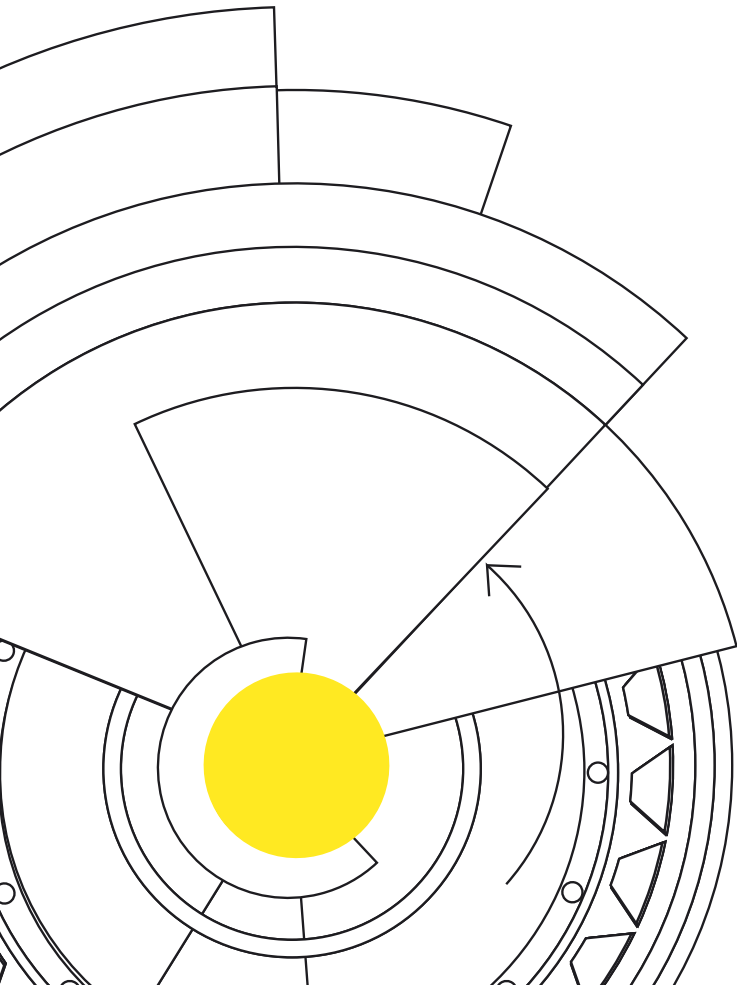


Дмитрий Патрацкий

Глава 9

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ»

Глава написана: март 2010 г.
Глава обновлена: март 2012 г.



Дмитрий Патрацкий,
начальник отдела рекламы (1999—2006)
Вице-президент по маркетингу «Евросеть» (2008)

Почти все данные, которые приведены в этом кейсе, скорректированы в соответствии с теми, которые можно было найти в открытых источниках, чтобы избежать обвинений в раскрытии коммерческой информации. В этих же целях сознательно использовались приблизительные и округленные цифры (если, конечно, я не смог найти им подтверждения в открытых источниках) и формулировки типа «около», «порядка» или «примерно». Извините, но уговор дороже денег, я не имею права разглашать информацию о компании, которую конкуренты, или враги, или еще кто-либо смогут использовать против этой компании, и никогда не буду этого делать не только в отношении «Евросети», но и в отношении какой-либо другой компании, с которой я сотрудничал. И я уверен, что это правильно.

Впрочем, несколько секретов я все же рассказал. В тексте я так и написал вам: «Тс-с-с! Никому не говорите!!!». Так что, вы уж не выдавайте меня... ;o))

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА КОМПАНИИ

«Евросеть»

Розничная сеть магазинов по продаже услуг связи, сопутствующих товаров и услуг.

Выручка (2010 г.) — 61,9 млрд руб.

(или \$2,06 млрд по курсу 30 руб./\$1).

Чистая прибыль (2010 г.) — 5,5 млрд руб.

(или \$183,3 млн по курсу 30 руб./\$1).

Основные акционеры до 2009 г.: Тимур Артемьев, Евгений Чичваркин.

Основные акционеры после 2009 г.: Александр Мамут — 50,1%, «ВымпелКом» — 49,9%.

Представленность в 2009 г.: около 4300 магазинов в России, Украине, Казахстане, Белоруссии и Киргизии. Представленность на начало 2012 г.: около 4700 магазинов в России и в Белоруссии.

Компания «Евросеть» — это крупнейшая в мире сеть специализированных магазинов по продаже услуг связи и сопутствующих товаров. Созданная в 1997 г., «Евросеть» за десять лет, имея более 5000 магазинов в 11 странах, стала второй по объему выручки розничной компанией в России и вошла в список 250 крупнейших розничных компаний мира, заняв 229-е место в рейтинге. В свое время «Евросеть» создала уникальный розничный формат «Салон связи», который стал стандартом для этого направления бизнеса. «Евросеть» пережила два экономических кризиса и в настоящее время активно борется за увеличение своей доли рынка, одновременно работая над эффективностью бизнеса. Сегодня «Евросеть» является лидером на своем рынке и, будучи истинно услуговой компанией, постоянно предлагает потребителям все новые сервисы.

В этом кейсе отражен весь путь компании по кривой жизненного цикла — от момента появления бизнес-идеи до непростого выхода на стадию стабилизации.

ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ» (1997–2000)

Компания «Евросеть» была создана в 1997 г. в Москве двумя школьными товарищами Евгением Чичваркиным и Тимуром Артемьевым. Тимур Артемьев в то время увлекался различной электронной техникой — компьютеры, телефоны с автоответчиками и прочие «айтишные штучки». Чичваркин работал на рынке «Лужники» и торговал всем тем, что быстро приносило доход. В какой-то момент Тимуру пришла в голову мысль, что продажа мобильных телефонов, пожалуй, могла бы быть достаточно прибыльным делом, и он пригласил своего друга Чичваркина попробовать. Одна из первых розничных точек продаж была открыта в качестве отдела в магазине «Электроника» на Ленинском проспекте. Название «Евросеть» нашли почти сразу, но, до того как стать известной на полмира желтой компанией с российским флагом в логотипе, ее идентификационные признаки несколько раз менялись.

ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ


Свой первый офис Тимур и Евгений сняли в самом начале Тверской улицы по объявлению газеты «Из рук в руки», даже не предполагая, что через 10 лет компания будет признана самым быстрорастущим ритейлером в мире. В офисе продавали телефоны по объявлениям в газетах, а розничные продажи организовали, открыв точку в магазине «Электроника» на Ленинском проспекте. Спустя месяц после открытия первых двух точек (в офисе на Тверской и в «Электронике») появилась третья — на Лубянке. Телефоны были в таком дефиците, что основателям «Евросети» иногда приходилось ехать на другой конец города за одним-единственным мобильником.

Фаза зарождения «Евросети», когда начальная бизнес-идея модифицировалась до оптимального вида, продолжалась с 1997 г. по 2000 г.

Виталий Жданов, работавший в 2007 г.

уже менеджером отдела обучения, вспоминает: «Мне очень запомнился 1999 г. В этом году я вместе с еще одним продавцом начал «покорять» Митинский радиорынок. В то время еще не было никаких салонов, а попросту рыночные палатки, которые постоянно сносило ветром. В один из осенних дней мы с Лешей загрузили выданный нам товар в служебные «Жигули» и поехали на работу. С помощью двух удочек мы смастерили вывеску желтого цвета с надписью «Аксессуары для телефонов» и начали продажу. Условия были, мягко говоря, полевые, но нам нравилось. Мы горели энтузиазмом и хотели побольше заработать. Уже тогда мы ощущали, что наша заработная плата в среднем достаточно высока. У нас на всем радиорынке у первых появился кассовый аппарат, в связи с ограниченностью места он стоял у нас на земле. Люди недоумевали и периодически пытались его прикупить. Вечером, закончив рабочий день, весь товар снова отвозился в офис и сдавался с отчетом о проданных вещах».

В 1999 г. было открыто более 20 новых торговых точек в разных районах Москвы. Именно в 1999 г. появилось понятие «Салон связи». Впоследствии оно станет обозначать новый розничный формат со своими стандартами, которые, созданные и развива-



МОБИЛЬНЫЕ
ТЕЛЕФОНЫ ТОГДА
ПРОДАВАЛИСЬ В УЖАСНЫХ
УСЛОВИЯХ: ГРЯЗЬ, ЧЕБУРЕКИ,
ПОДДЕЛКИ, НИКАКИХ ДОКУМЕНТОВ
И ГАРАНТИЙ. ЕВРОСЕТЬ СТРОИЛА
РЕАЛЬНО САЛОНЫ — СВЕТЛЫЕ
МАГАЗИНЫ С КОНДИЦИОНЕРАМИ,
СТУЛЬЯМИ И СТОЛАМИ,
И С КАССОВЫМИ
АППАРАТАМИ

емые «Евросетью», будут эталоном и целью для всех игроков на рынке мобильного ритейла не только в России, но и на территории многих стран бывшего СССР. В 1999 г. мобильные телефоны продавались в офисах операторов за «три цены», в переходах метро вместе со сковородками и магнитолами типа «Panasaund» и «Sonni» и в бесчисленных палатках на радиорынках, которых в то время было чуть меньше, чем мелкооптовых продуктовых. Условия, в которых продавались мобильные телефоны, были ужасные: грязь, теснота, карманники, чебуреки, холод, подделки, никаких документов и гарантий, оптовики с баулами, пот, грязь, замешанная на размокшем картоне, и постоянная взаимная подозрительность. В этих условиях «Евросеть» принимает решение открывать магазины, в которых должно быть теплее (или холоднее, в зависимости от времени года), чем на улице, в которых есть касса (!) и в которых есть столы и стулья, чтобы покупатель мог присесть и спокойно в разговоре с продавцом выбрать себе то, за что он готов отдать свои деньги. По сравнению со всем тем, что было вокруг, это был реально Салон, как тогда говорили «для Людей». Потом, когда салоны связи стали названием магазина определенного формата с определенным ассортиментом, их «салонность» совершенно пропала, более того, многие игроки рынка в попытке отстроиться от «Евросети», называли их «центрами...», «офисами...», «супермаркетами...», но для покупателей все они были салонами связи.

В самом конце 1999 г. «Евросеть» проводит свои первые рекламные акции, которые увеличивают продажи в разы. Бизнес родился, теперь — только вперед!

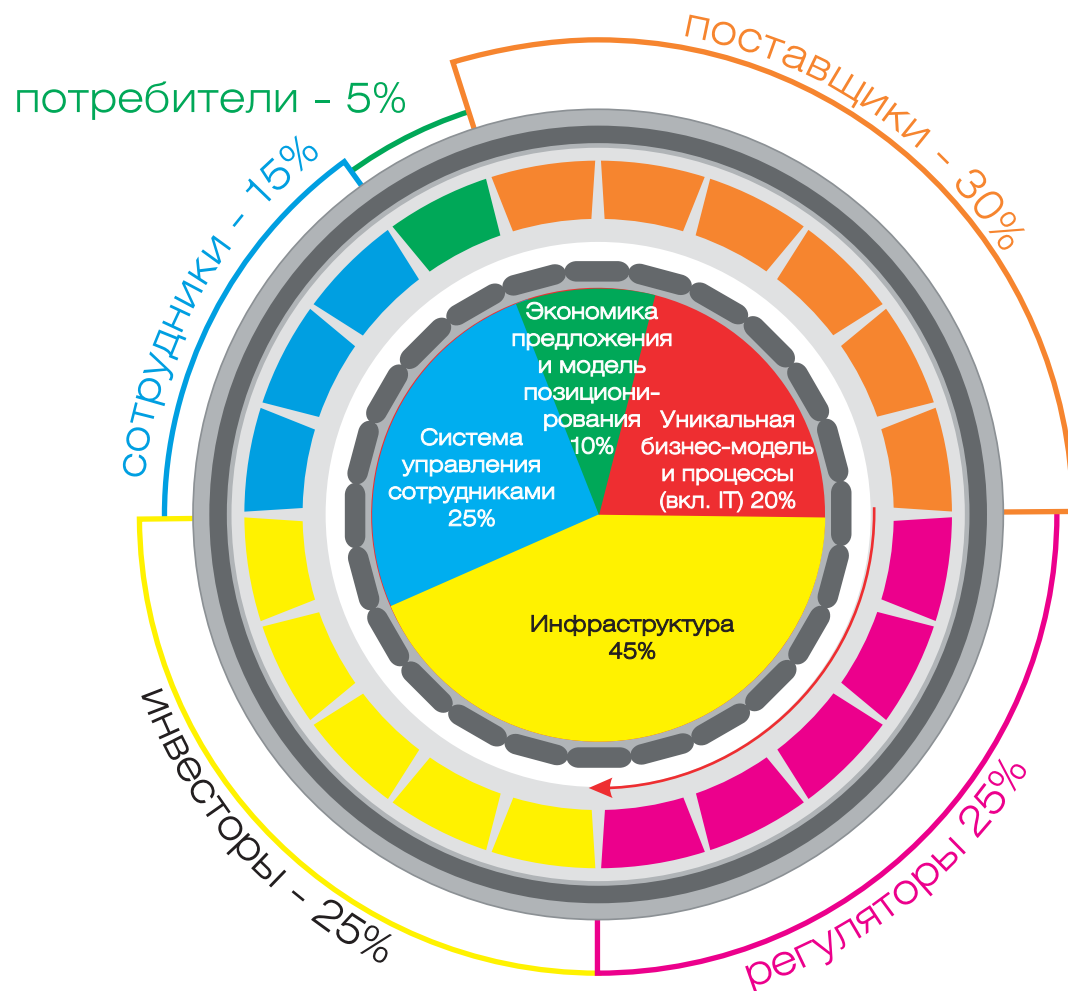


Рис. 9—1. «Генератор» в фазе зарождения компании «Евросеть».

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, НА ФАЗЕ ЗАРОЖДЕНИЯ

Поставщики — 30%

Розничная торговля не способна существовать без поставщиков. Конечно, в идеале их должно быть много, чтобы в случае неудачи с одним из них сотрудничество с другим могло бы нивелировать этот казус. Но по сути у «Евросети» и в то время, и после было 2 типа основных поставщиков — это производители (на первоначальных этапах — дистрибуторы или оптовые поставщики) мобильных телефонов и операторы мобильной связи. Первые несколько лет со своими поставщиками «Евросеть» работала исключительно через посредников. Не было прямых договоров ни с производителями, ни с операторами. Везде были «прослойки», «свои люди» поставщиков, обойти которых было невозможно, потому что каждый хотел иметь свой кусочек хлеба с икрой. Предполагаю, что именно оттуда тянутся притянутые за уши истории про контрабанду и т.п. Товар в те времена был в дефиците, и никому не приходило в голову копаться в истории его появления в России — важно было купить его вовремя и продать быстрее, чтобы снова купить его раньше конкурентов. Никто не задумывался, по какой схеме этот товар ввезен поставщиком. Он есть, документы на него есть, цена устраивает — отлично, по рукам, работаем дальше! Что же касается отношений с операторами сотовой связи, то заключение с ними прямых дилерских договоров стало возможным только около 2000 г., в результате длительных переговоров и во многом благодаря смене руководства операторов.

До 2000 г. визуальный стиль «Евросети» был желто-синим в равной пропорции, используя желтый цвет МТС (до ребрендинга компании) и синий цвет «Билайна» (тоже до его ребрендинга) как намек на то, что компания продает услуги обоих операторов. Однако, поскольку стандарт GSM, который развивала МТС, привел к повышенному

спросу на GSM-телефоны, «Евросеть» стала налаживать с МТС более активное партнерство. В тот период предложение МТС интересовало потребителей заметно больше, и компания приняла решение изменить вывески в сторону большей ассоциации с МТС. Сама марка «Евросеть» еще не значила для потребителей абсолютно ничего («Евросеть» как бренд начал целенаправленно формироваться только в 2001 г.). Так «Евросеть» из-за особенностей отношений с поставщиками окрасилась преимущественно в желтый.

Органы власти — 25%

Что такое власть для маленького магазина? Чьи слова и решения есть единственный вариант для тех, кто снимает «контейнер №23Б» на рынке? Кто может прийти и с аргументом «Короче, типа, это, в общем, ну, того, проверка, в общем...» и забрать дневную выручку — ужасно неприятно, но зато есть гарантированных 29 дней в месяце, когда можно работать на себя?

Маленькие органы, но все же власти, и их влияние на новый маленький бизнес в конце 1990-х гг. было очень велико. От личного мнения и решения муниципальных служащих (и от искусства переговорщиков компании) зависело, быть или не быть новому магазину в интересном месте, какая арендная ставка у него будет, сколько раз в месяц будут проверки и т.д. Предполагаю, что большое количество московских чиновников, а также их родственников свои мобильные телефоны получили благодаря «Евросети».

Инвесторы — 25%

Стартовый капитал «Евросети» — это личные сбережения владельцев плюс некоторая сумма, взятая взаймы у знакомых и родственников. Деньги на развитие в этот период «Евросеть» брала из своего оборота. Все вырученные средства пускались на приобретение нового товара и открытие новых магазинов.

Казалось бы в этом случае значение инвесторов, как аудитории, влияющей на успех бизнеса, здесь практически никакое, но в данном случае собственники компании, являющиеся одновременно ее топ-менеджерами, по сути, и являлись ее инвесторами — ведь именно они принимали решения, сколько, откуда и когда «вынимать» и во что и как вкладывать.

Сотрудники — 15%

В молодой компании еще не были выстроены отношения «начальник—подчиненный», но все были заражены одной идеей и вовлечены в бизнес.

Рассказывает Ирина Медведева, в 1998 г. продавец торговой точки магазина «Электроника»: «Я работала продавцом в этом же торговом центре, но в соседнем отделе. Тогда я занималась продажей техники: телевизоры, видеотехника. Отдел, на тот момент, в котором я работала, вынужденно закрылся и я осталась без работы. Появился Женя Чичваркин и предложил мне работать вместе с ними. У него в то время был один салон и 5 сотрудников, среди которых были Дима Сидоров и Леша Широков. Так я стала сотрудником в будущем самой яркой компании на рынке».

Инфраструктура имела стихийный, но очень «семейный» вид. Офис размещался в нескольких квартирах в разных домах в районе Тверской улицы. Так, руководство и отдел закупок находились за зданием Госдумы в Георгиевском переулке. Это место называлось «Сто тринадцатый офис». Во дворе, в здании за ним, находились основные обеспечивающие подразделения и склад. Маркетинг базировался во дворах на Большой Дмитровке, а финансисты и развитие — в разных подъездах дома №4 на Тверской.

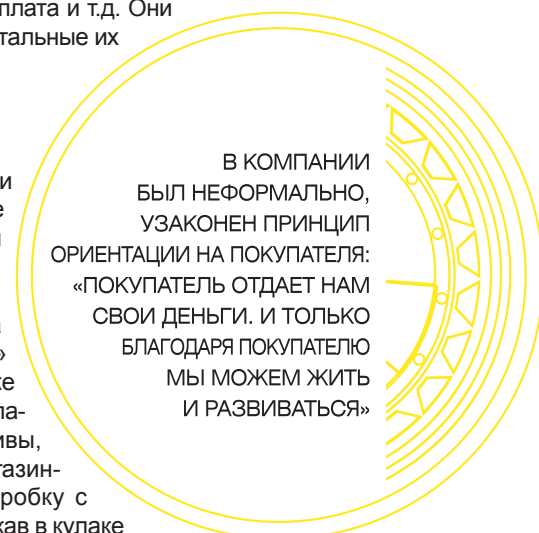
Все вместе выходили на улицу покурить, ели из пластиковых упаковок привозные супы, салаты и котлеты, кормили кошку Моторолу и

после работы пили пиво из бутылок у перехода возле Госдумы. Ни от кого тогда нельзя было услышать что-то вроде «Это не входит в мои обязанности» или «Я направил e-мейл в отдел такой-то, но до сих пор я не получил от них ответного письма с текущим статусом по нему». Главными сотрудниками в компании считались продавцы. Именно от них зависело, как будет компания жить, когда и в каком размере будет выплачена зарплата и т.д. Они те, кто делает бизнес, а все остальные их обслуживают.

Потребители — 5%

Потребители того времени на бизнес почти никак не влияли — они были готовы брать все, что дают, и их было полстраны. Хотя это был уже не Советский Союз, когда нужно было все «доставать» и «урывать», но это был все же абсолютно дикий рынок. Покупатели были безмерно счастливы, выдвигаясь из тесного магазинчика, держа под мышкой коробку с телефоном Siemens C25 и зажав в кулаке оставшиеся деньги. Были счастливы от того, что купили мобильный телефон, тут же смогли купить к нему контракт (и все в одном месте!), сдачу им дали правильно, цыгане пока ничего не вытащили из сумки и еще остались деньги, потому что нашлась какая-то «Евросеть», где все тоже самое стоит дешевле.

Андрей Горохов, в 1999 г. старший продавец торговой точки на «Горбушке» вспоминает: «Сильно запомнился Новый год с 1999 на 2000. Тогда мы работали в салоне на радиорынке «Горбуш-



В КОМПАНИИ
БЫЛ НЕФОРМАЛЬНО,
УЗАКОНЕН ПРИНЦИП
ОРИЕНТАЦИИ НА ПОКУПАТЕЛЯ:
«ПОКУПАТЕЛЬ ОТДАЕТ НАМ
СВОИ ДЕНЬГИ. И ТОЛЬКО
БЛАГОДАРЯ ПОКУПАТЕЛЮ
МЫ МОЖЕМ ЖИТЬ
И РАЗВИВАТЬСЯ»

кин двор». У нас был небольшой по площади салон, но народ сметал все на новогодние подарки. Тогда был единственный случай, когда люди вокруг нашего салона ходили приставными шагами. Желающих совершить покупки было безумное количество. В смене нас работало 3 человека, но мы успевали обслужить всех покупателей, в тот день от нас никто не ушел с пустыми руками».

Но уже в это время в компании был неформально, но для всех и для каждого, узаконен принцип ориентации на покупателя: «Покупатель отдает нам свои деньги. И только благодаря покупателю мы можем жить и развиваться. Он — наш кормилец и поилец, поэтому отношение к нему должно быть соответствующее. И тогда он вернется к нам еще и еще, и снова с радостью будет обменивать свои деньги на наши товары. Ни один человек, который имеет хоть мало-мальский интерес к нашим товарам, не должен остаться без внимания, ведь каждый из них — это потенциальный покупатель».

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ

Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 45%

После того как стало понятно, что первые два-три магазина дают прибыль, встала задача открытия новых торговых точек. Где? Там, куда потенциальные покупатели пойдут за мобильными телефонами — на радиорынки и вещевые рынки. Потом к ним добавились магазины «Техносила». На улицу и к станциям метрополитена «Евросеть» выйдет чуть позже, и этот факт ознаменует собой начало фазы формирования.

Из всех магазинов, открывшихся в то время, до 2006 г. было закрыто всего два (по причине их нерентабельности). Однако большинство

из них были закрыты или кардинально изменены в период 2006-2007 гг., когда, с одной стороны, изменилось потребительское поведение, а с другой стороны, «Евросеть» вошла в стадию стабилизации, что повлекло за собой пересмотр требований к инфраструктуре предоставления услуги.

Система управления сотрудниками (HR) — 25%

Никаких технологий. Никаких регламентов, должностных обязанностей и штатных расписаний. Все работают в одной команде. Акционер, генеральный директор, курьер, продавец, рекламщик и кассир сидят ночью в душном подвале склада и снимают остатки. Чичваркин лично принимает на работу продавцов и каждый день объезжает точки с проверкой — кому-то достается выговор, кому-то огромное спасибо за дневную выручку и всегда — «Что вам нужно, чтобы продавать больше? Какого товара не хватает? А если сделать вывеску сбоку, народа прибавится? А как продается Ericsson T19?» И так далее... Я это называю «менеджмент на кончиках пальцев» — он доступен только гениям менеджмента, и Чичваркин был им.

«Евросеть» чуралась любых формальностей. Это был бизнес, построенный на понятиях о законах рынка, на понятиях человеческо-капиталистических, очень простых и естественных. Некоторые из них, которые я смог вытащить из своей памяти, я привожу здесь:

- Все, что хочет купить Покупатель, нужно найти и продать ему.
- Чтобы заработать, нужно работать.
- Работа называется работой, потому что это — работа.
- Невозможно — это значит, что сегодня это сделать нельзя, но можно завтра.
- Главные здесь продавцы.
- Украл — значит, вор.

**Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы
(business & IT, software) — 20%**

В конце 1990-х гг. в Москве существовало несколько компаний, предлагавших услуги по продаже мобильных телефонов и контрактов операторов. Часть из них были аффилированы с операторами. Стоимость телефонов в розницу плюс стоимость подключения к сети оператора были примерно равны по величине стоимости разговоров по сотовому телефону в течение среднего периода эксплуатации абонентского устройства, поэтому относительно невысокая в процентах дилерская розничная наценка в абсолютном размере составляла весьма солидные суммы. «Евросеть» была первой, кто решился «уронить» цены и сделать ставку на объемы, а не на маржу. В этом и была уникальность бизнес-модели «Евросети». Эта стратегия стала началом стадии формирования, вывела «Евросеть» в лидеры, сделала ее компанией с мировым именем и в конечном счете была одной из косвенных причин будущей болезненной смены собственника.

Бизнес-процесс обеспечивался преимущественно вручную. Все записывалось в тетрадки, вечерами сидели, сводили данные, пересчитывая их по много раз на калькуляторах. Всего несколько компьютеров было установлено для бухгалтерии. Главное было — продавать, а все остальное держалось на честности и ответственности людей.

**Экономика предложения и модель позиционирования
(marketing & economics) — 10%**

На этапе зарождения «Евросети» в период с 1997 г. по 2000 г. предложение «Евросети» практически ничем не отличалось от предложений конкурентов. Одно важное отличие все же было — желание работать и продавать как можно больше и как можно выгоднее. Позиционирование было исключительно ценовым и опиралось на следующие принципы:

- Ставка на объемы и высокую оборачиваемость.
- Быстрое развитие сети и использование любой возможности для роста.
- Максимально выгодные условия сотрудничества с бизнес-партнерами.
- Личная ответственность руководителей подразделений и полное участие всех в бизнесе.

Кризис 1998 г. убил слабых и медлительных, очистив дорогу активным и энергичным. Государство 17 августа 1998 г. все-таки объявило себя банкротом, а валютный курс был отпущен в свободное плавание. За три недели курс доллара США вырос втрое (с 6 до 20 рублей). Несколько недель после кризиса в «Евросети» каждую ночь переписывали ценники, стараясь следить за каждым скачком курса. А днем искали тех, кто не успел переписать цены, и перекупали у них товар. Во время кризиса многие компании разорились, освободив некоторые микрорынки. В отличие от конкурентов, пытающихся сохранить бизнес, «Евросеть» сделала ставку на развитие, и до конца года были открыты еще несколько торговых точек.

ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ» (2000–2003)

Фаза формирования для «Евросети» ознаменовалась решением, которое было принято интуитивно, но стало определяющим в развитии компании на десять лет вперед. Это было решение принципиально снизить цены, сделав ставку на обороты.

ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

В 2000 г. «Евросеть» уже стремительно набирали обороты. Постоянно увеличивая количество салонов, «Евросеть» давала понять основным конкурентам, что настроена серьезно. В мае 2000 г. начал свою работу в Москве Интернет-магазин, сделавший процесс покупки еще легче и удобнее. По тем временам это был один из самых продвинутых Интернет-магазинов среди продавцов услуг и оборудования для сотовой связи. В этом же месяце в эфире нескольких московских радиостанций появился радиоролик «Евросеть» — цены просто ох..ть», который вспоминают до сих пор. Этот слоган на долгое время станет «визитной карточкой» «Евросети».

Вспоминает Виталий Жданов: «В 2000 г. мы уже значительно расширились, появились первые салоны, а мы начали представлять свои товары на выставках. Одной из самых запоминающихся, была выставка «Экспокомм-2000». К ней мы серьезно готовились и добились желаемого результата. В этот день на все представленные модели телефонов была снижена цена в 2 раза, а на аксессуары в 3 раза! Вы даже представить себе не можете, что там творилось. Люди занимали огромнейшие очереди, чтобы сделать покупку. Кстати, на этой выставке мы впервые начали подключать абонентов МТС и «ВымпелКом» совершенно бесплатно. Примерно в это время у нас впервые появились легендарные желтые пакеты. Они, конечно, отличались от сегодняшнего

варианта, но уже тогда вызывали бурную реакцию у покупателей. Пакеты были ярко-желтого цвета с большими синими надписями, выглядели очень привлекательно. А надпись была такая: «Этот пакет вмещает 12 кг сотовых телефонов».

Около 70 тыс. рекламных пакетов на выставке было роздано всем желающим. Весь путь от выставки к метро и все станции метро были наполнены рекламой «Евросети». Это было то время, когда люди стирали грязные пакеты и использовали их раз за разом, пока они имели нормальный вид. Я видел эти пакеты в руках людей на улицах даже спустя несколько лет.

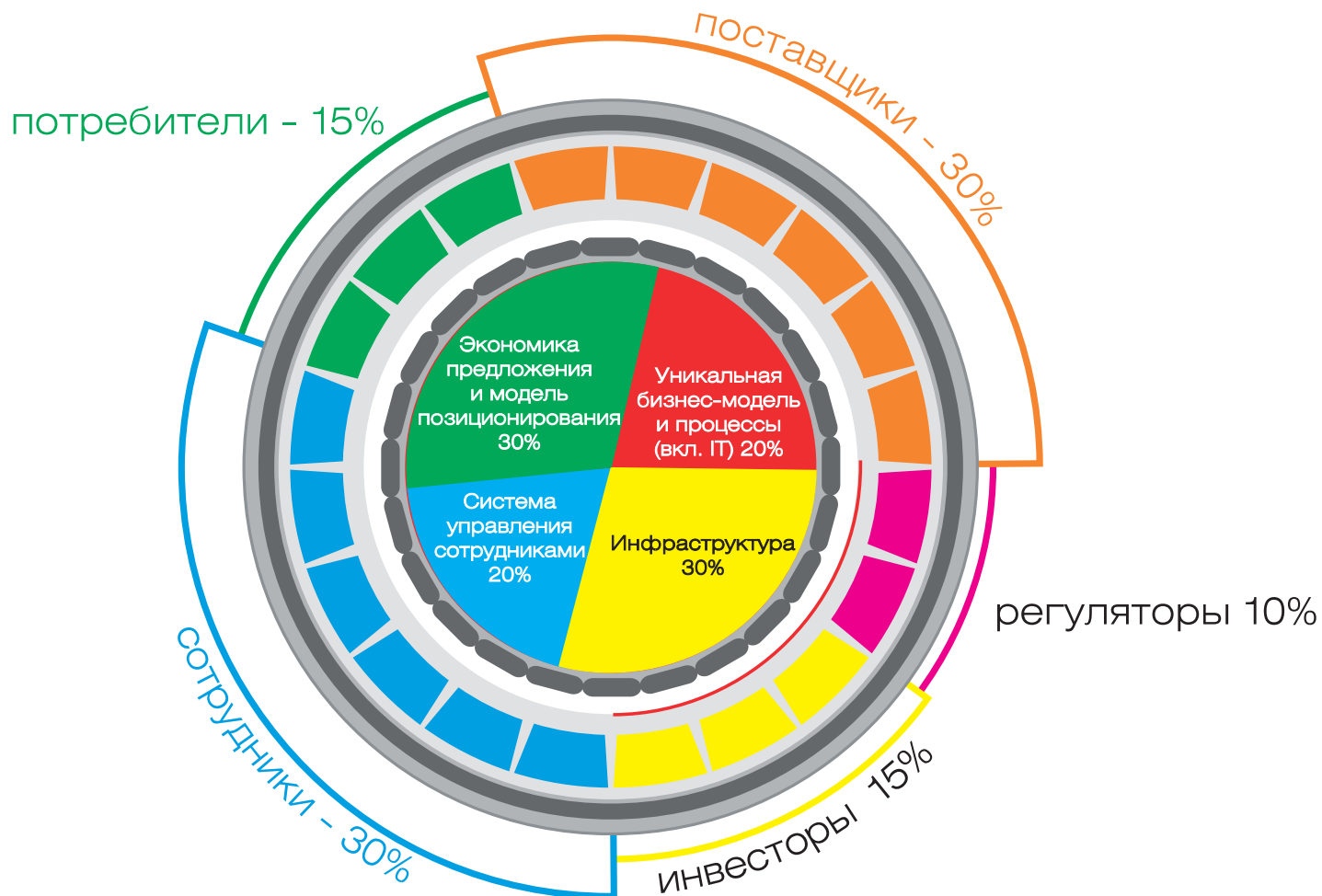


Рис. 9—2. «Генератор» в фазе формирования компании «Евросеть».

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, НА ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

Поставщики — 30%

В этот период «Евросеть» активно работает с поставщиками на предмет заключения с ними прямых контрактов. Влияние поставщиков на бизнес становится очень велико. Власть розничных сетей на этом рынке была пока не настолько сильна, чтобы диктовать поставщикам свои условия. Это станет возможным позже — сначала в отношении вендоров «второго эшелона», потом — «первого». Пока же к каждому был необходимо подыскивать ключики, договариваться, надавливать, ублажать, в общем — отстраивать коммуникации для эффективного ведения бизнеса.

С 2000 г. по 2002 г. были подписаны контракты с основными вендорами и операторами сотовой связи. В июне 2001 г. «Евросеть» становится прямым дилером «ВымпелКома», а ноябре того же года - начала работу с новым оператором «МегаФон». Отношения с некоторыми поставщиками были стабильными и основанными на взаимопонимании, и это давало положительные результаты для обеих сторон. С некоторыми отношения, напротив, колебались от взаимной любви до публичных конфликтов, и эти колебания всегда были привязаны к смене менеджмента поставщика. Например, в начале 2002 г. «Евросеть» поддержала Samsung в вопросе предоставления трехлетней гарантии, а уже в июне того же года начались трения с этим производителем и партнерский договор был временно расторгнут. С отдельными поставщиками компания оказалась в состоянии если не войны, то вооруженного нейтралитета. Например, «финский фронт» будет держать свою «линию Маннергейма» очень стойко, много воинов погибнет, и непонятно, на чьей стороне в итоге будет победа...

Сотрудники — 30%

В 2002 г. к концу фазы формирования «Евросеть» насчитывает уже более 100 салонов связи в Москве. К концу года первые магазины открываются в Туле, Санкт-Петербурге и Воронеже. Штат сотрудников компании насчитывает около 1000 человек, из которых более 65% сотрудники розницы — продавцы, директора магазинов и территориальные менеджеры. Харизма Чичваркина настолько сильна, что все (возможно, за редким исключением) работают с энтузиазмом, достойным Павки Корчагина, правда, за довольно приличные деньги: зарплата продавца активного магазина по итогам декабря 2002 г. доходит до \$3000. Один из основных принципов «Евросети», «результативная работа должна быть результативно оплачена», работает в полной мере. В высокий сезон люди работают практически круглосуточно, но результат того стоит!

Однако в этот период по-прежнему нет практически никаких формализованных регламентов, инструкций и прочих устанавливающих нормативных документов — все только создается. Вся система управления персоналом строится на личных коммуникациях руководства. Практикуются информационные письма от имени Чичваркина или директора розницы, собрания всех сотрудников перед высокими сезонами, на которых руководство компании лично выступает перед ними, обсуждает насущные проблемы и тут же решает их, отдавая распоряжения ответственным сотрудникам. Один из важнейших инструментов управления персоналом — мобильный телефон. Каждый сотрудник компании обязан был следить за тем, чтобы баланс его счета был положительным, держать телефон включенным круглосуточно 365 дней в году и быть готовым ответить на звонок в любое время и решить любой вопрос в рамках своей компетенции в течение нескольких минут, также используя мобильный телефон. Возможно, это не совсем соответствует КЗОТу, но зато невероятно эффективно.

Инвесторы — 15%

Важность непрерывных, стабильных и достаточных инвестиций в этой фазе развития была очень велика. Будучи все еще небольшой компанией, «Евросеть» не думала о каких-либо акционерных моделях, однако остальные возможности пополнения оборотных средств активно изучались. В силу условий, складывавшихся в то время на финансовых рынках, наиболее доступным вариантом получения средств на развитие для «Евросети» было кредитование в банках. Условия разных банков были одинаково «не сладкими». Поэтому каждая новая договоренность о кредите на приемлемых для компании условиях была маленькой победой. Выстраивание и развитие коммуникаций с кредиторами было одной из приоритетных задач компании и строилось через личное общение. Инструменты Investor Relations не применялись.

Потребители — 15%

На стадии формирования коммуникации с потребителями приобретают для «Евросети» большее значение. Параллельно с компанией развиваются конкуренты, многие из которых, видя эффективность бизнес-модели «Евросети», копируют ее для своего бизнеса. Они также добиваются успеха. Пока еще все компании значительно отличаются друг от друга по ассортименту, по количеству предоставляемых услуг и по уровню сервиса. Появляются все новые сети. Некоторые из них целенаправленно начинают уже превращать свои торговые марки в бренды. Однако проникновение сотовой связи по-прежнему растет, рынок расширяется и не успевает насыщаться. На ненасыщенном рынке большой неудовлетворенный спрос, который все более увеличивается по мере снижения стоимости сотовых телефонов и роста доходов населения. Потребители выстраиваются в очереди в салонах сотовой связи и бегут туда, куда им укажет реклама. В 2003 г. в Москве, а в регионах — примерно с середины 2004 г. начинается «мобильный бум».

Органы власти — 10%

Органы власти по-прежнему могут достаточно серьезно влиять на бизнес, но в сравнении с его объемами их влияние уже менее заметно, чем на стадии зарождения. Однако органы власти становятся инструментом в конкурентной борьбе, а термин «пришли по заказу» — широко распространенным.

**ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ
НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ****Экономика предложения и модель позиционирования
(marketing & economics) — 30%**

Однозначно утвердившись в правильности и успешности выбранной стратегии низких цен, «Евросеть» стремительно росла и набирала обороты. Наиболее успешным в фазе формирования для компании стал 2002 год. Это был период, когда в Москве спрос был настолько велик, что не хватало товара. Причина этого кроется в первую очередь в том, что сотовая связь стала абсолютно доступной. Появились дешевые мобильные телефоны, рассчитанные на массовую аудиторию и ставшие хитами продаж.

Вторая (если не первая) после стратегии низких цен составляющая маркетингового позиционирования «Евросети» - это эпатажность. Массовый сегмент потребителей с невысокими доходами, на который фактически сориентировалась компания, составлял подавляющее большинство населения. Компания решила обращаться к ним на языке этой аудитории. Девиз «Евросеть» — цены просто ох..ть!» оправдал себя на 200%. Во-первых, слоган абсолютно однозначно и четко доносил основную мысль: «цены — низкие». Во-вторых, это показало потребителям, что компания стремится найти с ними, в буквальном смысле слова, общий язык. В-третьих, такой подход на рынке был исключительным, позволил

выделить компанию и очень быстро насытить марку ценностным ассоциативным содержанием, превратив ее в бренд. Эпатажные приемы коммуникации фактически поляризовали общество: оно разделилось на сторонников и противников компании. Но среди сторонников существенно повысился уровень лояльности: они не просто отдавали компании предпочтение, они ее *защищали*. Социологическое исследование, проведенное компанией вскоре после запуска подобной рекламы, показало, что к эпатажному имиджу порядка 25% потребителей относятся положительно, 65% — нейтрально и лишь 10% отрицательно.

1 апреля 2002 г. «Евросеть» провела акцию «Красные фонари» на Тверской. Идея пришла в голову вечером в пятницу 28 марта в связи с репутацией Тверской улицы*. За 2 дня нашли девушек, которые согласились нам помочь, задрапировали окна красной тканью, изготовили и повесили красные фонари, наклеили на окна рекламу «Эросеть. Модели от 70 евро» и в понедельник 1 апреля запустили пресс-релиз. В качестве разъяснения: 70 евро тогда стоила модель самого дешевого телефона, объемы продаж которой в «Евросети» конечно же выросли в несколько раз.

* В то время ул. Тверская была основным местом дислокации московских девиц легкого поведения. Впоследствии, к счастью, органы правопорядка добились ликвидации этого «очага платной любви» в центре столицы.

Пресс-релиз (1 апреля 2002 г.):

«Компания «ЭРОСЕТЬ»! Модели просто...очень недорогие (от 70 ЕВРО).

Наконец-то это случилось! 1 апреля 2002 г. Московской городской думой России на тайном вечернем заседании принят закон о легализации проституции. В связи с этим открыт первый в Москве и первый в России Дом терпимости. Он открылся в традиционно-историческом месте на ул. Тверская, в доме № 4, на 2-м этаже, в бывшем центральном офисе продаж компании «Евросеть».

Компания «Евросеть» является одним из учредителей этого благого начинания. Компания «Евросеть» до 1 апреля занималась продажей мобильных телефонов и имела более 80 салонов связи по Москве, хорошо оформленных яркой наружной рекламой. Чтобы не вкладывать много средств на переделку рекламы салонов, было принято решение о том, что новая компания будет называться «Эросеть».

В настоящий момент стоимость услуг в компании «Эросеть» составляет от 70 Евро за модель. В дальнейшем, после изучения ситуации на рынке, планируется ввести корпоративные тарифы, услуги для VIP-клиентов, а также экспресс-услуги по укороченному трафику и сниженным расценкам. Также возможна посекундная тарификация и бесплатные первые 5 входящих секунд.

[...]

Все услуги и товар компании «Эросеть» прошли обязательную сертификацию и российско-украинскую таможенную очистку и адаптированы для использования на территории России. Ведется активная борьба с серым и нелегальным товаром, который наводнил Тверскую улицу и Ленинградское шоссе. Использование несертифицированного товара

грозит осложнениями для здоровья в виде венерических и других заболеваний и возможными проблемами с властями. А продукция «Эросеть» имеет все гигиенические сертификаты и абсолютно безопасна для Вашего здоровья.

Компания «Эросеть» будет рада видеть всех желающих среди посетителей своих салонов, но предупреждает, что в маленьких по площади салонах (например, в магазинах «Пятерочка») будут установлены исключительно стоячие кабинки, либо специально оборудованные общественные комнаты для просмотра слайдов. Естественно, цена на такие услуги будет существенно ниже.

Ждем Вас! тел. 777-77-10, Москва, ул. Тверская, 4»

Говорят, что эта акция подтолкнула ГУВД Москвы на активные и действенные меры по оздоровлению Тверской, так что «Евросеть» может поставить себе в заслугу участие в решении одной из серьезных городских проблем.

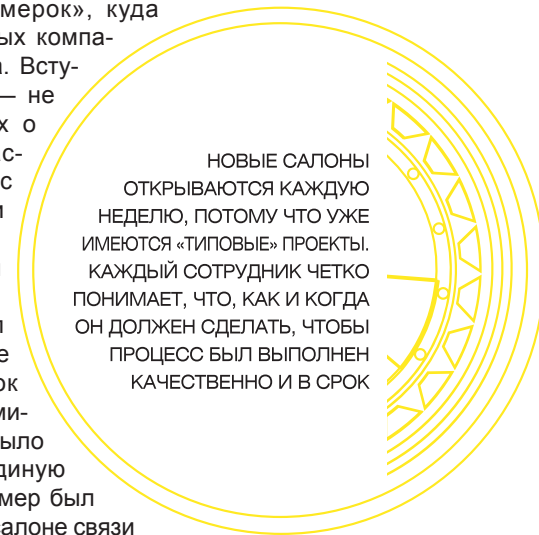
Впоследствии «Евросеть» будет ежегодно проводить первоапрельские эпатажные акции, каждый раз стараясь придумать что-то особенно креативное.

Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 30%

В начале 2001 г. «Евросеть» приобретает в Москве небольшую сеть магазинов «Бастион». Часть из них будет сразу закрыта, большинство — будут работать еще многие годы. В это время у «Евросети» нарабатываются принципы коммуникаций, формализуются основные участники процессов, ответственные лица и сферы ответственности. В принципе, каждый уже четко понимает, что, как и когда он должен сделать, чтобы процесс был выполнен качественно и в срок. Высокие внутренние требования к качеству работы остаются неизменными,

но уже не нужно каждый раз всем собираться и обсуждать проблему «как будто в первый раз». Если в начале фазы формирования компании каждый новый салон — это отдельный проект с индивидуальным подходом к планировке, вывеске, анонсированию открытия и товароснабжению, то в 2002 г., когда новые салоны открываются практически каждую неделю, уже имеются « типовые » проекты, которые лишь « тюнингуются » в ходе финального обсуждения. Сотый салон связи «Евросеть» в Москве был открыт в июне 2002 г.

Начало же того года было ознаменовано появлением легендарного справочного телефона 777-77-10. Тогда был очень популярен пул «Шесть Семерок», куда входило несколько розничных компаний из разных сфер бизнеса. Вступить в пул не получилось — не сошлись в представлениях о стоимости и принципах участия. К тому же, все номера с шестью семерками уже были заняты, номер 777-777-7, естественно, принадлежал московскому правительству, а вот номер 777-77-10 был доступен. Не пропадать же ему! Номер «Пять Семерок Десять» стал активно рекламироваться везде, где только было возможно, сеть получила единую точку входа (правда, этот номер был установлен во флагманском салоне связи на Тверской, 4, а каждый салон по-прежнему имел свой номер телефона), единая справочная начала свою работу. Количество звонков на него быстро росло, а вместе с ними росли и продажи.



НОВЫЕ САЛОНЫ
ОТКРЫВАЮТСЯ КАЖДУЮ
НЕДЕЛЮ, ПОТОМУ ЧТО УЖЕ
ИМЕЮТСЯ «ТИПОВЫЕ» ПРОЕКТЫ.
КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ЧЕТКО
ПОНИМАЕТ, ЧТО, КАК И КОГДА
ОН ДОЛЖЕН СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ
ПРОЦЕСС БЫЛ ВЫПОЛНЕН
КАЧЕСТВЕННО И В СРОК

Начиная с осени 2001 г. «Евросеть» готовила план регионального развития. Изучали рынки, продумывали логистику, прорабатывали юридические вопросы. Менеджеры по развитию были фактически «высланы» из Москвы в регионы. Летом 2002 г. были открыты первые магазины в Санкт-Петербурге.

Вспоминает водитель компании Фарид Сабиров: «Вечером все собрались у меня дома, немного поспали, позавтракали и в 4 утра выехали в Питер. В моих «Жигулях» ехали впятером – развивальщики, реклама и я. Второй завтрак у нас был на Валдае — сладкий кофе из термоса и конская колбаса. К часу дня были в Купчино — там вроде покупали салон. За пару часов сделали все дела, реклама сфотографировала павильон и сняла все размеры, а я пока поспал в машине. Мы поехали в центр, поели в каком-то ресторанчике, ребята выпили по грамушке, и мы двинулись обратно. И вот здесь я понял, что туда-обратно в Питер за одни сутки — это опасно для здоровья! Ребята пели, рассказывали анекдоты, иногда громко кричали и хлопали в ладоши, пытаюсь меня хоть как-то вытащить в реальность, потому что я постоянно засыпал. В какой-то момент я вынырнул из полубоморочного состояния на скорости 90 от криков и толчков Паши, который, сидя на правом сиденье, пытался рулить, потому что я крепко жал на газ и остановиться было невозможно. В Москву вернулись все живые, слава Аллаху!»

Осенью 2002 г. открылись салоны в Туле и Воронеже.

Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 20%

К началу 2000 г. «Евросеть» имела неструктурированную модель бизнеса и близкие к импульсивно-хаотическим бизнес-процессы. Все свободные средства вкладывались в товар и развитие, но не в IT. Однако уже в 2002 г. начала свою работу корпоративная информационная система, а в конце года был организован общий сервер для обмена информацией между московскими точками и

офисом — PDCPOINT. В начале зимы 2002 г. «Евросеть» переезжает в новый офис в Бумажном проезде, собирая разрозненные коллективы в один, и IT-инфраструктура в нем соответствует современным стандартам с огромным заделом на будущее.

В апреле 2002 г. «Евросеть» начинает принимать платежи абонентов МТС, «Билайн» и «МегаФон». По своей сути это было революционным предложением на рынке, потому что иначе абонентам нужно было ехать в офисы операторов. Сегодня платежи можно проводить, не выходя из дома.

Вспоминает Виталий Жданов: «В 2002 г. мы начали принимать платежи. Я работал продавцом на Митинском радиорынке. На первых порах это было, конечно, не в режиме on-line. Люди сначала относились немного с недоверием, как ко всему новому. «Как же так, вы вроде не МТС, не «Билайн», а платежи принимаете?» Покупатели заполняли квитанцию, мы пробивали чек, и когда накапливалось около 50 чеков — звонили в активацию платежей и голосом активировали каждый номер. Много было курьезных случаев, но хочется сказать «спасибо» девушкам из активации платежей за их быструю и слаженную работу».

В ноябре 2002 г. впервые в продажу поступили карты IP-телефонии. Со временем «Евросеть» выпустит свои карты IP-телефонии и доступа в Интернет, сделав их, пожалуй, самыми популярными картами благодаря низким тарифам.

Система управления сотрудниками (HR) – 20%

В 2002 г. был написан гимн «Евросети». Его написал, скажу без ложной скромности, гениальный человек и музыкант Николай Крупатин. На протяжении многих лет «Евросеть» сотрудничала с Николаем, и он был голосом и музыкой «Евросети». Кстати, именно он придумал тот самый ролик «Евросеть» — цены просто ох.т.ь!», но — никому не говорите этого, чтобы не разрушить легенды.

Внутренняя культура «Евросети», базировавшаяся на принципах полной открытости, честности, доверия друг к другу и взаимовыручке и замешанная на капиталистических ценностях, из дружественно-семейных отношений начала перерастать в правильные структурированные и формализованные принципы, становясь более «корпоративной», но не теряя своей харизмы и открытости. Офис по-прежнему представлялся как обслуживающее звено для розницы, однако дающее понять, что без его помощи розница прожить уже не сможет.

В 2002 г. «Евросеть» организует совместно с компанией LG первую мотивационную маркетинговую акцию для сотрудников розницы. Приз — поездка в Корею. Результаты — ошеломляющие! Оказывается, управлять продажами можно не только ценой и рекламой! После этого мотивационные акции с поставщиками становятся регулярными и обязательными при работе с вендорами. Продажи телефонов Philips во время такой акции выросли в разы, а их доля в продажах «Евросети» достигла почти 30%. По окончании программы мотивации продажи Philips, конечно, снизились, но остались на заметно более высоком уровне, нежели были до акции.

Компания по-прежнему считала важнейшим фактором управления персоналом личное руководство. Формируется его «вертикаль», вступают в действие «каскадные» методы. Все заняты одним делом и все понимают важность каждого. Появляются первые регламенты, прописываются некоторые бизнес-процессы, но слово по-прежнему является тем ключом, который «заводит» людей и заставляет их двигаться.

ФАЗА РОСТА КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ» (2003-2007)

В конце 2002 г. «Евросеть», кроме столицы, присутствовала в Санкт-Петербурге, Туле и Воронеже. При открытии салонов в этих городах «Евросеть» использовала технологии, отработанные в Москве. Единственная региональная специфика состояла в том, что «Евросеть» воспринималась как московский ритейлер и наталкивалась на подозрение в том, что продает товары по высоким столичным ценам. На самом же деле цены адаптировались с учетом ситуации на местных рынках, и в регионах компания быстро добилась того же положения ценового лидера, что и в столице. Исключение составлял Санкт-Петербург, где московская компания была воспринята в штыки, вероятно, в первую очередь по причине вечного соперничества двух столиц. Долгое время Северо-западный филиал будет для «Евросети» очень проблемным, но будет поддерживаться по соображениям сохранения статуса компании как федеральной.

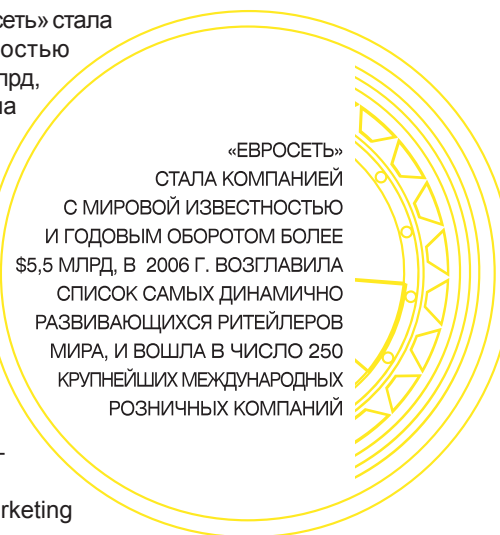
ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

После открытия первого десятка салонов связи в регионах перед менеджментом «Евросети» встал вопрос о создании региональных филиалов для управления бизнесом на локальной территории. Действительно, первые региональные салоны проектировались в Москве, из Москвы ехали строители и рекламные вывески, и все работы управлялись московскими сотрудниками, выезжавшими в командировки на недели. В начале 2003 г. был создан отдел региональных продаж, отвечавший за развитие в регионах. С тех пор из отдела, управлявшего десятком розничных точек, он превратился в департамент, контролирующий более 80% бизнеса компании в более чем 10 странах с четким менеджментом и полной унификацией бизнес-процессов.

За период с 2003 г. по 2006 г. «Евросеть» стала компанией с мировой известностью и годовым оборотом более \$5,5 млрд, по результатам 2006 г. возглавила список самых динамично развивающихся ритейлеров мира (согласно данным Deloitte), и вошла в число 250 крупнейших международных розничных компаний.

На стадии роста перед «Евросетью» стояло несколько стратегических задач:

- продвижение бренда, агрессивная рекламная политика — коммуникация с аудиторией «Потребители»; развитие «Marketing & Economics»;
- выстраивание нетипичной для России корпоративной культуры — коммуникация с аудиторией «Персонал»;
- создание систем мотивации и управления персоналом, с оплатой по личным достижениям — развитие системы управления персоналом;
- активный PR и IR — коммуникация с аудиторией «Инвесторы»;
- гибкая, но на основании собственного «права силы», политика в отношении поставщиков;
- создание, пожалуй, самой мощной и передовой в России ERP-системы на базе SAP для розницы с возможностью контроля в режиме реального времени каждой (!) продажи и построения прогнозных моделей на основе многофакторного анализа — элемент «Software»;
- максимальное наращивание сети — развитие «Инфраструктуры предоставления услуги».



На протяжении всей истории развития «Евросети» коммуникация с органами власти сознательно уделялось минимальное внимание. Чичваркин всегда говорил: «Я вне политики. Я просто продаю телефоны». Рост бизнеса до федерального и даже международного масштаба, превращение «Евросети» в значительного участника российского бизнес-сообщества потребовало изменить эту ситуацию. Целью таких коммуникаций компании было изменение деловой среды для улучшения условий собственного развития. Определенное влияние на улучшение этих условий действительно удалось оказать. Например, после выступления главы «Евросети» на тему «Влияние избыточного регулирования на деятельность розничных компаний» на Экономическом форуме в Санкт-Петербурге в середине 2008 г. была отменена 5%-ная пошлина на ввоз мобильных телефонов. Собственно и участие Чичваркина в движении «Правое дело» в конце 2008 г. преследовало те же цели — возможность повлиять на состояние бизнес-среды в России.

На стадии роста руководство «Евросети» понимает, что продажа товаров — это конечно же хорошо, но будущее — за оказанием услуг. И причин тому несколько.

Во-первых, себестоимость услуги близка к нулю. Конечно, можно и нужно брать в расчет стоимость аренды помещения, зарплату персонала, обеспечение инфраструктуры и бизнес-процессов. Но само оказание услуги по продаже в кредит, или приему платежей, или продаже авиабилетов и т.д. — практически не требует от компании никаких затрат. Даже наоборот, «производители» этих услуг готовы платить «Евросети» повышенную по сравнению с конкурентами комиссию, поскольку «Евросеть» обеспечивает доступ к аудитории в десятки миллионов их потенциальных клиентов. Эффект больших чисел.

Во-вторых, насыщение рынка мобильных телефонов в 2006 г. достигло 60% населения, а в крупных городах и того больше.

Замена старого телефона на новый в среднем производится раз в 3 года, при этом «бэушные» телефоны никуда не исчезают: кто-то сдает их в сервисные центры дилеров, часть пополняет черный рынок, а в большинстве случаев происходит «апгрейд по цепочке»: при покупке нового телефона старый отдается ребенку, бабушке, дедушке... Иными словами, обновление парка техники никогда не обеспечит продаж на том же уровне, что и создание этого парка. Значит, если продавать не телефоны, тогда что? Колбасу и жвачку? Услуги конечно же продавать гораздо интереснее.

В-третьих, на дополнительные услуги стали делать акцент и операторы связи. Еще вчера каждый из них предлагал очередной «Супер-тарифный-план». С достижением высокого уровня проникновения единственный способ конкурировать в секторе мобильной связи (если не считать никому не нужной ценовой войны) — это переманивать абонентов от других операторов за счет дополнительных услуг. В 2007 г. у МТС было около сотни дополнительных услуг для абонентов, но потребители реально пользовались только десятком из них. Операторские услуги нужно продвигать, о них нужно рассказывать и объяснять, чем они могут быть полезны для каждого конкретного абонента. Это и есть задача для дилера — продвигать услуги и зарабатывать на том, что десятки тысяч консультантов «Евросети» по всей стране будут лично общаться с каждым абонентом оператора. А живое общение нельзя заменить никакой автоматизированной CRM-системой.

В-четвертых, набор услуг в магазине «Евросети» может быть бесконечным. Главное — самим не потеряться в них.

В результате «Евросеть» двинулась в развитии ассортимента услуг в следующих направлениях:

- предложение дополнительных услуг (VAS) операторов мобильной связи;
- оказание услуг связи своими силами (неудачный проект MVNO и успешный проект IP-телефонии);

- финансовые услуги (прием платежей, денежные переводы, кредитование покупок, оформление банковских карт);
- продажа билетов на транспорт и зрелищные мероприятия;
- оформление туристических поездок и туров (проект был закрыт, но причина этого — не ошибка бизнес-модели, а нехватка сил и квалификации менеджмента этого проекта);
- услуги по сервису и постпродажному обслуживанию мобильных телефонов (не только гарантийный и постгарантийный ремонт, но и услуга trade-in и много других интересных идей, которые пока не воплощены).

По сути все это и есть СЕРВИС, т.е. обслуживание, оказание услуг, «услужливость», помощь. Каждую из этих услуг можно получить отдельно в «специализированном» месте: финансовые — в банке, билеты — на вокзале... Но потребителям намного удобнее получать их в одном и том же месте.

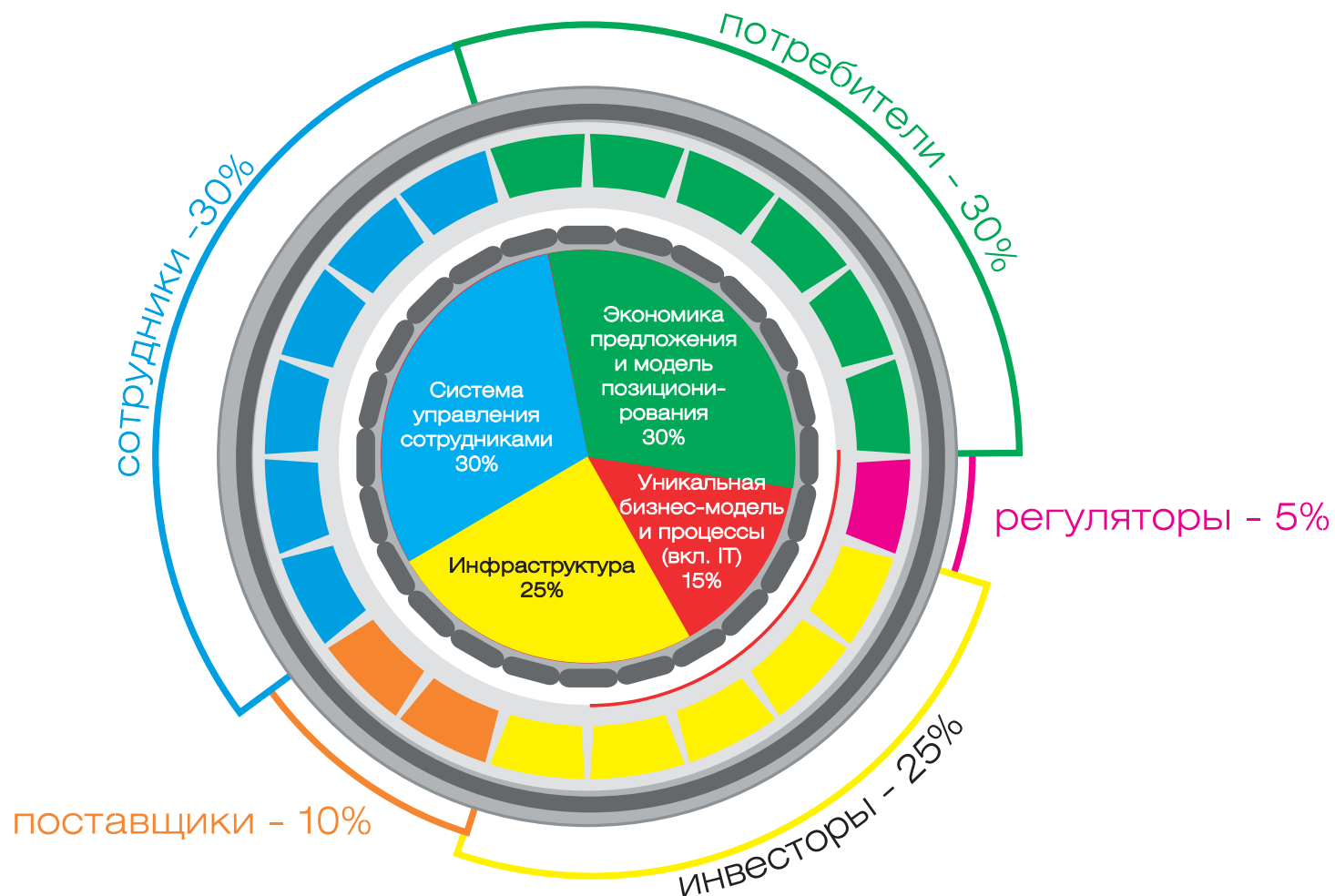


Рис. 9—3. «Генератор» в фазе роста компании «Евросеть».

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, НА ФАЗЕ РОСТА

Потребители — 30%

Сделав ставку на эпатаж и увидев активный отклик и результаты продаж, «Евросеть» активно развивает коммуникацию в этом направлении. Но если эпатажный маркетинг 2000—2003 гг. это преимущественно традиционные организационные формы с нетрадиционным («русским народным») языком, в 2004—2006 гг. нетрадиционными становятся сами формы и каналы коммуникации, преимущественно различные акции и зачастую даже чересчур нетипичные для «обывателей». Главная задача таких эпатажных акций — донести мысль, что «Евросеть» не такая, как все, она прямая, простая, свободная и яркая. Ниже — примеры таких действий.

Летом 2004 г. в Краснодаре был проведен чемпионат по метанию старых мобильных телефонов на дальность в обмен на новый. Рекорд — 64 метра. Идея будет подхвачена другими филиалами, и подобные чемпионаты будут собирать огромное количество потенциальных покупателей, работая на бренды «Евросети» и вендора (Motorola, Samsung или LG — в зависимости от того, с кем была договоренность). В Казани был организован конкурс «Евро-чмок» на самый длинный и красивый поцелуй. Несколько месяцев позже по улицам Казани пройдут чернокожие Деда Морозы и Снегурочки, которые будут раздавать прохожим мандарины — «советский» символ Нового года. В 2005 г. в Кургане сотни жителей красят себя, свою одежду, детей и домашних животных в цвета компании под девизом «Хитрожелтый город». Зимой проводится «День моржа»: в Казани и Ижевске желающие нырнуть в ледяную воду записывались в очередь с раннего утра, в Туле акцию запретили, и праздник проводился во Дворце связи, где толпа желающих выиграть бесплатный мобильник чуть не выдавила стекла. Одновременно в Кирове и Нижнем Новгороде

проходит акция «Евросеть» против гриппа», в ходе которой жителям роздано около полутонны свежих и очень желтых лимонов, а звездой акции стала надувная медсестра. В крупных городах проходят акции «Party на кровати»: пары-победители получают в подарок бесплатную ночь в лучшем отеле города. В октябре в Новосибирске «Евросеть» провела скандальный Хеллоуин: любой смельчак из числа прохожих мог лечь в гроб, и получить за это мобильный телефон. К Новому году сибирский филиал провел беспрецедентную акцию, раздав своих руководители. Календарь с обнаженными топ-менеджерами филиала был разослан журналистам в качестве новогоднего подарка. В феврале мужчин в честь Дня защитника отечества принимали в «мобильные отряды» и брили налысо, самые смелые награждались мобильными подарками. Первого апреля компания провела «Чемпионат по дебилдингу» — состязаниям в различных дурацких видах «спорта».

В 2005 г. слоган компании с «Евросеть» — цены просто ох..ть» был изменен на «Цены ниже!». Старый девиз не только утратил свежесть, но и не соответствовал маркетинговым задачам. Низкодоходная аудитория перестала быть основным фокусом компании, поскольку уровень доходов населения в крупных городах вырос на фоне валютного притока в страну от сырьевого экспорта.

«Евросеть» проводит рекламные кампании федерального уровня, которые поддерживаются кампаниями на локальном уровне. Разделение по их функционалу очень простое и логичное: федеральные кампании — стратегические, направленные на развитие и продвижение бренда с использованием инструментов ценового маркетинга для его позиционирования; локальные кампании — это тактические мероприятия, направленные на повышение и корректировку продаж, а также на формирование и корректировку имиджа бренда с целью формирования лояльности потребителей.

В 2004 г. «Евросеть» была удостоена Национальной премии «Компания 2004 года» и награды британской премии SUPERBRANDS. В 2005 г. «Евросеть» попала в рейтинг 100 самых быстроразвивающихся компаний страны. Компания вновь была удостоена награды SUPERBRANDS за 2005 г., а канал MTV назвал сотрудничество с «Евросетью» «Скандалом года». В мае 2005 г. «Евросеть» вошла в число лауреатов Всероссийского конкурса «Золотые сети - 2005», в ходе которого получила премию в номинации «Салоны связи».

Из трех маленьких магазинчиков в 1997 г. «Евросеть» за 7 лет стала национальным брендом, и еще три года потребовалось, чтобы стать именем нарицательным: «...Я свой мегафон оплачиваю в евросетях всяких. Ну, вот, в Связном, например...» (из записи интервью на фокус-группе, август 2007 г.).

Сотрудники — 30%

В фазе роста «Евросеть» ставит перед собой в качестве перспективной задачи повышение уровня сервиса — в первую очередь для потребителей, но также и внутренней «сервисности» сотрудников по отношению друг к другу. Очень высокие требования к уровню обслуживания покупателей в компании задавались с самого начала. Это касалось, с одной стороны, уровня профессионализма (как в плане знания технических характеристик товаров и услуг, так и в плане знания и использования торговых технологий), с другой стороны — уровня образованности и общего уровня культуры. В период роста отрабатываются и ставятся на поток технологии и бизнес-процессы по обучению сотрудников фронт-офиса и повышению их культурного уровня.

С персоналом постоянно проводятся общие собрания — на уровне города, на уровне региона и филиала, на федеральном уровне, когда в Москву приезжает более 2 тыс. представителей различных филиалов, и Чичваркин разговаривает с ними со сцены. В 2005 г. он впервые выпускает «корпоративное письмо».

Такие письма будут выпущены еще несколько раз. Они получат широкую огласку в Интернете и станут поводом для обсуждения в СМИ. Многие меня спрашивают: «А вот то, что там Чичваркин писал в письме по поводу того-то и того-то, это правда?» Говорю всем: из большого количества писем, бродящих по Рунету, больше трех четвертей — подделки. Я видел все письма Чичваркина. В Интернете их версий намного больше, причем часть из них несет в себе информацию, которая сильно бьет по имиджу «Евросети». Ну что же, это неизбежное следствие высокой конкуренции.

С ноября 2004 г. все сотрудники торговых точек должны ходить в желтого цвета одежде. И это не рекламный трюк и не прихоть. Решение продиктовано тем, что в сезон продаж в салонах «Евросети» было так много покупателей, что продавцы просто терялись среди них. Всех продавцов одели в «желтый верх». Но это не было униформой: каждый может надевать то, что ему нравится, главное — чтобы эта одежда была желтого цвета. Компания даже компенсировала сотрудникам часть стоимости такой одежды. Вскоре «желтый верх» стало можно купить и в самой компании (для сотрудников она стоила совсем недорого), поскольку специально для обеспечения сотрудников желтой одеждой был создан отдел корпоративной одежды. Он начал разрабатывать и заказывать швейникам широкий ассортимент, зимний и летний, нарядный и повседневный, простой и креативный. В конце 2007 г. от этого поточного производства отпочкуется направление желтой одежды на продажу: в салонах «Евросети» появятся желтые футболки, которые после приложения к ним уша и воли менеджмента дадут очень хорошие показатели продаж.

Что является важным для эффективных коммуникаций с персоналом? Искренность. Это очень емкое понятие, ну, во всяком случае, для меня. Это — и честность, и открытость, и натуральность в поведении и эмоциях. Искренность — это когда ты своему коллеге говоришь без всяких намеков: «Олег! Я знаю, что ты взял вчера домой

из магазина 2 пачки бумаги А4. Ты, Олег, вор». Искренность — это когда приходит кризис, и тебе нужно увольнять людей, потому что иначе умрет вся компания. И ты собираешь всех и говоришь им прямо: «Простите меня, если сможете. Я вынужден вас уволить. Чтобы компания смогла выжить и оставшиеся смогли бы работать. Почему именно ваши кандидатуры? Я готов наедине с каждым из вас поделиться ходом моих мыслей».

В корпоративной культуре и коммуникациях с персоналом компания сделала ставку на ценности, которые можно объединить понятием «откровенность»: искренность, честность, открытость, натуральность в поведении и эмоциях. Так же, безусловно, важно уважение к другому человеку. К коллеге, начальнику, подчиненному, уборщице, курьеру, привезшему счет-фактуру, которую вы ждете уже 2 месяца. Прежде всего такая корпоративная культура распространялась личным примером руководства: персонал верил Чичваркину, потому что он всегда был искренним и открытым для общения с любым сотрудником. Собственно, на этих двух принципах и была выстроена политика внутренних коммуникаций «Евросети»: свобода мыслей и взаимное уважение.

Инвесторы — 25%

Естественно, для бурного развития «Евросети» требовались огромные внешние инвестиции. В декабре 2003 г. компания «Евросеть» начала выпуск собственных ценных бумаг, выпустив первый транш векселей, в апреле 2004 г. — второй. Эмитентом векселей выступала компания «Евросеть-Финанс», созданная для организации заимствований. Общий объем вексельной программы, рассчитанной на 2003–2004 гг. составлял 1 млрд руб. За период обращения с векселями компании начали работать 14 банков и финансовых компаний. Организатором выпуска был банк «Адмиралтейский». В октябре этого же года был успешно размещен облигационный заем компании на 1 млрд руб. (по номиналу).

Осознавая важность инвесторов для экспансии бизнеса, «Евросеть» наконец разворачивает инструментарий Investor Relations: отчеты, пресс-релизы о результатах деятельности, программу взаимодействия с различными финансовыми и кредитными организациями.

Александр Хрилев, первый заместитель Председателя Правления ОАО «Московский кредитный банк» в интервью в годовом отчете «Евросети» за 2002 г. писал: «С компанией «Евросеть», одним из лидеров рынка розничной и оптовой торговли средствами мобильной связи и подключения к операторам, МКБ сотрудничает с 2000 г. За время совместной работы у нас сложилась практика равноправного партнерства: каждая из сторон заинтересована в успехе другой. Мы регулярно проводим совместные консультации и вырабатываем оптимальные схемы взаимодействия. Как финансисту мне приятно отметить высокий уровень финансового менеджмента компании «Евросеть», что в совокупности с грамотной маркетинговой политикой дает уверенность в дальнейшем успешном развитии бизнеса этой фирмы».

В марте 2006 г. «Евросеть» и «Уралсиб» официально объявили об осуществлении инвестиций и приобретении миноритарного пакета (7,53%) привилегированных акций компании «Евросеть». Сделка была инициирована в октябре 2005 г. и завершена после согласования и утверждения всех необходимых юридических документов. В результате этой сделки капитал компании «Евросеть» вырос на \$50 млн. Это было сделано с целью сохранения темпов развития и высокого уровня внешних заимствований для привлечения средств в оборотный капитал.

Александр Вихров, исполнительный директор ФК «УРАЛСИБ», так комментировал эту сделку: «Интерес Корпорации к «Евросети» обусловлен динамикой бизнеса этой компании и ее потенциалом на профильном рынке. Молодые, стильные, динамично растущие компании, такие, как «Евросеть», всегда уникальны

и интересны. Партнерство с ними рождает инновационность решения бизнес-процессов».

Поставщики — 10%

С 2001 г. по 2004 г. «Евросеть» заключает договоры с вендорами и становится официальным партнером таких компаний, как LG, Motorola, Samsung, Siemens, Sony Ericsson, Sagem, Philips, Pantech. Работая напрямую с основными производителями телефонов и аксессуаров и получая в процессе переговоров выгодные условия поставок, «Евросеть» продолжает вести политику низких цен. В апреле 2005 г. наконец-то заключен дистрибуторский договор между «Евросетью» и Nokia. Ранее «Евросеть» закупала телефоны через официальных дистрибуторов Nokia, а не напрямую, в сети наблюдался дефицит телефонов этого производителя, а продажи составляли всего 6–8% от общего объема.

На конец 2005 г. у «Евросети» около 1700 салонов связи, у «Связного» — порядка 600, у остальных («Диксис», «Техмаркет», «Альттелеком», «Ультра Стар», «Анарион», «Беталинк», «Телефон.Ру») порядка 100–170 у каждого, при этом «Евросеть» представлена почти в 500 городах России («Связной» — в 125). «Евросеть» владеет около 27% рынка российского розничного рынка телефонов, продавая в год около 4 млн мобильных телефонов. Идущий вторым «Связной» продает около 1,3 млн, что соответствует примерно 9% рынка. Доли Motorola, Nokia, Sony Ericsson и Samsung в продажах «Евросети» практически равны: примерно по 18%. И это отличное время для того, чтобы начать диктовать поставщикам собственные условия. Хочешь продавать много своей продукции — дружи с «Евросетью».

На этой почве «Евросеть» вступает в период холодной войны с Samsung. Телефоны Samsung исчезают из салонов связи «Евросеть», и сотрудникам компании настойчиво рекомендуется прекратить пользование мобильными телефонами Samsung. Доля

продаж Samsung в «Евросети» падает до 1,7% за I квартал 2006 г. против 28,7% у Nokia. В апреле 2006 г. мир между Samsung и «Евросетью» восстановлен и компании объявляют о начале нового этапа партнерских отношений. В салонах связи «Евросеть» снова «представлен широкий выбор мобильных телефонов Samsung по максимально привлекательным ценам». К лету 2008 г. доля продаж Samsung в «Евросети» достигнет порядка 40% от всех продаж телефонов против менее чем 10% у Nokia.

В отношениях с операторами связи тоже не все гладко. Исторически «Евросеть» больше ориентировалась на МТС, однако это не значит, что «Билайн» там не продается. По итогам 2004 г. в целом по России доля продаж контрактов МТС в «Евросети» составляет 43,7%, доля «Билайн» — 34,7%. В конце 2004 г. реклама «Евросети» в городах Золотого Кольца «...поменяй sim-карту оператора, с которым удобно, на МТС...» провоцирует конфликт с «Вымпелкомом», который подает в суд на «Евросеть». Но «Евросеть» признает свои ошибки, и конфликт удается урегулировать.

«Вымпелком» заставил «Евросеть» публично признать себя виноватой, но при этом «Евросеть» получила федеральный дилерский договор, который ей позволит в дальнейшем приходить в региональные представительства «Вымпелкома» и не просить о сотрудничестве в этом регионе, а говорить: «Ваша подпись на этом документе должна стоять вот здесь. Ручка есть или дать нашу?»

Самые плодотворные отношения развиваются у «Евросети» с компанией Motorola, менеджмент которой всегда отличался абсолютной вменяемостью и направленностью на результат. В марте 2006 г. компании совместно открывают в Москве первый в мире специализированный магазин Motorola.

В 2007 г., так и не сумев получить от Nokia особых условий на поставку телефонов, со словами «...руководство Nokia видит Россию

как финско-китайскую границу...» «Евросеть» объявляет бойкот финскому производителю, сведя до минимума представленность Nokia в своих салонах, отменив продавцам вознаграждение за продажу Nokia и объявив пользование телефонами этой марки вне закона для сотрудников.

Зачем «Евросети» нужно было постоянно держать себя и своих поставщиков «в тонусе»? Ответ прост: «Евросеть» всегда требовала условий, при которых объем продаж играл бы определяющую роль в закупочной стоимости продукции: если продаешь больше, единица продукции должна быть дешевле. «Евросеть» сама работала по такой бизнес-модели, именно она позволяла компании удерживать ценовое лидерство и завоевывать рынок, поэтому компания, естественно, пыталась приспособить к своей модели условия поставщиков. Это не было амбицией, это было вопросом сохранения компанией своей бизнес-модели и позиционирования. В свое время сходная сеть «Техмаркет» насчитывала даже больше салонов связи, чем «Евросеть», но политика отношений «Техмаркета» с поставщиками была очень неконфликтной. В результате конкурентоспособность «Техмаркета» существенно снизилась, что позволило «Евросети» купить этого конкурента.

Отстаивая свои интересы, «Евросеть» предоставляла новые возможности для своих партнеров. Поставщики весьма значительно влияют на бизнес компании, но, достигнув «больших чисел», компания начинает определять эти отношения сама и выстраивает их так, чтобы управлять силой и вектором этого влияния на бизнес.

Органы власти — 5%

Самые большие проблемы с органами власти у «Евросети» начались именно тогда, когда компания стала большой и открытой. Кейс по истории взаимоотношений властей и «Евросети» может занять значительную часть этой книги. Одних только официальных документов, собранных в открытых источниках, примерно

60 листов, не говоря уже о комментариях и обсуждениях в блогах. Если кому интересно — наберите в любом поисковике что-то типа «Евросеть МВД дело» или «Чичваркин». Информации для размышления много, и каждый для себя найдет свою правду.

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА СТАДИИ РОСТА

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

На стадии роста «Евросеть» постоянно расширяет свой ассортимент. При этом в ассортименте не только товары, но и услуги. Постепенно «Евросеть» превращается из салона сотовой связи в магазин наиболее востребованных и прогрессивных товаров и услуг. Главный принцип выбора места для ее магазинов — «чтобы стоял на потоке». «Евросеть» захватывает самые интересные места в городе, при этом к концу 2007 г. цель «Евросети» — населенные пункты с числом жителей от 20 тыс. Но если есть городок поменьше, где уровень доходов населения достаточно высок (ориентация на низкий ценовой сегмент постепенно трансформируется в ориентацию на платежеспособный спрос в целом), «Евросеть» может открыться и в нем. Ассортимент салонов определяется теперь высоким количеством посетителей. По иронии судьбы, это обстоятельство вскоре начнет мешать компании: «Евросеть» начнет сильно «проседать» по продажам мобильных телефонов. Согласно собственным исследованиям «Евросети», в конце 2007 г. — начале 2008 г. подавляющее большинство посетителей «Евросети» приходили в салоны для того, чтобы оплатить услуги операторов, создавая тем самым очереди, которые отпугивали потенциальных покупателей.

Пока же «Евросеть» активно расширяет свой ассортимент. В дополнение к уже имеющимся картам IP-телефонии и доступа

в Интернет, в 2003 г. поступают в продажу собственные карты «Евросеть». Private Label позволяет демпинговать и в отношении услуг связи также говорить «Цены ниже!». В этом же году наряду с сотовыми телефонами в салонах связи компании появились цифровые фотоаппараты, персональные аудиосистемы и DECT-телефоны. Также в продажу поступает оборудование оператора SkyLink. В «Евросети» теперь можно приобрести полисы «Ингосстрах» и подключиться к НТВ. В некоторых салонах открываются пункты приема заказов на фотопечать.

В 2004 г. в салонах «Евросеть» начинает предоставляться услуга кредитования покупок. До кризиса 2008 г. продажи в кредит будут составлять от 10—15% общего объема продаж в Москве и до 30% - в некоторых регионах.

В этом же году начинается прием платежей за услуги сотовой связи в режиме on-line. Скорость поступления денег на счет — практически моментально. В дальнейшем в «Евросети» будут принимать платежи не только в пользу операторов сотовой связи, но и за коммунальные услуги или, например, штрафы ГАИ и платежи по кредитам огромного количества банков. Удачно продвинуть этот сервис «Евросеть» так и не сможет, поэтому в «Евросети» главной платёжной услугой останется оплата услуг сотовой связи. К тому же «Евросеть» так и не смогла развести потоки платёжщиков и покупателей так, чтобы они друг другу не мешали, но чтобы при этом как можно больше платёжщиков можно было конвертировать в покупателей.

Отдельная тема — сервисная служба «Евросети». Формально это была отдельная организация под названием «ПроСервис», но фактически — это была «Евросеть». Для чего использовалась другая вывеска? Человек, у которого техника сломалась, вряд ли испытывает лояльность к той компании, в которой он эту технику купил. «Евросеть» столкнулась с проблемой, которую раньше не замечала: низкие цены легко ассоциируются с низким качеством.

После удовлетворения первоначального спроса и на фоне роста покупательной способности покупатели стали менее восприимчивы к цене, и такие ассоциации стали все более и более распространяться. «Евросеть» ответила на это двумя способами: расширением программ постпродажной поддержки и «знаковым» введением в ассортимент дорогих марок.

Содействия развитию постпродажной поддержки, «Евросеть» объявила о двух годах бесплатного сервисного обслуживания на купленный в магазинах компании товар. Кроме того, была введена программа «14 дней»: теперь покупатель в течение двух недель мог вернуть не понравившийся ему товар назад в тот салон, где он его купил, причем даже без предъявления чека.

В сентябре 2003 г. «Евросеть» начала принимать во всех салонах заказы на телефоны Vertu. Так начался проект Luxury, который после 2005 г. развился до находящейся под управлением «Евросети» сети бутиков Vertu в нескольких городах России, магазинов формата «Евросеть»-бутик, где были представлены самые дорогие телефоны и аксессуары, и отделов luxury во Дворцах Связи «Евросеть». Не имея конкурентов (не считая контрабанды), «Евросеть» заняла почти 100% рынка дорогих эксклюзивных мобильных телефонов с использованием ювелирных материалов и драгоценных металлов. Впрочем, начав открывать в России бутики совместно с «Евросетью», со временем представительство Vertu стало делать это самостоятельно.

В 2005 г. был запущен еще один проект — «Евросеть Контент». Это было создание, подборка, продвижение и предложение потребителям разнообразного контента для мобильных телефонов. Проект активно развивался в 2006 г., но из-за угасания потребительского интереса к теме мобильного контента и по причине не самого эффективного менеджмента со стороны «Евросети» к 2008 г. проект, хотя и подавал признаки жизни, но в целом практически угас.

В 2008 г. Чичваркин объявил в компании «эру сервиса». Была поставлена цель стать эталоном сервиса среди розничных компаний в России. Для этого были необходимы три важнейшие составляющие: технологии, позволяющие сделать для клиента все, что ему потребуется; образ мышления персонала, в котором услужливость и желание помочь являются естественным побуждением; маркетинг, который бы позиционировал бренд соответствующим образом. В октябре 2008 г. была подготовлена стратегия маркетинговых коммуникаций «Евросеть. Вот это сервис!». В это время Чичваркин уже не имел возможности влиять на происходящее в компании, и эта концепция была представлена новыми собственниками компании «задвинута» со словами: «людям в кризис нужны цены просто ох..ть!».

Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 25%

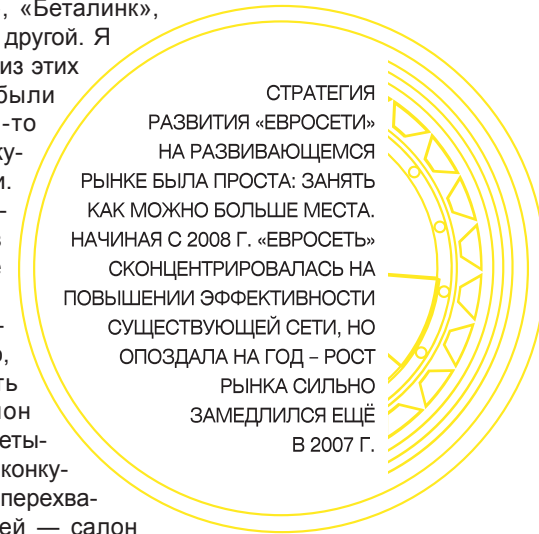
Массовое региональное развитие «Евросети» началось в 2003 г., когда компания открывала один за другим салоны в областных и республиканских центрах по всей европейской части России. В 2003 г. компанией было открыто 117 салонов связи. В 2004 г. — более 800, в том числе первые салоны в странах СНГ, в 2005 г. — свыше 1900, в 2006 г. — 1976 салонов. В декабре 2007 г. общее количество салонов «Евросеть» составило 5143, компания работала в 9 странах. На этом рост стал замедляться и на конец 2008 г. «Евросеть» была представлена 5171 салоном связи. Какая еще розничная компания в мире может похвастаться таким развитием?

На пути к покорению рынка «Евросеть» переводит свою справочную службу в круглосуточный режим. Логистика компании и склад также перешли на круглосуточный режим работы.

Стратегия развития «Евросети» была проста: занять как можно больше места. И это самая правильная стратегия на неразвитом рынке. Это было подхвачено конкурентами, как только для них

такое развитие становилось возможным. В Новосибирске летом 2008 г. я наблюдал следующую картину: два выхода из метро по обеим сторонам проспекта облеплены магазинами сотовых ритейлеров — «Евросеть», «Диксис», «Связной», «Ультра» с одной стороны и «Связной», «Беталинк», «Евросеть», «Техмаркет» — с другой. Я специально зашел в каждый из этих восьми магазинов. Везде были люди, кто-то смотрел, кто-то консультировался, кто-то покупал, кто-то оплачивал услуги. Каждый новый магазин «Евросети», двадцать второй ли в Перми или первый в станции Платнировская, открывался на основе расчета покупательского потока. Если выходило, что в каком-то районе есть смысл открыть пятый салон «Евросети» в дополнение к четырем своим и еще к 9 салонам конкурентов, потому что он будет перехватывать еще один поток людей — салон открывали! Впрочем, здесь важно было вовремя остановиться. Начиная с 2008 г. «Евросеть» сменила стратегию «покрытия ровной сеткой всей территории» на стратегию повышения эффективности существующей сети. Динамика открытия салонов, приведенная выше, подсказывает, что переход на эту стратегию опоздал на год.

В этот же период сеть развивалась вне России. В 2004 г. начали свою работу филиалы «Украина» и «Казахстан». В сентябре 2005 г. открыт филиал «Белоруссия», в конце года — филиал «Киргизия». В мае 2006 г. сразу 4 салона открылись в Ташкенте, в конце года — покупается сеть Eurotel в Молдове, состоящая



СТРАТЕГИЯ
РАЗВИТИЯ «ЕВРОСЕТИ»
НА РАЗВИВАЮЩЕМСЯ
РЫНКЕ БЫЛА ПРОСТА: ЗАНЯТЬ
КАК МОЖНО БОЛЬШЕ МЕСТА.
НАЧИНАЯ С 2008 Г. «ЕВРОСЕТЬ»
СКОНЦЕНТРИРОВАЛАСЬ НА
ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СЕТИ, НО
ОПОЗДАЛА НА ГОД – РОСТ
РЫНКА СИЛЬНО
ЗАМЕДЛИЛСЯ ЕЩЁ
В 2007 Г.

из 44 салонов. В 2007 г. начинают работу филиалы в Армении и Азербайджане.

Здесь нужно было оглянуться и понять, стоит ли свеч эта игра — гонка за масштабом. «Евросеть» создала уникальную модель, состоящую из инфраструктурных, управленческих, коммерческих и других бизнес-решений, отлично подходившую для тиражирования в России, но учесть особенности других национальных рынков, не похожих на российский по менталитету потребителя, условиям регулирования и многим другим параметрам, компания не сумела. Как результат, эффективно управлять филиалами в других странах «Евросети» так и не удалось: ни один филиал так и не смог выйти на уровень полного самофинансирования. В 2008 г. деятельность филиалов «Азербайджан» и «Узбекистан» была прекращена. Работа филиалов в Прибалтике и Индии закончилась, практически не начавшись. Рост остановился.

Отдельно хочу коснуться вопроса поглощения других сетей. За 2005–2006 гг. были приобретены сети «Мобилком» и «Телеком поинт» (Санкт-Петербург), «Мобильный мир» (Новосибирск), «Техмаркет» (Москва), «Сеть салонов связи России» (Воронеж), «Позывной» (Красноярск), «Мобілка» (Донецк), «Техносеть» (Кемерово) и компания «Ультра Стар» (Россия). Все они были переделаны в салоны «Евросеть», а «Техмаркет» подвергнут ребрендингу и нацелен на премиальное позиционирование, на ту аудиторию, для которой «Евросеть» с ее позиционированием была неприемлема. Это была в некотором роде альтернатива «Связному». Однако нормальное развитие «Техмаркет» получит только в Прибалтике. В России же оно будет вялым и его место в линейке брендов «Евросети» займет «Ультра», которую «Евросеть» купит летом 2006 г. И «Техмаркет», и (частично) «Ультра» были превращены во франчайзинговый проект. При его запуске в январе 2006 г. «Евросеть» предполагала, что к концу 2006 г. под брендом «Техмаркет» в России будет работать около 1000 салонов, которые займут около 10% рынка, отняв его у «Связного» и «Диксиса». Но даже

к 2008 г. у в сети «Техмаркет» было всего около 30 салонов. В чем причина? Типичная «смерть от несварения» на стадии роста: не хватило сил, энергии, ресурсов, для того чтобы удачно развивать все то, что начали.

Система управления сотрудниками (HR) — 30%

Работа с персоналом в стадии роста была актуальна для «Евросети», как никогда. Если в начале 2003 г. в компании работали около 1700 человек, то в начале 2008 г. компания насчитывала более 33 000 сотрудников! И большая часть из них были сотрудники розницы, которых прежде чем поставить в магазин, необходимо было обучить навыкам продаж, технике общения с людьми, привить знания и принять экзамен на знание товаров и предложений, а также приобщить к корпоративной культуре, расставив корпоративные ценности в личной системе ценностей каждого. В каждом филиале, в каждом крупном городе работали учебные центры, в которых готовили будущих продавцов. Это была отлаженная работа, но отладить ее удалось, только пройдя через трудности и ошибки первого времени.

В 2004 г. заработал корпоративный портал, который позволил упростить работу сотрудников с нормативной документацией и помочь выстраиванию коммуникаций между подразделениями компании. Внутренний портал «Евросети» вышел на максимальную посещаемость, когда появился проект «Продажи или смерть» (о котором речь пойдет ниже).

Важнейшим инструментом для управления персоналом розницы стали мотивационные акции, проводимые вместе с вендорами. Одна из первых таких мотивационных акций была проведена вместе с Philips. Ее условия были максимально просты — какой салон связи больше продаст телефонов Philips, тот и победил. Салоны-победители получали призы в зависимости от своего рейтинга — телевизоры, DVD и прочую технику Philips. Конечно

же система подсчета рейтинга салонов учитывала показатели продаж предыдущих периодов, общий объем продаж салона и количество продавцов в нем. Однако эта простая акция привела к тому, что за период ее проведения (около двух месяцев) продукции Philips было продано во много раз больше, чем раньше.

После первого успеха акции последовали одна за другой. Сентябрь 2004 г.: подведены итоги совместной мотивационной акции компаний «Евросеть» и Motorola. Полтораста огромных плазменных телевизоров стали подарками для лучших продавцов лучших торговых точек страны, а десять супер-лидеров получили новые желтые автомобили. В 2005 г. лучшие продавцы Северо-западного филиала получили автомобили Hyundai. Осенью 2006 г. в компании появился переходящий желтый Gelentwagen, которым стали награждать лучших директоров филиала по итогам квартала. В январе 2007 г. подведены итоги беспрецедентной мотивационной программы для продавцов-консультантов компании, проводившейся с компанией Samsung. По итогам акции более 200 продавцов-консультантов получили квадратные метры жилья, которые можно конвертировать в первоначальные взносы при оформлении ипотечного кредита. В сентябре 2007 г. «Евросеть» и Motorola наградили лучших продавцов компании автомобилями и другими ценными призами. Итоги одной из самых масштабных мотивационных акций в российской рознице были подведены на берегу Азовского моря: 1000 продавцов, 201 автомобиль и 1 ночь.

Увы, у этой практики была и обратная сторона. Во-первых, в рамках этих акций рос не общий объем продаж, а происходило замещение продаж одних моделей на другие. В какой-то момент этими акциями так увлеклись, что они начали идти параллельно, «съедая» эффекты друг друга. Во-вторых, из мер, способных поднять людей на «трудовой подвиг», они превратились в норму. В 2007 г. в одном из салонов «Евросеть» я разговаривал с продавцом, вернувшимся из отпуска и первый день вышедшим на работу. «Я прихожу, — говорит он мне, — сразу смотрю, что у нас

новенького, какие мотивации идут. Так, смотрю, телевизоров у меня уже два, фен мне не нужен, машина — тут пахать нужно, нет, не хочу. О! Поездка на олимпиаду в Пекин! Буду продавать Samsung!»

Понимая это, менеджмент «Евросети» в 2008 г. разработал мотивационную программу «Продажи или смерть» с очень сложной, но справедливой системой оценки личных продаж. Результаты этой акции в режиме on-line выводились на корпоративном портале, где каждый из десятков тысяч продавцов мог увидеть свое движение в общем рейтинге. По итогам акции несколько продавцов с наихудшими показателями получали предложение покинуть компанию, а лучшие — получали очень хорошее поощрение. Это была универсальная мотивация, потому что по ходу действия в ней можно было корректировать цели по продажам и вводить новые. Персонал, помимо денег за проданное, зарабатывал себе очки, которые, суммируясь, выводили место каждого конкретного продавца в общем рейтинге. Таким образом, продавец из торговой точки «Анадырь-1» был уравниен по своим возможностям с продавцом из московского Дворца Связи на Тверской.

Как уже говорилось, в 2007 г. компания взяла курс на сервис. Для проведения мастер-классов были приглашены иностранные консультанты по сервисным стратегиям. В Москве в кинотеатре «Пушкинский» состоялся семинар, на который приехали сотрудники «Евросети» из всех филиалов. Некоторые продавцы «Евросети» действительно восприняли рекомендации по сервисному поведению и начали работать по-другому.

На протяжении нескольких месяцев был лидером в рейтинге «Продажи или смерть» был Сергей Сидорин, продавец в торговой точке у метро Бауманская в Москве. Когда мы посмотрели, как он работает, мы поняли, в чем секрет. Точка маленькая, не больше 30 квадратных метров. Стоит очередь. Первый продавец консультирует, другой носится. Заходит еще один посетитель, к нему обращает первый продавец: «Здравствуйте! Чем я могу вам помочь?»

«Нет, — отвечает посетитель, я к Сереже...». Оказывается, после семинара он первым делом начал со всеми здороваться за руку и говорить: «Здравствуйте, меня Сергей зовут...». Американизм? Нисколько! Попробуйте купить что-нибудь у азербайджанца на рынке так, чтобы он вас запомнил (например, на большую сумму), а потом зайдите на рынок через недельку. Он вас увидит за три ряда: «Привет, дорогой!!! Как жена, дети, как здоровье мамы?» Это — нормальное розничное поведение. Сергей просто стал относиться к посетителям своего салона, как к людям, которым нужна его помощь и которым он может помочь.

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

«Евросеть» не совершила бы такого рывка в развитии, не будь у нее выстроенной IT-системы, позволявшей управлять данными, собираемыми со всех филиалов, анализировать их и формировать задачи для товарного менеджмента, логистики и управления розницей.

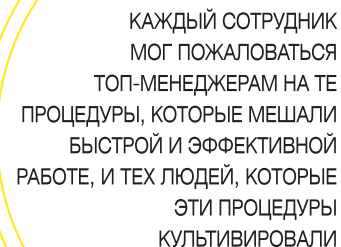
С самого начала работы компании всегда стоял вопрос «Как организовать и учесть личные продажи каждого продавца?». В итоге, благодаря SAP R/3 это стало возможным. Купите что-нибудь в «Евросети» и посмотрите в чек. В нем будет указано имя продавца, который вас обслужил. Вы у него купили, а ему это зачлось. Конечно же не все так идеально, как может показаться, но это реально работает! Каждый продавец знает, как результаты его труда скажутся на его материальном благополучии. Принцип капитализма «как работал, так и заработал» — в действии!

В конце 2008 г. начали тестовую эксплуатацию автоматизированной системы расчета заработной платы. Руководители могли, как диджеи, двигать «ползунки» своих показателей, конфликтующие условия регулировались на быстром обсуждении за чашкой кофе, приоритеты можно было менять за считанные минуты. Продавцы в режиме on-line видели сообщения об изменении приоритетов и

условий оплаты труда. Эта система позволяла управлять продажей с невероятной эффективностью, продавцы напоминали косяк рыбы: раз — и все рыбы плывут прямо. Два — и они мгновенно развернулись и плывут в другую сторону.

К концу 2008 г. были разработаны алгоритмы аналитической прогноз-машины. Она могла бы выдавать прогнозы развития тех или иных ситуаций на основе анализа массивов данных как по внутренним показателям работы и влияющим на них внутренним факторам, так и по внешним показателям, включая погоду, курс доллара, обращения Президента и ситуацию в «горячих точках». По оценке экспертов, IT-система «Евросети» на базе SAP являлась на конец 2008 г. одной из самых продвинутых и высоко функциональных в российской рознице.

Одной из важных задач бэк-офиса стала кодификация бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов во многих компаниях превращается в разработку регламентов, выпуск положений и приказов и в «инициализацию корректирующих действий», что в итоге превращает бизнес-процессы в неповоротливую бюрократию. «Евросеть» не исключение. Своей бюрократии, периодически доходящей до абсурда, там также хватало. Но «не давать плодиться бюрократии» было идеологической установкой. Каждый сотрудник мог пожаловаться топ-менеджерам на те процедуры, которые мешали быстрой и эффективной работе, и тех людей, которые эти процедуры культивировали. Решения



КАЖДЫЙ СОТРУДНИК
МОГ ПОЖАЛОВАТЬСЯ
ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ НА ТЕ
ПРОЦЕДУРЫ, КОТОРЫЕ МЕШАЛИ
БЫСТРОЙ И ЭФФЕКТИВНОЙ
РАБОТЕ, И ТЕХ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ
ЭТИ ПРОЦЕДУРЫ
КУЛЬТИВИРОВАЛИ

менеджмента всегда были однозначные: разобраться, упростить, не повредив эффективности, или даже убрать сотрудника-бюрократа от компании.

Второй принципиальный момент в организации бизнес-процессов в «Евросети» — это личная ответственность за результат. За бездарную работу сотрудника отдела отвечал руководитель этого отдела, и его вышестоящий руководитель. Оператор на складе мог ошибиться и отправить груз, предназначенный для Якутска, в Иркутск. Отвечал за это вице-президент по логистике.

Руководствуясь принципом личной ответственности за результат, в январе 2004 г. было принято решение впервые распределить точки московского филиала по руководителям секторов и выделить 4 сектора. В дальнейшем эта технология управления, положительно зарекомендовав себя в Москве, будет успешно транслирована на всю компанию. Понятие «рукосек» (руководитель сектора) стало в «Евросети» нарицательным, а «рукосеки» стали основной движущей силой, когда «Евросеть» начала перестраивать работу в направлении «евросервиса».

ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ» (с 2008 по настоящее время)

ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

В начале 2008 г. рынок мобильной связи в России вышел на стадию стабилизации. Она характеризуется, во-первых, высоким проникновением сотовой связи в массы и соответственно абсолютной доступностью этого вида связи практически для любого жителя России, а во-вторых, доминантным положением трех операторов мобильной связи, доля которых на рынке принципиально не меняется уже много лет, что говорит об окончании периода захвата рынка. И в-третьих, операторы придают серьезное значение диверсификации бизнеса, постепенно превращаясь из «операторов сотовой связи» в «операторов связи» в широком смысле, предлагая своим клиентам целый комплекс услуг. «Евросеть» как крупный игрок должна была очень четко отслеживать состояние рынка и соотносить свое развитие с соответствующими изменениями.

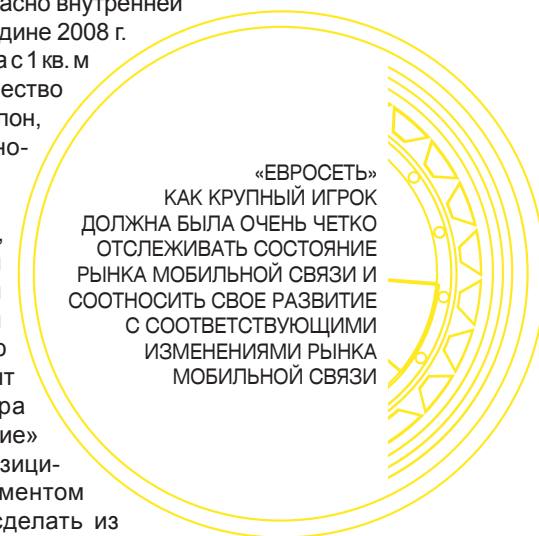
«Евросеть» как крупный игрок должна была очень четко отслеживать состояние рынка мобильной связи и соотносить свое развитие с соответствующими изменениями рынка мобильной связи

Сейчас, в начале 2011 г., можно утверждать, что «Евросеть» перешла в фазу стабилизации своего бизнеса. Но этот переход был таким же «интригующим», как и вся история компании. В середине 2007 г. рост компании сначала замедлился, а к концу года и вовсе стал отрицательным. Налицо были все признаки фазы стабилизации. Новых покупателей телефонов становилось все меньше. Началась работа по оптимизации существующей структуры: стали закрываться нерентабельные филиалы, началось сокращение персонала, активизировалась борьба с издержками. «Евросеть» теряла лидерские позиции, а конкуренты (в 2008 г. их

было больше, чем сегодня) быстро догоняли «Евросеть» по относительным показателям. Согласно внутренней аналитике «Евросети», в середине 2008 г. по таким критериям, как выручка с 1 кв. м торговой площади или количество проданных телефонов на 1 салон, «Евросеть» проигрывала многим конкурентам.

Однако, как показало время, это были лишь симптомы системного кризиса фазы роста — нехватки сил, чтобы «переварить» занятую долю рынка. В 2007 г. менеджмент «Евросети» понял, что пора изменить внутреннее «сознание» компании, ее ценности и позиционирование. Перед менеджментом была поставлена задача «сделать из «Евросети» эталон сервисной розничной компании в России». Сделано было очень много и было видно, что сознание сотрудников начало меняться. Этот процесс я называю ReBRAINing. Среди сотрудников были такие, кто, не понимая, зачем он должен здороваться и разговаривать с посетителями, уходили из компании с проклятиями в ее адрес, потому что зарплата в 12 тыс. руб. — это мало. Однако те, кто хотел работать и зарабатывать и понял, что сервисное поведение только помогает его личным продажам, зарабатывали за месяц более 100 тыс. руб. А это уже совсем неплохо, не так ли?!

Осенью 2008 г. привитые персоналу навыки сервисного поведения позволили сделать сервис основанием для позиционирования. Для этого была разработана совершенно новая маркетинговая стратегия «Евросеть» — вот это сервис!». План маркетинговой



активности, направленной на репозиционирование «Евросети», предполагал использование как традиционных, так и новых медиа и был рассчитан таким образом, чтобы к середине 2010 г. ее могли воспринимать в качестве «современного магазина с высоким уровнем сервиса» не менее 40% населения.

Во второй половине 2008 г. состоялась сделка по продаже «Евросети» компании ANN во главе с Александром Мамутом. Отцы-основатели Евгений Чичваркин и Тимур Артемьев покинули компанию. Позднее 49% акций «Евросети» были проданы компании «ВымпелКом». В связи со сменой собственников и с наложившимся на это экономическим спадом новое руководство «Евросети» отложило концепцию «Евросеть» — вот это сервис! до лучших времен. Перед новым менеджментом «Евросети» встала другая задача — вывести компанию из системного кризиса фазы роста в фазу стабилизации в условиях глобального финансового кризиса.

Проблемы, с которыми «Евросеть» столкнулась в конце фазы роста, обусловлены не только «головокружением от успехов», что часто случается с компаниями, которые для финансирования роста взяли на себя слишком большие долговые обязательства. Стабилизация рынка мобильной связи, который был основным драйвером роста «Евросети» на протяжении многих лет, наложилась на снижение покупательной способности потребителей. Учитывая, что рентабельность компании была сознательно низкой, спада потребительской активности даже на несколько процентов оказалось достаточно, чтобы уйти в минус. Кроме того, кризис также закрыл и доступ к дешевым финансовым ресурсам. После прихода на пост руководителя компании перед Александром Малисом, нынешним главой «Евросети», стояла сложная задача по «спасению утопающего». Действовать нужно было кардинально и решительно. Было закрыто около 20% магазинов, рентабельность которых была отрицательной или слишком низкой. Сокращения коснулись также и персонала — в середине

2009 г. «Евросеть» официально заявила о сокращении сотрудников головного офиса на 30%. По другим сведениям, вместо 7000 офисных работников у компании на конец 2009 г. осталось 3000. Оптимизация коснулась также и бизнес-процессов. По информации самой компании, «Евросеть» переработала товарную матрицу и увеличила в ней долю высокомаржинальных позиций. Топ-менеджеры не скрывают, что компания сегодня в основном зарабатывает на высокой комиссии и вообще за счет роста доли комиссионных доходов, а также на продаже новинок на эксклюзивной основе.

Похоже, что «утопающий» уже на берегу и даже пришел в себя настолько, чтобы начать отнимать магазины у «Связного». После серьезного сокращения количества точек продажи в качестве одной из бизнес-задач снова стоит наращивание сети. Компания показывает вполне приличные финансовые результаты и может теперь позволить себе провести рестайлинг и привлекать звезд в качестве лиц бренда.

2011 год стал для компании очередным этапом оптимизации бизнеса. Украинское подразделение компании, которое долгое время показывало очень неоднозначные результаты, в итоге было закрыто. Развитие гипермаркетов, об открытии которых заявляла «Евросеть», также приостановлено: этот формат был оценен компанией по итогам работы как недостаточно прибыльный. С другой стороны, «Евросеть» продолжила активное развитие собственной сети, открывая новые магазины и покупая существующие сети. В конце 2011 г. «Евросеть» приобрела компанию «Сигма Трейд», управляющую салонами связи «Альт Телеком».

Серьезное внимание «Евросеть» также уделила расширению спектра предоставляемых услуг. Одним из самых значимых событий на рынке в начале 2012 г. стало объявление о начале сотрудничества «Евросети» и Интернет-магазина Ozon. С февраля 2012 г. товары от Ozon'a можно получать в 1600 салонах

«Евросети» в 350 городах России. По прогнозам, за год через салоны «Евросети» пройдет около 100 000 таких заказов. Опыт по использованию магазинов «Евросети» в качестве точек выдачи товаров, приобретенных через Интернет, в будущем может вызвать к жизни отдельное направление бизнеса, так как в «проработке» у компании есть проекты сотрудничества еще с несколькими Интернет-магазинами.

Кроме сторонних Интернет-магазинов, «Евросеть» также уделяет внимание и развитию собственных. В конце 2011 г. в России услуга доставки товаров, проданных через Интернет-сайт компании, была доступна уже в 45 российских городах.

Весной 2011 г. «Евросеть» заявила о своём намерении выйти на IPO. Впервые такая мысль звучала ещё в 2006 г., но в то время показатели компании были не самые радужные, и эффективность выхода на рынок акций рисковала оказаться весьма низкой. За 2010 год «Евросеть» показала невероятную для рынка положительную динамику основных экономических показателей:

- Чистая прибыль «Евросети» по МСФО в 2010 г. составила 5,575 млрд руб, что в 4,8 раза больше чем в 2009 году (1,15 млрд руб)
- Выручка увеличилась до 61,9 млрд руб, что выше показателя 2009 г. на 12,2%.
- EBITDA возросла до 8,37 млрд руб (+ 88%). Рентабельность EBITDA выросла до 13,5% с 8,1%.
- Совокупный долг компании на конец 2010 г. составил 10,5 млрд руб, что практически соответствует уровню 2009 г. — 10,41 млрд руб. Таким образом, соотношение долг/EBITDA снизилось с 2,3 до 1,3. Чистый долг за 2010 год увеличился на 2,9% — до 8,34 млрд. рублей.

Иными словами, новый менеджмент за два года показал высокую эффективность работы. На фоне такой динамики можно было снова задуматься о публичном размещении акций. В начале апреля 2011 г. «Евросеть» объявила о масштабных планах IPO на Лондонской фондовой бирже. Исходя из установленного диапазона цены, вся компания была оценена в \$2,7-3,3 млрд. Однако, в середине апреля 2011 г. «Евросеть» отменила выход на IPO, сославшись на волатильность рынка и крайне низкий спрос инвесторов на предложенном ценовом уровне. Действительно, по разным оценкам, книга заявок была заполнена в ходе предварительного road show не более чем на 10%-15%.

В чём же причины отсутствия спроса на акции Евросети?

Во-первых, инвесторы не смогли сходу разобраться в бизнес-модели «Евросети», аналогов которой нет в мире. В отличие от зарубежных сотовых ритейлеров, того же Carphone, у «Евросети» три бизнес-направления (продажа телефонов, sim-карт и финансовые услуги), а не одно. Поэтому подбирать аналоги для расчета сравнительной стоимости «Евросети» очень сложно. Многие инвесторы только после начала road show осознали, что раньше неправильно представляли себе устройство бизнеса Евросети, и не успели пересчитать свои аналитические модели.

Во-вторых, особые опасения у потенциальных инвесторов вызвало понимание того, что «Евросеть» сильно зависит от операторов связи. Основная часть прибыли «Евросети» формируется от дилерской комиссии сотовых операторов, а прибыльность продажи телефонных аппаратов и других услуг невысока. Прибыль «Евросети» зависит от того, как агрессивно «ВымпелКом», МТС и «МегаФон» будут продавать свои sim-карты. Представители некоторых компаний так комментировали этот факт: «У «Евросети» в преддверии IPO появились очень выгодные контракты с «ВымпелКомом», но они могут быть расторгнуты после размещения. Не факт, что так будет, но мы видели прецеденты - так АФК

«Система» выводила на IPO «Ситроникс». Это может вызывать опасения...»

В-третьих, часть вины за провал IPO лежит и на банках-организаторах (IPO организовывали компании Alpha Capital Markets, Goldman Sachs, Credit Suisse и ВТБ Капитал), которые в ходе премаркетинга провели работу, недостаточную для IPO компании, бизнес-модель которой не с чем сравнить.

Наконец, в-четвертых, большинство участников рынка сочли заявленную стоимость компании завышенной. Эта стоимость базировалась на показателях бизнеса «новой» «Евросети», которые были более чем впечатляющими. Однако сами менеджеры внутри компании понимали, что эта «новая» «Евросеть» как устойчивая и дееспособная структура еще во многом оставалась делом будущего. Не исключено, что их скептические оценки стали известны во время подготовки к IPO, что также стало причиной осторожности инвесторов. Для них «Евросеть», как и пять лет назад, осталась terra incognita.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, НА ФАЗЕ СТАБИЛИЗАЦИИ

Персонал — 45%

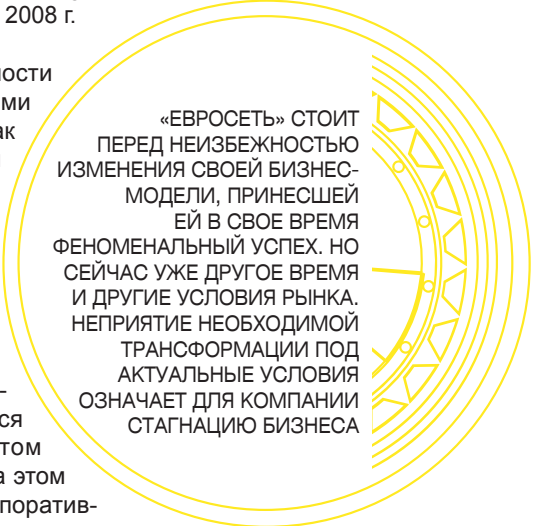
Одной из основных бизнес-задач в фазе стабилизации является удержание завоеванных позиций на рынке. И дело в первую очередь не в количестве магазинов, а в лояльности клиентов. Для компании, играющей в долгую игру на стабилизирующемся рынке, не столь существенно, сколько новых покупателей пришло в магазины и сколько денег каждый там оставил. Намного более значимо, сколько раз этот конкретный(!) клиент вернулся за повторными покупками, сколько своим знакомым он рекомендовал эти магазины и что он им при этом сказал. Влияние человеческого фактора на бизнес «Евросети» (и бизнес подобного типа вообще) выше,

чем влияние технологий. Долгосрочный результат зависит от того, какие продавцы будут общаться с клиентами и как именно. Эта мысль и лежала в основе ReBRAINing'a «Евросети», начатого Чичваркиным в 2008 г.

При каждой удобной возможности я разговариваю с сотрудниками «Евросети», как с торговым, так и с офисным персоналом, для того чтобы понять, что в действительности происходит в компании. Их ответы противоречивы, из чего я заключаю, что система внутренних коммуникаций в «Евросети» не работает эффективно. Во всяком случае, настолько эффективно, насколько это требуется в фазе стабилизации с учетом той огромной роли, которую на этом этапе приобретают внутрикорпоративные коммуникации и управление поведением персонала. Я понимаю, что все усилия менеджмента были направлены на выход из кризиса. Результаты действительно впечатляют, но пора уделять внимание и работе с сотрудниками.

Потребители — 30%

Когда розничная компания находится в фазе стабилизации, ей важно предпринимать максимум возможных усилий, чтобы каждый ее клиент чувствовал себя индивидуальностью. Одна из возможностей на пути к таким «высоким отношениям» с клиентами — это персонализированные коммуникации. Зная персональные данные каждого клиента, зная его историю покупок, анализируя его потребности, компании нетрудно делать каждому(!) клиенту



«ЕВРОСЕТЬ» СТОИТ
ПЕРЕД НЕИЗБЕЖНОСТЬЮ
ИЗМЕНЕНИЯ СВОЕЙ БИЗНЕС-
МОДЕЛИ, ПРИНЕСШЕЙ
ЕЙ В СВОЕ ВРЕМЯ
ФЕНОМЕНАЛЬНЫЙ УСПЕХ. НО
СЕЙЧАС УЖЕ ДРУГОЕ ВРЕМЯ
И ДРУГИЕ УСЛОВИЯ РЫНКА.
НЕПРИЯТИЕ НЕОБХОДИМОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ ПОД
АКТУАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ
ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ КОМПАНИИ
СТАГНАЦИЮ БИЗНЕСА

такое предложение, которое точно его заинтересует. «Связной», главный конкурент «Евросети», сделал ставку на удержание лояльных клиентов еще несколько лет назад, запустив программу лояльности «Связной Клуб». Сегодня эта компания имеет весьма мощный инструмент управления потребителями. При помощи этой программы «Связной» не только добивается их лояльности, но при этом еще и эффективно коммуницирует с ними. Пока это не совсем еще персонализированные коммуникации, но, думаю, до этого не далеко. И уж точно это отличный плацдарм для разворачивания «Связной Банка». Учитывая возможности ее ERP-системы, на базе своей программы «Кукуруза» «Евросеть», приложив усилия, может получить продукт не хуже, а возможно и намного лучше, чем программы лояльности конкурентов.

Партнеры и поставщики — 25%

Являясь де-юре независимым дилером, «Евросеть» должна уделять каждому из своих партнеров равное внимание. Предполагаю, что соблюсти корректный баланс в отношении операторов может быть делом весьма сложным. МТС и «МегаФон», по словам их представителей, не могут быть уверены в том, что, в очередной раз «передоговорившись» с одним из трех операторов, «Евросеть» не изменит вновь приоритеты в отношении других двух. «Евросети», в свою очередь, приходится строить отношения в новых условиях: сейчас бал правят операторы, которым уже не так важно получать новых абонентов, сколько удерживать существующих и увеличивать ARPU. Впрочем, это касается не только «Евросети», но и остальных дилерских сетей. Однако до тех пор, пока операторы играют в «перетягивание» абонентов, они не могут отказаться от услуг независимых дилеров. Арифметика проста: сегодня в России около 100 млн абонентов, и примерно 20 млн из них — это «перебежчики», готовые расстаться со своим номером и купить новый контракт. Собственно, за эти 20% операторы-то и конкурируют. И «Евросеть» для них в этой войне по-прежнему является «оружием массового поражения».

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ СТАБИЛИЗАЦИИ

Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 40%

На стадии стабилизации бизнес-процессы должны быть полностью выстроены. В этой фазе жизненного цикла они должны только оптимизироваться. Но с «Евросетью» ситуация несколько иная: отечественный рынок мобильной розницы неуклонно движется к европейской модели, когда розничный рынок формируют собственные торговые сети операторов, а количество магазинов независимых дилерских сетей невелико. Эти сети занимают отдельные ниши позиции и в целом на рынок почти не влияют. Движение в сторону европейской модели подтверждается розничной политикой операторов. Много внимания развитию собственной розницы уделяет «МегаФон», который в продвижении делает упор на более высокое качество сервиса в своих офисах продаж, нежели в «чужих». По данным «МегаФона», ARPU абонентов, подключенных через дилеров, намного ниже, чем через собственную розницу. МТС также развивает розничную сеть салонов под своим брендом. Этот оператор дотирует свое розничное подразделение (РТК) и активно расширяет сеть за счет приобретения независимых ритейлеров, которые уже не в состоянии эффективно работать на этом рынке.

«ВымпелКом» по итогам 2010 г. оказался на третьем месте в «большой тройке», и, судя по всему, без собственной розницы ему тоже не обойтись. Хотя «ВымпелКом» и заявлял, что «Евросеть» будет оставаться независимым розничным игроком, но похоже, что путь один. Война между «Евросетью» и «Связным» за магазины, получившая огласку в начале 2011 г., может служить тому подтверждением. «ВымпелКом» собирается развивать розничную сеть под своим брендом. Перед «Евросетью» стоит задача открыть около 1000 офисов «Билайн» и далее управлять

ими. Скорее всего, «ВымпелКом» рассматривает «Евросеть» для себя как оператора розничного подразделения «Билайн». Даже в планах предстоящего IPO «Евросети» долю «ВымпелКома» в ее капитале предполагается сохранить на уровне около 25%.

Собственные магазины «Евросети», уже малоинтересные «ВымпелКому», могут оказаться на грани нулевой эффективности.

«Евросеть» стоит перед неизбежностью изменения своей бизнес-модели, принесшей ей в свое время феноменальный успех. Но сейчас уже другое время и другие условия рынка. Неприятие необходимой трансформации под актуальные условия означает для компании стагнацию бизнеса

Есть и еще одна проблема. Кроме естественного снижения уровня продажи услуг операторов также заметно снизился и объем продаж мобильных телефонов. Основная доля в продажах мобильных телефонов сейчас — это так называемый реплейсмент, то есть замена уже отслуживших свой срок старых телефонов на новые. Средний период реплейсмента составляет около полутора лет, а что касается другой портативной электроники, которая также составляет значительный объем в товарозапасе «Евросети», то период реплейсмента у нее и того больше.

Судя по всему, «Евросеть» ждет достаточно серьезное изменение бизнес-модели: для успешного развития бизнеса «Евросети» необходимо развивать и расширять спектр предлагаемых товаров и услуг. На сегодняшний день компания имеет сеть с очень глубоким проникновением в России (бизнес «Евросети» в других странах необходимо рассматривать с привязкой к жизненному циклу служебного сектора экономики этих стран). Магазины «Евросети» характеризуются очень высокой посещаемостью. После введения программы «Кукуруза» посещаемость выросла еще выше, как и денежный поток, который «Кукуруза» очень хорошо стимулирует. Есть, впрочем, в этом и своя специфика: большая часть клиентов этой программы — гастарбайтеры.

Тем не менее с этим можно и нужно работать. Расширив спектр предлагаемых услуг, ориентированных на другие аудитории, и серьезно сдвинув акценты в сторону качества как самих услуг, так и обслуживания, «Евросеть» имеет все шансы диверсифицировать свой бизнес, став универсальной служебной компанией с акцентом на трех-пяти основных услугах. Две уже есть: мобильная связь и прием платежей.

Для повышения рентабельности собственных магазинов «Евросети» необходимо насытить их дополнительными товарами и услугами, такими, которые были бы востребованы потребителями и период повторного приобретения которых был бы наиболее коротким. Сегодня «Евросеть» предлагает своим клиентам около сотни различных услуг, но проблема в том, что потребители в подавляющем своем большинстве об этом почти не знают. Поэтому недостаточно собрать правильный ассортимент товаров и услуг, которые бы логичным образом дополняли друг друга. Необходимо приложить очень серьезные маркетинговые усилия и донести до потребителей позиционирование «Евросети» как универсальной служебной компании, весь спектр возможностей клиентов «Евросети» и все преимущества, которые они получают. «Евросеть» стоит на пороге неизбежной трансформации, и чем раньше менеджмент начнет этот процесс, тем больше вероятность, что наши дети тоже будут ходить в магазины «Евросеть».

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

Сегодня восприятие бренда «Евросеть» потребителями отличается от восприятия в 2008 г. Главное отличие в том, что сейчас потребители уже не могут сформулировать позиционирование «Евросети». На вопрос «Евросеть, она какая?» мне обычно отвечают: «Ну, не знаю. Ну, просто магазины мобильных телефонов». Впрочем, должен отметить, что и на вопрос «А какой «Связной»?» мне отвечают примерно то же самое, только добавляя при этом «современный, молодежный, а еще и банк».

И это важное отличие. Утратив мощнейший драйвер роста, каким был рынок сотовой связи для компаний «мобильного ритейла», приходится искать другие. Несколько лет назад одно из таких направлений было найдено и подхвачено всеми игроками рынка. Это услуги по приему платежей. Из приема платежей за мобильную связь МТС (в случае «Евросети») эта услуга переросла в весьма значительный для компании бизнес. «Связной» пошел намного дальше в развитии этого направления и сегодня уже работает «Связной Банк», предлагающий весьма интересные условия для своих клиентов и клиентов сети «Связной». Два этих бизнеса поддерживают друг друга. Налицо совершенно логичное для фазы стабилизации стратегическое решение о диверсификации бизнеса.

«Евросети» также необходимо диверсифицировать бизнес. В свое время были попытки создания «Е-Банка», но это не значит, что нужно повторять решения «один в один» вслед за конкурентами, выстраивая аналогичную систему. Если в сознании потребителей «Связной» и «Евросеть» сольются в одну «Свясеть» или в «ЕвроНой», то это означает смерть обоих брендов.

Из-за внутренних проблем «Евросеть» к концу 2010 г. практически утратила свое лицо. Я вижу попытки найти его. В качестве лиц марки привлекаются Ксения Собчак и Иван Охлобыстин, изменяются вывески на магазинах, логотип и основной цвет, появился фирменный персонаж «Е-бака». Это очень хорошо, но главное, чтобы все это привело к формированию четкого позиционирования. И неважно, будет ли это позиционирование неформального дискаунтера или модных магазинов для современных людей. Бренд должен быть индивидуальным.

Известный бренд и активные маркетинговые коммуникации привлекают потребителей зайти в магазин. Но какое отношение и обслуживание они там могут получить? Почему важно акцентировать внимание на качестве сервиса? Современные потребители предъявляют

повышенные требования к комфорту и удобству. При всех прочих равных условиях они выберут тот магазин, в котором им лучше — комфортнее обстановка, больше доверия к бренду, выше чувство защищенности и заботы, качественнее и корректнее обслуживание. Это в меньшей степени, но все равно важно и маргинальной аудитории. Получается, что закономерный путь сервисной компании на фазе стабилизации — это повышение качества ее сервиса для формирования и удержания лояльной клиентской аудитории.

В конце сентября 2009 г. в газете «Ведомости» вышло интервью с Евгением Чичваркиным, в котором он достаточно много внимания уделил необходимости внедрения сервисных технологий в «Евросети». Приведу фрагмент этого интервью*, касающийся темы сервиса:

«— Важно то, что нынешнее руководство понимает, что делает... Единственное, что не сделано сейчас, — не приняли сервис как религию. Если с этим вопросом удастся сдвинуть дело с мертвой точки до Нового года, то вообще будет изумительно. — Улучшить сервис?»

— Категорически улучшить сервис, потому что он при мне-то был средний и очень фрагментарно хороший, как мы ни боролись и ни бились с этим. Это очень тяжелая работа, и для поддержания огня на среднем уровне нужно постоянно топить. — А сейчас вы не консультируете «Евросеть»?

— Какое-то время были очень активные консультации. Сейчас все, что торчало и было видно, — большие ошибки исправлены, кроме сервисных. Но это крайне тяжело, это борьба — не побоюсь этого слова — с е...ным менталитетом.

— А вы встречались с Малисом?

— Да. Он приезжал по другому вопросу, но мы встречались. Этот человек наделен интеллектом, он гибкий — в общем, я ему выдаю респекты. Единственное — проехать по регионам и позаниматься сервисом».

Система управления персоналом (HR) — 25%

Для «Евросети» является первостепенно важным налаживание доверительных отношений с потребителями, и сделать это можно только через персонал. Особенно это важно на фоне распространенного мнения, что «...в «Евросети» продавцы на меня набрасываются и пытаются что-нибудь впарить...».

В чем причины такого восприятия? «Евросеть» на протяжении нескольких лет шла к созданию системы, которая бы позволила учитывать личные продажи каждого из продавцов и тем самым рассчитывать индивидуальную заработную плату в зависимости от того, сколько и какого товара каждый продал. В 2007 г. эта система уже работала на полную мощность. А далее — простая логика: чем больше человек продаст того, чего нужно продать, тем выше получится его заработная плата. Не удивительно, что это привело к эффекту «впаривания». Именно поэтому менеджментом компании в свое время было принято решение о внедрении именно сервисных технологий, суть которых есть помощь. Нельзя «впарить» клиенту что-либо, если у продавца есть искреннее желание помочь ему. Потому что помощь — это работа на лояльность, на долгосрочные отношения клиента и продавца.

В России на фоне быстрорастущего розничного сектора и традиционно низкой культуры обслуживания на протяжении уже нескольких лет наблюдается серьезный дефицит высококвалифицированных торговых работников. К этому же добавляется тот факт, что, по распространенному мнению, работа продавца не является престижной. Подавляющее большинство сегодняшних продавцов — это либо гастарбайтеры, либо молодые люди, начинающие таким образом свою карьеру. Работа продавцом рассматривается как временная. И в этом случае речь о серьезном отношении к профессии идти не может.

Поэтому, прежде чем ставить задачу перед сотрудниками магазинов по выстраиванию долгосрочных отношений с клиентами, прежде чем работать на лояльность клиентов, в первую очередь нужно выстроить систему управления персоналом, которая бы обеспечивала формирование внутренней лояльности. Для «Евросети» это должна быть стратегическая задача на ближайшие годы.

Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 5%

Сейчас работает более 4500 салонов «Евросети». В будущем ожидаются визуальные изменения в облике магазинов, но принципиально формат торговли не поменяется — это все равно будут помещения около 40 кв. м, которые функционировать по прежней схеме. Экспериментальные площадки крупноформатных магазинов в виде пары гипермаркетов и communication palace, на которых «Евросеть» тестирует новые форматы оказания услуг, общую картину инфраструктуры оказания услуг принципиально не меняют.

ИТОГИ ПО КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ»

Подытожим: какие факторы и особенности повлияли на результаты работы «Евросети»?

1. Лидерство. Компания была выстроена вокруг одного человека — Евгения Чичваркина

На его энергии держалась вся компания, этой энергией питались ее сотрудники. Только благодаря пассионарности Чичваркина «Евросеть» стала одним из символов современного российского капитализма. Чичваркин ушел, и тем интересней будет проверить эту теорию. Без него «Евросеть» должна стать обычной компанией. Пока теория подтверждается.

2. Бизнес-модель «дискаунтера» оказалась успешной (но не вечной)

Компания первой в своем секторе сориентировалась не на цены, а на обороты. В условиях ненасыщенного рынка низкие цены немедленно дали отличные результаты. Однако по достижении насыщения компании пришлось столкнуться с проблемами. Роль ценового фактора снизилась, низкие цены стали все чаще восприниматься как синоним низкого качества. Кроме того, при низкой маржинальности (порядка 10%) развитие приходится финансировать за счет заемных средств. Отсюда большие кредитные обязательства и одновременно более высокие риски, поскольку «запаса прочности» в марже у компании практически нет.

3. Удачный «формат» точки продаж

Компания первой в своем секторе сконцентрировала в одной точке продаж большинство услуг, связанных с использованием сотовой связью. Это обеспечило взаимную поддержку отдельных элементов торгового предложения, а также существенно повы-

сило продажи. Но этот фактор действовал лишь ограниченное время: формат оказался легко воспроизводимым и был повсеместно скопирован конкурентами, перестав быть серьезным преимуществом.

4. Идеология сознательности, энтузиазма и здорового капитализма

Сознательность значит, что каждый сотрудник компании должен полностью понимать, каким образом от его решений или действий зависят те или иные последствия. Он должен думать, как сделать лучше. Когда он думает об этом, он перестает быть «винтиком» и становится членом большой команды, индивидуумом. Такой сотрудник на своем месте может максимально оптимизировать свою работу и бесконечно улучшать ее качество, потому что он понимает причины и следствия. Энтузиазм значит интерес к работе. Чтобы работа не превратилась в каторгу, она, кроме материального удовлетворения, должна приносить еще и моральное. А это и есть заинтересованность. Принципы здорового капитализма очень просты: любая работа должна быть оценена и соответствующим образом вознаграждена; вознаграждены могут быть только результаты и только достигнутые трудом; работа — это созидание.

К сожалению, из-за бурного роста численности персонала охватить весь коллектив этой идеологией уже не удалось. Ее сторонники растворились в огромном количестве «обычных людей». Их энергии не хватило, чтобы заразить этими принципами остальных.

5. Фокус на потребителе и активные коммуникации с ним

Ориентация на интересы потребителя была в компании уже в фазе зарождения, когда рыночная ситуация этого еще вовсе не требовала. Как основная установка, она оказала большое влия-

яние не только на маркетинг, но и на сам выбор бизнес-модели массового и комплексного торгового сервиса в новом для страны сегменте телекоммуникационного рынка.

С одной стороны использование провокативной концепции маркетинговых коммуникаций позволило компании очень быстро выйти в лидеры по известности марки и лояльности потребителей. С другой стороны, в момент, когда потребовалось изменение позиционирования, компания оказалась заложником собственного имиджа.

6. Активная позиция в отношении поставщиков

Компания проводила (практически всегда — успешно) активную политику в отношениях с поставщиками, добиваясь от них условий, которые соответствовали бы ее бизнес-модели. Это было тем более трудно сделать, что на своем рынке компания была первой, внедрявшей такую бизнес-модель.

7. Залог успешности розничной компании — работа с персоналом

В «Евросети» не было подразделений «по работе с персоналом». Были Департамент и отделы по работе с Людьми. Это важно, когда сотрудники компании могут чувствовать себя личностями. За период до конца 2008 г. сотрудниками «Евросети» побывали более 200 тыс. человек. В компании были созданы эффективные системы целеполагания, оповещения и мотивации сотрудников, но они не смогли бы работать, если бы ими управляли роботы, а не Люди, которые верили в общее дело и друг в друга.

8. Мощная IT-платформа как инструмент управления розничными продажами

Возможности, которые компания получила от ее внедрения и

развития, поистине впечатляют. Во-первых, каждое движение или местоположение каждой единицы товара можно проследить, проанализировать и спланировать. При желании, для каждой торговой точки можно было определить, что в ней продается, какими темпами, чего не хватает, где это можно взять и за сколько продать, чтобы извлечь максимальную выгоду. Во-вторых, видны личные продажи каждого продавца и, при желании, можно сделать личное мотивационное предложение для каждого, исходя из того, что ему наиболее интересно. Из огромной базы данных по продажам можно, при желании, вывести зависимость продаж тех или иных товаров от места продажи, времени, цены, потребительского окружения, погодных условий, появления новых технологий и т.д.! Эта база может дать и дополнительную персонализированную информацию по каждому покупателю или плательщику «Евросети» (а ведь это миллионы транзакций в год!), что позволило бы, при желании, делать каждому клиенту «Евросети» персонализированное предложение именно того, что ему нужно.

9. Зависимость от рынка мобильной связи и взаимодействие с операторами

Для того чтобы самим в течение нескольких лет «мобилизовать» всю страну, как это получилось в России, операторам потребовались бы гигантские инвестиции в инфраструктуру, товар, персонал, бизнес-процессы и маркетинг. Вместо них это сделала «Евросеть». С одной стороны, операторы не могли обойтись без мощной сбытовой сети для завоевания российского регионального рынка; услуги федерального масштаба по сбыту контрактов предоставила им «Евросеть». С другой стороны, «Евросеть» всегда была заложником стратегий развития операторов.

С достижением насыщения этого рынка операторы тоже смещают фокус в сторону качества обслуживания. Каждый из операторов «большой тройки» стал формировать собственные клиент-

ские службы, чтобы работать со своими абонентами напрямую. Операторы создают подконтрольные сервисно-бытовые сети. У «Евросети» на рынке мобильной связи два варианта: либо жесткая конкуренция с возникающими сетями операторов, либо превращение в одну из них. Последнее может кончиться исчезновением марки «Евросеть» с рынка.

10. Продажа разнообразных услуг — единственный путь «реинкарнации» компании

«Евросеть» — отличное доказательство теории революции услуг в современном мире. В свое время в компании были близки к воплощению идеи «Евросеть-Банка», «Евросеть-Связи», «Евросеть-Тур». У Брэнсона с Virgin это получилось, а у Чичваркина — нет. Может, потому что Брэнсон сразу был в Великобритании?