отношений с другими аудиториями, более важными в этих фазах. Если же вы работаете на высококонкурентном и близком к насыщению рынке и не уделяете должное внимание своим клиентам — ожидайте скорой смерти компании. Итак, «клиентоориентированность», конечно, желательна на всех фазах жизненного цикла компании, но по-настоящему потребители становятся ключевой аудиторией только в фазах роста и стабилизации.

Персонал

Фактор влияния персонала на бизнес по мере развития компании с каждым днем возрастает. Этому есть, по крайней мере, два объяснения. Во-первых, по мере развития рынка качество и стоимость услуг на рынке выравниваются и перестают быть определяющими факторами потребительского выбора. Выбор и лояльность потребителей начинают зависеть от других факторов, в первую очередь от удовлетворенности личным контактом, от характера отношений между клиентом и поставщиком. И ориентация персонала на клиента становится определяющим фактором. Во-вторых, потребители по мере развития рынков требуют все более персонализированные конфигурации услуг, удовлетворяющие их уникальные запросы. Автоматизированная клиентская система, в которой комбинации услуг изначально стандартизированы, индивидуальные особенности клиента учесть в полной мере не может. Это может сделать только человек.

* Проскурнина О., Цуканов И. Хроники 1999–2009 гг.: Абонент доступен // Ведомости. — 2009. — 2 март. — №36 (2306)

Компания Nissan имеет в Москве обширную дилерскую сеть — около десятка конкурирующих друг с другом автодилеров. Цены во всех салонах дилеров одинаковые, дисконтные программы также стандартны. Какой салон выберет покупатель? Исследования компании показывают: сначала, вероятно, тот, который удобнее расположен. Но, изучив отзывы покупателей, обсудив выбор с друзьями, он предпочтет тот, у которого более высокая репутация автосервиса, более подготовленный персонал, в котором четко выполняют взятые на себя обязательства, относятся к клиенту по-дружески, понимают трудности принятия решения, создают для покупателя праздничную атмосферу покупки. И за все эти факторы потребительского выбора отвечает не система ценообразования и не набор сервисного оборудования, а конкретные люди. Это справедливо для любой служебной компании — от call-центров компаний связи до ресторанов. Именно персонал компании является главной аудиторией, влияющей на бизнес в сфере розничных услуг.

Не забывайте, что влияние персонала на компанию проистекает от типа бизнеса — в высокотехнологичном бизнесе изначальное влияние сотрудников на компанию ниже по сравнению с ресторанами или медицинскими учреждениями.

Инвесторы

У зарождающихся служебных компаний часто нет никаких материальных активов, пригодных для обеспечения заемных средств. Все, что у них есть — это уникальная бизнес-идея и горящие глаза у предпринимателя, который должен убедить потенциальных инвесторов в возможностях роста этого бизнеса. Основатель системы доставки Federal Express Фред Смит в своем бизнес-плане оценивал годовой оборот рынка ночных перевозок в \$1 млрд. Но для него было крайне тяжело найти деньги для запуска своей идеи, — не хватало «каких-то» \$150 млн. Ему удалось раздобыть лишь \$80 млн, из которых \$4 млн были его собственными

средствами из остатков отцовского наследства. Первыми его инвесторами стали в основном родственники и друзья*.

Финансовые средства нужны не только на стадии зарождения, но и в фазе роста, когда доказавшая свою рентабельность бизнес-модель разворачивается на новых рынках. Так как начальная прибыль служебной компании уходит в развитие, то этот тип бизнеса тяготеет не к долговым заимствованиям, а к прямым инвестициям и публичному размещению акций. Компании знают, что долговая нагрузка приведет растущую компанию к банкротству и предпочитают модель повышения капитализации. Капитализация «ВымпелКома», разместившего бумаги на Нью-Йоркской фондовой бирже еще в 1996 г., выросла с января 1999 г. по август 2008 г. (последний докризисный месяц) в 28 раз, а МТС с момента выхода на биржу — с июня 2000 г. по август 2008 г. — подорожала в 13,3 раза**. Таким образом компании поделились с инвесторами не только будущими рисками, но и высоким доходом. Как правило, компании этого типа бизнеса сразу размещали крупный пакет акций от 20 до 40% и создавали специальные департаменты по работе с инвесторами.

Дистрибуторы и поставщики

Служебная компания, как правило, представляет собой интегрированный фронт-офис других услуг и решений. Чтобы предоставлять на протяжении долгого времени качественные услуги, компании вынуждены иметь отлаженную инфраструктуру. От того, какой поставщик оборудования будет определен для базовых станций, зависит рентабельность бизнеса и качество работы сотовых сетей. От выбора типа самолета и его ресурса зависит комфорт и удовлетворенность пассажиров, а также их мнение о безопасности авиакомпании. Тем более это справедливо для услуг розничной торговли: сила брендов и качество представлен-

* http://storybrand.ru/article.php/history_of_FedEx

** Проскурнина О., Цуканов И. Хроники 1999–2009 гг.: Абонент доступен // Ведомости. — 2009. — 2 март. — №36 (2306)

ных в ней товаров прямо определяют ее доходы, которые при прочих равных условиях могут различаться на порядок.

Бывает, что компания так быстро растет, что ей не хватает собственных распределительных каналов. Типичный пример кооперации с дистрибуторами — мобильные операторы, которые отдали весь процесс привлечения клиентов мобильной рознице, а процесс сбора платежей — компаниям-владельцам терминалов оплаты. Это был вынужденный шаг: компании мобильной связи не смогли бы обеспечить еще и розничное обслуживание клиентов на феноменально растущем рынке. Также банки и страховые компании отдали розничной торговле процесс распределения по услугам от оформления кредитов до выдачи полисов, чтобы приблизить свое предложение к потребителю. Такая же тенденция наблюдается у авиакомпаний, в туристическом бизнесе и многих других отраслях услуг.

Таким образом, цепочка «смежников» от поставщиков до дистрибуторов представляет собой одну из ключевых аудиторий взаимодействия услуговой компании.

Регуляторы и другие аудитории

С регуляторами рынка компания розничных услуг имеет дело в основном в двух случаях. Во-первых, на этапах зарождения и формирования, когда компании нужен комплект разрешений на свою деятельность (от частот связи до лицензии на продажу алкоголя в ресторане). Во-вторых, когда компания требует государственной поддержки в той или иной сложной ситуации, причем на эту поддержку может рассчитывать только такая компания, услуги которой стали важной частью общественной инфраструктуры на территории, подведомственной тому или иному регулятору (например, участники финансовой системы, операторы связи, транспортные компании, сети и центры медицинских услуг, средства массовой информации и т.п.). В результате мирового финансового кризиса к государству пошли

за помощью банки, розничная торговля, страхование, ипотечные агентства, авиакомпании. Эти участники рынка образуют национальную или региональную инфраструктуру, разрушение которой грозит еще большими проблемами, чем предоставление незамедлительной помощи от государства для поддержания их операционной деятельности.

Например, «Альфа-банк» обслуживает более 3,5 млн вкладчиков, а также 6% зарплат в стране. По словам топ-менеджмента, «если с банком что-то случится, это будет посерьезнее, чем остановка градообразующего предприятия». Но если в России крах крупной услуговой компании будет заметным, то в США — катастрофическим. Так, осенью 2008 г. крупнейший американский страховщик AIG поддерживала гарантиями банковские деривативы более чем на \$300 млрд, поэтому потенциальный крах страховой компании означал бы опасность для всей системы. Цена бездействия государства была бы чрезвычайно высока, поскольку AIG страхует 100 тыс. компаний, муниципалитетов и пенсионных планов, затрагивающих 100 млн граждан США. В связи с этим AIG получила правительственную помощь на \$180 млрд в обмен за более чем 80% своих акций**. Такая же ситуация с американскими ипотечными агентствами Fannie Mae и Freddie Mac, которые контролируют более 50% американской ипотеки.

К другим аудиториям относятся специфические, зависящие от типа бизнеса, контрагенты. Это потребительские общества (контролирующие деятельность компаний), профессиональные объединения (лоббирование изменения норм регулирования), локальные сообщества (формирующие местные особенности потребления услуг; можно в связи с этим вспомнить, например, протесты населения против размещения базовых станций сотовой связи на жилых домах, с которыми столкнулись, например, TELE2 в Санкт-Петербурге, МТС в ряде городов Украины) и другие аудитории. Как правило, их влияние на бизнес фрагментарно.

* Бочкарева Т., Оверченко М. Угроза всей системе // Ведомости. — 2009. — 3 март. — №37 (2307)

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ

Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы

Самое важное для услугowego бизнеса — уникальная бизнес-модель, которая обеспечивает потребности клиентов и позволяет компании противостоять конкурентам. От того, какая модель бизнеса будет выстроена и как спроектированы бизнес-процессы, зависит успех компании. По мнению участников ежегодных опросов IBM Global CEO Study, продукты и услуги можно скопировать, но именно бизнес-модель действительно отличает компанию от других*.

Инновационные бизнес-модели оказывают огромное влияние на рынок розничных услуг. Так, например, мобильная связь вытеснила традиционную фиксированную, а IP-телефония усилила конкуренцию в звонках на дальние расстояния. Бизнес-модель Amazon.com сократила доходы всей традиционной книжной розницы. Expedia.com и Orbitz.com изменили рынок дистрибуции туристических услуг и авиабилетов. Бизнес-модель розничной сети «Утконос» за счет новых идей в автоматизации и логистике доставки позволяет сэкономить 15—20% от стоимости продуктов**.

Бизнес-модели могут быть какими угодно. Главное — уникальность концепции услуги. Идея «Свежие продукты плюс уникальный ассортимент плюс персональный сервис» («Азбука Вкуса») имеет столько же прав на существование, сколько и концепция «Максимальный ассортимент плюс минимальные цены плюс самообслуживание» (Auchan), и им обоим хватает места на рынке услуг розничной торговли продуктами питания. Бизнес-модель авиакомпаний-дискаунтеров (EasyJet, RyanAir) строится на том, чтобы сделать авиаперелет дешевле поездки на поезде или

междугороднем автобусе, при этом рейсы осуществляются из неудобных аэропортов и в неудобное время. Другие авиакомпании, наоборот, используют концепцию первоклассного сервиса даже в эконо-классе (Emirates, Singapore Airlines), сокращая издержки за счет низкой цены топлива, нового авиапарка и национальных льгот по налогообложению.

Оригинальная концепция бизнеса создает платформу построения интегрированной системы управления компанией через моделирование и автоматизацию бизнес-процессов, формализующих и «обслуживающих» эту концепцию. С точки зрения IT-инфраструктуры, компании могут идти двумя путями: покупать IT-решения на стороне или самостоятельно строить IT-архитектуру под уникальный бизнес-процесс. В первом случае компания получает недорогую, гарантированно работающую систему. Однако такая система будет не только в значительной степени «типовой» и не будет способна полностью поддержать бизнес-процесс, если он по-настоящему инновационный, уникальный. Кроме того, она далеко не всегда будет хорошо защищенной: как правило, поставщики таких решений сохраняют за собой возможность доступа в системы клиентов, которым могут легко воспользоваться и нежелательные «гости».

Как противоположный пример, лидер мирового ритейла компания Wal-Mart на 95% пользуется программным обеспечением собственной разработки. Wal-Mart использует уникальную технологию управления поставками товаров, что дает компании конкурентное преимущество. Поэтому разработкой информационной системы, поддерживающей эту технологию, занимаются программисты компании. Но компания отдает на аутсорсинг поставщикам управление запасами, которое они осуществляют с помощью системы автоматического пополнения запасов Retailnet*.

* www.ibm.com/enterprisetofthefuture

** www.sap.com/cis/success/Utkonos.pdf

*** Как устроен Wal-Mart? // Точка продаж. — 2008. — июль. — №37

Бизнес-модель, будучи основным элементом «конструкции» сервисной компании, является и ее уязвимым местом с точки зрения жизненного цикла компании. Любая передовая технология со временем устаревает. Штрих-кодирование всего 30 лет назад совершило маленькую революцию в розничной торговле. Сегодня на очереди внедрение чипов-меток по технологии радиочастотной идентификации (RFID), благодаря которому ИТ-системы будут полностью понимать процесс выбора потребителем тех или иных товаров, движение их по супермаркету, а также автоматически восполнять пустующие полки в течение нескольких минут. Технология RFID позволит исключить ручной труд по вводу информации о конкретном товаре в компьютерную сеть, вмешательство сотрудников при движении товара от склада к выкладке. Станет возможным дистанционное формирование корзины покупателя, что приведет к сокращению торговых площадей и многократно ускорит операции на расчетно-кассовом узле. Процесс поступления товаров станет абсолютно планируемым, складские площади сократятся, нехватка товара на складе уйдет в прошлое. Пока RFID-метки еще в стадии дорогой новинки, но, как и всякое оборудование, они стремительно дешевеют и совершенствуются, их разработчики согласуют стандарты, решают вопросы безопасности. Начинаются первые практические внедрения. За последние 5 лет рынок RFID-систем вырос более чем в 15 раз.* Тот, кто первый массово применит эту технологию, тот получит абсолютное статистическое знание потребительских предпочтений, снизит издержки и оптимизирует работу поставщиков. Когда рентабельность бизнеса невелика, то снижение расходов даже на несколько процентов оказывает на конкурентоспособность решающее влияние.

Похожий процесс мы наблюдаем и в сфере авиаперевозок: авиакомпании дружно перешли на систему электронных билетов и поставили современные инвенторные и дистрибутивные системы. Первой авиакомпанией в России, которая начала продажи

электронных билетов, стала в апреле 2007 г. S7 Airlines. Сегодня электронный билет можно оформить на любой регулярный рейс S7. В первый год эксплуатации автоматизированной системы покупки и выписки билетов Sabre компания «Аэрофлот—Российские Авиалинии» получила дополнительный доход в \$20 млн, увеличила производительность труда в своих офисах продаж более чем на 30%.

Еще в начале 1980-х гг. автоматизация бизнес-процессов стала ключевым фактором в успешной реализации бизнес-стратегии. Посмотрим, например, на компании экспресс-доставки. Концепция услуг и UPS, и DHL, и FedEx предусматривает возможность доставки срочного отправления адресату в любую часть света на следующее утро. История этих компаний — это, по сути, история передовой логистики и автоматизации. Так, например, FedEx открыла первый автоматизированный телефонный центр (1980 г.), стала отслеживать в реальном времени состояние всех грузов, ввела удаленное управление транспортом с учетом погодных условий. Спустя несколько лет курьеры компании первыми начали использовать в работе карманные компьютеры и устройство SuperTracker (карманный сканер для штрих-кодов). Затем появилась цифровая диспетчерская система (DADS), координирующая процесс передачи грузов клиентам. Затем, с ростом международных перевозок, компания создает систему электронного таможенного оформления грузов: теперь таможенное оформление проводится, пока груз еще находится в воздухе. С ростом популярности Интернета компания запустила систему FedEx Ship Manager, которая позволяет клиентам самим (!) управлять перевозками своих грузов в режиме on-line, а также получать информацию о статусе и содержимом входящих и исходящих грузов, пока они находятся в пути*.

* Идентификация товаров. Будущее, Retailer.RU 02 Апреля 2007

** http://storybrand.ru/article.php/history_of_FedEx

Экономика предложения и модель позиционирования

Придумать уникальную конфигурацию услуги и бизнес-модель — еще не значит добиться успеха. Нужно «отформатировать» бизнес-модель под реалии потребительского спроса, рассчитав экономическую эффективность этой бизнес-модели при разных уровнях заявляемых цен. Важную роль играет и выбор позиционирования компании. От того, какая ниша на рынке будет занята и как компания будет «отстраиваться» от конкурентов, зависит и рентабельность бизнеса, и конфигурация инфраструктуры.

Если говорить о массовых услугах, поддающихся стандартизации, главным фактором выбора для клиента остается стоимость услуг, поскольку при однотипных услугах она сопоставима. В таких секторах, как розничная торговля, транспортные и финансовые услуги и др., конкуренция заставляет компании позиционировать свои предложения в основном за счет соотношения цены и качества. Любопытно, что компания Wal-Mart, основоположник концепции «Низкие цены каждый день» (таким образом компания в свое время противопоставила себя всей системе американской розничной торговли, где снижение цен было принято только в периоды распродаж), на тех рынках, где магазины Wal-Mart не имеют прямых конкурентов, предпочитает концепцию промо-цен (по низким ценам продаются только товары, участвующие в промо-акциях, а также товары под собственной маркой). Но там, где конкуренция высока, Wal-Mart действительно предлагает самые низкие цены по сравнению с конкурентами. Для этого менеджеры Wal-Mart еженедельно посещают магазины конкурентов для ознакомления с ценами и по результатам этого сравнения корректируют цены на основные группы товаров. Таким образом, политика ценообразования Wal-Mart основана на локальном анализе цен конкурентов. Другими словами, два магазина Wal-Mart, расположенных в одном и том же регионе, могут иметь различающиеся цены в зависимости от уровня конкуренции на местном «микрорынке». Цены Wal-Mart не обязаны

быть ниже по каждой из позиций, но итоговая стоимость типичной «потребительской корзины» должна быть меньше! Где Wal-Mart не сталкивается с прямыми конкурентами, цены могут быть несколько выше*. Такая практика была редкостью для России, однако когда в связи с экономическим кризисом часть россиян вернулась за покупками на рынки, розничные сети стали сравнивать цены с ценами «лоточников» и проводить соответствующие корректировки.

В узких нишах позиционирование на основе цены может быть маловажным или даже иметь обратный эффект. Здесь у потребителей другая мотивация и стимулы. В этом случае вступает в игру качество услуг, статус пользователя и ограниченность предложения. Клиенты таких компаний образуют «свой круг», стремятся избежать контактов с массовым потребителем. Фактор цен не имеет большого значения, часто высокая цена за услуги воспринимается позитивно — как своего рода проекция качества и отсеивающий барьер. Именно таких клиентов, например, Hilton (сеть высококлассных, но стандартных отелей) создал сеть бутик-отелей Conrad. В России по тому же пути пошла, в частности, компания «Эльдорадо», попробовав создать торговую сеть «ЭТО» для более взыскательных клиентов. К этой группе относятся не только luxury-версии массовых розничных услуг, но и нестандартизируемые услуги, соотношение качества и стоимости которых неочевидно, например услуги по обучению (вспомним элитные детские сады и школы), медицинские услуги, рестораны, салоны красоты и спортивные клубы и т.д.

Расчет ценообразования обычно подсказывает, в какую группу нужно поставить услугу и каким потребителям ее нужно адресовать в первую очередь. Это затем определяет характер маркетинговых коммуникаций компании, которые также имеет смысл включить в состав этого элемента управления. Одновременно

* Как устроен Wal-Mart? // Точка продаж. — 2008. — июль. — №37

решение о позиционировании на рынке влияет и на два других элемента системы управления — инфраструктуру предоставления услуги и систему управления персоналом.

Инфраструктура предоставления услуги

Логика построения инфраструктуры является продолжением идей бизнес-модели, экономики предложения и модели позиционирования компании. Так, например, критерии поиска помещений для супермаркетов «Глобус Гурме» будет значительно отличаться от критериев, справедливых для торговых точек «Пятерочки», а логистические центры выдачи книжных заказов Ozon.ru — от магазинов сети «Республика».

В общем комплексе впечатлений клиентов от компании инфраструктура, наряду с ценами и поведением персонала, играет огромную роль. Клиент устроен так, что даже один элемент инфраструктуры, не соответствующий концепции, способен перевесить все прочие достоинства. Так, борьба за высокое качество услуг, отличный парк самолетов, высокая безопасность и конкурентные цены все равно не позволяют компании «Аэрофлот—Российские авиалинии» избавиться от клейма «совкового обслуживания», поскольку компания вынуждена была летать из морально устаревших аэропортов до окончания строительства Шереметьево-3 (или терминал D). В то же время отличное качество обслуживания, парк новых самолетов и лучший аэропорт Восточной Европы (Домодедово) не позволяют авиакомпании «Сибирь» получить полное признание пассажиров ввиду преследующей компанию череды летных происшествий, которая воспринимается как результат плохой инфраструктуры в части, обеспечивающей безопасность. Особо «чувствительность» клиентов к инфраструктуре проявляется в отраслях услуг, требующих так называемой «шаговой доступности». Вспомним, например, как люди реагируют на организацию работы и оформление отделений банков, как влияет на посещаемость расположение

точек продажи в местах движения людских потоков или наличие у торгового центра удобной парковки, туалетов, комнаты для детей и тому подобных компонентов инфраструктуры.

Система управления персоналом

Последний, но не менее важный элемент системы управления служебной компанией — это управление персоналом, архитектура которого полностью зависит от ранее принятых решений. Так, для элитных ресторанов нужна HR-система, ориентированная на развитие уникальных навыков сотрудников без обширных знаний автоматизированных технологий. Для McDonald's — культура выполнения сотрудниками стандартных операций с минимальным отклонением от определенных KPI бизнес-процесса и определенным уровнем компьютерной грамотности. Для консультантов-продавцов сложной техники — широкий кругозор и умение быть с клиентом на равных, помогая ему сделать покупку, решающую именно его задачу, в этом случае нужно развивать не умение подстраиваться под желания клиента, а умение ненавязчиво проводить свою линию по доказательству оптимального для клиента решения. Банки должны фокусироваться на понимании персоналом процесса проведения операций и точности исполнения решений и приказов. И так далее. Система управления персоналом строится на основании предыдущих компонентов: бизнес-модели и уровня автоматизации бизнес-процессов, экономики предложения и маркетингового позиционирования, а также требуемой служебной инфраструктуры.

МОДИФИКАЦИЯ «ГЕНЕРАТОРА» НА ПРОТЯЖЕНИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА УСЛУГОВОЙ КОМПАНИИ

Структура ключевых аудиторий и система управления изменяются в зависимости от того, в какой фазе жизненного цикла находится компания. Соотношение элементов внутри «ротора» и «магнитов», а также изменение размера услугового «генератора» определяется логикой развития систем по теории фаз жизненного цикла. Самое важное для управленцев — точно оценивать уровень развития рынков и компании и применять для каждой фазы жизненного цикла организации те решения, которые адекватны уровню развития компании, потребительской культуры и экономики. Неразумно, например, применять на формирующихся и растущих рынках развивающихся стран технологии управления, заимствованные со стабильных рынков и развитых обществ с высокой конкуренцией. Взаимодействуйте со всеми аудиториями на их уровне развития, но постоянно развивайте их и себя: если вы опоздаете с этим, на вашем рынке появятся новые игроки, уровень работы и конкурентный потенциал которых окажется выше вашего.

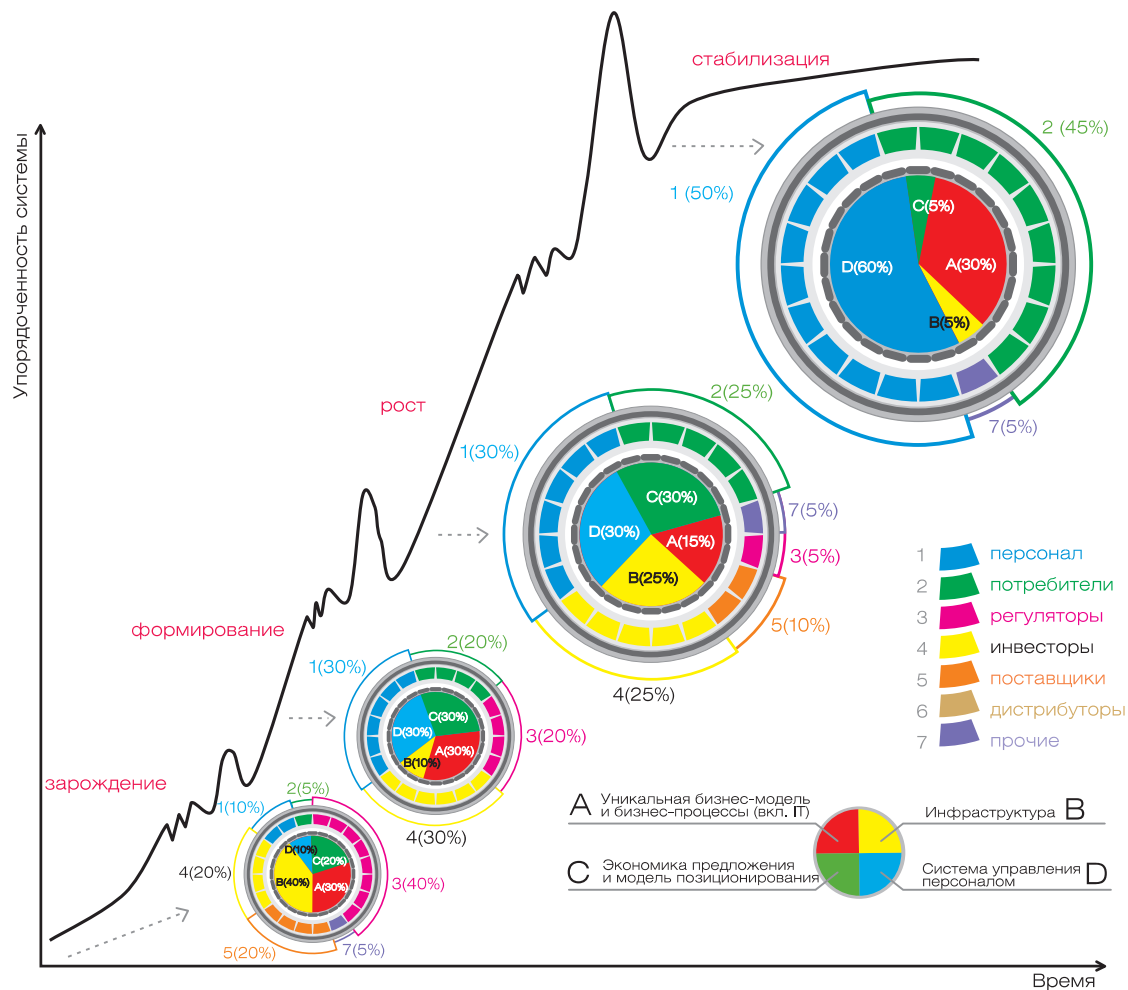


Рис. 4—3. Изменение конфигурации «генератора» в зависимости от фазы жизненного цикла компании

ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ

ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

В этой фазе у предпринимателей есть только идея о том, как они могут создать уникальную услугу, которая окажется нужной миллионам людей, но обычно нет венчурных активов для ее разворачивания. Окажется ли услуга востребованной? Не уничтожат ли бизнес конкуренты? В этой фазе самое главное — создать инфраструктуру и попробовать сделать предложение потребителям. В фазе зарождения российской экономики сфера услуг была в таком печальном состоянии, что потребители сами искали компании, которые оказывали бы услуги хотя бы приемлемого качества. Этот тип бизнеса практически не был связан с приватизационными сделками и скандальным перераспределением активов. Большинство компаний этого сектора построили свои бизнесы с нуля, начав с локальных рынков.

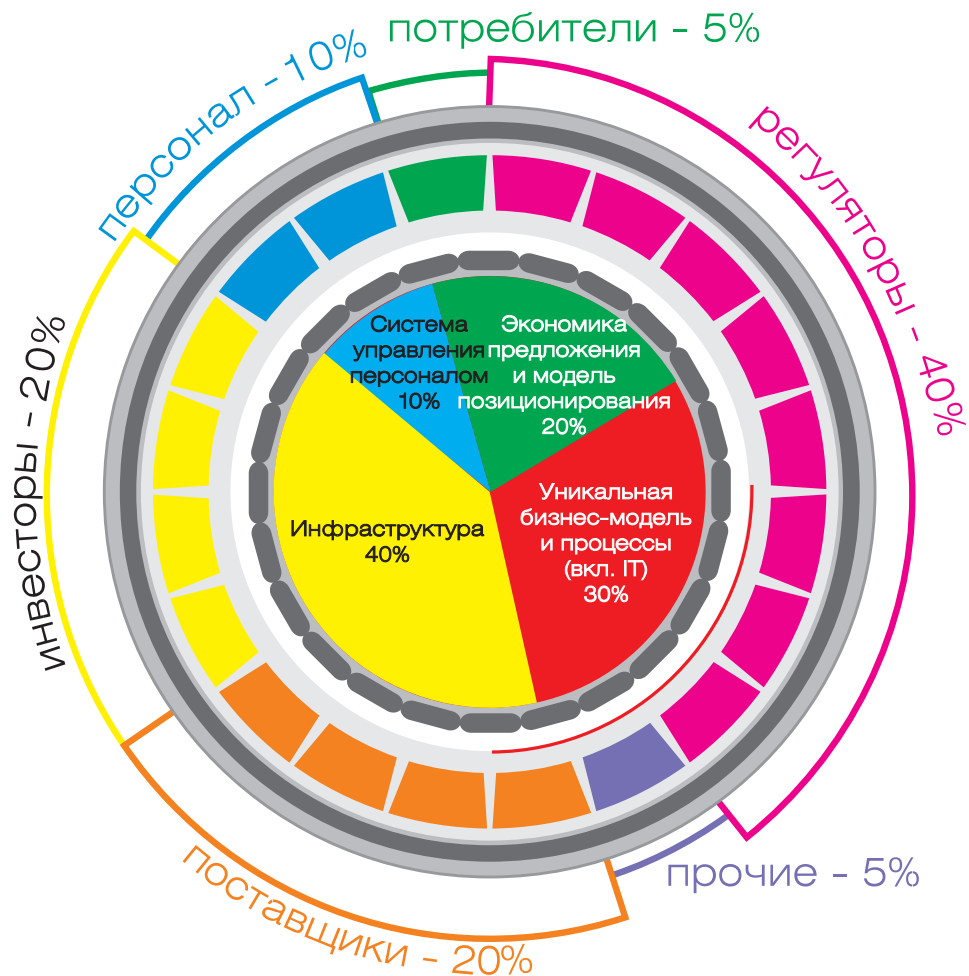


Рис. 4—4. «Генератор» в фазе зарождения компании

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА В ФАЗЕ ЗАРОЖДЕНИЯ

Органы власти — 40%

Главная задача на этапе зарождения usługового бизнеса — сформировать правовую основу своей деятельности, в том числе получить необходимые лицензии в тех отраслях, где они необходимы (связь, транспорт, образование, медицинские услуги, финансовые услуги, торговля и т.п.). Но речь идет не только о лицензиях.

Вспомним, как в розничной торговле в середине 1990-х гг. процветали схемы «серого импорта» — для этого отрасли были жизненно необходимы отношения с органами власти (предоставлявшей налоговые льготы различным «фондам спорта» и прочим организациям) и таможней. Не без связей в органах власти выросли и частные банки — на операциях с бюджетными средствами и на выгодных кредитах государству (чего стоят только ГКО с доходностью, доходившей до 160% годовых).

Как мог зародиться «ВымпелКом» без получения частот мобильной связи, которые принадлежали в то время военным и авиаторам? Как без согласия спецслужб в России и Министерства связи могли начать существовать альтернативные каналы связи? Кто определит будущий общенациональный стандарт связи? Как открыть супермаркет в самом центре Москве рядом со зданием ФСБ (так появился первый магазин сети «Седьмой континент») и при этом не являться сотрудником Службы внешней разведки*?

Инвесторы — 20%

Найти первоначальный капитал для usługового бизнеса — это, как правило, поиск средств среди друзей и вложение собственных ресур-

сов. Закладывать компании нечего, активов нет, есть только идея. Деньги даются под бизнес-план или под репутацию инициатора.

Поставщики — 20%

От того, какие инфраструктурные решения будут применены при строительстве сетей мобильной связи, на каких самолетах будет летать авиакомпания или какое программное обеспечение будет обслуживать банковские проводки, будет зависеть успех бизнеса в будущем и его устойчивость в кризисных ситуациях.

Так, успех бизнеса первой частной авиакомпании России «Трансаэро» был обусловлен не только семейными связями в высших эшелонах отрасли*, но и выбором самолетов Boeing, которые до сих пор показывают лучшие характеристики экономичности и удобства. За неудачный выбор стандарта связи (AMPS и DAMPS) и за вынужденный переход на GSM «ВымпелКом» заплатил опозданием с выходом на многие региональные рынки и в итоге «вечно вторым» местом в отрасли. В парке всех авиакомпаний, принадлежащих зарождающемуся холдингу «Росавиа», насчитывалось 200 воздушных судов 17 разных типов. Но это недопустимая роскошь. По планам «Ростехнологий», к 2015 г. единая авиакомпания должна иметь более 100 самолетов семи типов**. А самые эффективные дисконтные авиакомпании мира вообще используют единственный тип самолета, чтобы снизить издержки на обслуживание и эксплуатацию.

Что же говорить о розничной торговле, где рентабельность прямо зависит от конкретных договоров с поставщиками. В условиях ненасыщенного рынка торговые сети и дистрибуторы стояли в очереди, чтобы взять продукцию производственных компаний (от телевизоров и магнитофонов до алкоголя и обуви) и доставить

* Дагаева А. «Мне помогают 4000 человек», — Ольга Плешакова, генеральный директор авиакомпании «Трансаэро» // Ведомости. — 2008. — 1 окт. — №185 (2207)

** Хазбиев А. Непристойное предложение // Эксперт. — 2009. — 23 март.

* <http://www.gruzdev.ru/personal/bio/>

в свои регионы. Поставщик был здесь хозяином положения, так как решал, кому отдать предпочтение.

Персонал — 10%

В этой фазе численность персонала невелика, его поведение в отношении клиентов легко поддается контролю. Сотрудники высокомотивированны, они не столько исполнители, сколько создатели бизнеса, наряду с собственником. Они сразу же видят результаты своего труда в развитии фирмы. Ведь никаких изменений и исследований производить не нужно, отклик и предложения по улучшениям можно получить от клиентов немедленно.

Потребители — 5%

В 1990-ые гг. клиенты были настолько не избалованы качеством обслуживания, что предпринимать маркетинговые усилия, по сути, не требовалось. Вспомним очереди в первый московский McDonald's. Достаточно было предложить более низкие цены, чем у конкурентов, и не унижающее достоинства обслуживание — и потребители были ваши. В этой фазе развития бизнеса нет потребителей, недовольных качеством обслуживания, рынок услугами, подобными вашей, не насыщен, и потребители по отношению к ней неприхотливы. Иногда они даже не знают, как их должны обслуживать. Но это не только российская история. Когда западной публике был представлен iPhone, тысячи человек выстраивались в очереди, желая приобрести новинку. Люди занимали очередь с самого раннего утра. Менеджеры магазинов запускали покупателей «ограниченными партиями». Конечно, iPhone — это товар, а не услуга, но розничные сети Apple и мобильных операторов, казалось бы, могли организовать торговлю (это уже услуга) так, чтобы людям не пришлось стоять в очереди часами. Ничуть не бывало. И покупатели приняли эти неудобства удивительно легко, более того, умные пришли со складными стульями. Так что идея о том, что потребитель —

«король» и его надо всячески ублажать, справедлива только там, где есть конкуренция. Вряд ли ваша компания сегодня выходит на такой тесный рынок. Скорее всего, она зарождается на базе идеи новой услуги, ранее не существовавшей. А пока рынок этой услугой не насыщен, клиент будет терпелив. Если же компания выходит на растущий или стабилизированный рынок, то структура ее ключевых аудиторий должна очень быстро пройти все фазы («экстерном») через активное изучение опыта конкурентов (так называемый «бенчмаркинг») и «построиться» адекватно уровню развития рынка аналогичных услуг.

Прочие — 5%

Под «прочими» здесь подразумеваются в основном локальные сообщества, соседи вашего офиса и точек продаж, с которыми с самого начала необходимо строить добрососедские отношения. Обычно вопросы отношений с локальными сообществами актуальны для компаний, имеющих производственные мощности (это вопросы экологии, инвестиций в общественную инфраструктуру и т.п.). Услуговые компании обычно этой аудиторией вовсе пренебрегают, и напрасно. Парковка у магазина может создавать проблемы жителям района, буйная публика в ресторане беспокоит жильцов соседнего дома, не говоря уже о том, какое воздействие на местных жителей оказывает, например, аэропорт.

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСЛУГОВОЙ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ ЗАРОЖДЕНИЯ

Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 30%.

На незанятых рынках любая бизнес-модель имеет право на жизнь. Никто не имеет представления о стандартах предостав-

* Корякин К. Citigroup — большая ошибка // Ведомости. — 2008. — 4 апр.

ления услуги, никто не знает перспектив, в головах собственников — только фантазии о будущем. Никто не знает, выживет ли бизнес, или через полгода усилий его придется закрыть из-за отсутствия перспектив, низкого спроса и проблем с финансированием. Все бизнес-процессы на этой стадии проходят в режиме «ручного управления», рисуются «на коленке» и сразу же внедряются. Так как знание о внешней и внутренней среде услуги у собственника низкое, то все действия требуют эмпирической проверки. Опробованные и эффективные циклические бизнес-процессы начинают появляться позднее.

Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 40%

Самое важное для зарождающегося бизнеса — создать первую площадку, на которой можно тестировать услугу. Возможно, в будущем инфраструктура сервисной компании поменяется на более эффективную, но перед этим компания должна построить определенный фундамент. «Пилотные» магазины, отделения банков, базовые станции, первые самолеты, рестораны — без этого нынешние огромные сервисные сети не могли бы возникнуть.

Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 20%

На ненасыщенных рынках часто у новой сервисной компании нет аналогов, а потребители только знакомятся с услугой. С другой стороны, в фазе зарождения компания не имеет никаких гарантий выживания, поэтому ее управляющие не так много внимания уделяют модели позиционирования и маркетингу услуги. Главное — текущая операционная прибыльность. Правильное позиционирование приходит вместе с прояснением реалий рынка. Но есть «вечные ниши»: например, известно, что ресторан или клуб «живет» три—пять лет, после чего требует новой концепции. А вот у фаст-фуда срок жизни не ограничен. Поэтому ресторан должен окупиться за полтора года, а средний McDonald's окупа-

ется за пять лет. Но он, безусловно, окупится и будет приносить прибыль в течение следующих 50 лет.

Система управления персоналом (HR) — 10%

В процессе создания сервисной компании, как правило, принимают участие друзья и знакомые основателя. Только им он доверяет настолько, чтобы передать им часть функций. Поэтому никакой специальной системы управления сотрудниками еще не возникает. Во-первых, неформальная модель отлично выполняет свои функции, а во-вторых, персонал не столько исполнитель, сколько такой же первопроходец в этом виде бизнеса. Мотивация и интерес к работе растут по мере того, как у компании появляются первые успехи.

ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ

ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

Когда идея услуги доказала право на жизнь (она прибыльна), а ключевые сотрудники понимают перспективы развития, наступает фаза формирования, во время которой компания создает и отлаживает в конкретном регионе (услуги имущественные) или городе работающую бизнес-модель, способную к последующему тиражированию в других регионах и на национальном уровне.

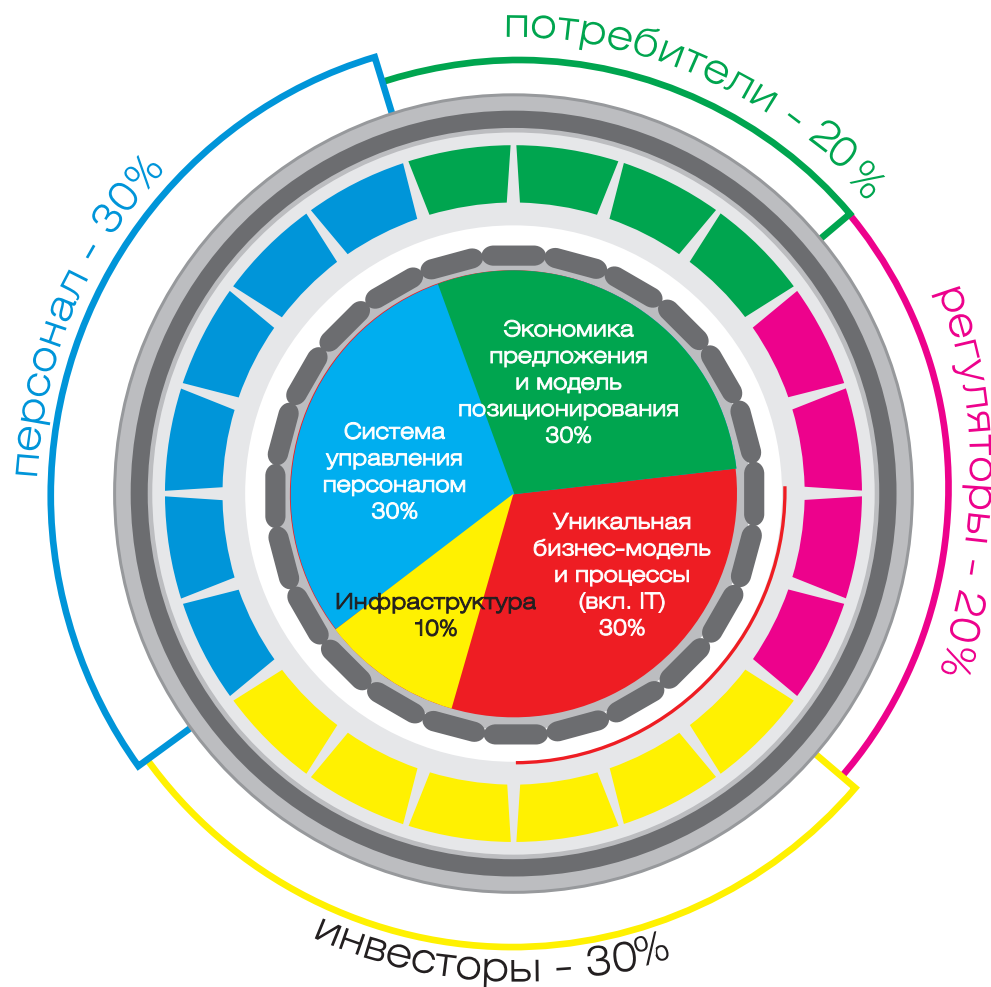


Рис. 4—5. «Генератор» в фазе формирования

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

Инвесторы — 30%

В этой фазе компании, по-прежнему не имеющие достаточно средств для развития инфраструктуры, остро нуждаются в ресурсах. Однако российский кредитный рынок и рынок долговых инструментов требуют наличия у компании активов, способных выступать залогом или гарантией возврата платежей. Наиболее вероятный путь, которым воспользовались в свое время нынешние лидеры отрасли потребительских услуг, — публичное размещение на зарубежных рынках. Первые три IPO российских компаний за рубежом произошли с 1996 г. по 2000 г. Их провели телекоммуникационные компании «ВымпелКом», GoldenTelecom и МТС. Если вы поднимете рейтинги корпоративного управления и транспарентности Standard&Poor's за последующее десятилетие, то окажется, что на протяжении всей корпоративной истории российских компаний именно компании сектора потребительских услуг занимали в них высшие позиции. Дефицит финансовых ресурсов, помноженный на конкуренцию, которой в фазе формирования уже нельзя пренебрегать, диктовал очень высокие требования к внутрифирменному управлению и к «чистоплотности» ведения дел как главным факторам обеспеченности инвестиционными ресурсами.

Розничная торговля не испытывала таких проблем: она активно кредитовалась в банках под залог товарной массы и финансировала свою деятельность из прибыли (ведь наценка на большинство товаров была минимум 50%). Как показал опыт наступившего мирового финансового кризиса, тяжелая для реализации и поддержания модель акционерных отношений оказалось более эффективной, а жившая на долгом финансировании розничная торговля вынуждена была попросить помощи у государства для

рефинансирования задолженности. С другой стороны, акционерная модель требует полной прозрачности операций, что очень легко сделать в мобильной связи, но не в розничной торговле, где «серые» схемы таможенной очистки телефонов, бытовой техники, автомобилей и прочих товаров являлись залогом операционной эффективности бизнеса. В те годы большая часть непродуктового ритейла никогда не выходила с IPO биржу.

Если бизнес-модель компании перспективна, она может принести институциональным и стратегическим инвесторам очень большую прибыль. В 2001 г. АФК «Система» продала немецкому страховщику Allianz 45,3% акций «РОСНО» всего за \$28,6 млн (общая стоимость компании составила \$63 млн). В 2008 г., когда Allianz консолидировал 100% акций страховщика, компания была оценена в €1,3 млрд. За 7 лет стоимость выросла в более чем в 20 (!) раз)*.

Персонал — 30%

В фазе формирования у компании появляется сеть точек продаж на определенном территориальном рынке. Приходится управлять сначала десятками, а потом и сотнями представителей компании, которые ежедневно общаются с клиентами. Компания пробует разные модели стимулирования труда. Стандарты, по которым работали первые несколько магазинов «Магнит» в Краснодаре, затем были перенесены на новые точки в ЮФО, а впоследствии на всероссийскую сеть. Сеть McDonald's готовила кадры и особые, «только для России», технологии управления персоналом на базе центрального ресторана в Москве, чтобы распространить этот опыт на более чем 200 ресторанов в десятках регионов РФ.

* Рожков А. «Росно» за 1,3 млрд евро // Ведомости. — 2009. — 25 март. — №52 (2322)

Потребители — 20%

Если идея услуги оказывается успешной, уже на стадии формирования компании у нее появляются конкуренты. Правда, они пока настолько разные по качеству обслуживания и позиционированию, что потребители легко их различают. Неотстроенность процессов пока не позволяет им выйти на по-настоящему массовый рынок. Поэтому на этой стадии их потребители представляют собой узкую профильную группу. Вспомните, сколько стоили в начале 1990-х гг. контракты на мобильную связь — мобильный телефон был символом статуса. Фитнесс-клубы были доступны для немногих желающих. Пластиковые карточки — для тех, кто часто ездил за рубеж. Поход в ресторан был событием. Кинотеатры посещала «золотая молодежь». Сегодня все это — массово востребованные услуги.

Федеральные и региональные органы власти — 20%

Получение на будущее федеральных лицензий, лицензий на дополнительные услуги, подготовка площадок для строительства торговых центров и кинотеатров в регионах — вот основные заботы отношений с властью компании, предоставляющей розничные услуги и находящейся в фазе формирования. Поэтому, хотя органы власти и не являются наиболее влиятельной аудиторией в этой фазе, все же отношения с ними необходимо целенаправленно поддерживать. Возможные проблемы в этих отношениях не являются критическими для бизнеса, но могут существенно замедлить темпы развития компании и негативно сказаться на ее будущем рыночном положении.

**ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ УСЛУГОВОЙ КОМПАНИЕЙ
В ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ****Экономика предложения и модель позиционирования
(marketing & economics) — 30%**

Компания на локальном рынке должна протестировать возможные варианты собственного позиционирования и предложения для всех групп покупателей. Риски этого тестирования несоизмеримо меньше, чем риски при попытке тиражирования неточно сфокусированной услуги или при тестировании цен и маркетинговых инструментов в национальном масштабе. Поэтому для компании самое главное в этой фазе — сравнить экономический эффект от предложения различных услуг и статистически убедиться в оптимальном составе своего предложения.

На данной стадии компания еще не знает, сможет ли потребитель, привыкший к использованию определенных услуг, сменить их поставщика. Поэтому экономика услуги рассчитывается «от издержек» с учетом цен на услуги-аналоги. Так, например, бюджетный авиаперевозчик Sky Express формировал стоимость билетов по любому маршруту следующим образом: 30% билетов на каждый рейс продавалось по специальной цене в 500 руб., остальные — по более высокой, но не более чем на 25% дороже стоимости железнодорожного билета и непременно дешевле, чем у остальных авиакомпаний. Такой принцип себя оправдал, и компания выбрала ценовое позиционирование, сформулированное так: «От 500 руб. в один конец».

Если компания не проверила коммуникационные инструменты на конкретном рынке, не знает, какие из них эффективны, при масштабном росте бизнеса она будет выбрасывать на ветер в десятки раз больше. Классический случай такого подхода — «яичный» бренд МТС. Если бы его сначала протестировали на

локальном рынке (например, в Москве) еще в фазе формирования, то можно было бы понять его ограниченность и неудобства для коммуникации с некоторыми группами потребителей. Когда же его сразу вывели на федеральный уровень, то он стал реальным препятствием для роста бизнеса на национальном рынке, на Украине, в Узбекистане, проигрывая конкурентам в четкости позиционирования. Компания вынуждена позиционироваться только за счет стоимости своих услуг, не получая бренд-премии за эмоциональные преимущества пользования ее услугами, которую дают сильные бренды.

В этой фазе на всех уровнях менеджмента проводятся скоординированные мероприятия по подготовке идентификации региональных подразделений компании как единой. Входящие в нее подразделения будут использовать единую марку (даже если их юридические наименования не одинаковы) и позиционировать свои продукты и услуги согласно общей коммуникационной политике. Например, юридическое наименование ЗАО «Уральский GSM» вряд ли подскажет вам, что речь идет об уральском представителе «МегаФона», под маркой которого, собственно, это дочернее предприятие сотовой связи и знают в его регионе.

Потребители больше доверяют крупным компаниям, чем локальным, поскольку крупная компания воспринимается как более развитая и имеющая более высокие стандарты управления и качества, а крупный банк — еще и как более надежный банк. Кроме того, в расчете на одного потребителя в будущем компания будет тратить на продвижение федеральной марки намного меньше, используя федеральные СМИ и единые для национального рынка творческие и организационные решения. Но для этого требуется создать эффективные бизнес-процессы предоставления услуги. Сбои и нарекания по работе на локальном уровне автоматически превращаются в проблему федерального масштаба, поскольку автоматически связываются с компанией национального уровня. Когда самолет «Сибири» разбился при посадке в Иркутске, никто

не стал разбираться, в каком именно из нескольких базовых аэропортов компании он обслуживался — претензии по безопасности полетов были предъявлены всей компании. Проблемы с некачественным обслуживанием в «Эльдорадо» свойственны в основном столичным точкам продаж компании, а в регионах потребители, наоборот, отмечают «Эльдорадо» как одного из самых компетентных и дружелюбных ритейлеров. Но именно благодаря «прорехам» в качестве обслуживания в столице сеть приобрела репутацию экономящей на обслуживании и не любящей клиентов. Случай нарушения сотрудником МТС тайны переговоров абонентов в одном из регионов немедленно стал достоянием федеральной прессы, равно как конфликт одного из региональных предприятий «ВымпелКома» с местной налоговой службой. Соответственно, ипотечный кризис в США, влияющий на работу Citigroup в Америке, сразу же озадачивает российских клиентов Citibank вопросами надежности всей системы.

Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 30%

Если формализация бизнес-процессов и автоматизация на этапе зарождения компании были противопоказаны компании, то на этапе формирования уже понятно, что работает, а что нет. Процессы еще совершенствуются, осуществляется переход на простые системы управления ресурсами и запасами, компания стремится унифицировать свою бизнес-модель, чтобы ее легко было перенести на любой региональный рынок. Унификация происходит в виде единых стандартов работы для всех точек, включающих формы финансовой отчетности, ценообразование, управление запасами, логистикой, маркетинговые коммуникации, системы вознаграждения и даже принципы оформления точек предоставления услуги и бланков.

Часто компании не готовы инвестировать собственные средства в представительства в регионах с невысокой рентабельностью.

Для многих собственников выход из этой ситуации — создание франчайзинговых сетей. Для франчайзинга все элементы управления компании тем более должны быть регламентированными и легко воспроизводимыми.

Система управления персоналом (HR) — 30%

Создание единых правил работы с персоналом, модели мотивации и связи деловых результатов с заработной платой, программы обучения персонала — все это в фазе роста превратится в ключевые факторы, удерживающие компанию от распада, который может быть спровоцирован слишком быстрой экспансией. На стадии формирования необходимо определить параметры качественного обслуживания клиентов и внедрить единые стандарты подготовки сотрудников. Иначе равно высокого качества услуг и повсеместного поддержания стандарта работы в разных регионах будет не добиться.

Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 10%

Так как компания на стадии формирования развивается на локальном рынке, то вопрос о создании обширной инфраструктуры не является первоочередным. Компания пока копирует (с различными корректировками) модель «пробной» точки оказания услуги (от магазина до самолета). Но на этом этапе очень важно создать единые принципы управления инфраструктурой. Это позволит впоследствии иметь сходные и легко обслуживаемые объекты. Важно, чтобы единая сеть снижала издержки. Парк самолетов одного производителя (единый сервис, единый склад запасных частей и низкие затраты на подготовку технического персонала, взаимозаменяемость пилотов и экипажа и т.д.), одинаковое оформление и оборудование магазинов и банковских отделений (витрины, вывески, холодильное и торговое оборудование, совместимые кассовые аппараты и компьютерная техника) и т.д. Заложенные стандарты, отобранное и проверен-

ное оборудование может в будущем повлиять на темпы выхода на национальный рынок. Вряд ли можно надеяться, например, на эффективную экспансию авиакомпании, эксплуатирующей старые самолеты, поскольку самолет в 12-летнем «возрасте» не может проводить в воздухе более семи часов в сутки из-за повышенной потребности в обслуживании, а новые самолеты проводят в воздухе по 11–12 часов в день. Правильное решение в сфере инфраструктуры зачастую может само по себе обеспечить лидерство. Так, например, авиакомпания Southwest Airlines в свое время приняла решение использовать только самолеты Boeing-737. Сегодня в ее парке их 540 (!), а Southwest Airlines — 4-я авиакомпания в мире и крупнейшая среди «бюджетных». Никаких других самолетов, кроме «737-го», в ее воздушном флоте нет.

ФАЗА РОСТА

ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

Покупательная способность населения по всей стране (не только в Москве и Санкт-Петербурге), подпитываемая доходами государства и сырьевых отраслей от роста цен на ресурсы, с 2002 г. резко увеличилась. Эту тенденцию активнее всего использовали компании, обслуживающие рынки конечных потребителей. Рост масштабов и увеличение оборота usługовых компаний были связаны с «клонированием» бизнеса по доказавшим свою эффективность бизнес-моделям в регионах России. Флагманами здесь были мобильная связь, банки и розничная торговля (последняя как следствие огромного спроса на потребительские товары и продукты). Вслед за ними в регионы двинулись предприятия общественного питания и развлечений. Сейчас на какую компанию розничных услуг, от банка до ресторана, ни посмотри она уже присутствует как минимум в 2—3 регионах. Компании, имевшие самые успешные бизнес-модели, смогли на волне платежеспособного спроса полностью освоить весь национальный рынок. Рост потребовал от компаний четкой формализации всех процессов внутри организации с последующим приведением всей системы к единым правилам работы, желательно максимально унифицированным во всех регионах.

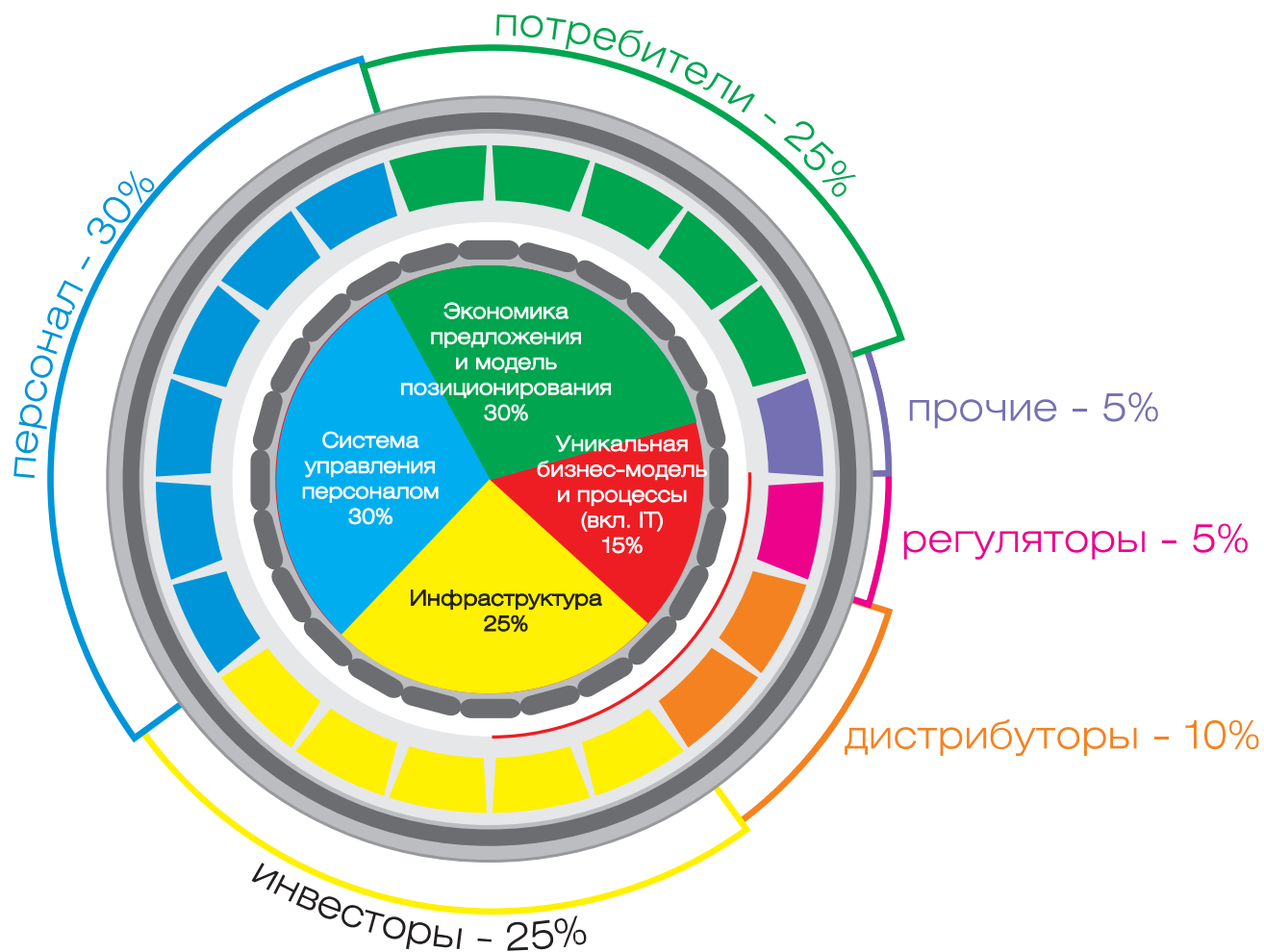


Рис. 4—6. «Генератор» в фазе роста

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ РОСТА

Персонал — 30%

Почему потребитель предпочитает не российские машины, бытовую технику и прочие блага отечественной промышленности, а импортные? Ответ понятен — качество. Но из-за имmobильности услуг мы не можем отказаться от плохого автосервиса, безответственности в секторе ЖКХ, некомпетентности сотрудников банков. Физически выросшие услуговые сети сталкиваются с главной проблемой — низким качеством услуг из-за плохо обученного, немотивированного и нелояльного персонала. Уже набивший оскомину тезис о не изменившейся за несколько лет производительности труда при росте зарплат в 6 раз более всего касается именно сферы услуг. До кризиса 2008 г. руководство компаний ничего не могло с этим поделать. Как мы знаем, этот сектор ограничен в инвестиционных ресурсах, а для большой сети с многотысячным персоналом инвестиции в его подготовку исчисляются десятками миллионов долларов. Кроме того, когда компания приближается к фазе стабилизации, не только снижается рентабельность, но и предложение выравнивается по соотношению цены и качества. А когда предложение одинаково, компания может конкурировать только за счет своего персонала.

Кредитный кризис подарил компаниям этого типа уникальный шанс снизить издержки на персонал, избавиться от самых нерасторопных и проверить оставшихся работников на лояльность и способность оставаться доброжелательными и ориентированными на клиента, даже если их заработная плата упала на 20—50%. Рынок труда стал рынком работодателя. Поэтому самое лучшее, что может сделать менеджмент в этой кризисной ситуации, это заняться тем, до чего на постоянно растущем рынке не доходили руки: моделировать идеальный бизнес-процесс обслуживания клиента, поощрять сотрудников за снижение

издержек на всем протяжении цикла предоставления услуги и добиваться максимальной производительности труда.

В 2008 г. один из крупнейших розничных банков страны «ВТБ24» ввел новую для российского рынка систему мотивации сотрудников. Размер премий всех менеджеров стал рассчитываться на основании показателей качества работы с клиентами, рентабельности и объемов продаж. На столь радикальные способы изменения мотивации «ВТБ24» толкнули серьезные проблемы с качеством обслуживания: в «народном рейтинге» сайта Банки.ру «ВТБ24» занимал второе с конца место* (на последнем был Citibank). Подобные проблемы актуальны и для Сбербанка, который неоднократно заявлял о необходимости повышения качества розничного обслуживания.

В поисках ответа на вопрос «Как сделать так, чтобы клиенты были довольны?» менеджмент автодилера Genser в 2004 г. нашел гениально простую формулу — лучше всех о том, что нужно клиенту, расскажет только он сам. Расскажет, если его об этом спросят. Поэтому в Genser решили создать собственную службу, которая могла бы собирать впечатления, жалобы и предложения тех, кто купил у компании автомобиль или забрал автомобиль из сервиса. За три года с момента создания Службы Genser узнал мнение более 24 000 покупателей автомобилей и 50 000 клиентов сервиса. В компании начинали работать по наитию, а с годами списки вопросов начали составлять профессионалы-психологи, учитывающие множество факторов. Общение получается неформальным, а отдача — максимальной. Все замечания, жалобы, просьбы или предложения служба Genser учитывает, анализирует и готовит рекомендации по оптимизации работы каждого центра. Менеджеры по продажам иногда в шутку называют службу «Отдел по борьбе с персоналом», потому что полученные в ходе опросов мнения клиентов влияют на размер их заработной платы. В службе работают студенты последних

* <http://www.banki.ru/services/responses/>

курсов профильных автомобильных, технических и экономических вузов. Работают в среднем год, а потом становятся менеджерами по продажам, по сервису, по гарантии, по кредитованию, идут вверх по карьерной лестнице в Genser*. Профессиональные компании, анализирующие автосалоны по технологии «тайный покупатель», также отмечают, что именно принципы клиенто-ориентированности позволяют Genser возглавлять рейтинги качества обслуживания среди автосалонов.** В этой связи также интересен девиз Genser: «Мы продаем только те автомобили, которые умеем обслуживать». Он был сформулирован еще в 1990-ых гг., когда компания только зарождалась, но сейчас в ней работают десятки мастеров-профессионалов, которые посвятили автомобилям Nissan более 10 лет своей жизни. Компания обладает настоящим золотым фондом таких мастеров, которые способны найти решение любой проблемы с автомобилем. А от их квалификации в основном и зависит удовлетворенность клиентов обслуживанием в салоне.

Потребители — 25%

В этой фазе компании предстоит познакомить со своим предложением миллионы новых потребителей. Региональная экспансия как будто повторяет путь компании по завоеванию локального рынка (на стадии формирования), но только эта экспансия требует меньше времени и в ней используются уже отработанные организационные и маркетинговые технологии.

Часто на локальных рынках компания ориентируется на те группы потребителей, которые приносят ей наибольший доход. Другие аудитории часто не рассматриваются из-за больших удельных затрат. Так, для зарождающихся и формирующихся авиакомпаний и операторов мобильной связи когда-то самой важной аудиторией были бизнесмены и люди с высоким достатком.

* <http://www.genser.ru/ru/news/press/index.php?id4=253>

** <http://www.qualitage.ru/publ-mysteryshopping-12.html>

Для банков — юридические лица и только состоятельные граждане. Сети суши-ресторанов ориентировались только на небольшую часть жителей Москвы и Санкт-Петербурга, а покупки в супермаркетах для большинства жителей мегаполисов были просто недоступны.

Но российская специфика состоит в том, что структура потребителей в столице существенно отличается от структуры потребителей в крупных городах, а в последних — от структуры потребителей за их пределами. Когда столичная компания выходит в регионы с отработанной бизнес-моделью, ориентация на отдельную группу потребителей становится непродуктивной: бизнес-модель, ориентирующаяся на высший потребительский сегмент столицы, не находит достаточно потребителей уже на уровне других крупных городов. Ориентация услуги на средний класс Москвы и Санкт-Петербурга выводит ее на куда более малочисленный высший потребительский сегмент в регионах. Но различия по доходам — это только верхушка айсберга. Отличаются потребительские привычки (как вы полагаете, целесообразно ли создавать на Дальнем Востоке развитую сеть обслуживания европейских автомобилей, если свыше 65% автопарка в Приморском крае — праворульные «японцы»?), климат (а не открыть ли нам сеть специализированных химчисток для меховых изделий в Краснодарском крае?) и многие другие параметры. Поэтому рост бизнеса, реализуемый через выход на новые рынки, в первую очередь связан с расширением комбинации своих услуг для всех потенциальных аудиторий. Главная задача — построить такой бизнес, чтобы за счет большего оборота выставить самые низкие цены по сравнению с конкурентами и тем самым захватить наибольшую долю рынка. Поэтому банки начинают предлагать продукты всем — от бизнесменов до студентов, авиакомпании начинают активно отнимать пассажиров у железной дороги, мобильные операторы выводят тарифы для детей и пенсионеров, предпочитающих жить на даче, а рестораны формируют меню, доступное молодежи и среднему классу.

В условиях возрастающего конкурентного напряжения на рынках компании вынуждены не просто предоставлять качественные услуги по самой выгодной на рынке цене, но и формировать лояльное отношение клиентов. Фактор второй покупки в магазине, сохранения счета в банке в течение нескольких лет, регулярные полеты с одной авиакомпанией и сохранение мобильного номера — это условия, при которых компания может рассчитывать на завоевание лидерских позиций на национальном рынке. Необходимо, чтобы потребители, попробовав услугу, с первого раза остались довольны и перестали обращать внимание на предложения конкурентов. Ведь большинство из потребителей не любит экспериментировать. Если низкое качество услуги вынуждает их перебирать поставщиков, то наиболее вероятно, что даже при равно неудовлетворительном качестве они останутся с последним поставщиком, а не вернутся к первому. Поэтому на этапе роста главная задача компании — завоевать миллионы «с первого раза» и сохранить своих клиентов на долгие годы. Среди постоянных клиентов Genser встречаются целые «династии»: человек покупает автомобиль себе, потом членам семьи, потом приводит других родственников, друзей, сослуживцев. Абоненты мобильного оператора активно пропагандируют его среди знакомых и друзей, чтобы в будущем сэкономить на разговорах за счет внутрисетевых звонков. И наверное, все без исключения читатели предлагали кому-то свою или, наоборот, брали «попользоваться» чужую «скидочную» карточку. По расчетам, мотивация клиента на повторную покупку обходится услуговой компании в 8 раз дешевле, чем привлечение нового клиента*.

На стабильных рынках в лояльность потребителей вкладывать выгодно не только из-за повторных продаж, но и потому, что компенсации и неустойки потенциально выше, чем эти вложения. Например, в 2008 г. за гибель человека в авиакатастрофе в России выплачивали не более 300 тыс. руб., в то время как в странах, подписавших Монреальскую конвенцию 1999 г., более

\$1 млн. За утеранный багаж российский гражданин получит в лучшем случае около 3 тыс. руб., а за рубежом минимальная компенсация составляет около \$1,5 тыс. В целом компенсации и неустойки в нашей стране слишком малы, и поэтому в России лишь около 10% пострадавших потребителей обращаются в суд. Это характерно именно для ненасыщенных рынков, поскольку на них высока доля монополизации. С этой точки зрения, тот факт, что количество потребительских исков все же увеличивается с каждым годом примерно на 30% (в 2007 г. было около 95 тыс. исков потребителей к компаниям, предлагающим товары и услуги), свидетельствует об ужесточении конкуренции и росте потребительской грамотности. Это косвенно подтверждает движение российской экономики в направлении стадии стабилизации, до которой компании, игнорирующие права потребителей, имеют все шансы не дожить.

Инвесторы — 25%

В этой фазе перед компаниями сектора остро стоит вопрос, как профинансировать масштабный рост бизнеса в короткий промежуток времени. Из собственного оборота такие масштабные инвестиции невозможны, поэтому они ищут средства на долговом и акционерном рынке. В 2003 г. первой среди ритейлеров IPO провела аптечная сеть «36,6», которая привлекла скромные \$14 млн. В 2004—2006 гг. последовали размещения «Седьмого Континента», X5 Retail Group N.V. и «Магнита», в общей сложности принесшие более \$1 млрд*. Эти деньги были направлены в развитие сетей. Логика была следующей: на этом этапе важнее не то, какую прибыль компания может показывать, а то, какую долю рынка она займет. Впоследствии, когда рост в секторе прекратится и начнется фаза стабилизации, вряд ли кто-то сможет принципиально «переделить» рынок. В период низких процентных ставок на мировых рынках до мирового кризиса 2008 г. ритейлеры активно прибегали к публичным займам, размещая облигации и

* Каримова А. Профессионалы потребительского спорта // Коммерсантъ-Деньги. — 2009. — апр.

* http://www.quote.ru/stocks/ipo/ipo_full.shtml

векселя. Инвесторы были настроены либерально, и на удачное размещение займов на 1 млрд руб. и больше под ставку 11—12% годовых могли рассчитывать не только гранды ритейла, но и малоизвестные компании с невразумительной отчетностью. Поэтому даже небольшое повышение ставок по облигациям, последовавшее после начала кризиса в США, оказалось критично для компаний, работающих с минимальной рентабельностью: у «Дикси», например, рентабельность по чистой прибыли в 2007 г. составила 1,5%, у X5 — 2,7%, у «Магнита» — 2,65%. «М-Видео» в первом полугодии 2007 г. показало 159 млн руб. убытка.* А ведь в 2007 г. рынок розничной торговли, по данным Росстата, вырос на 35-40%. В среднем по списку «Эксперт-400» розничные торговцы имели рентабельность в десять раз меньшую, чем темпы прироста. И этим они отличались от динамичных «зажиточных» отраслей (в цветной металлургии, скажем, рентабельность в 2007 г. была сопоставима с темпами роста — 41% против 51%).**

В этой ситуации выживут те, кто четко рассчитал возможности роста. Забежавшие вперед компании теперь вынуждены откатываться назад, ликвидируя точки, которые не стали рентабельными. Так, например, около 90 нерентабельных аптек «Ригла» ликвидировал в 2009 г. один из крупнейших фармдистрибуторов «Протек», значительное сокращение точек продаж произошло у «Евросети». Закрываются магазины «Патэрсон» и «Техносила». АЛПИ, одна из самых агрессивных сибирских розничных сетей, вынуждена была отдать свои гипермаркеты банкам в счет погашения долгов, превысивших ее выручку***. В 2007 г. рейтинговое агентство Standard&Poor's понизило долгосрочный кредитный рейтинг торговой сети «Копейка» с «В» до преддефолтного «СС» и вывело его из списка CreditWatch, изменив прогноз со «стабильного» на «негативный». Такие изменения, при информационной закрытости компании, позволили участникам рынка сделать предположение о ее возможном дефолте по облигациям

на фоне роста долговой нагрузки и снижения прибыльности. Потом последовал холдинг «Марта», объявивший о дефолте по своим облигациям. Компания признала себя банкротом и начала структуризацию сети «Гроссмарт» для последующей продажи. В октябре 2008 г. в ВТБ и Сбербанк обратились X5 Retail Group, «Магнит», «Дикси», «Лента», «О'кей», «Седьмой Континент», «Холидей», «Мосмарт», «Виктория» и «Копейка» с просьбой об экстренной кредитной поддержке в размере 50 млрд руб.*.

До начала полномасштабного кризиса в качестве потенциальных покупателей розничных сетей рассматривались прежде всего иностранцы, которые активно искали на растущем рынке объекты для инвестирования. Еще недавно считалось, что у опоздавших в Россию гигантов розничной торговли нет возможности сэкономить. Поглощение местного игрока было для них единственным способом быстро занять заметную долю рынка. По оценкам аналитиков, на создание розничной сети с оборотом в \$1,5 млрд в год у нового иностранного игрока ушло бы не меньше четырех лет. Но мировой финансовый кризис и падение покупательной способности россиян из-за сокращения доходов страны от продажи сырья разрушили планы компаний этого сектора. У западных компаний хватает собственных проблем, и рассчитывать, что кто-то будет переплачивать за сети, которые построены на кредитных ресурсах и отличаются высокой арендной платой и низкоквалифицированным персоналом, вряд стоит.

Большинство сетей будут умирать, государственная поддержка достанется самым крупным игрокам, но и им придется резко «ужаться» в размерах, оставив только рентабельный бизнес. Очевидно, что кризис усилит международных игроков — Auchan, Metro, Carrefour, Hyperglobus, Selgros, которые менее зависимы от заемного финансирования, и крупнейшие российские ритейлеры — X5 Retail Group и «Магнит»**. Долговая нагрузка пос-

* Никитина Е. Аварийная остановка // SmartMoney. — 2008. — 11 июля.

** www.raexpert.ru/ratings/expert400/2007/retail/

*** Руднев М. Банк стал ризлитором // Ведомости. — 2009. — 24 март.

* www.mos-broker.bm.ru/common/img/uploaded/analit/2008/file_16394.pdf

** Шохина Е. Ритейл на распутье // Эксперт. — 2009. — 4 март.

ледних не вызывает опасений, а собственного капитала у них достаточно, чтобы развиваться и без заимствований*.

В целом в российском ритейле будущая посткризисная прибыль пойдет на покрытие обязательств, взятых в период следования стратегии «опережающего роста» и захвата наибольшего куска рынка. Евгений Чичваркин, который продал «Евросеть» перед началом кризиса за \$1,2 млрд, включая все долги, очередной раз продемонстрировал чудеса правильной оценки развития ситуации. С развитием кризиса владелец дисконтной авиакомпании Sky Express Виталий Ванцев предложил правительству Москвы купить 75% авиакомпании за \$1. К 2009 г. Sky Express накопила долгов на 2,5 млрд руб. Именно из-за долгов сумма предлагаемой сделки была столь символической**. «Беталинк» стал первым сотовым ритейлером, который попросил признать себя банкротом. У компании был большой долг, что при традиционно низкой рентабельности бизнеса сотового ритейла (2,5%) и снижении покупательского спроса заставило ее искать инвестора. Но ни найти его, ни рефинансировать долг компании не удалось***.

В фазе быстрого роста с 2005 г. находились и российские банки. Согласно данным ЦБ РФ, в начале 2007 г. их совокупные активы превысили 50% ВВП. Российская банковская система стала активным участником процесса финансирования отечественной промышленности и роста потребления населения. Объем кредитов, предоставленных предприятиям и населению, достиг 8 трлн. руб., или 30,2% ВВП****. Если в 2001 г. только крупнейшие банки могли выходить в регионы и предлагать частным лицам действительно выгодные услуги, то в 2004—2006 гг. произошла массовая экспансия российских банков в регионы, подкрепленная зарубежными заимствованиями с низкими процентными ставками. Стали мас-

совыми новые услуги: потребительское экспресс-кредитование, ипотека, автокредиты и кредитные карты. С другой стороны, к концу 2007 г. уже почти треть кредитного портфеля банков составляли высокорискованные кредиты физическим лицам. А в 2009 г. каждый третий ипотечный займ был под угрозой срыва платежей.

Зарубежные источники дешевых финансовых ресурсов иссякли из-за неблагоприятной ситуации в международных финансах. Когда весной 2008 г. банки столкнулись с проблемами ликвидности — как в России, так и за рубежом (а доля нерезидентов в обязательствах российских банков очень высока, например у «Русского Стандарта» она в 2007 г. превысила 70%) — темпы роста сектора резко снизились. Некоторые бывшие лидеры, например, «Ренессанс Капитал», временно ушли с рынка, попросив заемщиков досрочно выплатить кредиты*, а в розничных сетях, например в той же «Техносиле», доля продаж в кредит от общего объема продаж снизилась с 25—30% до 10%**.

После 2005 г. из-за высокой конкуренции началась активная продажа российских банков крупным иностранным игрокам. Banca Intesa приобрел КМБ-банк. Societe Generale — долю в «Росбанке». Raiffeisen International поглотил ИМПЭКСБАНК. «Абсолют-банк» был продан бельгийской группе KBC. Commerzbank AG приобрел долю «Промсвязьбанка». Венгерский банк OTP приобрел «Инвестсбербанк». И так далее. Доля нерезидентов в капитале российских банков всего за 2 года выросла до 25,9%.

Причины, заставлявшие собственников продавать банки, характерны именно для фазы роста бизнеса: усиленная конкуренция начала вытеснять компании, не имевшие современных управленческих технологий и достаточных капиталов для многолетней борьбы одновременно на многих рынках. Новые и оригинальные финансовые услуги, которые могли найти потребителей в расту-

* Колтунова О. Слабые звенья цепи // Компания. — 2009. — 18 февр.

** Дагаева А. Ванцев отдает Sky Express // Ведомости. — 2009. — 16 март. — №45 (2315)

*** Балашова А., Ерохина И., Занина А. Беталинк не выходит из связи, // Коммерсантъ. — 2009. — 10 март. — № 41/В(4096)

**** Шишкин М. Активы банков достигли половины ВВП // Коммерсантъ. — 2007. — 28 март. № 50(3626)

* Пашутинская Е., Мазунин А. Ренессанс Кредит предлагает заемщикам досрочное освобождение // Коммерсантъ. — 2009. — 24 февр. — № 32/В(4087)

** www.mosfinhouse.ru/news/single/15

щей экономике, но требовали венчурных вложений, в кризисных условиях также имеют туманные перспективы. Это касается, например, венчурного проекта Олега Тинькова — банка «Тинькофф. Кредитные системы», который перед началом кризиса вышел на рынок с инновационным розничным продуктом.

Дистрибуторы — 10%

Но как быть, если в условиях роста рынка не получается быстро открывать собственные представительства? Некоторые услуги можно реализовать через дистрибуторов. Если в США и Канаде вы купите контракт на мобильную связь в одном из тысяч офисов магазинчиков мобильного оператора, в России, скорее всего, придется обратиться к агентам типа «Евросети» или «Связного». Экспансия под девизом «Проникновение!» не оставила нашим мобильным операторам времени и ресурсов строить собственные розничные сети. В конце стадии роста МТС сделал ставку на дистрибуцию и не ошибся. До этого все операторы выплачивали дилерам единовременное вознаграждение от \$10 до \$15 за зарегистрированное подключение абонента. Значительная часть привлеченных таким образом абонентов были неактивными. Поэтому МТС перешла на новую схему взаиморасчетов — так называемую систему revenue shares, которая, с одной стороны, позволяет дилерам зарабатывать больше, с другой — гарантирует компании качественных абонентов, поскольку взаиморасчеты с дилером происходят по мере использования новыми абонентами услуг компании. Параллельно компания стала внедрять партнерские программы с дилерами, совместные тарифные планы. Наконец, просто передали фирменные салоны МТС под управление партнеров — владельцев розничных сетей*.

Также дистрибуторами компании являются региональные партнеры, которые готовы работать по системе франчай-

зинга. Франчайзинговые программы реализуют: «Пятерочка», «Копейка», «Седьмой Континент», «ЭКОНИКА», «ЛУКОЙЛ», ТНК, Baskin&Robbins, «Ростик's», «Елки-Палки», «Крошка-Картошка», «Евросеть», «Связной», «Цифроград», «36,6», «Магазин Горящих Путевок» и мн. др.

Когда бизнес Олега Тинькова по выпуску кредитных карт по американской модели распространения по закрытой подписке дал в России низкий результат (из разосланных 8 млн карт к началу 2008 г. было активировано всего 55 тыс.), ТКС-банк попытался изменить стратегию продвижения — кредитные карты ТКС-банка стали выдаваться в офисах кредитного брокера «Кредитмарт», в офисах продаж инвестбанка «КИТ Финанс» и в других финансовых организациях*. Еще один хорошо знакомый пример работы через независимую дистрибуцию — продажа страховок и авиабилетов в офисах туристических агентств. Или, например, оплата кредитов или сервисов через терминалы платежных агентов и почту. Или, например, счет за услуги междугородной и международной связи вам выставляет местный телефонный оператор: соединяет вас по междугороду не он, а «Ростелеком» или, скажем, МТТ, а он выступает лишь их агентом.

В ноябре 2008 г. для удобства пассажиров S7 Airlines ввела услугу оплаты авиабилетов через платежную систему «Яндекс.Деньги» на сайте авиакомпании и с помощью терминалов моментальных платежей, находящихся в удобных точках тех российских городов, где не было и нет собственных касс авиакомпании. Это, правда, чисто российское know-how, поскольку в нашей стране не развиты платежи через пластиковые карточки (ими пользуется только треть россиян для снятия через банкомат своей зарплаты, да и то в основном в городах с населением больше миллиона жителей). В общем, там, где независимые агенты уместны, они полезны.

* Ерохина И. Преимущество мобильных операторов в том, что их емкость неограничена // Коммерсантъ. — 2008. — 31 июля. — № 133(3950)

* Чайкина Ю. ТКС-банк открывает карты. // Коммерсантъ. — 2008. — 5 июля.

Органы власти — 5%

Бурный рост масштабов вводит бизнес розничных услуг в фокус внимания федеральных органов власти. Основной фактор, провоцирующий это внимание, — соблюдение компанией прав потребителей, число которых уже общественно значимо. В качестве примера можно вспомнить проверки Роспотребнадзора и действия Центрального банка РФ в отношении завышения комиссий и скрытой ставки по потребительским кредитам, которые затронули банк «Русский Стандарт» и других участников рынка. При этом интересно вот что. Хотя печальная особенность нашей страны состоит в широком использовании властных полномочий для перераспределения собственности, контроль над бизнесом в секторе услуг, построенном на идеях вокруг людей, а не активах, перехватить очень трудно. Выигрывают от проблем компании не новые собственники разрушенных активов, а конкуренты, которые сразу же начинают переманивать постоянных клиентов (как было с «АрбатПрестиж», когда конкурирующие сети «Иль де Ботэ» и «Арбор Мунди» обменивали дисконтные карты банкрота на собственные аналогичные карты)*. Или когда авиакомпании «Трансаэро» и «Аэрофлот» перевозили на своих самолетах пассажиров обанкротившегося альянса Air Union.

Но органы власти выполняют не только контролирующую функцию. Они могут оказать бизнесу поддержку при условии, что этот бизнес реально является инфраструктурным и выполняет важную социальную функцию (банки с сотнями тысяч вкладчиков, розничная торговля и т.д.). Мэрия Москвы планомерно поддерживает магазины шаговой доступности («Мой дом», «Авоська», «Самохвал»): сети могли рассчитывать на льготную аренду при условии продажи оговоренной группы товаров по социально-доступной цене. Правда, в кризисной ситуации этой поддержки не хватило: эти магазины, работающие с минимальной наценкой, оказались на грани разорения. Исключение представляет сеть

«Утконос», бизнес-модель работы которой (комбинация интернет-торговли и офлайновой розницы, не требующая больших торговых площадей) в сочетании с льготами мэрии (за те 35 000 м² торговой площади, которыми располагает «Утконос», компания платит по льготной муниципальной ставке \$200 за 1 м² в год, что на \$50 меньше самой нижней планки коммерческого рынка*) пока оберегает компанию от больших убытков. Правда, неудачными оказались попытки адресной антикризисной помощи Правительства РФ авиакомпании «КД авиа», которая реализовывала в Калининграде проект международного транзитного узла и в связи со сложной экономической ситуацией испытывала проблемы с оплатой лизинговых платежей**.

Бывают и ситуации, когда компания испытывает трудности с ростом из-за неконструктивной позиции чиновников. Так, в начале 2009 г. совет директоров шведской IKEA Group по России поставил под сомнение возможность продолжения инвестиционной программы в стране «в связи с непредсказуемым характером административных процедур в ряде регионов». Поводом для заявления стала невозможность запуска построенных в Самаре магазина товаров для дома IKEA и торгового центра «Мега» из-за отсутствия «полного пакета разрешительной документации». Семейный торговый центр МЕГА фактически был готов к открытию 1 января 2009 г. (физическая готовность объекта порядка 97%), однако комплект разрешительной документации компания ждала много месяцев. Поскольку из-за искусственных препон невозможно было предсказать, сколько времени потребует компания для сбора «всех документов», то компания была вынуждена уведомить 245 сотрудников магазина о невозможности дальнейшего сохранения их рабочих мест. В декабре 2004 г. из-за претензий со стороны чиновников на две недели откладывалось открытие «Меги» в подмосковных Химках. Проблема была решена после того, как IKEA выделила

* Бокова А. Тактика стервятника // Smart Money. — 2009. — 18 март.

* Юдина П. Социальный дисконт // Smart Money. — 2009. — 1 март.

** Помощь летит // Коммерсантъ. — 2009. — 14 апр. — № 66(4121)

\$1 млн на развитие детского спорта в городе. В 2005 г. компания столкнулась с аналогичными проблемами при открытии торгового центра в Екатеринбурге*. В 2007 г. открытие ТЦ в Новосибирске отложили на две недели по требованию областных властей. Власти заставили IKEA Group расширить проезд на участке в 2,6 км возле центра и построить мост длиной 300 м (инвестиции оценивались в \$3 млн). На месяц было отложено открытие «Меги» и в Нижнем Новгороде (ГУ МЧС посчитало, что компания нарушила правила пожарной безопасности)**.

Прочие — 5%

В эту категорию попадают аудитории, с которыми компания сталкивается в процессе своего развития, например, локальные сообщества (вспомним протесты жителей домов, на которых операторы мобильной связи устанавливают очередные базовые станции), арендодатели и соарендаторы площадей для розничной торговли, строительные подрядные организации, а также поставщики товаров в розничную торговлю. Когда бизнес растет, эти аудитории не слишком влияют на деятельность компаний. Но игнорировать их было бы опрометчиво. Особенно если в фазе роста компания попадает в кризисную ситуацию — сама по себе или вместе со всей экономикой сразу.

На этапе роста у компаний-производителей уже есть отлаженный портфель брендов и продуктов, и пришла пора представить товар всем потребителям во всех уголках страны. Однако, как выясняется, «пропускная способность» розничной торговли недостаточна. На полки в магазинах претендуют и другие производители. Все хотят, чтобы товар лежал именно в заметном для потребителя месте. «Рынок производителя» превращается в «рынок продавца», дистрибуторы и розница довлеют над производителями. Из-за «входных билетов на полку» произошли конфликты Nokia

с «Евросетью», ультиматумы «Пятерочки» российским подразделениям Procter&Gamble, Danone, Unilever, Johnson&Johnson и ряду других компаний. «Пятерочка» требовала от поставщиков эксклюзивных скидок, доходящих до 30%. Procter&Gamble в такой ситуации взамен крупной маржи требовал от розничной сети запрета на продажу товаров конкурентов. Это, в свою очередь, привело ее к «войне» с сетью Auchan. В ответ осенью 2008 г. в арбитражные суды были завалены иски от поставщиков с претензиями по неплатежам в адрес таких крупных ритейлеров, как X5 Retail Group, «Патэрсон», «Лавенту» и «Седьмой Континент». Конфликты привлекли внимание Федеральной антимонопольной службы, и в итоге жадность розничных сетей ударила по ним же, поскольку теперь уже регулятор предъявил сетям встречные требования, аргументируя свое вмешательство ранее оказанной государством антикризисной кредитной поддержкой и жестко потребовав, чтобы сети дали равную возможность выходить на полку все участникам рынка (от близлежащих совхозов до крупных фабрик) по 200 наиболее востребованным потребительским продуктам. А потом последовало принятие нового закона «О торговле», где влияние и возможности поставщиков усилены, а сетей ограничены.

Производители самолетов, поставлявшие их авиакомпаниям, тоже стали участниками процессов, происходящих у их клиентов. Отсутствие средств вынудило S7 Airlines в пять раз сократить \$1,6-миллиардный заказ на покупку самолетов Airbus 320. Компания это сделала в связи с допущенным техническим дефолтом, не оплатив по оферте предъявленные к выкупу облигации на 2,3 млрд руб. Компания аннулировала и \$2,4-миллиардный контракт на покупку 15 самолетов Boeing-787 Dreamliner (это позволило ей вернуть депозит в \$30 млн) и обратилась за помощью к правительству.

Что касается арендных отношений, то в ситуации, когда стоимость аренды является источником больших издержек (рознич-

* Парфентьева И. IKEA сомневается в России // Коммерсантъ. — 2009. — 30 март.

** Утехин А. Шведы устали от России // Ведомости. — 2009. — 31 март. — №56 (2326)

ная торговля и ряд других отраслей услуг), выход для попавшего в сложную финансовую ситуацию арендатора может состоять в том, чтобы договориться с арендодателем об оплате не в виде фиксированной арендной ставки, а в виде процента от оборота. Арендодатель, таким образом, снижает риск неполучения платежа, а арендатор более четко связывает затраты на аренду с собственной эффективностью. Для арендодателя это, конечно, означает сокращение поступлений, но альтернативой является их полное прекращение. Гильдия управляющих и девелоперов (ГУД) подсчитала, что с момента начала кризиса средняя арендная ставка на офисные помещения упала на 41%, на торговые — на 48%, цена продажи — на 35% и 40% соответственно.

Выше мы рассматривали кризисные примеры. Было бы несправедливо не добавить, что в фазе роста компания может испытывать и дефицит поставщиков. Например, сеть Auchan в этой фазе в России сама выходила с инициативой заключать долгосрочные контракты с бизнесменами, готовыми инвестировать в сельское хозяйство специально под нужды самой сети* в таких сложных категориях товаров, как мясо, овощи и фрукты.

Все эти ситуации справедливы утверждения, что в фазе роста отношения с поставщиками, хотя и могут быть отнесены к категории «прочие», не могут быть полностью проигнорированы.

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСЛУГОВОЙ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ РОСТА

**Экономика предложения и модель позиционирования
(marketing & economics) — 30%**

Поскольку оценка качества услуг субъективна и производится на основании личного опыта, бренд в секторе потребительских услуг

играет заметно меньшую роль, чем в секторе потребительских товаров. Однако как компонент коммуникации, отражающий определенную фазу развития компании и способствующий ее идентификации, этот элемент необходим. Прежде всего из-за способности бренда выступать квинтэссенцией позиционирования. Поэтому громкие ребрендинги последнего времени, проводимые компаниями на завершении стадии роста, затронули именно поставщиков розничных услуг, первыми среди других отраслей достигших этой стадии.

В 2001 г. первым был «Аэрофлот», потом на федеральный уровень вышел «МегаФон» (собрал под единый новый бренд NW GSM, Sonic Duo и региональные компании с лицензиями), авиакомпания «Сибирь» в марте 2005 г. вышла с брендом S7, в апреле стартовал ребрендинг «Билайна», в июне КОМКОР-ТВ превратился в АКАДО (сегодня компания работает не только в Москве, но и в Санкт-Петербурге и Екатеринбурге). За ним в 2006 г. последовала АФК «Система» (с брендами МТС, МГТС, МТТ, Комстар-ОТС), ребрендинг также прошел в сети аптек «Ригла», у «Внешторгбанка», «Почты России», «РЖД» и мн. др.

Посмотрим на причины ребрендинга на примере компаний сотовой связи. На этом рынке в фазе формирования (1997 г.) было всего 0,155 млн абонентов. Это была аудитория с высокими доходами, в основном представители бизнеса и власти. В августе 2006 г. в России было выдано 146 млн sim-карт — численность всего населения России (проникновение 100%). За десять лет количество абонентов выросло почти в 1000 раз. Понятно, что предыдущая коммуникационная модель, ориентированная на бизнес-аудиторию, уже не могла «достучаться» до всех остальных. Нужно было создать новую коммуникационную платформу, которая бы могла наладить коммуникацию со всеми аудиториями потребителей, от детей до пенсионеров. Вот почему «полосатое» решение «Билайна» оказалось таким эффективным: достаточно было покрасить объект, с которым ассоциирует себя аудитория,

* Колтунова О. Дам, но не вам // Компания — 2009. — 2 апр.

в фирменный цвет, и ее представители стали легко идентифицировать компанию в хаосе рекламных сообщений. Если красят мячик — это для детей, магнитофон — для молодежи, галстук — для бизнеса, серьги — для женщин среднего возраста, палочку и рюкзачок-«колобок» — для пенсионеров. Принцип универсальности платформы учитывался и при ребрендинге МТС (тем более что создавали ее те же люди — британское бюро Wolf Ollins), но несколько в другом «разрезе»: целью этого ребрендинга было создать не универсальный бренд для различных аудиторных групп, а семейство брендов для компаний, оказывающих различные услуги одному и тому же клиенту. И формально эта задача была решена правильно, но «подводный камень» оказался в том, что сами компании являются самостоятельными центрами прибыли и, мягко скажем, плохо уживаются в общем «гнезде». С «человеком» они по-прежнему работают порознь. А сильного центра, способного навести порядок, в этом «семействе» нет. Так правильное решение оказалось приложено к неправильной задаче, к тому же не позволило сотовому оператору четко позиционироваться в отношении каждой аудитории.

Чтобы не отдавать маржу сторонним производителям, розничная торговля тоже активно развивала производство товаров под собственной маркой (так называемой «частной маркой» или private label). Так, российский Metro Cash & Carry продает под своей собственной маркой около 4500 товаров. «Перекресток» — около 2000, «Мосмарт» и «Седьмой Континент» — примерно по 1000, «Лента» и «Магнит» — по 500*. Из ассортимента Auchan в 45 000 наименований на private label приходится всего 640, но при этом они обеспечивают сети примерно 10% продаж (в единицах товара). Фокус в том, что товары private label почти не требуют расходов на продвижение, а выпуском их занимаются мелкие производители, исчерпавшие силы в борьбе с более крупными конкурентами и ради такого сотрудничества готовые на все**.

* Никитина Е. Создание private label для розничных сетей // Smart Money. — 2007. — 27 февр.

** <http://www.mybiz.ru/index.php?page=1174>

Чтобы увеличить скорость региональной экспансии, часть служебных компаний готова активно привлекать региональных партнеров по условиям франчайзинга. Низкий уровень узнаваемости бренда в регионах в этом случае уменьшает скорость строительства региональной сети — так небольшие фирмы (региональные партнеры) стремятся к сотрудничеству с известными брендами. Поэтому любой компании, желающей построить сеть на основе франчайзинга, надо сначала выяснить, насколько ее бренд привлекателен на фоне других в том или ином регионе. Если бренд малоизвестный, то надо выделять большие деньги на его раскрутку. Иначе возникает замкнутый круг: новых партнеров сложно привлекать, поскольку неизвестен бренд, а он продолжает оставаться неизвестным, пока в регионе мало торговых точек, работающих под маркой франчайзера*.

Система управления персоналом (HR) — 30%

Как говорят химики, если смешать химические вещества по несколько грамм, вы получите одну химическую реакцию, если же вы смешаете в той же пропорции несколько тонн тех же веществ, реакция будет совсем другая. То же самое можно сказать об управлении персоналом. Когда компания растет каждый год на 50—100%, в нее приходят сотни и тысячи новых людей с абсолютно разным опытом и образованием. Требуется быстро обучить их общим принципам работы, а потом регулярно дополнительно учить и прививать новые навыки. В фазе роста основа управления персоналом — это стандартизация всех процессов и единый формат работы. Работа кассира в Auchan формализована до мельчайших деталей, вплоть до количества пакетов, которые он может выдать покупателю**. Главное — так формализовать работу тысяч сотрудников, чтобы все операции были циклические и качество обслуживания держалось на одном уровне, не зависящем от индивидуальных особенностей человека.

* Никитина Е. Французская экономия // Smart Money. — 2009. — 16 март.

** Никитина Е. Французская экономия // Smart Money. — 2009. — 16 март.

В рестораны McDonald's в России ежедневно приходят более 600 000 посетителей. Не говоря уже о необходимости радушного приема, вежливости и отзывчивости, критически важно, чтобы сотрудники знали все операции и могли работать безошибочно и быстро. Клиентов просто много. На 1 ресторан (всего их в России около 200), таким образом, приходится около 3000 клиентов в день, и при этом каждый из посетителей McDonald's, знает, что качество, скорость обслуживания и вкус продуктов не отличаются ни в одном из ресторанов сети. «Сбербанк» ежедневно посещают более 4,5 млн клиентов. Но у «Сбербанка» свыше 20 тысяч точек продаж, и на каждую, таким образом, в среднем приходится более двухсот посетителей. Спрашивается, могут ли они сказать об обслуживании в «Сбербанке» то же, что и об обслуживании в McDonald's? И не надо рассказывать, что принять платеж за коммунальные услуги сложнее, чем сервировать обед. Просто сотрудники «Сбербанка» должны так же досконально знать все свои бизнес-процессы, как персонал McDonald's знает свои. При этом качество работы персонала должно быть равно высоким, стандарты работы и обслуживания у банка должны быть единые по всей территории страны.

Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 25%

Чистая торговая площадь у розничной торговли увеличилась за 5—7 лет на порядок. Этот феноменальный рост сопровождался огромным строительством и отделкой помещений под единые форматы супермаркетов, «мегасторов» и дискаунтеров по всей стране. В регионах компании часто предпочитали строить с чистого листа — старая советская инфраструктура не позволяла использовать помещения под современные форматы торговли. Компании тиражировали дизайн и технические успешные «пилотные» проекты из материнских регионов. Главная задача — унификация вне зависимости от региона. В результате кофейни «Кофе-Хаус» в Москве и Новосибирске не отличаются ни по интерьеру, ни по вкусу кофе, произведенного на одних и тех же

машинах и из того же коста-риканского кофе. А в Starbucks есть даже требование о том, что входная дверь должна смотреть на восток или на юг и никогда на север. По словам Скотта Бедбери, одного из создателей бренда Starbucks, это объясняется тем, что посетители должны наслаждаться дневным светом, но при этом солнце не должно светить им в лицо. Главный принцип оформления — основные элементы во всех заведениях Starbucks должны быть похожи, но с другой — каждая кофейня должна обладать своими особенностями, своей уникальной атмосферой. Для этого на компанию работает целая команда дизайнеров. Starbucks превратился в место, которое приглашает посетителя остаться, а не просто зайти и выйти. Это и было новое предложение Starbucks: «первое место — дом, второе — работа, а третье — мы»*. Феномен привязанности связан с потребительским опытом. Люди пристрастились не к кофе, а к Starbucks — каждый день им нужна эта передышка. А лучше две. Американцы так и говорят: «Мой утренний Starbucks», «Мой вечерний Starbucks». McDonald's, о котором мы говорили чуть выше, конечно, хорош с точки зрения организации работы персонала, но можете ли вы представить, что человек скажет: «Мой McDonald's» или назначит здесь первое свидание? В McDonald's нет ничего креативного, там пластиковая мебель и очень тесно.

Типичный ресторан Subway представляет собой небольшое помещение с прозрачной стойкой, внутри которой расположены ингредиенты для сэндвичей. За стойкой расположены печи, в которых выпекаются булочки для сэндвичей. В помещении ресторана обычно не так много сидячих мест, как в других ресторанах быстрого обслуживания (в среднем около 10—15), в некоторых ресторанах часть из них (иногда все) выполнены в виде узкого стола вдоль стены и барных стульев. Помимо стандартных ресторанов, у Subway есть большое количество заведений в нестандартных и даже неожиданных местах. Более 900 ресторанов находится на территории супермаркетов Wal-Mart, более

* <http://www.biztimes.ru/index.php?artid=31>

200 — на американских военных базах, включая несколько ресторанов в Ираке и 2 ресторана в здании Пентагона*.

Такие мелочи, как бесплатный туалет, удобная парковка для клиентов или бесплатный маршрутный автобус от станции метро до автоцентра, позитивно влияют на удовлетворенность клиента качеством обслуживания в компании и на его лояльность к компании.

Американская авиакомпания JetBlue позиционируется как бюджетная, но с элементами комфорта как у традиционных перевозчиков. Униформа персонала от стильного дизайнера, полный набор автоматизации (электронный билет, продажа через Интернет, киоски саморегистрации), широкие кожаные кресла и «живое» телевидение в салонах самолетов изменили представление пассажиров о том, какой должна быть бюджетная авиакомпания. Все кресла авиакомпании кожаные с увеличенной шириной (45 см) и пространством для ног (от 81 до 86 см). JetBlue Airways вошла в историю как первая в мире авиакомпания, предложившая на борту прямые телевизионные трансляции. В спинке каждого пассажирского кресла вмонтированы мониторы, позволяющие просматривать 36 каналов бесплатных телевизионных программ, включая такие известные, как CNN, BBC America, ESPN, History Channel, MTV. Также авиакомпания предлагает бесплатное спутниковое радио и прокат видеофильмов. Бизнес JetBlue построен на двух основных принципах: иметь низкие расходы, снижать тарифы и стимулировать пассажиропоток, но при этом перевозить людей на новых самолетах в комфортабельных креслах с персональным телевизором и дружелюбным персоналом на борту.

В России бурная экспансия породила инфраструктуру, эффективность которой не всегда выдерживает проверку сложными обстоятельствами. В регионах многие новые точки в были открыты в таких местах, что зачастую не понятно, думал ли собственник вообще

о «проходимости» или открывал их ради количества. До кризиса 2008 г. в России строили где угодно, при этом на все площади можно было найти арендатора*. Все старались открыть как можно больше гипермаркетов без анализа места расположения, ориентируясь только на постоянно растущий потребительский спрос. Когда покупательная способность уменьшилась, оказалось, что многие объекты крайне неудобно расположены. Как результат — только масштабные дисконтные акции могут привлечь в них покупателей, да и то только тех, у кого есть машина. А бюджетные покупатели стали рассматривать расходы на общественный транспорт как часть затрат в общем чеке покупки.

Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 15%

На стадии роста бизнес-модель и бизнес-процессы прошли процесс апробации на локальном рынке, и менеджмент на стадии роста просто переносит ее на национальный рынок.

Российский ритейл, о котором мы здесь часто говорим, вне зависимости от кризисной ситуации находится в фазе роста: он еще не смог насытить все рынки, карта его проникновения очень фрагментирована. Компании, не сумевшие полностью насытить рынки, в момент снижения покупательной активности сосредоточатся на операционной эффективности, закроют нерентабельные точки, постараются купить менее удачливых конкурентов (их цена невысока) и создадут новые бизнес-модели. С возобновлением экономического роста они продолжат распространение своих сетей в незанятые регионы, даже с низкой покупательной способностью — до полного насыщения рынков.

В кризисной ситуации потенциально большие шансы у розничных компаний, развивающих формат крупного дискаунтера, где торговая наценка не столь велика, а ассортимент формируется

* http://storybrand.ru/article.php/history_of_Subway

* Никто не думал об эффективности // Деловой Петербург. — 2009. — 24 март.

в основном за счет недорогих товаров: в эти магазины покупатели переходят из более дорогих супермаркетов. Проблемы с парковкой, очереди на кассах и даже жалобы покупателей не мешают гипермаркетам привлекать все больше клиентов. Так, в выходные один московский гипермаркет Auchan может наторговать на \$1 млн и обслужить 10 000 человек.

Формат гипермаркета не очень гибкий: приходится сразу выбирать районы с высокой плотностью населения и хорошей транспортной инфраструктурой. Он не будет эффективен, если компания не имеет идеальных бизнес-процессов и не следит скрупулезно за издержками. По мнению аналитиков Prosperity Capital Management, компания Auchan — одна из наиболее технологичных розничных сетей в России. Продумано все — от расположения самих магазинов до выкладки и скорости обслуживания. Козырь Auchan — ценообразование дискаунтера в сочетании с необычайно широким ассортиментом. Но есть одна хитрость: магазины не обязаны держать на полках все 45 000 наименований, руководство само выбирает их из списка товаров, гибко подстраиваясь под свою аудиторию. Зонирование товаров может отличаться от магазина к магазину, но в целом подчиняется единым законам. В результате выручка на единицу площади здесь составляет \$19 000 с 1 м² в год (больше, чем у любой российской сети), и просто невероятная для российского рынка оборачиваемость капитала — около 30 дней. Для сравнения, у Metro Cash & Carry — 39 дней, в среднем же по стране этот показатель находится на уровне 45 дней*. Аналогичные российские сети по выручке, посещаемости и ряду других характеристик достигают в лучшем случае 70% показателей Auchan.

Несмотря на кризис, Auchan каждый год планирует открывать в России по 6—10 объектов. Такая же ситуация в Metro Cash & Carry: последние годы компания открывала по семь—девять новых торговых центров**. Последние годы группа Metro росла,

в основном, за счет продаж в России, на Украине и в азиатских странах. По прогнозам аналитиков, несмотря на кризис, в ближайшие годы российский розничный рынок будет расти на 12—15% в год в номинальном выражении. Поэтому Metro Group в Западной Европе планирует продать часть магазинов, а на вырученные деньги открыть торговые точки на развивающихся рынках*.

Итак, тот, кто имеет уникальную бизнес-модель и отлаженные бизнес-процессы, выживет и сможет вытеснить конкурентов, особенно учитывая, что розничной торговле во время кризиса придется снова воевать за потребителя с обычными рынками, на которые в нашей стране приходится, по разным оценкам, 19—22% внутренней торговли. Россияне покупают на рынках 60% одежды и обуви и 50% овощей и фруктов**, а с наступлением кризиса чаще выбирают рынки как более дешевую альтернативу цивилизованной рознице. А если у компании есть успешная бизнес-модель, но в результате роста бизнеса накопились долги, которые не могут быть оплачены из текущей прибыли? Чтобы решить финансовые проблемы, компании начинают рассматривать варианты объединения бизнесов с другими участниками рынка. В качестве примера можно назвать сделку крупнейшего российского автодилера группы компаний «Рольф» по продаже японской Mitsubishi Corporation 40% бизнеса по дистрибуции в России автомобилей Mitsubishi.

Однако серьезно поменять выбранную ранее бизнес-модель в фазе роста уже крайне тяжело. Часто у компаний в кризисе немного альтернатив: сфокусироваться на повышении эффективности выбранной модели (Х5, «Аэрофлот», «Трансаэро»), объединиться с похожей по бизнес-модели компанией («МДМ банк»—«Урса банк»), отдать контроль над бизнесом в счет оплаты долгов, но сохранить функционирование компании («Евросеть», АЛПИ, «Мосмарт») или обанкротиться («Беталинк»).

* Никитина Е. Французская экономия // Smart Money. — 2009. — 16 март.

** Финансовые итоги работы «Метро Кэш энд Керри» в 2008 г., 24 марта 2009, 17:44 Retailer.RU

* Metro готова к продаже // RBC daily. — 2009. — 25 март.

** Данные Минэкономразвития РФ, 2008

*** <http://top.rbc.ru/retail/24/09/2009/331958.shtml>

ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ

ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

Федеральная тройка мобильных операторов первой из российских компаний вошла в эту фазу. Рынок сотовой связи насыщен. Другие отрасли, которые успешно преодолеют кризис, также вернутся к активному росту и через некоторое время, окончательно насытив рынок, достигнут фазы стабилизации. С каждым годом достигать стабилизации своей деятельности будет все больше компаний и рынков, и в них будут происходить следующие процессы:

1. *Оптимизация издержек.* В условиях насыщенного рынка долю компании на нем революционным образом поменять невозможно, и компании по достижении максимума спроса концентрируются на отладке бизнес-процессов, задачах операционной эффективности, оптимизации расходов и повышении рентабельности. Так, генеральный директор «МегаФона» Сергей Солдатенков считает, что хотя на стадии насыщения рынка «МегаФон» и является третьим по величине оператором, через несколько лет он опередит по выручке конкурентов из «большой тройки», несмотря на то, что у компании меньше абонентов. Достичь этого поможет сбалансированная тарифная и учетная политика*.

Если в фазе роста российской экономики уровень наценки в розничной торговле по стране был 22—23% для дискаунтеров и по 25—28% — для торговых точек среднего и высокого ценового сегмента (торговая наценка в эксклюзивных магазинах превышала 100%)**, то в фазе стабилизации она резко снизится ввиду еще большей конкуренции и отсутствия потребности в выплате кредитных платежей. Компании к тому времени полностью пост-

роят национальные сети и выплатят из большой маржи затраты на рост бизнеса. Драйвером рентабельности будут сокращение издержек и оборот, а не маржа.

Главный принцип работы авиационных дискаунтеров на Западе — экономия: минимум сервиса на борту и экономия на обслуживании самолетов и аэропортовых сборах. Билеты продаются в основном через Интернет, в большинстве случаев их нельзя сдать. В Ирландии шутят, что Ryanair станет первой авиакомпанией, где будут стоячие места для пассажиров***. Майкл О'Лири, глава Ryanair и любитель черного юмора, в разгар кризиса предложил ввести плату с пассажиров за пользование бортовыми туалетами. Шутка удалась: защитники прав потребителей были в бешенстве, а самой авиакомпании пришлось объяснять общественности, что О'Лири, мол, не мог задумать нечто подобное всерьез****. Но компания уже взимает плату за багаж, за питание, за платежи карточками и за другие дополнительные услуги, которые являются сопутствующими главной услуге — перевозке людей.

Компаниям, работающим на этой фазе, свойственны такие процессы, как выведение на аутсорсинг целых подразделений, предельно точный учет сезонности услуг и операций, рабочего времени сотрудников, постановка системы KPI как целых подразделений, так и конкретных сотрудников. Делается все, чтобы, с одной стороны, снизить издержки, с другой — держать сотрудников в постоянном тонусе.

2. *«Бенчмаркинг»* — у всех компаний предложение становится примерно одинаковым. Как продукты в супермаркете начинают быть похожими на друг друга, подобно Coca Cola и Pepsi, так и услуги с каждым годом унифицируются. Все компании внимательно следят за действиями конкурентов, и любой эффективный

* Дзячко Т. «Цель — обогнать конкурентов», — Сергей Солдатенков, генеральный директор «МегаФона» // Ведомости. — 2008. — 19 февр. — №30 (2052)

** Азбука кризисной розницы, <http://www.strana.ru/doc.html?id=126395&cid=1>

* Дневник наблюдений // Секрет Фирмы. — 2006. — 25 сент. — №35(170)

** Бокова А. Мелочь, а неприятно // SmartMoney. — 2009. — 23 март. — №10 (148)

шаг быстро копируется. Вы видите хоть какую-то разницу между ценовым предложением и вариацией услуг у российских сотовых операторов? Отличаются только бренды, а состав предложения постоянно унифицируется в виду простой мотивации менеджмента не отставать ни в чем от конкурента.

3. Переход к двусторонним коммуникациям с клиентами, поиск новых ниш и масштабные программы лояльности для постоянного удовлетворения запросов клиентов. В фазе стабилизации цена уже не является определяющим фактором клиентского выбора или сохранения контракта с компанией. Когда предложение у всех компаний становится похожим друг на друга, услуги везде качественными, а цены балансируют на точке безубыточности, компаниям, которые предоставляют услуги на основе долгосрочных договоров (связь, банки, страхование, медицинское обслуживание и т.д.), нужно полностью перестраивать свою коммуникацию. От про-активной, наступательной (как было в фазе роста, когда потребителей только знакомили с услугами компанией) она меняется на двустороннюю, построенную на постоянном диалоге компании с потребителями. Компания формирует среди потребителей лояльные группы. Например, компании сотовой связи объединяют наиболее активных потребителей в «команды проверки качества», добровольно инспектирующие зону покрытия на предмет «выпадения». Наиболее доходным потребителям предлагаются привилегированное обслуживание («личный менеджер», «круглосуточный доступ» и т.п.) и членство в VIP-клубах. Компании спонсируют различные развлекательные мероприятия, куда клиенты приглашаются за счет компании. Существуют и многие другие варианты, в рамках которых развиваются и укрепляются длительные двусторонние отношения между персоналом компании и наиболее значимыми потребителями.

Для специфических групп потребителей возникают дочерние, «нишевые» услуги. В фазе стабилизации, когда процессы ста-

новятся циклическими, компаниям, чтобы не снижать привычную динамику развития и не погрязнуть в обыденности, требуется постоянно придумывать нестандартные бизнес-решения. Так, чтобы не размывать ценовую политику и не подрывать традиционные ценности бренда, выводя на рынок демпинговые предложения, компании мобильной связи, например, активно создают дочерних виртуальных операторов. В начале 2009 г. «МегаФон» вышел на рынок Москвы с виртуальным оператором «Просто для общения». Этот оператор собирает на стабилизированном рынке мобильной связи потребителей, которым нужны только низкие цены на звонки и которые никогда не пользуются дополнительными услугами. В 2008 г. Auchan и МТС запустили похожий MVNO-проект «А-Мобайл».* Подключиться к бюджетному тарифу «А-Мобайл» могут только жители Москвы и Подмосковья и только в магазинах партнерской сети. При этом абонентам МТС не удастся поменять тариф без потерь (в частности, обмен старого номера), что удерживает отток из МТС. МТС также активно использует тарифные планы ограниченного действия. Так, в апреле 2008 г. МТС совместно с медиахолдингом «А1» запустила тарифный план для любителей музыки «Альтернатива». Такие же соглашения подписаны с другими розничными сетями (МТС и подразделения X5 Retail Group, «Связной» и т.д.).**

Достигнув фазы стабилизации на конкретном рынке, компании начинают активный поиск новых и неохваченных рыночных ниш. Например, сотовый оператор «Мотив», ограниченный рамками лицензии на Свердловскую область, очень рано столкнулся с проблемой насыщения локального рынка. Компания пошла по пути внедрения кластерных услуг. Такая услуга, как иероглифические SMS, позволила заполучить в абоненты около 5 тыс. иммигрантов из Китая, проживающих в регионе. Специальные тарифы для слабослышащих — еще около 25 тыс. абонентов. Специальные тарифы для работников лесной и добывающей

* Mobile Virtual Network Operator

** Бокова А. Связаны одной сетью // Smart Money. — 2009. — 6 апр.

промышленности (поскольку благодаря спутниковым «стволам» и ветровым электростанциям соты компании дотягиваются туда, где нет кабельной связи) — еще около 150 тыс. абонентов. Со всеми этими группами, по крайней мере, на уровне их общественных и отраслевых представителей, компания наладила двусторонние рабочие отношения. Все это на фоне наиболее «плотной» в области сети, обеспечивающей соединение даже в пиковые периоды, позволило компании опередить на своем рынке «большую тройку», заняв с 1,5 млн абонентов около 33% рынка мобильной связи области. Важнейшую роль сыграли в этом качественно работающий персонал и гибкие бизнес-процессы, которые позволяют каждому клиенту предоставить его собственную (или максимально близкую) комбинацию услуг.

Очень популярным инструментом формирования лояльности являются накопительные или бонусные программы. Каждая уважающая себя авиакомпания имеет программу накопительных скидок типа «frequent flyer». Каждая уважающая себя сеть отелей или ресторанов учитывает визиты клиентов и выдает льготные «карты постоянного гостя».

4. Фокус в коммуникации на общечеловеческих ценностях, миссии компании и ее гражданской позиции. В секторе услуг потребитель имеет дело непосредственно с поставщиком, поэтому, при прочих равных условиях, критерием выбора становятся ранее второстепенные факторы, например общественная позиция компании-поставщика услуг. Совпадает ли она с личной позицией потребителя? Потребители в обществах, достигших фазы экономической стабилизации, стараются проявлять свою гражданскую позицию, предпочитая тратить деньги в компаниях, которые занимают «правильную» общественную позицию (в частности, успешно реализуют концепции устойчивого развития, корпоративного гражданства и т.п.).

Например, сеть гастрономов Whole Foods Market позиционирует себя как продавец полезной для здоровья натуральной продук-

ции, которая не содержит искусственных консервантов, красителей, ароматизаторов и подсластителей. WFM — крупнейший в мире ритейлер органической продукции и флагман зеленого движения в США. Компания использует только возобновляемую энергию. Вся электроэнергия, которую сеть потребила в 2008 г. (463,1 млн кВт/ч), была получена из альтернативных источников, в том числе геотермальных, солнечных, ветряных. В будущем компания планирует увеличить объем используемой возобновляемой энергии — в основном за счет ветряков. По подсчетам специалистов, это позволит предотвратить выброс в атмосферу около 300 т. углекислого газа — такого эффекта можно добиться, если освободить дороги от 60 тыс. автомобилей или засадить деревьями территорию в 360 кв. км.

На «зеленый» тренд откликнулась и крупнейшая в мире сеть кофеен Starbucks. Все ее экологические инициативы были сведены в социально-гуманитарную программу Shared Planet («Общая планета»), рассчитанную до 2015 г. Компания реализует ряд мер, направленных на снижение отрицательного воздействия заведений сети на окружающую среду с помощью рационального использования природных и энергетических ресурсов. Один из пунктов программы предполагает активное использование технологий вторичной переработки — это вклад Starbucks в решение проблемы загрязнения окружающей среды неорганическими отходами. В 2006 г. компания начала выпускать одноразовые стаканчики, на 10% состоящие из вторично переработанных бумажных волокон. По оценкам специалистов Starbucks, это позволило сохранить около 200 тыс. деревьев. К 2015 г. все заведения сети перейдут на использование многоразовой или подлежащей вторичной переработке посуды. Также в линейке фирменных товаров Starbucks появился новый вид термocup — recycled-тамблеры, на 83% состоящие из вторсырья и пригодные для переработки.

Еще одна глобальная задача, стоящая перед сетью, — максимально сократить потребление воды и электроэнергии. Планиру-

ется, что с каждым годом энергоэффективность кофеен Starbucks будет увеличиваться на 25%, причем используемая ими энергия на 50% будет возобновляемой. Особые требования Starbucks предъявляет и к фермерским хозяйствам, поставляющим ей кофе. Компания сотрудничает только с теми фермерами, которые выращивают кофе экологически сбалансированными методами, с ограниченным использованием пестицидов, что позволяет сохранить биологическое разнообразие тех территорий, где он произрастает. Взамен компания предлагает фермерам материальные стимулы, например увеличение объема кредитования хозяйств с \$12,5 млн до \$20 млн в 2015 г. Ключевой «зеленый» проект кофейной сети направлен на сохранение тропических лесов за счет выращивания кофе в тени, под покровом деревьев (такие программы уже реализуются на Суматре, в Индонезии и Мексике). По словам представителей Starbucks, такой способ известен давно, однако с 1970-х гг. для повышения урожайности кофейных плантаций большинство фермеров деревья вырубали. При выращивании кофе под солнцем используются более эффективные средства борьбы с вредителями, что приводит к эрозии и истощению почвы; также страдает крупная фауна, особенно достается колониям птиц*.

В России, где полноценное гражданское общество отсутствует, эти проблемы, возможно, несущественны, но полностью сбрасывать их со счетов нельзя. Большинство компаний, приближающихся к фазе стабилизации, в той или иной мере реализуют социальные проекты, в том числе и экологические (например, большой проект «МегаФона» «Зеленый субботник»).

5. Интеграция услуг — наращивание на единой платформе всевозможных услуг и предоставление клиенту в формате «единого окна». Там, где возможна конвергенция технологий оказания услуг, в фазе стабилизации услуги начинают объединяться. В полноценном отделении банка уже сегодня можно оформить

денежный перевод (компания денежного трансфера), оформить страховку (страховая компания), приобрести ценные бумаги (брокер или управляющая компания), получить кредитную карту (клиринговая система). В будущем сюда же будут интегрированы риэлтерские, нотариальные, юридические услуги. Компании связи идут по пути интеграции телефонии всех видов, передачи данных и кабельного ТВ, объединяя их в услугу triple play и превращаясь в универсальных операторов. Первым российским примером компании универсального оператора с полным циклом работы с клиентом можно назвать «ВымпелКом», объединивший сотовую связь, фиксированную связь и широкополосный доступ в Интернет (на базе поглощенного Golden Telecom) с системой розничной дистрибуции всего спектра услуг (на базе приобретенной «Евросети»). Также можно говорить о других попытках объединения по созданию универсального оператора связи: МТС — «КОМСТАР-ОТС» и «МегаФон» — «Синтерра». В связи с этой интеграцией российский рынок салонов сотовой связи движется к модели «однобрендовых» розничных салонов, контролируемых крупнейшими операторами мобильной связи*. Но в мире есть и примеры, когда по достижении пределов роста собственники инвестировали средства в услуги, совершенно не связанные общей технологической платформой. Например, группа Virgin, начинавшая с сети музыкальных магазинов, сегодня включает авиаперевозки, туризм, финансы, аренду лимузинов, розничную торговлю продуктами питания, книгами и алкоголем, а также медицинские услуги.

В 2008 г. российский рынок дополнительных услуг сотовой связи (VAS) вырос на 39% — до \$3,8 млрд. Дополнительные услуги к основной — разговору — становятся все более весомыми в доходах компаний: МТС продала их в 2008 г. на \$1,253 млрд, а «МегаФон» и «ВымпелКом» заработали \$1,09 млрд и \$956 млн соответственно. Всего за год «МегаФон» увеличил доходы от

* Россоховатская Д. Натуральная Америка // Коммерсант-Деньги. — 2009. — 30 март.

** Операторы сотовой связи инициировали противостояние розничных салонов, Russian & CIS Daily UniCredit Aton, 7 апреля 2009

VAS на 50%, МТС — на 41%, а «ВымпелКом» — всего на 19%, при том что количество абонентов незначительно выросло. Основными драйверами роста рынка VAS стали мобильный Интернет и услуги RBT (ring-back tone, мелодия вместо звонка). Самой выгодной последняя оказалась у «МегаФона» прежде всего за счет покупки RBT-бизнеса у своего партнера, компании «Инкор». В целом рынок VAS в долларах, несмотря на кризис, по оценке экспертов, будет расти на 40% в год*.

Если на растущих рынках автодилеры зарабатывают на продажах машин, то с насыщением рынков — на их обслуживании. На растущих рынках продажи машин увеличиваются, а на стабилизированных — падают, но растет выручка от обслуживания и ремонта. В Европе средний дилерский центр продает 200—300 (максимум 500) автомобилей в год. Но в России на этапе роста рынка (до кризиса) были центры, продавшие 2000—6000 машин в год.

6. *Важность первого обращения клиента.* Конкуренция такова, что если при первом обращении клиент остался неудовлетворенным, его можно считать потерянным. Вторично он уже не придет. Как ни жесток был г-н Чичваркин по отношению к персоналу, он был прав в том, что лучше поссориться с сотрудником, чем с покупателем. Сотрудника в принципе можно заменить, а клиента на стабильном рынке уже не вернуть, и новые клиенты возможны только тогда, когда они не удовлетворены услугами конкурентов. Уже сегодня большинство новых подключений сотовых операторов производится за счет «мигрантов» от конкурентов. Среди новых абонентов МТС, например, таких около 70%. Естественно, конкуренты будут рады заполучить ваших клиентов, ведь эти клиенты сохраняют высокий уровень пользования услугой. Так, для абонентов, перешедших к МТС от других операторов, начальный ARPU составляет \$10—11, и за один год они увеличивают свои расходы в среднем на 30%.

7. *Укрупнение бизнеса через слияния и поглощения.* На этом рынке выживают крупные сети, способные экономить на масштабе. Можно не ожидать самостоятельного выхода в стабилизированный сектор рынка каких-либо новых игроков с серьезными планами, поскольку для «переключения» на такого игрока лояльных потребителей существующих компаний потребуются десятки миллиардов долларов и очень продолжительное время. Скорее, новые игроки будут покупать уже построенные сети. Российская специфика этой фазы проявится, вероятно, через объединение собственников, в том числе при участии и по инициативе государства, в 3—5 крупных конкурирующих системах в каждом виде стратегически важных инфраструктурных и лицензируемых услуг (транспорт, связь, медицинское страхование, финансы и т.п.). Мелкие игроки сильно отстанут и затем исчезнут, если не сменят бизнес-модель и рыночную нишу. Так, «национальные» комплекты лицензий на сотовую связь, как показали безуспешные попытки новых соискателей, останутся в руках «большой тройки». Создается крупный интегрированный холдинг на базе «Связьинвеста». В дополнение к двум авиакомпаниям федерального масштаба («Аэрофлоту» и «Сибири») государство вырачивает третью («Росавиа»). В банковском секторе услуг для населения доминируют «Сбербанк» и «ВТБ24». И так далее. На отечественном рынке потребительских услуг можно ожидать и дальнейшего усиления крупных иностранных игроков. Невозможность собственными управленческими технологиями поддерживать эффективность работы вынудит многих собственников продавать банки, авиакомпании, розничные сети, турфирмы, страховые и лизинговые бизнесы. Иностранцы смогут принести то, чего им не хватает — отлаженные технологии управления персоналом, IT-системы и глобальную логистику.

8. *Дистанционные услуги.* Многие услуги можно разделить на элементы, своего рода подуслуги. Некоторые подуслуги можно производить без присутствия человека. Если его нельзя «дистанционно» вылечить или перевезти самолетом из пункта

* Голицына А. Доходная полоса // Ведомости. — 2009. — 3 апр. — №59 (2329)

А в пункт Б, то поставить диагноз и оформить билет можно. Тенденция, которая ожидает компании услугового сектора в фазе стабилизации, будет состоять в дальнейшем переводе этих «подуслуг» в «удаленную» форму. Это означает некоторое сокращение числа технических сотрудников и повышение доли труда самого клиента в получении услуги. Одновременно это открывает возможности роста качества услуг за счет устранения ошибок персонала и дальнейшей индивидуализации услуги под требования конкретного потребителя. Критическим фактором развития дистанционных услуг будет скорость между их удаленным оформлением и реакцией услуговой компании.

9. *Международная экспансия.* С насыщением национального рынка и со стабилизацией развития компании в своей стране перед руководством эффективной услуговой компании стоит вопрос, куда направлять поток наличности с завоеванного рынка, когда все долги погашены, а самое главное — как обеспечить своему бизнесу ту же динамику, что и несколько лет назад. Поэтому компании решаются на выход в новые страны, тем самым на новых рынках начинается такой же процесс зарождения услуги, который происходил много лет назад на материнском рынке. Зародившись на новом рынке, подразделение компании начинает расти феноменальными темпами с целью построить в новой стране клон материнской компании. Вот почему россияне, китайцы, восточные европейцы и бразильцы ходят, как и американцы и западноевропейцы, в очень похожие магазины Metro, кушают похожие по вкусу куриные крылышки KFC, едят пиццу «4 сыра» в Sbarro, покупают мебель в IKEA, любят карамельный кофе из Starbucks и отбиваются в торговых центрах от навязчивых представителей Citibank, предлагающих любому оформить кредитную карточку, не глядя на финансовое положение и кредитную историю.

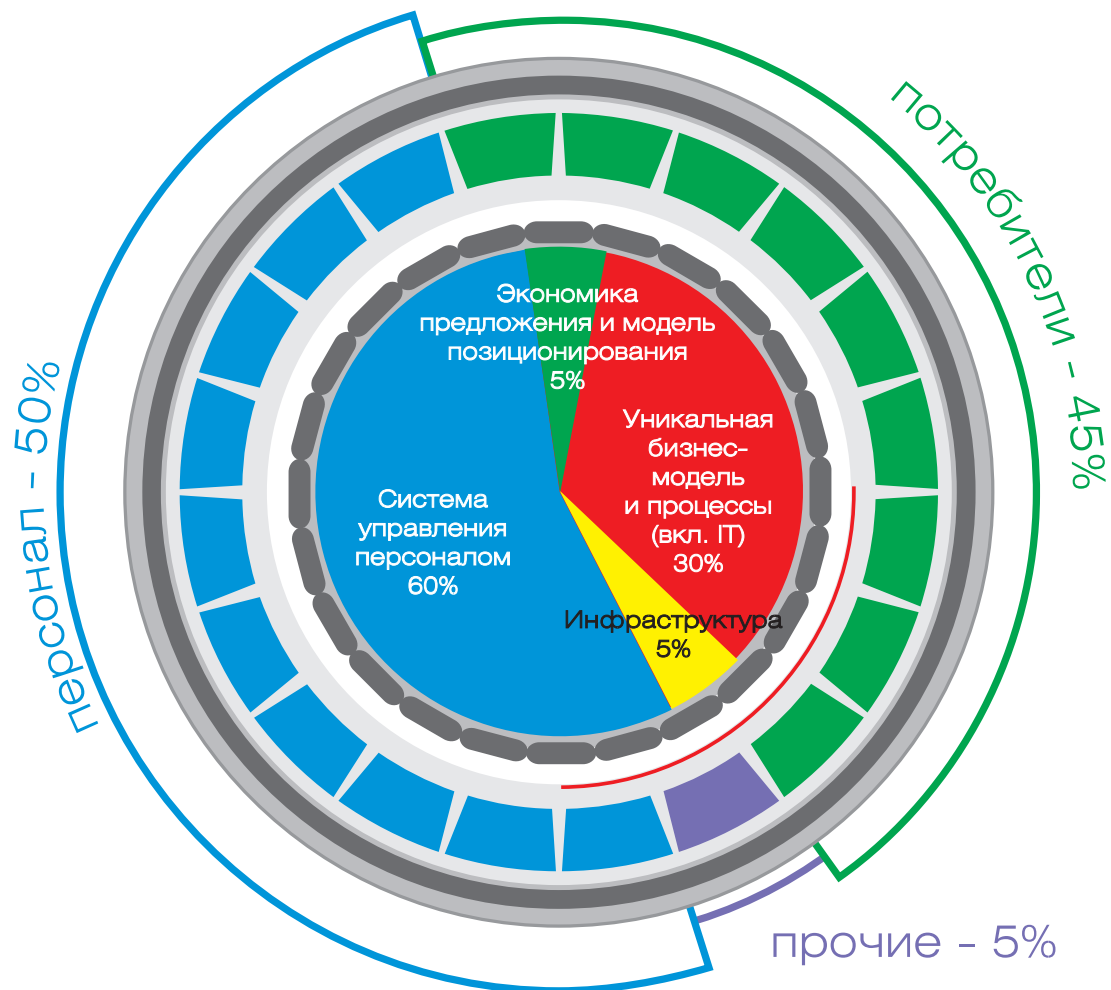


Рис. 4—7. «Генератор» в фазе стабилизации

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ СТАБИЛИЗАЦИИ

Персонал — 50%

В этой фазе компаниям приходится довести управление персоналом до стабильно высокого уровня. Это достигается максимальной регламентацией бизнес-процессов, обеспечивающих четкое ежедневное обслуживание тысячами сотрудников миллионов потребителей. Эта «корпоративная лоботомия» («делай, как сказано, с улыбкой и не думай») знакома нам по западным стандартам обслуживания, где нас часто раздражает «зашоренность» персонала банков, авиакомпаний и магазинов. Но это обратная сторона профессионального стандарта, охватывающего миллионы человек, занятых в бизнесе этого типа. Текучесть кадров в этом бизнесе огромна, поскольку услуговые компании по уже обсуждавшимся причинам не могут платить «полевому» персоналу большую зарплату. Чтобы предоставлять качественные услуги массово, нужно привлекать множество неподготовленных людей и в сжатые сроки обучать их действовать по сложному алгоритму. Поэтому от них в первую очередь требуют соблюдения этого алгоритма, а не его понимания. Жесткая конкуренция на рынке заставит услуговые компании потребительского сектора рассматривать персонал как ресурс и четко «форматировать» его под специфику и задачи бизнеса.

Кроме того, ради снижения издержек компании розничных услуг часто вынуждены набирать персонал из числа трудовых мигрантов, которые готовы работать за более низкую зарплату. Подготовка этого «разношерстного» в культурном плане персонала становится ключевым фактором лояльности национальных покупателей. Сейчас трудовые мигранты работают на низкооплачиваемых должностях грузчиков, раскладчиков, продавцов, кассиров... Они практически не задействованы в магазинах премиум-сегмен-

тов, а также в среднем ценовом сегменте*. Но с каждым годом их квалификация и уровень знания языка будут повышаться, расширяя круг возможностей карьерного роста.

Работа с персоналом в компании Wal-Mart базировалась на подборе людей, которые имели репутацию хорошего работника и высокую степень интереса к работе. Опыт не был необходимым условием. Даже среднее управленческое звено представляли бывшие фермеры из Арканзаса, Оклахомы, Миссури, Канзаса. Но основатель компании Сэм Уолтон предпочитал нанимать трудолюбивых людей и прививать им навыки командной работы, поскольку концепция управления персоналом в Wal-Mart ставит успех команды выше, чем индивидуальный успех. Это было нетипично для американского менеджмента, где успех компании связывался в первую очередь с индивидуальной квалификацией и личным опытом сотрудника**. Однако следует иметь в виду, что принципы менеджмента развивались до тех пор в рамках материального производства. В услугах же высокая квалификация исполнителя действительно не требуется. Роль квалифицированного персонала заключается в разработке бизнес-процессов и обучении тысяч трудолюбивых и доброжелательных людей, не имеющих никакого опыта в этом бизнесе. Ведь в услугах на этой стадии самое главное — это желание искренне помочь клиенту в решении его проблем и потребностей.

Сегодня та же МТС строит в регионах России контактные центры, ориентированные на повышение лояльности абонентов и способные предоставлять сервисные услуги миллионам абонентов (до 100 000 звонков в день). В центре работают — в основном не по специальности — выпускники вузов. Чтобы повысить качество сервиса, но при этом снизить издержки, банки также открывают call-центры, создавая таким образом рабочие места в самых «бедных» регионах страны. Так при поддержке администрации

* Мигрантов в розницу // Торговая газета. — 2009. — 12 фев.

** Майкл Бергдал «Чему я научился у Сэма Уолтона. Как преуспеть в конкуренции с Wal-Mart и с другими розничными гигантами».

Ульяновский области «Альфа-банк» открыл на call-центр с 1000 молодых и мотивированных сотрудников, при этом не имевших опыта работы по этой специальности*.

Чтобы начать работу в Starbucks, нужна любовь к кофе и желание обслуживать гостей на высочайшем уровне. Сама компания характеризует подход к персоналу Starbucks так: «Это единственная работа для молодого человека, в которой есть хоть немного достоинства»**. Starbucks вообще не использует слово «сотрудник» — всех, кто работает в компании, называют партнерами. Изначально основатель компании Говард Шульц хотел предложить сотрудникам хорошую медицинскую страховку, но у него не было денег, и тогда он раздал сотрудникам акции. Инвесторы сказали, что он сумасшедший. Но оказалось, что он прав. В Starbucks высокие премии, хорошая страховка и опционы. И это создает совершенно иное отношение к работе. Если персонал полагает, что его «эксплуатируют», это немедленно видят и клиенты. Отношение к сотрудникам — самая весомая часть бренда Starbucks. В сети кофеен люди — самый важный инструмент повышения привлекательности/усиления бренда.

На стабильном рынке персонал может не только оказать заметное влияние на положение компании за счет качества повседневной работы, но и выступить решающим фактором в сложной ситуации. Так, например, когда в августе 1997 г. служащие компании UPS устроили двухнедельную забастовку, отправители, естественно, понесли почту конкурентам. В частности, компании FedEx пришлось ежедневно обрабатывать дополнительно свыше 800 тыс. почтовых отправлений. Тысячи сотрудников FedEx, многие из которых и так работали полный день, добровольно оставались на посту сверхурочно и сумели справиться с резко возросшим объемом проходящих через них посылок. Задержек доставки практически не было. После этого доля FedEx на рынке экспресс-доставки выросла сразу на 2% и закрепилась на уровне 43%***.

* Сагдиев Р. Идут на клик // Ведомости. — 2008 — 17 июля. — №131 (2153)

** Короткой строкой 13 Марта 2009, 11:17 Retailer.RU

*** Сам вывез, 20 Марта 2009, 15:41 ПРАЙМ-ТАСС

Потребители — 45%

Понятно, что конкуренция между компаниями скажется на требовательности клиентов. В будущем мы получим миллионы требовательных и капризных потребителей. Если внешнеэкономическая конъюнктура будет очень благоприятной, то с каждым годом все большее число людей будет чувствовать себя все более состоятельными и требовать лучшего обслуживания. Неизбежный кризис самоидентификации среднего класса усилит «давление» потребителей в части персонального подхода, гибкости и многовариантности услуг, которые обязана предоставить им компания.

Интересно отреагировал на эту тенденцию Wal-Mart в США. Компания переместила стол для приема претензий клиентов в переднюю часть его розничных магазинов. Раньше все отделы претензий загонялись как можно дальше от глаз покупателей, чтобы те с недовольными клиентами не сталкивались. Сэм Уолтон, напротив, хотел продемонстрировать, как обслуживают недовольных клиентов в компании, поскольку претензии здесь рассматривались доброжелательно и всегда в интересах сохранения клиента. Классическим примером в учебных материалах по работе с клиентами в компании стали случаи, когда Wal-Mart сознательно возвращала деньги или обменивала товар, предъявленный в Wal-Mart по ошибке (например, приобретенный в конкурирующей сети K-mart), объясняя человеку, что делает это в надежде, что в следующий раз он станет клиентом Wal-Mart****.

В рамках развития двусторонних отношений компании активно обращаются к потребителям за информацией и советами. В марте 2008 г. Starbucks запустила в Интернете сайт идей для Starbucks. Любой человек, будь он сотрудником компании или клиентом, может поделиться своей идеей об улучшении работы кофеен. Интересно, что до того как идеи доходят до представителей компании, они проверяются самими пользователями

**** Майкл Бергдал «Чему я научился у Сэма Уолтона. Как преуспеть в конкуренции с Wal-Mart и с другими розничными гигантами».

сайта, которые могут голосовать за каждую идею. Таким образом, Starbucks может сразу определить самые популярные. Высокая лояльность потребителей в отношении Starbucks проявилась и в ситуации, когда компания рассматривала решение о закрытии 600 кофеен в рамках программы по сокращению затрат. Потребители в ответ организовали общественное движение «Спасем наш Starbucks!», охватившее несколько штатов США, затронутых программой сокращения, и направленное на то, чтобы убедить руководство Starbucks изменить свое решение*.

Конкуренция заставляет компании создавать многовариантные предложения для удовлетворения любых экзотических запросов клиентов. Так, сеть быстрого питания Subway имеет 27 000 ресторанов в 86 странах мира, но первый кошерный ресторан был открыт в 2006 г. в Кливленде именно на стабилизированном и очень конкурентном рынке. Когда-то основатель Virgin Atlantic Ричард Брэнсон поставил цель — сервис авиакомпании должен был достигнуть такого уровня, чтобы о нем говорили на вечеринках, в кабинетах директоров и возле кофейных автоматов. И эта цель почти достигнута. Virgin Atlantic воспринимается как мощная авиакомпания, основной конкурент национального английского перевозчика British Airways, с ярким индивидуальным подходом к сервису на земле и в воздухе (к примеру, предоставление услуг косметолога и массажиста в полете или оборудование барной стойки в салоне самолета). Пассажиры бизнес-класса доставляют на лимузине, на борту — персональные системы развлечения (DVD, ТВ, Интернет). Также компания установила на борту дефибрилляторы и обучила бортпроводников пользованию ими на случай необходимости оказать пассажиру помощь при остановке сердца во время полета. Еще более развитым бортовым сервисом может похвастаться «Singapore Airlines», об искусстве гостеприимства которой ходят легенды. Компания ориентируется на предоставление сервиса уровня пятизвездочного отеля. Так, например, бортовое меню авиакомпании составляют самые знаменитые повара и эксперты по винам**.

* Эддами Д., Прайор А. Starbucks — народу! // Ведомости. — 2008. — 22 июля. — №134 (2156)

** <http://www.luxemag.ru/travel/134.html>

Прочие — 5%

Инвесторы, органы власти и дистрибуторы не будут играть критической роли в отстроенном стабильном бизнесе этого типа. Ведь до фазы стабилизации доживут самые сильные и расчетливые компании. Управление отношениями с этими аудиториями в фазе стабилизации обычно осуществляется «по отклонениям». Но не брать их в расчет нельзя. Неправильно построенные отношения с этими аудиториями могут дорого обойтись. Так, например, когда крупнейший швейцарский банк UBS согласился выдать властям США данные 250 своих американских клиентов (к которым у властей были налоговые претензии) в обмен на (по неофициальной информации) разрешение продолжать работу в США, за несколько месяцев он потерял вклады на сумму более \$20 млрд и получил прямой убыток на \$1,8 млрд. Кроме того, этот прецедент уничтожил главное конкурентное преимущество всех швейцарских банков — высокие гарантии защиты вкладов.

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСЛУГОВОЙ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ СТАБИЛИЗАЦИИ

Система управления персоналом (HR) — 60%

Когда все процессы отстроены, бизнес стабилен, самым важным вопросом для компании становится лояльность клиентов. Поэтому на первый план выходит построение в компании системы, поддерживающей качество работы и мотивации персонала. На первый план выходят проблемы управления персоналом: поощрения, организации командной работы, комфортного климата в коллективе, снижения текучести кадров, обучения и обмена опытом. Программы обучения тесно связаны с инновациями в бизнес-процессах и внедрением новых дополнительных услуг.

Соответственно, компании приходится уделять приоритетное внимание профсоюзной политике. Например, компания Wal-Mart всегда жестко противодействовала деятельности профсоюзных организаций, поскольку видела в них конкурентов за влияние на коллектив. Но при конструктивном взаимодействии с профсоюзами, напротив, в руках собственника появляются дополнительные инструменты управления персоналом.

Еще один важный вопрос в системе управления персоналом на стадии стабилизации связан с присущими этой фазе процессами укрупнения бизнеса и необходимостью поддержания единой корпоративной культуры, сформировать которую сложно из-за разницы в изначальных бизнес-моделях и принципах управления соединяемых компаний. Так, попытка «скрестить» корпоративные культуры «ВымпелКома» и Golden Telecom удалась не сразу. Система Golden Telecom была выстроена таким образом, что каждый новый клиент рассматривался как новый проект. «ВымпелКом» же работает как машина с десятками миллионов клиентов*. Фактор конфликта систем управления персоналом и корпоративной культуры затруднил объединение услуг компании в единый бизнес-процесс. К счастью, объединенная компания с этой проблемой в основном справилась.

Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 30%

Новые услуги, новые модели ведения бизнеса, оптимизация всех потоков и постоянная автоматизация тех функций, которые раньше выполнялись человеком, обеспечивает компании постоянное снижение издержек и дополнительный доход.

Когда один из лидеров бюджетных авиаперевозок easyJet уверенно встал на ноги, компания стала дальше реализовывать идеологию «удобно и легко». Появились новые сервисы, которые стали предлагаться потребителям через сайт авиакомпании,

а потом стали самостоятельными бизнесами. В настоящее время группа компаний easyGroup включает в себя не только low-cost авиакомпанию easyJet, но также всемирную сеть автопроката easyCar, сеть недорогих отелей easyHotel, Интернет-пиццерию easyPizza, кадровое агентство easyJobs, Интернет-магазины easyCinema и easyMusic и еще несколько бизнесов, предлагающих качественные услуги по низким ценам. В фазе стабилизации бизнес-модель трансформируется в новую глобальную бизнес-идеологию. То же самое мы уже говорили выше и о группе Virgin.

Если бизнес-модель компании фокусируется на росте качества основной услуги, ее развитие возможно через создание для клиентов совместного предложения с другими компаниями. Например, музыка, которая всегда звучит в кафе Starbucks, воспроизводится во всех кафе одновременно с центрального сервера. Эта техническая особенность привела компанию к идее продавать в кафе музыкальные записи: сегодня по соглашению между Starbucks и Apple любой пользователь коммуникатора iPhone или плеера iPod Touch может моментально приобрести звучащую в Starbucks композицию через iTunes Store. В среднем, в день в каждом заведении Starbucks продавалось по одному компакт-диску. Все это не столько борьба за прибыль, сколько постоянный поиск интересных решений, делающих основную услугу более интересной для потребителей.

Начав работу как сайт по продаже билетов, компания Expedia стала затем предлагать бронирование отелей, а потом объединила услуги продажи билетов и бронирования в единый пакет. В 2008 г. потребители сэкономили \$248 млн на покупке этой интегрированной услуги в противоположность тому, если бы они покупали эти услуги отдельно. Эта экономия не способствовала росту доходов от каждого клиента, но сильно повысила их число. Интегрированное предложение позволило миллионам клиентов убедиться, что лучшее место в мире для покупки транспортных и туристических услуг – сайт Expedia.

* Цуканов И., Дзядко Т. Эмигрант из «ВымпелКома» // Ведомости. — 2009. — 6 апр. — №60 (2330)

Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 5%

К фазе стабилизации форматы позиционирования компании уже давно подтвердили свою правильность. Этот элемент системы управления отлажен, от менеджмента требуется только постоянный мониторинг действий конкурентов и инноваций в моделях ценообразования. Как уже говорилось ранее, на этой фазе не стоит вопрос ознакомления миллионов потребителей со своей услугой. Наоборот, перед компанией стоит задача построения доверительных двусторонних отношений с ключевыми аудиториями. Но в основном не маркетинговыми усилиями, а за счет демонстрации своей гражданской позиции и миссии, нацеленной на гармоничное развитие компании и общества.

Возьмем, к примеру, автозаправочный комплекс где-нибудь на западе Канады. В США, Канаде и многих других странах так называемого Английского общего права (лежащего в основе национальных законодательств) запрещается строить отдельно стоящие заправки, поскольку географическое положение может дать компании конкурентное преимущество в условиях, когда на трассе у автомобилиста нет выбора. Разрешается строить от 2 до 6 заправочных комплексов разных компаний в одном месте на шоссе. И вот в одном специально выделенном пятидесятиметровом «кармане» вдоль дороги стоят заправки с брендами BP, ExxonMobil, Shell, ChevronTexaco, PetroCanada и, скажем, PertoChina. Цена на бензин у всех одинакова. Качество топлива соответствует стандартам, качество обслуживания у всех на высоком уровне. В каждом магазинчике при заправке можно бесплатно выпить кофе (законы провинции обязывают компании заботиться о безаварийном движении). Какую выбрать?

Патриот-канадец обратится к PetroCanada это национальная компания. Озабоченный экологией проигнорирует Shell (спасибо истории с Brent Spar), плюнет в сторону ChevronToxico (так ком-

панию прозвали после того, как она отравила леса в бассейне Амазонки, в результате чего под угрозой оказались местные племена численностью более 5 млн чел.) и заправится в BP, которая позиционируется как компания, уделяющая особое внимание альтернативной энергетике. Водитель джипа с 4-хлитровым двигателем, который выделяет огромное количество CO₂, вероятно, тоже подумает: «Я хотя бы помог компании, которая столько делает для экологии». Проезжающий европеец не выберет ни национальную компанию, ни ExxonMobil (этот бренд ему не известен, потому что в Европе компания работает под маркой Esso). Скорее, Shell или BP, эти европейские марки ему наиболее знакомы. Американец, наоборот, заправится в ExxonMobil или Chevron — это истинно американские компании. Человек на дорогом автомобиле, скорее, посетит Shell, эта компания позиционируется как технологический лидер в переработке бензина. А огромная волна эмигрантов из Гонконга и Китая, обосновавшаяся на западном побережье Канады, наверняка предпочтет отдать свои деньги PertoChina из-за этнической солидарности. Вот так не свойства услуги и цена, а свойства компании становятся определяющими в фазе стабильного и насыщенного рынка.

Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 5%

Инфраструктура компании уже полностью отстроена, требуется только ее качественная эксплуатация. Радикально повлиять на нее может только появление инновационной технологии. Так, появление Интернета стало платформой для роста дистанционных услуг и заставило компании сокращать число «традиционных» точек обслуживания, сосредоточиваясь на оказании услуг on-line.

Например, в секторе розничной торговли бытовой техникой крупнейшие продавцы электроники ясно увидели перед собой перспективу стабилизации потребительского спроса. Если в 2005—2006 гг. рынок рос на 25—30% в год, то в 2007 г. он вырос

всего на 15% и прогнозы его дальнейшего роста скромные. Компании по торговле бытовой техникой наперегонки создают федеральные сети online-магазинов. В России, например, «Техносила» рассчитывает, что через пять лет доля Интернет-продаж сети может увеличиться с нынешних 2% до 30%. К этому времени компания планирует открыть Интернет-площадки в каждом городе, где есть ее магазины, и обеспечить доставку товара до любой точки России. А «М-Видео» планирует добавить к пяти действующим Интернет-магазинам еще 53*. В январе—феврале 2009 г. оборот Интернет-магазина сети «Эльдорадо» превысил \$10 млн, что на 65% выше аналогичного периода прошлого года. Посещаемость Интернет-магазина выросла на 60% и составила более 3,6 млн посетителей, из них около половины пришлось на Москву и Петербург**. Также компания запустила сервис «Интернет-самовывоз» во всех регионах присутствия сети и всех собственных магазинах (365 точек) в 145 городах России. Покупатель выбирает товар из каталога Интернет-магазина, отмечает, в каком магазине сети его удобно забрать, распечатывает бланк подтверждения заказа и в течение суток приезжает за товаром. Выгода такой покупки в том, что товар приобретается по цене Интернет-магазина, но при этом покупатель не зависит от службы доставки Интернет-магазина. Компания ожидает, что через несколько лет оборот проданных с помощью данной услуги товаров достигнет \$100 млн***.

* Сагдиев Р. Идут на клик // Ведомости. — 2008 — 17 июля. — №131 (2153)

** Короткой строкой 13 Марта 2009, 11:17 Retailer.RU

*** Сам вывез, 20 Марта 2009, 15:41 ПРАЙМ-TACC

СИСТЕМНЫЕ КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ УСЛУГОВЫХ КОМПАНИЙ

В предыдущих разделах мы рассмотрели, как услуговые компании проходят путь развития от зарождения до стабилизации. Переход с одной фазы на другую часто сопровождается кризисами, которые происходят по одной фундаментальной причине — из-за неадекватности компании (отрасли, экономики в целом) тенденциям развития внешней среды. Кризисные ситуации бывают двух типов. «Технические» кризисы сопровождают рост любой системы. Эти кризисы необходимы для дальнейшего развития. Такие ситуации, как «не получили лицензию», «упала сеть», «опоздали в регион X», «поссорились с дистрибутором Z», «получили претензии инспекции N», сопровождают организацию в течение всего ее жизненного цикла и подпадают под оперативное управление. Но с компанией случаются иногда такие коллизии (назовем их «системные» кризисы), которые ведут к ее разрушению.

Все бизнесы строятся на теоретической концепции, которую компания ежедневно воплощает в жизнь. Если эта концепция соответствует запросу ключевых аудиторий, то бизнес процветает, и компания активно растет. Посмотрите на McDonald's или Starbucks — два совершенно разных, но одинаково успешных воплощения одной и той же идеи об отличном сервисе в сфере fast-food, которые не перестали нравиться миллионам потребителей на протяжении многих лет. Их идеи адекватны интересам потребителей, которые легко их «подхватывают». Поэтому, когда в компании возникает системный кризис, это, как правило, означает, что концепция в прежнем виде более не является жизнеспособной. 85% зарождающихся бизнесов не доживает и до 1 года. Почему? Потому что их «идея» не нашла подтверждения у ключевой аудитории и неадекватна текущему состоянию внешней среды. И так на всех фазах жизненного цикла.

Фаза зарождения — «Смерть во младенчестве»

Это случается, когда идея не находит отклика у потребителей. Бизнес идет тяжело. Собранная команда начинает унывать, а попытки собственника «при любом раскладе» продолжать реализацию неадекватной концепции просто приводят к потере времени и входу компании «в штопор», из которого она никогда не сможет выбраться. Если же собственники не теряют времени, а пытаются переформатировать идею, сделать ее более жизнеспособной, то с большой вероятностью бизнес в какой-то момент начнет развиваться.

Прежде чем вся Америка узнала бренд Starbucks, компания много лет занималась продажей высококачественного кофе в зернах и оборудования для его приготовления только в одном городе США — Сиэтле. Как и McDonald's, своему успеху компания обязана человеку со стороны, ставшему в итоге ее владельцем. В 1982 г. в Starbucks пришел предприниматель Говард Шульц. Его наняли для того, чтобы развивать бизнес, так как основатели уже не справлялись с возникавшими проблемами. При этом интересно то, что они не хотели расширяться. По-настоящему ситуация изменилась после того, как Говард Шульц побывал в Милане. Там он увидел знаменитые итальянские кофейни. Однако идея продавать готовый кофе в чашках не нашла поддержки у основателей компании. Они считали, что при таком подходе их магазин потеряет свою суть и отвлечет потребителей от главного. Они были людьми с традициями. И считали, что настоящий кофе должен быть приготовлен дома. Шульц был настолько уверен в своей затее, что покинул Starbucks и основал свою собственную кофейню Il Gionale. Кофейня открыла свои двери в 1985 г., а уже через два года Шульц выкупил Starbucks у основателей за \$4 млн. Как и братья МакДональды, основатели бизнеса из Сиэтла вышли из своего проекта за вознаграждение. А бизнесмен Шульц получил свободу действий и объединил бизнес под названием Starbucks. Спустя 20 лет компания работала в 43 странах мира через 15 700 кофеен, из которых примерно 7 500 принадлежат

компании Starbucks Corporation, а остальные были открыты по франшизе*.

То же самое происходит с любой компанией — чтобы выжить, нужно постоянно собирать информацию, перерабатывать ее в концепции и постоянно тестировать их жизнеспособность. Косность и неготовность адаптировать идею к интересам ключевой аудитории — путь в никуда. Бывает и так, что предприниматели забегают вперед рынка, аудитории оказываются не готовыми к их революционным идеям. Поэтому гибкость, адекватность, трезвая оценка и терпение — основа для выживания компании. И если предпринимателю удалось точно «попасть» в потребности аудитории, то приходит простое осознание, что если это нравится одному, то должно понравиться и другим. И компания успешно преодолевает кризис зарождения и начинает формироваться в виде жизнеспособного бизнеса.

Фаза формирования — «Не удержали ситуацию»

Как правило, системные кризисы в фазе формирования «крутятся» вокруг ответа на вопрос о будущем «направлении удара», о том, на чем компания должна фокусироваться при предстоящем росте бизнеса. Собственники представляют это по-разному. Часть собственников либо уходит (вспомните McDonald's), и компания может этого не выдержать (требуется либо выкупить их долю, либо ликвидировать старую компанию и «перезапустить» ее под ту же идею), либо не уходит и тянет компанию в разные стороны, в результате чего бизнес раскалывается на самостоятельные, и, таким образом, старая организация умирает. С каждым днем скорость бизнеса увеличивается, и требуется искусное лавирование между интересами всех ключевых аудиторий, чтобы четко договориться о приемлемом для всех формате развития.

В этой фазе также критически важно адекватно развивать систему управления компанией, чтобы центр управления рос одно-

* Starbucks: как прививали культ кофе в Америке, www.biztimes.ru/index.php?artid=597

временно с объемом бизнеса. Очень важно, чтобы «катушка» генератора (система управления) увеличивалась вместе с «магнитами» (ключевыми аудиториями). Если, как часто происходит в российских компаниях, бизнес вырос, а управляется, как будто только «родился», управлению не хватает контроля, то бизнес стихийно и хаотично начинает «сам» расти в различных направлениях, вместо того, чтобы готовить компанию к завоеванию четко осознанной ниши с определенным набором конкурентных преимуществ. Эта «расфокусировка» в итоге приводит компанию к замедлению развития и невозможности нанести по рынку решающий «удар». Если это будет еще помножено на какую-нибудь общую неурядицу в экономике, можно ожидать быстрого и ошеломляющего крушения бизнеса.

Фаза роста — «Смерть от несварения»

На стадии роста бизнеса его масштабы резко меняются. Мы уже приводили пример со смешиванием химических веществ. В химии дело в примесях, а в бизнесе — в деталях, которыми можно пренебречь, когда он маленький, но нельзя, когда он большой. Часто компания не успевает выстраивать все бизнес-процессы адекватно темпам своего роста. Это усугубляется еще и тем, что компанию окружают конкуренты, в борьбе с которыми нужно вырасти как можно больше и любыми путями завоевать максимальную долю рынка. Убедив «вперед в атаку», руководство захватило территорию, но сил тыла и обеспечения не хватает, чтобы ее удержать. Приходится хаотично «затыкать дыры». Качество предоставляемых услуг падает, и компания начинает получать от ключевых аудиторий негативные оценки, теряет клиентуру. В этом случае бизнес начинает проигрывать конкурентам, которые вскоре опережают его за счет перешедших к ним клиентов. Даже при лучшем исходе такая компания оказывается на периферии рынка, и если она хоть чего-то стоит, ее ждет поглощение более крупным конкурентом.

Главная проблема на этапе роста — отсутствие баланса между динамикой роста и внешним финансированием своей деятельности. В фазе роста к системному кризису приводит неправильная оценка собственных возможностей, забегание вперед и перерасход ресурсов. Ведь, как правило, эти ресурсы берутся «чужие и на время», а вернуть их компания, переоценившая свои силы, не в состоянии. Нынешний мировой кризис — это масштабный кризис несоблюдения норм кредитного риска во всем мире. Все проблемы начались с недоверия инвесторов и закончатся только тогда, когда наступит равновесие в ценах и зарплатах, пришедших к величинам, адекватным внешней среде. Количество банкротств домохозяйств будет исчисляться миллионами, а компаний — тысячами.

Фаза стабилизации — «Не успокаиваться»

В фазе стабилизации прямая дорога к системному кризису лежит через самоуспокоенность и самоуверенность, непонимание того простого обстоятельства, что внешняя среда бизнеса трансформируется медленно, но неуклонно. Иногда настолько медленно, что эти изменения незаметны. Но в какой-то момент они переходят в новое качество, лишая бизнес точки опоры. Главная опасность на этой фазе — считать, что ничто не сможет «подвинуть» компанию с ее места на рынке. Менеджеры расслабляются и перестают постоянно совершенствовать процессы, чтобы поддерживать взаимодействие с ключевыми аудиториями «в тонусе». Необходимо поддерживать ощущение непрекращающегося развития и совершенствования: новые услуги, старые принципиальные конкуренты. Тем временем накапливает изменения внешняя среда. Если компания ее не отслеживает, количество изменений неизбежно перейдет в качество, которому компания окажется не адекватной. Особенно подвержены этому риску бизнесы, построенные на идее, давшей им особое положение на рынке. Такова история IBM, успевшей вовремя сменить бизнес-модель. Но большинство компаний не замечают изменений и очень быстро меняют свое доминантное положение на рынке на место аутсайдера, готовящегося к банкротству.

Закономерные кризисы «затухания» в службовых компаниях

Услуги не существуют вечно. Они постепенно теряют актуальность, будучи вытесненными из-за появления новых технологий и концепций, которые изменяют поведение и предпочтения потребителей. Если у собственников и менеджмента нет сил и возможностей адаптироваться, службовая компания уходит с рынка. Примеров тому множество. Например, пейджинговые операторы, не сумевшие вовремя распознать тренда развития отрасли. Почта, которая не смогла перестроиться под новые бизнес-реалии экспресс-доставки и Интернет-технологий. Фиксированная связь, уступающая свое место сотовой за счет персонального характера последней. Международные и междугородные автобусные и железнодорожные пассажирские перевозки, находящиеся на грани выживания из-за low-cost авиакомпаний. И многие другие.

Все это закономерно. Человечество идет дальше по пути развития цивилизации и все время ищет оптимальные и более производительные решения, повышающие качество жизни. Но одновременно это значит, что в сфере услуг могут возникнуть еще миллионы интересных комбинаций, которые найдут миллионы потребителей, принесут своим создателям значительные прибыли и сбросят с пьедестала сегодняшних лидеров.