

Дмитрий Чернов  
Сергей Солдатенков  
Сергей Приданцев  
Михаил Гулейков  
Дмитрий Патрацкий  
Наталия Филимонова



# ГЕНЕРАТОР ПРИБЫЛИ,

ИЛИ

КАК СОЗДАТЬ В РОССИИ  
ЭФФЕКТИВНУЮ КОМПАНИЮ  
РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ

ВВЕДЕНИЕ, ИЛИ ЗАЧЕМ НУЖНА РОССИЙСКОМУ БИЗНЕСУ ЭТА КНИГА  
КАК РАБОТАТЬ С КНИГОЙ

<b>ГЛАВА 1</b> РЕВОЛЮЦИЯ УСЛУГ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ	1-1
<b>ГЛАВА 2</b> ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ И ОТРАСЛЕЙ	2-1
<b>ГЛАВА 3</b> КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В КАЖДОЙ ФАЗЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА	3-1
<b>ГЛАВА 4</b> «ПРИНЦИП ГЕНЕРАТОРА», ИЛИ КАК СОЗДАТЬ В РОССИИ ЭФФЕКТИВНУЮ КОМПАНИЮ РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ»	4-1
<b>ГЛАВА 5</b> КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ СЕРВИСА И КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГЛАЗАХ КЛИЕНТОВ, В РАЗНЫХ ТИПАХ РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ	5-1
<b>ГЛАВА 6</b> ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «МЕГАФОН»	6-1
<b>ГЛАВА 7</b> ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «КОМСТАР-ОТС»	7-1
<b>ГЛАВА 8</b> ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ТНК-ВР	8-1
<b>ГЛАВА 9</b> ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ»	9-1
<b>ГЛАВА 10</b> ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ АРПИКОМ	10-1
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
БИОГРАФИИ АВТОРОВ	



### ВВЕДЕНИЕ, ИЛИ ЗАЧЕМ ЭТА КНИГА НУЖНА РОССИЙСКОМУ БИЗНЕСУ

Идея этой книги родилась осенью 2008 г. при анализе макро-экономических данных России. Производство падало, миллионы людей на заводах и фабриках лишились работы, а розничные услуги показывали рост или как минимум даже в кризисные месяцы демонстрировали стабильные показатели. Что же это за сектор, который сумел так успешно противостоять мировому экономическому кризису?

Эта книга посвящена анализу российских отраслей розничных услуг и основывается на четырех ключевых тезисах.

Первый: за прошедшее столетие в мировой экономике произошла революция услуг. *Ключевое влияние человека и автоматизации на эффективность управления розничной услуговой компанией требует применять другие принципы менеджмента, поскольку менеджмент, основанный на опыте управления производственным предприятием, для услуговых компаний, мягко говоря, не совсем подходит.*

Второй: услуговая компания, как и любая организация, проходит через определенные фазы развития. Теория фаз *жизненного цикла* организации позволяет понять, какие управленческие технологии нужно на той или иной стадии применять компаниям розничных услуг, чтобы быть успешными.

Третий: в каждой фазе жизненного цикла компании структура управления и структура ключевых аудиторий меняются, но всегда должны соответствовать друг другу. Это похоже на работу электрического генератора, который вырабатывает энергию только тогда, когда катушка и статор соответствуют друг другу по конструкции, размеру и расположению. *Принцип работы*

генератора наглядно показывает, как эффективно управлять розничной услуговой компанией, правильно подбирая элементы, чтобы генерировать прибыль.

Четвертый: в разных типах розничных услуг *ключевые факторы, влияющие на показатели сервиса и качества обслуживания в глазах клиентов, могут быть различны.*

Эти четыре тезиса мы рассмотрели не только концептуально, но и на примерах развития успешных услуговых компаний в России.

Книга будет полезна руководителям компаний из различных отраслей сектора розничных услуг (а может быть, и не только из этого сектора), студентам программ МВА/Executive MBA, среднему управленческому звену и сотрудникам розничных компаний, экономистам, а также широкому кругу читателей бизнес-литературы, которые интересуются современными концепциями делового администрирования.

Вперед!

### КАК РАБОТАТЬ С КНИГОЙ

Если у вас нет времени на последовательное чтение, воспользуйтесь для навигации кратким содержанием, которое приводится ниже.

Книга состоит из 10 глав.

Первые 5 глав — концептуальные, в них объясняются принципы работы компаний розничных услуг. Остальные главы представляют собой истории развития наиболее успешных российских компаний этого сектора, описанные таким образом, чтобы можно было проверить на практическом опыте справедливость наших теоретических выкладок. Эти кейсы написаны в одном и том же формате на основе принципа «генератора прибыли», что облегчит читателю проведение собственных сравнений между компаниями и их действиями на разных фазах жизненного цикла.

Первая глава, «Революция услуг в мировой экономике», рассматривает «текtonические» изменения, которые произошли за последние полвека, когда из индустриальной экономики был сделан скачок к экономике нематериальных услуг. Также в ней речь идет и о факторе, который исследователи чаще всего считают субъективным и поэтому игнорируют: о принципиальном влиянии сотрудников компании на успех в услуговом бизнесе. Мы же считаем этот фактор не только объективным, но и важнейшим.

Вторая глава, «Жизненный цикл российской экономики и отраслей», подробно описывает теорию фаз жизненных циклов организаций и отраслей сначала на опыте развития советской экономики, а потом на примере экономики современной России. Одним из интересных разделов этой главы является экспертная оценка эффективности деятельности отдельных отраслей современной отечественной экономики.

Третья глава, «Ключевые факторы развития организации в каждой фазе жизненного цикла», как понятно из названия, рассматривает особенности управления организацией на различных фазах жизненного цикла.

Четвертая глава, «Принцип генератора», или *Как создать в России эффективную компанию розничных услуг*, посвящена анализу работы розничных услуговых компаний, деятельность которых схематично можно изобразить в виде... электрогенератора. Если элементы системы управления компанией («ротор») сбалансированы, работают как единое целое, а приоритеты в работе с ключевыми аудиториями («статор») правильно подобраны, то работа генератора приводит к возникновению «энергии» — прибыли компании.

Пятая глава, «Ключевые факторы, влияющие на показатели сервиса и качества обслуживания в глазах клиентов, в разных типах розничных услуг», детально рассматривает вопросы сервиса и качества обслуживания клиентов компаний розничных услуг через призму влияния технологий и человека на бизнес-процесс оказания услуг.

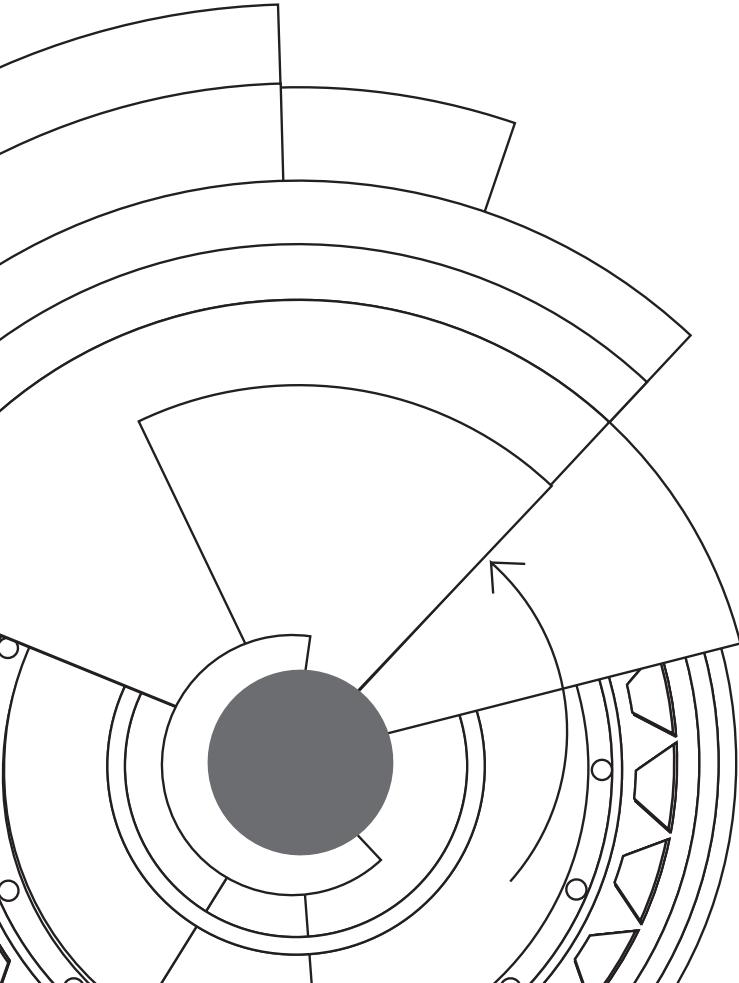
Шестая глава, «История развития компании «МегаФон», показывает на реальном примере, что, даже не занимаясь добычей углеводородного сырья, в России можно с нуля, за счет органического роста, создать бизнес стоимостью десятки миллиардов долларов с более чем пятьюдесятью миллионами клиентов.

Седьмая глава, «История развития компании «КОМСТАР-ОТС», напротив, является демонстрацией того, как крупный услуговый бизнес в отрасли телекоммуникаций формируется за счет постоянного процесса слияний и поглощений, что в итоге приводит к созданию конвергентного предложения услуг связи.

Восьмая глава, «*История развития розничного подразделения ТНК-BP*», показывает успешный пример реализации в России бизнеса высокого предела и добавленной стоимости к базовому сырьевому производству. Иностранный опыт позволил совместному предприятию более эффективно распорядиться инвестициями и в итоге стать индустриальным стандартом на рынке услуг по реализации ГСМ для частных лиц.

Девятая глава, «*История развития компании «Евросеть»*», анализирует факторы, которые позволили компании всего за несколько лет стать одним из лидеров отечественного ритейла с оборотом более \$5 млрд и самой быстрорастущей розничной сетью в мире, и факторы, которые впоследствии объективно привели к ограничениям роста.

Десятая глава, «*История развития компании АРПИКОМ (рестораны «Гудман», «Филимонова и Янкель», «Колбасофф» и «Мамина паста»)*», демонстрирует, как можно наладить профессиональное управление в таком «творческом» и зависимом от субъективных обстоятельств бизнесе, как общественное питание, причем управление такого качества, которое сделало возможным успешный выход с российской бизнес-моделью на насыщенный рынок Великобритании.



Дмитрий Чернов

Глава 1

РЕВОЛЮЦИЯ УСЛУГ  
В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

## ЧЕТЫРЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ «РЕВОЛЮЦИИ» ЧЕЛОВЕЧЕСТВА

Человечество пережило несколько хозяйственных «революций». Считается, что первые радикальные изменения в производительных силах произошли в неолитический период и были связаны с изобретением лука и с тем, что человек научился постоянно поддерживать огонь в домашнем очаге. С постепенным увеличением плотности населения, уменьшением свободных ареалов охоты, а также с одомашниванием животных человечество начало оседать в наиболее благоприятных климатических зонах и обеспечивать себя пищей за счет сельского хозяйства. Это была вторая хозяйственная революция — аграрная. Сельскохозяйственное производство было доминирующим до эпохи Ренессанса. Эта эпоха не только породила массовое ремесленное производство с высокой добавленной стоимостью, но и новый взгляд на мир как предмет, совершенствование которого возможно не только Божиим промыслом, но и силами человека. Все это, помноженное на значительный капитал, накопленный в торговле, привело к третьей хозяйственной революции — индустриальной.

Индустриальная революция за счет новых технологий, машин и организации труда смогла обеспечить невероятный рост производительности труда. Лидер индустриальной революции — Британия — на два века стала самой могущественной державой в мире, смогла создать колонии на всех известных в то время континентах, стать крупнейшим государством, контролировавшим около ¼ земной суши с численностью населения в 500 млн человек. Пример жителей Туманного Альбиона наглядно показал, что человеческий потенциал может тратиться куда более эффективно: они встали к станкам, а земледелие оказалось в «ведении» миллионов необразованных жителей колоний с более благоприятным климатом. Британский рабочий производил за то же самое время продукции на порядок больше, чем ремесленник, и на два порядка больше, чем деревенский житель. Индустри-

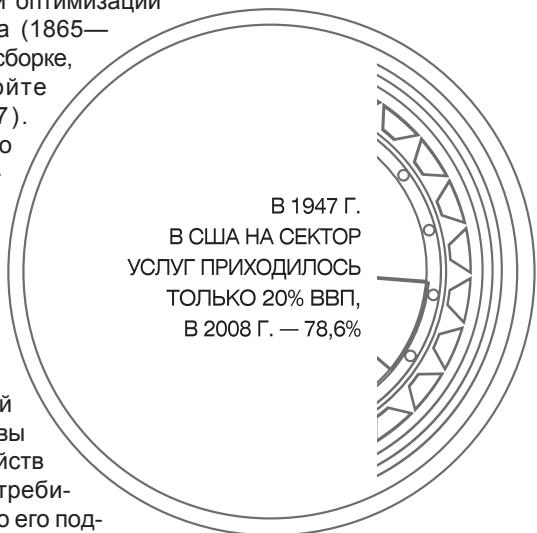
альная революция, введя машины в процесс производства и сконцентрировав его на заводах в городских районах, быстро уничтожила «самоснабжение» в деревне: исчезли домашнее ткацкое и гончарное производство, плетение корзин, изготовление телег и карет, мельничное дело, пивоварение, выделка кожи и т.д.\*. Деревня превратилась в исключительно сельскохозяйственное звено экономики.

Постоянное совершенствование производственного цикла, новые инженерные решения и эмиграция в Новый Свет привели индустриальную революцию к новому взлету уже в другой части мира, в США. В повышение эффективности производства в США значительный вклад внесли идеи оптимизации ресурсов Фредерика Тейлора (1865—1915) и переход к конвейерной сборке, которую внедрил в Детройте Генри Форд (1863—1947).

Благодаря конвейеру стало доступно производить качественный продукт с настолько низкими ценами, что, например, рядовой сборщик завода Форда мог позволить себе автомобиль.

В результате за счет накоплений, полученных от высокой производительности труда главы семьи, со стороны домохозяйств стал стремительно расти потребительский спрос. Дополнительно его подстегивали и такие факторы, как освоение новых территорий и масштабное строительство общественной инфраструктуры, а также войны XX в. После Второй мировой

В 1947 г.  
в США на сектор  
услуг приходилось  
только 20% ВВП,  
в 2008 г. — 78,6%



\* <http://eur-lang.narod.ru/histart/xix/industrial.html>

войны в США и Европе производство потребительских товаров стало еще эффективнее. Уровень «оснащенности» домохозяйств вырос, ведение домашнего хозяйства стало требовать существенно меньших затрат времени и сил. У женщин стало больше свободного времени.

Еще в середине XX в. даже в самых промышленно развитых странах все функции поддержания домохозяйства оставались внутри семьи. Но постоянное совершенствование технологических процессов, помноженное на растущую заработную плату главы семьи, привели к тому, что часть домашних обязанностей было дешевле поручить внешним подрядчикам. Так, погоня за ростом эффективности производства и наличие сбережений привели к увеличению возможностей потребления, что вызвало взрывной рост сектора услуг, в первую очередь в американской экономике (начало которого относят к 60-ым г. XX в., когда доля услуг в ВВП США впервые превысила долю производственного сектора) и далее во всем мире.

Здесь мы особо отметим, что сектор услуг не исчерпывается услугами для домохозяйств, даже в историческом аспекте. История информационных услуг, например, уходит в глубину веков (первая реклама появилась еще в Древнем Риме, а первая ежедневная газета, плод промышленной революции, вышла в 1785 г. в Британии). Торговля как услуга и финансовые услуги, вероятно, и того старше. Но до того как обратиться к массовому потребителю, которым являются домохозяйства, услуги никогда не были ключевым элементом экономики.

Спрос на услуги для домохозяйств автоматически расширил список вакансий в услуговых компаниях. И эти вакансии активно начали занимать бывшие домохозяйки, которым наличие бытовых приборов (от стиральных машин до кухонных комбайнов) и развитая инфраструктура (от газовых печей до асфальтовых дорог к магазинам) позволили получить свободное для работы

время. Надо иметь в виду, что в этот период, период своего бурного развития, сектор розничных услуг сам по себе не был особенно «технологичным». Напротив, он расширялся экстенсивно, требуя все большего количества персонала. Это легко объяснимо, поскольку, в отличие от «физических» товаров, услуги нестабильны по качеству: «качество» услуги — вещь во многом субъективная, зависит не от того или иного стандарта, а от оценки клиентом соответствия услуги его индивидуальному запросу. А это требует значительного человеческого контроля и постоянной корректировки под запросы клиентов (это и до сих пор так).

Последующее безостановочное повышение производительности труда в производстве и снижение издержек, помноженное на активное внедрение автоматизированных технологий производства, привело к уменьшению вакансий уже в сфере физического промышленного труда. Однако увольняемые люди не испытывали проблем с трудоустройством: рынок розничных услуг был настолько ненасыщен, что поглощал все излишки рабочей силы.

Взрывной рост сектора породил тенденцию поиска новых возможностей в сфере оказания услуг в полном соответствии с возникшим на завершающем этапе промышленной революции предпринимательским принципом «найди потребность и удовлетвори ее». Если раньше этот принцип относился преимущественно к товарам и означал поиск сфер, где промышленный подход мог бы вытеснить ручной труд, то в отношении услуг этот принцип получил новое развитие. Причем не только в сфере услуг розничных, но и услуг для бизнеса. В эпоху промышленной революции предприниматель прибегал к услугам, удовлетворяющим внешние потребности его бизнеса (транспортировка продукции, информирование о продукции, юридическая поддержка, кредит и т.п.). В период «бума услуг» активное развитие получили «внутрипроизводственные» услуги от постановки автоматизированной системы управления на химическом заводе и настройки роботов на автомобильном предприятии до организационного

и финансового консалтинга. Их конкурентным преимуществом стали сокращение издержек (выполняя эту работу в форме сторонней услуги, предприниматель не содержит собственного штата) и более высокий профессионализм исполнителя, который постоянно накапливает опыт решения определенной задачи и соответствующую квалификацию.

«Бум услуг» оказался своего рода самоподдерживающимся процессом. Рост производительности труда в промышленности создал огромное количество товаров и продуктов со значительным жизненным циклом. Представьте теперь, сколько разнообразных услуг требуется для обслуживания миллионов выпущенных машин, телевизоров, построенных зданий, дорог, самолетов и предприятий.

Все эти факторы в итоге привели к четвертой хозяйственной революции, революции услуг — структура экономики кардинально изменилась. Если в 1947 г. на сектор услуг приходилось только 20% ВВП США, то в 2008 г. — 78,6% (производство создает только 20,4%, а на сельское хозяйство приходится 0,9% ВВП)\*.

## РОЛЬ СЕКТОРА УСЛУГ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Высокая доля услугового сектора — это признак высокого уровня развития общества, прошедшего индустриализацию, построившего качественную национальную инфраструктуру. Так, средний показатель вклада сектора услуг в ВВП в Евросоюзе и в Японии колеблется от 70 до 75%. В России услуговый сектор также преобладает (58,2% ВВП), промышленность (в основном добыча полезных ископаемых) дает только 36,6%, а на сельское хозяйство приходится 5,3% ВВП\*\*.

Крупная доля индустриального сектора высокого передела присутствует только в Китае (48,1% — производство, 40,0% — услуги

и 11,9% — сельское хозяйство). В остальных случаях высокий показатель влияния производства на ВВП фиксируется только в странах-экспортерах природных ресурсов (от Венесуэлы до Катара). Низкие показатели производственного и услугового сектора в начале XXI в. фиксируются только у беднейших стран, находящихся либо в состоянии войны, либо вообще на обочине развития цивилизации (Либерия, Сомали, Конго, ЦАР, Бирма, Афганистан и др.). Эти страны занимаются, как и сотни лет назад, земледелием.

Таким образом, можно уверенно утверждать, что основной путь развития мировой экономики состоит в совершенствовании сектора услуг и повышении производительности именно в этом секторе. В гораздо меньшей степени он связан с развитием промышленности или сельского хозяйства, которые за счет робототехники, автоматизации и современной агротехники и так очень высоко производительны.

Постоянная погоня за снижением издержек и за оптимизацией производственного цикла привела транснациональные компании к простому пониманию, что в развитых странах издержки на производство очень велики. Поэтому его активно начали выносить в развивающиеся страны с последующим реэкспортом произведенной продукции. Конечно же производить кроссовки Nike более эффективно во Вьетнаме с себестоимостью \$2, чем в США с себестоимостью не менее \$100. Перенос производства из развитых стран просто вынуждает миллионы высвободившихся

\* [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_ser-economy-gdp-composition-sector-services](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser-economy-gdp-composition-sector-services)  
 \*\* [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_ser-economy-gdp-composition-sector-services](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser-economy-gdp-composition-sector-services)

людей уходить в услуговый сектор. Таким образом, взрывной рост услугового сектора и сокращение сектора производственного являются взаимообусловленными.

Но в том-то и «секрет» услуг, что они локальны, пока плохо экспортуются и могут существовать только при развитой промышленности или значительных природных ископаемых, доходы от экспорта которых уходят на повышение покупательной способности жителей страны путем развития все новых услуг и приобретения потребительских товаров. Отрываясь от «реальной», основанной на материальном производстве экономики, доминирование услуг создает своего рода «нематериальную» экономику, лишенную фундаментальных стоимостных ориентиров и приводит к гипертрофированному росту финансового сектора. Если в 60-х гг. на банковскую, брокерскую и страховую деятельность в большинстве развитых стран приходилось около 10% корпоративных прибылей, то в 2005 г. в США и Британии, двух странах, где расположены крупнейшие мировые финансовые центры — Нью-Йорк и Лондон, эта цифра достигла уже 35%\*.

В США уже с 90-х г. прошлого века было существенно менее прибыльно производить что-либо «материальное», чем инвестировать капитал в финансовые услуги. Хороший тому пример — компания General Electric. В прошлом исключительно производственная, один из исторических «столпов» индустриальной революции в США, в 90-е г. XX в. она сменила политику инвестирования. Вместо новых высокотехнологичных производств средства были вложены в финансовые корпорации GE Money, (потребительское и ипотечное кредитование) и GE Commercial Finance (кредитование, операционный лизинг, различные программы финансирования, коммерческое страхование и т.д.). Вложены с размахом — обе компании работают более чем в 50 странах мира. Теперь президент Барак Обама вынужден признать, что страна, которая изобрела ветряные электрогенераторы, вынуждена закупать их в Южной Корее,

а некогда лучшие технологические решения в области солнечных батарей, придуманные в США, более эффективно реализованы в Германии и Японии и импортируются оттуда. Но проблема не только в «провалах» по конкретным производственным программам, а в том, что в результате вытеснения производственного сектора уменьшается количество реальных денег, созданных в производстве, нарушается торговый баланс, страна вынуждена печатать необеспеченные деньги, что приводит к спекуляциям на рынках капиталов, долги домохозяйств растут и... Вот вам для начала кризис в секторе кредитования недвижимости, в результате — общее снижение потребительского спроса и, как следствие, мировой экономический кризис.

Начавшийся в 2008 г. кризис имеет долговую природу. Долги корпораций и домохозяйств образовались из-за уменьшения количества материальной стоимости, созданной в развитых странах. Новая материальная стоимость, само собой, создается в первую очередь в производственном, а не в услуговом секторе. Импорт развитыми странами потребительских товаров и полезных ископаемых не мог быть компенсирован экспортом услуг. Услуги-то не экспортуются по самой своей природе: они оказываются потребителю только по месту его, потребителя, пребывания. Не переселять же половину американцев в Китай! В результате западные страны получили массовый дефицит платежного баланса. А раз нельзя выровнять этот баланс ни через услуги, ни через плоды труда на сегодняшнем производстве (производство-то вынесено), то главный мировой потребитель — США — начал обменивать товары на валюту. А валюта, деньги вообще, есть не более чем обязательства. Американское правительство, семьи и корпорации задолжали около 50 трлн долл.\*. Гарантиями эти долгам выступает труд будущих поколений американцев. Но при существующей структуре ВВП и производства страна вряд ли обеспечит выплату взятых на себя обязательств. Для этого требуется кардинальный рывок в технологиях (изменить структуру производства, создать востребованный миром новый

\* Кокшаров А. От «семерки» к «двадцатке» // Эксперт. — 2008. — 24 нояб. — №46 (635)

\* <http://www.financialsense.com/editorials/hodges/2007/0315.html>

типа материальных продуктов), помноженный на высокий уровень идеологической мобилизации нации (пересмотреть отношение к услугам, ввести «консюмеризм» в разумные рамки). Ни того ни другого у нынешних мировых лидеров не видно. Все указывает на то, что США находятся в фазе стагнации и долгосрочного кризиса.

На сцену выходит новая мировая держава — Китай, который активно поощряет рост внутренних потребительских расходов на продукцию китайских экспортноориентированных фабрик и переориентацию своей экономики на ненасыщенный внутренний рынок. Китай и страны Восточной Азии в целом это новые рынки, которые будут расти феноменальными темпами: ведь миллиарды человек в этих странах хотят устроить свою жизнь комфортно, по американскому и западноевропейскому образцам. Сначала они насытят рынок и домохозяйства необходимой для комфортной жизни техникой, после чего последует взрывной рост услугового сектора. Увеличение численности мирового среднего класса ожидается именно за счет Восточной Азии. За этим экономическим ростом производственного сектора начнется новый виток роста стоимости полезных ископаемых, из которых будут произведены товары для китайского среднего класса и энергия для автомобилей и инфраструктуры.

Причина кризиса в экономике США кроется в дисбалансах экономики, которые привели к гипертроированному росту услугового сектора, при слабости производственного, помноженных на безответственную финансовую политику. Это закономерно. С этими проблемами сталкиваются развитые страны, которые построили национальную инфраструктуру и насытили внутренние потребительские товарные рынки, а потом сконцентрировались в своем развитии на высокоприбыльных спекулятивных операциях и на избыточном потреблении. Рост услугового сектора — это логичный процесс развития постиндустриального общества. Главное при этом — внимательно следить за структурой своей экономики и не допускать перекосов в торговом балансе.

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

### Развитые страны

Отстроенная инфраструктура и экономика, насыщенные рынки, многолетняя «расслабленная» жизнь «в долг» и серьезные проблемы в социальном устройстве развитых стран (от проблемы старения населения до разрушения института семьи) приведут к следующим последствиям для услугового сектора экономики развитых стран:

- США и некоторые страны Европы, скорее всего, ожидает долгосрочный тренд уменьшения размеров ВВП и снижение уровня жизни. Отстроенной экономике с пониженным покупательным спросом и отрицательной рождаемостью не нужно такое количество рук. Поэтому массовая безработица и невозможность на протяжении многих лет найти хоть какую-то работу вынудит женщин, молодежь, старшее поколение не выходить на рынок труда. Международная организация труда (МОТ) констатирует, что женщин в мире увольняют чаще мужчин: в 2009 г. экономический кризис привел к росту безработицы среди женщин на 22 млн человек\*.
- Ожидается, что члены семьи, у которых нет работы вне домохозяйства, будут выполнять домашние услуговые работы, чтобы не отдавать их на аутсорсинг: приготовление еды, ремонт помещений и техники, уход за детьми, дополнительное образование детей, стирка, парикмахерские услуги, спортивные занятия и самолечение, выбор мест и организации ежегодного отпуска и т.п.
- Настоящий бум будет наблюдаться в телекоммуникациях и информационных решениях. Наличие высокоскоростного Интернета и отсутствие вакансий полного рабочего дня создадут миллионы удаленных рабочих мест, которые займут люди,

\* Малыхин М. Латиноамериканцы, негры и женщины теряют работу чаще // Ведомости. — 2009. — 24 март.

работающие дома. При этом, скорее всего, люди будут иметь одновременно несколько рабочих мест при неполной занятости. Также стоит ожидать глобального роста малого частного бизнеса, который творчески генерирует деловые решения «из дома», и среднего бизнеса, который за счет работы удаленных сотрудников может составлять конкуренцию классическим бизнес-моделям. В крупнейших экономических центрах, таких, как Нью-Йорк, Лондон и Париж, стоимость 1 кв. м в среднем офисе составляет \$250—500. Минимально на 1 сотрудника приходится 5—6 кв. м, поэтому, чтобы оставаться прибыльными, маленькие и средние компании будут снижать издержки, в том числе на арендные расходы, которые на каждого работника составляют около от \$1500 до \$3000 в год.

- Фактор снижения мотивации персонала при отсутствии единого офиса будет опущен. Более важной мотивацией будет являться наличие для человека хоть какой-то работы, и здесь уже не до капризов. Расходы на инфраструктуру и транспорт будут сокращаться.
- Рынок бизнес-услуг также последует тенденции к внешнему удаленному найму временных сотрудников, привлекаемых на проект под определенный бюджет, закладываемый в стоимость проекта.
- Стоит ожидать, что постоянный поиск «бюджетных» решений изменит представление о классических бизнес-моделях в розничной торговле, которая будет вынуждена избавляться от дорогостоящей инфраструктуры и персонала. Ожидается резкий взлет электронных покупок через Интернет со значительным удешевлением доставки покупок. Обеспечение экономного и рационального потребления — это будущее розничной торговли.
- Услуги общественного питания (в основном рестораны, но не фаст-фуд) будут вынуждены конкурировать с домашней едой.
- Конкуренция в транспортном секторе еще более возрастет за счет тотального перехода компаний в бюджетные сегменты, которые показали за последние десятилетия, что дополнительные услуги, за исключением самой перевозки, мало интересуют

экономных потребителей. Опыт бюджетных авиакомпаний показал, что можно удерживать цену в 3 раза ниже средней по рынку и за счет оптимизированной бизнес-модели получать прибыли выше, чем традиционные перевозчики. Люди в развитых странах будут меньше летать: ведь электронные способы общения снижают потребности в поездках и живом общении. Ожидается рост спроса на отдых в пределах локальной доступности и в пределах собственной страны.

- Тем не менее расходы населения на развлечения и отдых в целом уменьшатся, что приведет к еще большему конкурентному напряжению в этих секторах и значительной «электронизации» и переводу в Интернет большинства развлекательных решений.
- Возрастет спрос на «классические» финансовые услуги. Клиенты будут использовать средства крайне рачительно, больше не поддаваясь на облазны покупок не по карману. Ведь сейчас среднестатистический американец лишь на 55% расплатился за свой дом. Остальные 45% он еще должен заплатить\*. Но это касается не только домов, но и других крупных покупок в кредит. Страхование будет пользоваться повышенным спросом — потребители в условиях неопределенности будущих доходов предпочтут хеджировать риски оплатой небольших страховых премий, нежели нести полную стоимость ущерба в случае наступления риска.
- Настоящая революция ожидается в области образования. По сути, нужно создавать новую образовательную систему под новые реалии жизни. Мощный рост ожидает рынок дополнительного образования через технологии электронного обучения ввиду очень короткого срока жизненного цикла услуг и продуктов, что требует от сотрудников безостановочного обучения. Учителями станут и миллионы простых людей, которые будут внутри домохозяйств обеспечивать дополнительное образование своих детей не только в области классических предметов, но и в спорте, навыках домохозяйства и обслуживания техники.

\* [www.pmoney.ru/frm\\_one.asp?fid=1&tid=245](http://www.pmoney.ru/frm_one.asp?fid=1&tid=245)

- Медицина в своем нынешнем коммерческом виде, скорее всего, перестанет существовать. Сегодня более 50% американцев не могут позволить себе медицинскую страховку, и дальше этот процент будет все время увеличиваться ввиду снижения уровня доходов. Возможна национализация отдельных отраслей медицины. Качество обслуживания упадет, внедрение новых технологий замедлится, но при этом медицина станет более доступной.
- Услуги государственного управления будут очень востребованы, и в демократических странах громоздкие и бюрократические системы, не удовлетворяющие население, будут подвержены общественному прессингу.
- Возможно, снижение физического перемещения миллионов людей в каждодневных поездках на работу и по магазинам и уменьшение вредного производственного сектора приведет развитые страны к долгожданному снижению нагрузки на окружающую среду.
- Наконец, за все, что будет происходить в развитых странах, придется платить. С 1957 г. национальный доход США вырос примерно в 3,6 раза, а суммарный долг — в 11 раз\*. Ни одна нация за все время существования человечества не смогла без тяжелой и кропотливой работы обеспечить себе долгосрочное развитие. Конечно, история знает примеры выхода из кризиса за счет войны, в результате которой приходилось расплачиваться одной только проигравшей стороне. Но низкая «пассионарность» наций Запада не позволяет рассматривать всерьез такой крайне негативный вариант, как новый передел мира.

### Эффективные развивающиеся страны

Усиленная работа по созданию комфортной национальной инфраструктуры и насыщение рынков и сотен миллионов потребителей товарами приведут эффективные развивающиеся страны к резкому росту услугового сектора. Значительные доходы,

полученные в промышленности, будут уходить в домохозяйства, что вызовет всплеск предложения различных услуг, причем услуговый сектор пройдет в своем развитии все фазы жизненного цикла аналогично развитым странам.

Миллионы потребителей в Бразилии, Индии, Китае и других странах, относимых к этой группе, еще не имеют опыта пользования современной системой услуг. Они не готовы заказывать продукты и товары через Интернет, не привыкли свободно пользоваться пластиковыми карточками и банковским сервисом или самостоятельно покупать электронные билеты и отели для своего отдыха, как это стало обыденным в Европе и США. Но с приобретением такого опыта потребители в этих странах научатся комбинировать варианты.

Можно с большой вероятностью предположить, что услуговый сектор в развивающихся странах пойдет по следующему пути:

- Производительность труда в производстве позволит выпускать очень доступные товары по приемлемым ценам. В сочетании с мерами по стимулированию государством покупательной способности населения и вовлечением сбережений населения (отложенный спрос) это приведет к росту внутреннего спроса. Мы уже наблюдаем, как вызванное кризисом снижение спроса на продукцию из Китая на внешнем рынке компенсируется ростом спроса на внутреннем рынке этой страны. Инвестиции в экономику страны за январь—февраль 2009 г. выросли на 26,5%, продажи автомобилей — на 25%. Это одно из следствий одобренных в ноябре 2008 г. стимулирующих мер в 4 трлн юаней (\$585 млрд) и огромного отложенного спроса\*. При такой динамике внутреннего рынка для сектора розничных услуг открываются самые широкие перспективы.
- Таким образом, вся линейка услуг в передовых развивающихся странах будет активно расти. Этот рост будет повторять путь развития сектора услуг в США и в Западной Европе. В сходных

\* <http://www.financialsense.com/editorials/hodges/2007/0315.html>

\* Шпигель М. Падение сальдо // Ведомости. — 2009. — 12 марта. — №43 (2313)

фазах жизненного цикла рынков применяются сходные экономические решения, с некоторым добавлением национальной специфики, прежде всего обусловленной более высокими темпами (а эти темпы будут выше, поскольку развитие пойдет по проторенной дороге) насыщения рынков, которые будут потреблять «все и любого качества».

- Низкоквалифицированный ручной труд на производстве остается преимуществом с точки зрения глобальной конкуренции, но не будет главным двигателем роста ВВП развивающихся стран.
- Миллионы людей из деревни встанут не только (и не столько) за станки, но и за стойки розничных сервисных компаний от магазинов до авиалиний. К тому же сейчас производительность труда в высокотехнологическом промышленном секторе даже развивающихся стран такова, что многие компании имеют схожую с развитыми странами производительность труда, но с большей нормой прибыли из-за низких издержек в развивающихся странах.
- Высокообразованные молодые люди уйдут в инженерное, ИТ и бизнес-моделирование, ведь спрос на бизнес-услуги автоматически генерируется экономическим ростом. Именно эти люди будут генерировать общий рост ВВП развивающихся стран как за счет новых экспортных продуктов и услуг, так и за счет насыщения огромного национального рынка.

## ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВОМ ТОВАРОВ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕМ УСЛУГ

К услугам можно отнести следующие виды деятельности:

Услуги для частных потребителей (Услуги-B2C)	Услуги для корпоративных потребителей (Услуги-B2B)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Телекоммуникации</li> <li>• Интернет-экономика</li> <li>• Кредит, финансы и страхование</li> <li>• Пассажирские перевозки (железнодорожный, авиационный транспорт, автотранспорт и пр.)</li> <li>• Услуги по обслуживанию домашнего хозяйства и техники (ремонт жилья, производственно-бытовые, коммунальные услуги, автосервисы)</li> <li>• Услуги по обеспечению питания и проживания (гостиницы, структуры общественного питания)</li> <li>• Образование, культура и искусство</li> <li>• Медицина</li> <li>• Развлечения</li> <li>• СМИ</li> <li>• Сделки с недвижимостью</li> <li>• Физическая культура и спорт</li> <li>• Услуги личного характера (парикмахерские, уход за детьми, юридические консультации, ритуальные услуги, охрана)</li> <li>• Услуги государственного управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кредит, финансы, инвестбанкинг и страхование, сделки с недвижимостью</li> <li>• Консалтинг (от аудита до оргмоделирования)</li> <li>• Юридические услуги</li> <li>• Подбор персонала</li> <li>• Сервисное обслуживание (от IT до ремонта и эксплуатации зданий)</li> <li>• Оптовая торговля</li> <li>• Транспорт, логистика (услуги по снабжению, заготовкам и хранению материально-технических ресурсов)</li> <li>• Услуги государственного управления</li> <li>• Наука и научное обслуживание</li> </ul>

Таблица 1—1. Два вида услугового бизнеса

Компании, производящие товары, и компании, предоставляющие услуги, разделяет пропасть. Но даже в учебниках по менеджменту и маркетингу многие профессионалы не делают управлеченческие решения в зависимости от применимости для производственного или услугового бизнеса. И напрасно. Есть множество принципиальных свойств, отличающих услуги от товаров и влияющих на бизнес-модель.

1. *Материальный характер товаров и нематериальный характер услуг.* Хотя оказание большинства услуг сопровождается вполне осозаемыми вещами (например, ремонт автомобиля осуществляется при помощи запасных частей, приспособлений, ключей, в специально оборудованном помещении), сами услуги практически неосозаемы. У услуг нет формы, цвета, запаха, упаковки. Потребитель по-настоящему способен оценить качество услуги только после ее получения.

2. *Услуги продаются прямо конкретному потребителю.* Это отличает их от материальной продукции, которая выпускается, как правило, ориентируясь не на конкретного потребителя, а на общий спрос на рынке. Разработка услуги и ее реализация не «статичны»: в процесс оказания закладывается возможность модификации и адаптации услуг под различные требования. Услуги можно оказывать только тогда, когда поступают заказы от конкретных клиентов. В связи с этим «производство» услуг и продажа услуг не могут быть разделены. А комбинаций возможных решений — миллионы.

3. *Масштабируемость количества предоставляемых услуг при сохранении минимальной операционной безубыточности.* Этого свойства нет у товара, на масштабируемость которого накладывает ограничения сырьевая составляющая. Себестоимость единицы товара при равных производственных условиях одинакова, а себестоимость единицы услуги снижается с ростом количества пользователей (при постоянных операционных издержках).

При производстве продукции в составе себестоимости каждой штуки товара будут присутствовать одни и те же затраты на сырье и нормочасы производственного персонала. А в услугах наоборот. Затраты на строительство и обслуживание сети связи конечны, но на первых порах они будут делиться на сотни абонентов (при соответственно «заоблачной» цене услуги), а впоследствии — на миллионы (что сделает цену услуг на порядки ниже). Можно прочитать лекцию в аудитории для 20 человек, но поставьте камеру — и по телевидению ее увидят тысячи жителей страны (а выложите запись на YouTube — так и сотни тысяч людей из других стран). Но в производственном секторе такая модель невозможна.

4. *Отношения субъекта (сервисная компания) и объекта (потребитель услуги) прямые. Отношения субъекта (производственная компания) и объекта (потребитель товара) выстраиваются через товар.* Восприятие покупателем качества услуги, его полное удовлетворение услугой и решение повторить покупку — все это в значительной степени зависит от его восприятия процесса оказания услуг. При предоставлении многих услуг с высокой степенью взаимодействия потребители входят в непосредственный контакт с персоналом компании. Слова и действия представителя компании воспринимаются покупателем как реализация политики организации. Для покупателя взаимодействие с персоналом является уникальным событием, в то время как для служащего — это одно из сотен взаимодействий, происходящих в течение каждого рабочего дня. Годы исполнения одних и тех же заданий могут побудить служащих смотреть на оказание услуги исключительно как на продукт их квалификации и эффективности, не обращая внимания на целый ряд впечатлений, которые при этом получает покупатель. Сервисные служащие должны уметь смотреть на процесс оказания услуг с позиции покупателя. Поэтому служащий должен учиться развивать в себе навыки такого поведения. Вот почему ключевая аудитория для выживания услугового бизнеса — это персонал.

Например, торговая сеть «Эльдорадо» долгое время уделяла внимание количественному, а не качественному развитию. Компанию справедливо обвиняли в том, что она работает по принципу «сервиса не должно быть», ориентируясь на потребителей, которым низкая цена важнее самоуважения. Компания приняла соответствующие меры, выделив \$10 млн на программы сокращения текучести кадров, тренинги и расширение штата покупателей-контролеров. Инвестиции в обучение торговых консультантов выросли в три раза.

Понимание того, что на насыщенном рынке больше невозможно добиться преимущества за счет цены или качества продукта, привело основателя компании «Рольф» Сергея Петрова к построению передовой и трудной для копирования бизнес-модели на основе высокой культуры обслуживания. За период с 2005 г. по 2009 г. компания ассигновала \$75 млн на услуги консультантов и обучение персонала, включая создание собственного учебного центра в Подмосковье\*.

Инвестиции в «полевой» персонал — единственная возможность оставаться конкурентоспособным на рынке розничных услуг. Подобных проблем нет с товарами. Покупателю все равно, кто и где его сделал, лишь бы его качество соответствовало ожиданиям потребителя. А производителю товара все равно, где и как товар будет продан: хоть в столичном супермаркете, хоть в палатке на пыльной трассе Нерюнгри-Якутск.

*5. Товары мобильны. Услуги в большинстве своем иммобилыны — привязаны к точке сбыта услуги.* Товары могут производиться в одном месте, складироваться в другом, а продаваться в третьем. Китайские сборщики уже отобрали работу у миллионов американцев, европейцев и японцев, занятых в производстве. Но чтобы отобрать рабочие места в сфере услуг, китайцам надо лично приехать в Америку или Европу. Здесь они уже не смогут

работать по 15 ч. в сутки получая при этом в десять раз меньшую заработную плату — иначе в стране пребывания они не выживут. Физическое присутствие человека в услугах делает рынки услуг защищенными от конкуренции с импортом.

Вот почему с каждым годом в развитых странах все больший процент ВВП образуется в услугах, активное население и компании перестраиваются под предоставление услуг, не выдерживая конкуренции в производстве. Согласно статистике сейчас на каждые 3 долл. экспорта товаров приходится только 1 долл. услуг в торговом балансе США. В 1960-х годах это соотношение было 5:1, но принципиально соотношение никогда не выходило на паритетный уровень. В номинальном выражении глобальный экспорт товаров в 2008 г. вырос на 15% до \$15,8 трлн, услуг — на 11% до \$3,7 трлн (соотношение приблизительно 4:1)\*. Большую часть услуг невозможно экспорттировать из страны и заменить их импортом. Вот почему 20% ВВП США, относящиеся к промышленности, и 78% ВВП, относящиеся к услугам, не могут уравнять торговый баланс США. Страна импортирует товары из развивающихся стран, но взамен не может предложить паритетный экспорт услуг из-за их иммобильности.

*6. Внедрение технологий и вытеснение человеческого труда из услуг повышает стабильность качества предоставления услуги, а также повышает иммобильность услуг.* Удаленные терминалы оплаты счетов за мобильную связь «уволили» десятки тысяч кассиров. Интернет-платежи смогли уменьшить затраты банков на содержание персонала. Электронный билет избавил миллионы людей от очередей в аэропортах и сэкономил миллиарды только на бланках авиабилетов. Но самое важное, что технологизация такого рода услуг, снижая роль человеческого фактора, тем самым снижает вероятность ошибок и повышает качество. Мы движемся к еще большей автоматизации услугового сектора. На очереди образование с применением

\* Бершидский Л., Каменский А. В ожидании тоящих лет // Smart Money. — 2006. — 13 март. — №1 (1)

\* Чечель А., Шпигель М. Торговля встала// Ведомости. — 2009. — 25 март. — №52 (2322)

записанного и многократно откопированного электронного контента, информационное обслуживание за счет персонализированного запроса, а также развлечения с большим креном в электронные виртуальные игры.

Прогнозируется, что банк будущего — это полностью автоматизированная система. Банкомат уже сегодня умеет делать почти то же самое, что и сотрудник банка, обслуживающий частных клиентов: выдавать наличные, принимать вклады, плату за коммунальные услуги. В период кризиса многие банки сократили персонал, но продолжили закупать банкоматы. Даже в России Сбербанк, зарплата операционисток которого не так высока, сократил более 4000 сотрудников в отделениях Москвы и еще 2500 — в Санкт-Петербурге и одновременно провел тендер на покупку новых банкоматов. К 2014 г. банком будет закуплено 27 000 банкоматов, причем 60% из них должны «уметь» принимать наличные. Производители банкоматов уже сейчас стараются превратить их из устройства, совершающего банковские транзакции, в инструмент интерактивного общения с клиентом и получения дополнительной прибыли. Банкомат может использовать данные владельца банковской карты (пол, возраст, семейное положение), чтобы оперативно предоставлять информацию, интересную для него. Студенту банкомат расскажет о кредитах на оплату обучения, топ-менеджеру сообщит условия по кредитам на автомобили премиум-марок, вкладчику с истекающим сроком депозита вовремя подскажет новые условия вклада.\* «Тинькофф. Кредитные системы» уже попытался реализовать бизнес-модель виртуального банка (банка, который не имеет офисов и отделений, все общение с клиентами происходит по переписке и через веб-сайт).\*\*

Новые модели аутсорсинга услуг, созданные с помощью технологий, позволяющих образованным и нетребовательным людям где-нибудь в Мумбае и Бангалоре отвечать на звонки call-центров

\* Орлова Н. Машина для общения // SmartMoney. — 2009. — 23 март. — №10 (148)

\*\* Олег Тиньков: Жить по средствам // Свой бизнес. — 2009. — 6 март.

для потребителей США и Великобритании, модифицируют тезис об иммобилити услуг. Именно новейшие технологии позволяют сделать услуги экспортруемыми. Пока фактор человека превалирует в услугах, но с каждым годом можно ждать расширения списка отраслей, где благодаря технологиям снят барьер на географическое распространение услуг без строительства соответствующей инфраструктуры. Можно ожидать, что скоро преподаватели английского языка, не являющиеся носителями языка, в своей стране будут конкурировать с носителями языка, которые благодаря видеоконференциям могут проводить уроки в любой точке мира. Такая же участь ждет докторов из развитых стран, конкурирующих с менее дорогими, но не менее компетентными коллегами из развитых стран. Когда на Чукотке были широко (и, можно сказать, принудительно) внедрены пластиковые карточки, недоступные из-за географической удаленности услуги стали доступны жителям отдаленных поселков, а издержки на доставку наличности в тундру на вертолете снизились в десятки раз. В общем, все услуги, которые связаны с передачей информации, а не с физическими работами, потенциально могут быть экспортопригодными, благодаря внедрению новых технологий их оказания.

7. *Скорость оказания услуг и скорость производства товаров.* Очень многие услуги предоставляются «в реальном времени» и требуют личного присутствия клиента (авиалинии, больницы, парикмахерские, рестораны, и т.п.). Но обычно люди хотят проводить на «фабрике услуг» как можно меньше времени, особенно если этот процесс включает в себя ожидание в очереди. Поэтому услуги должны оказываться с приемлемой для потребителей скоростью. Даже если потребители заказывают услуги, которые будут оказываться в их отсутствие, они все равно волнуются по поводу времени окончания процесса обслуживания, будь то ремонт машины или дома, чистка костюма или подготовка справки. Потребители всегда чувствительны к затратам своего времени, и скорость считается обязательным критерием хорошего обслуживания. Даже до кризиса «бюджетные» россияне,

которым важна цена отдыха, готовы были переплачивать, чтобы не лететь на курорт на некоторых чартерных авиаперевозчиках, известных задержками своих рейсов. Чтобы застраховать себя от задержки вылета рейса, Sky Express предлагает пассажирам услугу «Скай гарант», компенсация по которой в 2–3 раза больше, чем базовая цена билета. Скорость производства товаров, напротив, волнует только самого производителя.

8. *Производственный цикл товара скрыт и неинтересен потребителю. Цикл предоставления услуги потребителю интересует.* Товары вначале производятся, а затем продаются. Услуги же продаются, производятся и потребляются одновременно. Вовлекаясь в производственный процесс обслуживания, покупатель услуги «видит», как «изготавливается» услуга. Не случайно, например, в сети кофеен Starbucks в США используется кофемолка, которая отдельно мелет зерно для каждой порции кофе, тем самым эффектно показывая весь процесс потребителям, которые завороженно смотрят, как готовится их кофе.

Если клиенту не понравится, как действует поставщик услуги во время производства услуги, то клиент задумается о смене поставщика. Даже относительно таких сложных услуг, как сотовая связь или широкополосный доступ, клиенты живо интересуются технологией их предоставления. Не говоря уже о том, насколько внимательно клиент будет изучать договор с банком или страховщиком. Производства товара потребитель не видит и не в состоянии определить, качественный ли это товар или нет, по его скрытым свойствам (например, нет ли вредных примесей в материалах). Внезапное открытие чего-то подобного становится общественно значимым чрезвычайным происшествием, в то время как в сфере услуг некачественный сервис, если ошибка или брак не носили массового характера, останется предметом частного разбирательства между поставщиком и клиентом.

9. *Разные системы распределения.* В отличие от производите-

лей, которым для распространения товаров нужна физическая цепочка сбыта (дистрибуторы, дилеры, розничная торговля и связывающие их транспортные форвардеры), сервисные предприятия, которые оказывают сложноструктурные услуги (а для услуг «реального времени» вопрос распределения просто не стоит), используют либо каналы связи, либо объединяют точки приема и точки выдачи заказа в одном месте. Система электронных терминалов принимает платежи сразу для многих операторов связи. Сеть химчисток может пользоваться общим центром обработки вещей, но принимает и выдает заказы через множество максимально приближенных к потребителю мелких отделений. Благодаря бурному развитию телекоммуникаций, особенно росту Интернета, электронные способы оплаты услуг получают все большее и большее распространение. Любой элемент услуги, основанный на информации, имеет в потенциале возможность мгновенной доставки в любую точку мира, где есть соответствующее оборудование для его получения. Благодаря электронной почте, веб-сайтам и логистическим сетям даже очень небольшие и небогатые компании имеют возможность, не неся больших затрат, предлагать свои услуги на огромной территории. Фирма, которая не выжила бы, обслуживая небольшой сегмент рынка на ограниченном географическом участке, может в сотни раз повысить свой потенциал, работая на том же самом узком рыночном сегменте, но на большей территории. Примеры: крупнейший в мире сайт по продаже авиабилетов — Expedia, успех идеи Amazon.com, которая «убила» классические книжные магазины, каталоги одежды OTTO и QUELLE, полностью виртуальный американский банк Capital One, который имеет только web-сайт и ни одного отделения, дистанционное обучение в Open University и др.

10. *Услуги делимы (под задачи клиента). Товары неделимы (стандартный «лот»).* Мы не можем, покупая продукты питания, потребовать от магазина продать нам, например, пакет сока 0,850 л. и упаковку йогурта 135 г. Если же говорить об услугах, мы совершенно точно можем сами выбрать из всего набора

подходящую для себя комбинацию. Нарезка в супермаркете (а супермаркет — это услуговая компания по распределению товаров) предоставляет услугу по делению любого гастроно-мического продукта под требуемый покупателем объем. Также, например, принимая решение об отдыхе, из всего перечня услуг клиент выбирает только проживание, отказываясь от экскурсий и спортивных мероприятий. Следовательно, любой человек имеет возможности выбрать, какие именно из дополнительных или основных услуг он хочет получить. В зависимости от предпочтений клиента, компания может расширять список предоставляемых услуг, что позволит ей эффективнее конкурировать на рынке, а также занять уникальную нишу в сфере услуг. Делайте уникальные комбинации — в этом сила высокоеффективных компаний. Например, конструктор тарифов, который первым в России опробовал «МегаФон». Маркетологам услуг не нужно исследовать предпочтения и различия тысяч сегментов потребителей. Потребители сами запросят у них приемлемую конфигурацию. Для стабильной и прибыльной работы услуговой фирмы необходимо следовать правилу инвариантности услуг, их взаимозаменяемости и взаимной дополняемости. Нет смысла рекламировать достоинства. Надо рекламировать возможности. Предложите клиентам гибкие условия, и благодаря «конструктору» из услуг вы получите новых клиентов и сохраните лояльность текущих.

11. *Качество услуг непостоянно (большинство услуг уникальны при каждом воспроизведении). Качество товаров постоянно (при равных производственных условиях).* При производстве товаров результат (спецификация) определяет все действия персонала, в услугах — наоборот (действия персонала определяют результат предоставления услуги). В отличие от товаров услуги представляют собой не объекты, а скорее функции или действия, поэтому их точные параметры относительно единообразного понятия качества устанавливаются довольно редко. Товары сертифицируют, а услуги лицензируют. Большинство услуг до

момента их продажи не могут быть рассчитаны, измерены, инвентаризованы, опробованы и проверены с целью подтверждения их качества. Услуги, в особенности те, которые сопряжены со значительными затратами труда, являются гетерогенными: сервисные фирмы предоставляют услуги, во-первых, различными способами, во-вторых, для различных клиентов и, в-третьих, в разные моменты времени. Посмотрите, как различается качество, например, образования, юридических услуг населению, качество обслуживания в банках или магазинах, торгующих техникой и автомобилями и т.д. Качество услуг в значительной степени зависит от того, кто их обеспечивает, где, когда и как они предоставляются. При этом важную роль в изменчивости услуг играет сам клиент. Каждый потребитель является единственным в своем роде, а каждая услуга в большей или меньшей степени отражает нюансы его требований и желаний. Как вас подстричь? Что вы будете есть за обедом? Где вы хотите отдохнуть? Это делает крайне трудоемким массовое «производство» многих видов услуг по «моделям». Скопировать фирменные кроссовки и воспроизвести их в Китае легко, но попробуйте воспроизвести процесс предоставления услуг McDonald's во множестве стран одновременно. Изменчивость качества открывает новые возможности для эффективных услуговых компаний. Они легко могут добиться преимуществ над своими конкурентами. Клиенты же, зная об изменчивости услуг, стремятся уменьшить риск, поэтому всегда предпочитают те сервисные компании, которые обладают репутацией и услуги которых считаются качественными. Так, многие потребители избегают ремонта автомобилей в частных мастерских, а приезжают в дорогие, но предсказуемые «Рольф», Genser и Musa Motors. В любой точке развивающегося мира от Индии до Бразилии вы знаете, что ждет вас в Starbucks, вплоть до того, какого вкуса будет ваш любимый Caramel Coffee Macchiato.

12. *Различия в поисковых характеристиках.* Почти все товары обладают множеством так называемых «поисковых» характеристик, которые потребитель может наметить для себя перед

покупкой. Такими характеристиками бывают функции, цвет, стиль, форма, цена, прочность, запах, размер и прочее. Эти характеристики объективны. Услуги же обладают субъективными характеристиками, формируемыми после или в процессе потребления. При выборе поставщика услуги потребители сталкиваются с проблемой сопоставления: они не могут сравнить услуги по тем параметрам, которыми пользуются при сравнении товаров. Сравнение услуг осуществляется на основе ассоциативных категорий: интересов, целей, ожиданий, возможностей, обещаний, внешнего представления и т.д. Цены не могут заранее дать полного и однозначного представления об этих характеристиках. Компании, продающие услуги, стремятся помочь потребителям преодолеть неудобства, которые те испытывают при принятии решения о совершении покупки. Для этого компании информируют потребителей о том, что они могут испытать во время или после оказания услуги, подбирая для каждого из них такие условия, которые удовлетворили бы индивидуальные потребности каждого человека. Поскольку многие услуги по сути своей несязаемы, часто их трудно оценить. Это приводит к тому, что клиенты нередко ищут какие-либо материальные «подсказки», позволяющие определить, насколько эффективно предоставляется та или иная услуга той или иной сервисной организацией, и обычно этот поиск происходит стихийно, а не по параметрам, как выбор товара. Огромную роль при покупке услуг играет опыт других покупателей, который с распространением Интернета стал широко доступным через форумы и блоги.

Услугам для корпоративных потребителей присуща дополнительная специфика.

13. *Высокая зависимость бизнес-услуг от общей экономической конъюнктуры.* Если экономика испытывает бурный рост, то и компании этого типа успешны и прибыльны. Высокоэффективные менеджеры и специалисты, желающие работать на себя, а не на корпорацию, создают собственные компании, чтобы обслуживать на аутсорсинге второстепенные процессы растущих корпора-

ций. Так, российский сектор IT-услуг стабильно рос с 2000 г. (по 19—20% в год) вместе с ростом цен на нефть, поскольку лидерами во внедрении IT-решений являлись сырьевые отрасли: нефтяная, газовая индустрия, металлургия. В розничной торговле внедрение IT-систем стимулировала конкуренцию, без них сети вообще не могут работать. Огромная численность клиентуры заставила внедрять и постоянно совершенствовать IT-решения и компании телекоммуникационной отрасли. В кризисные времена именно компании, относящиеся к этому типу бизнеса, первыми чувствуют на себе влияние негативных процессов. Когда резко сокращаются издержки корпораций, профессиональные сервисные компании первыми остаются без работы. Через механизмы высвобождения кадрового потенциала и снижения рыночной стоимости квалифицированных специалистов корпорации обновляют свои управленческие команды, возвращая бывших менеджеров из «свободных художников»-консультантов обратно в реальный сектор. Именно за счет их квалификации в компаниях в посткризисный периодрабатываются эффективные решения, позволяющие преодолеть рыночный спад, и, таким образом, генерируется новый экономический подъем. Через некоторое время, когда динамика экономического роста восстановится, они снова вернутся в сервисные компании, чтобы снова передавать свой уникальный опыт десяткам других компаний.

14. *Профессионализм сотрудников и уникальность решений — главное конкурентное преимущество.* Для бизнеса, представляющего сектор услуг B2B, ключевая аудитория, обеспечивающая его развитие — персонал компании. Но в отличие от сектора массовых услуг, где для персонала главное — ориентация на клиента, в бизнесе услуг B2B для персонала главное — профессионализм и квалификация. Можно не давать никакой рекламы, не рассказывать о компании, но если сотрудники разрабатывают уникальные решения от надежного программного обеспечения для очень специфических и сложных клиентов до революционных архитектурных решений, то клиенты сами вас найдут, потому что революционные идеи, уникальный сервис и обеспечение

феноменального результата — это очень ценное конкурентное преимущество. Потребители этих услуг ограничены 1—2 тыс. менеджеров, принимающих решения. Репутация компании деловых услуг основывается только на квалификации ее ведущих сотрудников. Посмотрите, сколько фирм в юридической, консалтинговой и PR-практике носят личные имена своих создателей! При этом внутри компании существует узкая профессиональная специализация, делающая возможным формирование команд и рабочих групп, в которых отдельными функциями «заведуют» специалисты гораздо более высокого уровня, чем в целом в компании-клиенте и в отрасли, которую этот клиент представляет. Руководитель компании-клиента, будучи сам далеко не новичком и в целом неглупым человеком, обращается в компанию такого типа в первую очередь именно потому, что через нее он получит доступ к лучшим специалистам на более выгодных условиях (например, на почасовой основе), чем если бы он принимал их на работу в свой собственный штат. Кроме того, повседневно сталкиваясь с задачами многочисленных клиентов в своей профессиональной сфере, эти специалисты приобретают такой сравнительный опыт, каким не может обладать ни один сотрудник, работающий в штате компании-клиента. Поэтому профессиональная команда является основной ценностью компании, оказывающей деловые услуги. Что говорит вам название «ВТБ-Капитал»? Если основываться на репутации банка ВТБ или, того хуже, на клиентских отзывах о ВТБ24, легко представить неповоротливую госструктуру. Но если знать, что в «ВТБ-Капитал» работает команда финансовых консультантов, раньше составлявшая ядро инвестиционного банка Deutsche Bank Russia, а еще ранее группы UFG, отношение будет совсем другим: этим ребятам можно доверить и многомилиардное IPO. Так же магически на клиентов действует опыт работы консультантов в McKinsey или в «Ренессанс Капитал». Значит, эти люди когда-то были в легендарных командах.

15. *Долгосрочность контактов с клиентами и репутация на рынке.* Из сказанного выше, однако, следует, что в услугах B2B — самый высокий процент «брата». Поскольку стандартов качества в

отношении делового результата не существует, одинаковые услуги, которые способствуют его достижению, могут быть как приняты, так и не приняты — в зависимости от мнения или даже настроения заказчика. Поэтому в секторе деловых услуг ставка всегда делается на поддержание долгосрочных деловых, а еще лучше дружеских отношений с клиентами. Иногда двигаться в будущее рука об руку с клиентом более важно, чем успешно решить для него ту или иную конкретную задачу: ошибки возможны, но в рамках долгосрочных отношений они менее критичны. В товарах все наоборот: любые ошибки и поломки сразу снижают вероятность новых покупок продукции и некачественного производителя.

16. *Цена решений и продуктов часто определяется уровнем клиента, а не себестоимостью работ.* На потребительских рынках есть продукты-аналоги, благодаря которым можно сравнивать цену продукта. В профессиональных услугах ценообразование на уникальные решения основывается на платежеспособности клиента. Чем более уникальна услуга, тем менее предсказуемая цена может быть выставлена клиенту. Чтобы как-то понимать реальную себестоимость, клиенты и компании этого типа бизнеса часто прибегают к практике почасовой оплаты труда включенных в проект специалистов.

17. *Личные коммуникации.* Комбинация решений проблем клиента, которая рождается в голове сотрудника, и предложения, звучащие в личной беседе, — это лучший ключ к продаже услуги, чем реклама и рассылка стандартных предложений. Публичные выступления и комментарии специалистов компании в профессиональных СМИ — лучшие маркетинговые ходы на рынке бизнес-услуг. Одним из важнейших инструментов продвижения становятся case-study — истории успешных проектов, составленные по схеме «задача—решение—результат». В товарах все наоборот — решения принимаются на основе сравнения похожих по характеристикам продуктов, информация о которых взята из открытых источников.

## ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ УЧАСТИЯ И РОЛИ ЧЕЛОВЕКА В ПРОЦЕССЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

Итак, услуги значительным образом отличаются от производства. Для производства главное — точность «копирования» выходящих с конвейера продуктов с максимальным соблюдением универсального стандарта, охватывающего не только технологию, но и логистику. Несмотря на то, что сейчас многие производственные компании могут собрать, например, до 40 000 комбинаций автомобиля под индивидуальный заказ, все равно у компании есть только стандартный набор решений. Как бы он ни был широк, он всегда ограничен. В услугах все наоборот: главное — вариативность потребительских предпочтений, которую может обеспечить только человек. Именно персонал может предоставить миллион комбинаций возможных решений в настоящее время и видоизменить первоначальный заказ до неузнаваемости, добавляя любые компоненты. Качество обслуживания в банке зависит от знаний, скорости, точности и вежливости обычных операционистов. Удовлетворение от похода в салон красоты зависит от профессионализма мастеров. Чтобы продать мобильный телефон определенной марки, сотрудник салона «Евросети» должен был очень потрудиться, убеждая клиента, что телефоны Nokia плохи, а Samsung — хороши и что связь МТС лучше связи от «ВымпелКома» или от «МегаФона» (и наоборот).

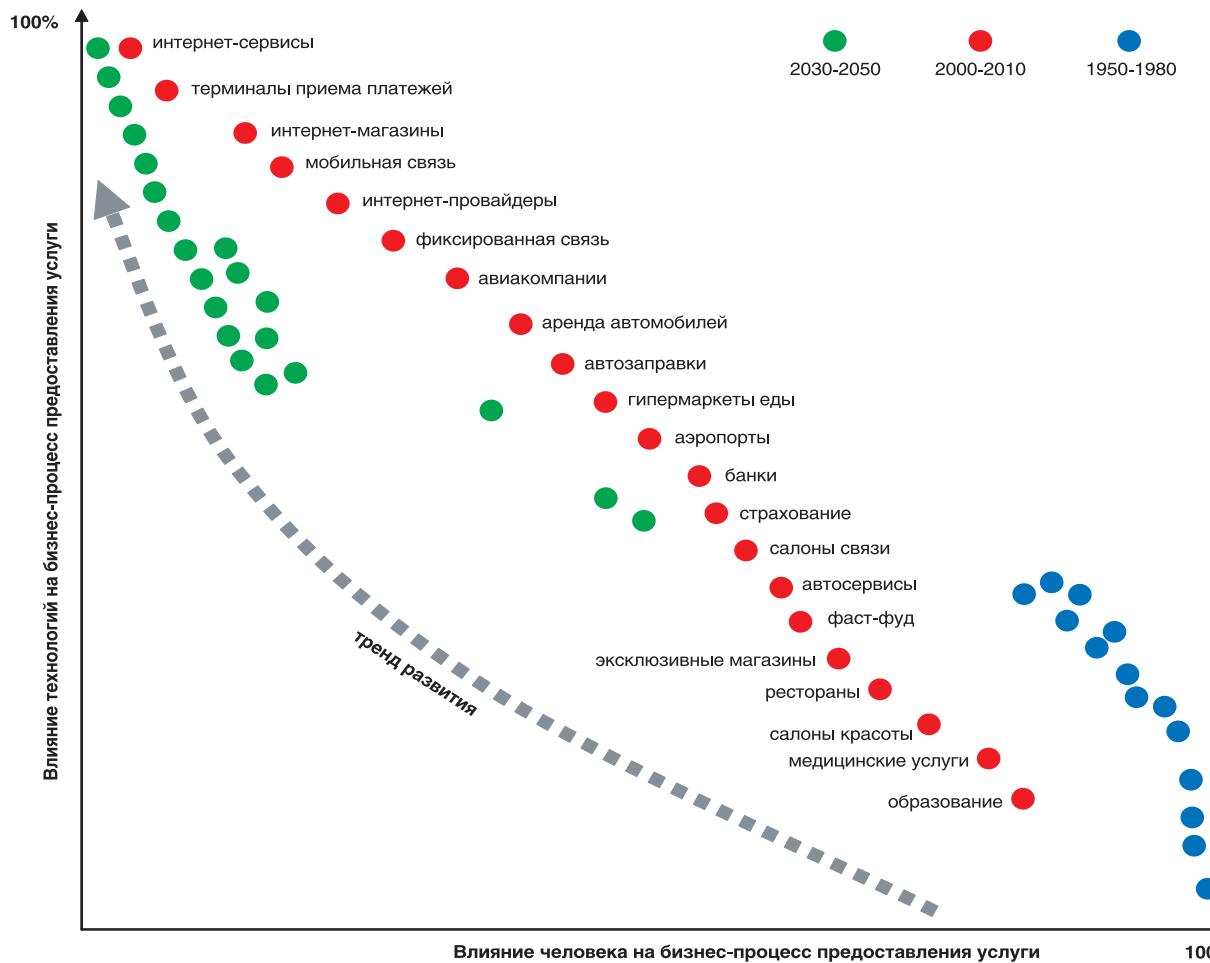


Рис 1—1. Изменение степени влияния человека и технологий на различные виды розничных услуг в процессе их развития

Еще 50—100 лет назад все услуги полностью осуществлялись при помощи человека. Телефонный звонок требовал ручного переключения телефонисткой, перевод денег в банке проводился через заполненный вручную бланк, заверенный операционисткой, а для получения заработной платы сотни миллионов людей приходили к кассам, где специальные сотрудники бухгалтерии производили физическую выдачу денег. Но благодаря научно-техническому прогрессу и автоматизации многих процессов сейчас ряд услуг предоставляется без участия человека. Заданный феноменальный рост автоматизации и все большей грамотности потребителей в работе со сложными услуговыми системами приведет к доминированию стабильно работающих технологий над непостоянным человеческим трудом по оказанию услуг. Сегодня даже самолеты могут летать без участия пилота. Компьютерная диагностика поломок в автомашине безошибочно указывает причину неисправности. Магазины могут отказаться от кассиров: RFID-метки за долю секунды «обсчитывают» вашу тележку с продуктами, которые даже не надо выгружать на ленту. Страховой полис можно одновременно оформить и оплатить на сайте страховой компании в любое время суток.

Через 20—30 лет услуговые компании будут значительно отличаться от сегодняшних. Услуговая компания будущего — это очень квалифицированный потребитель услуг, владеющий навыками работы со сложными информационными системами, который готов ради снижения стоимости услуги самостоятельно выполнить часть функций персонала и который, в свою очередь, будет в соответствующем объеме заменен сложной и многое умеющей автоматизированной системой обслуживания клиентов.

Скорость изменений колоссальна. Еще недавно компании только мечтали заполучить 10 млн клиентов, не говоря уже о 100 млн. Теперь путь от первого миллиона клиентов до сотни миллионов успешная компания проходит всего за пять лет. Этот рост обеспечивается легкостью масштабирования услуг за счет автоматиза-

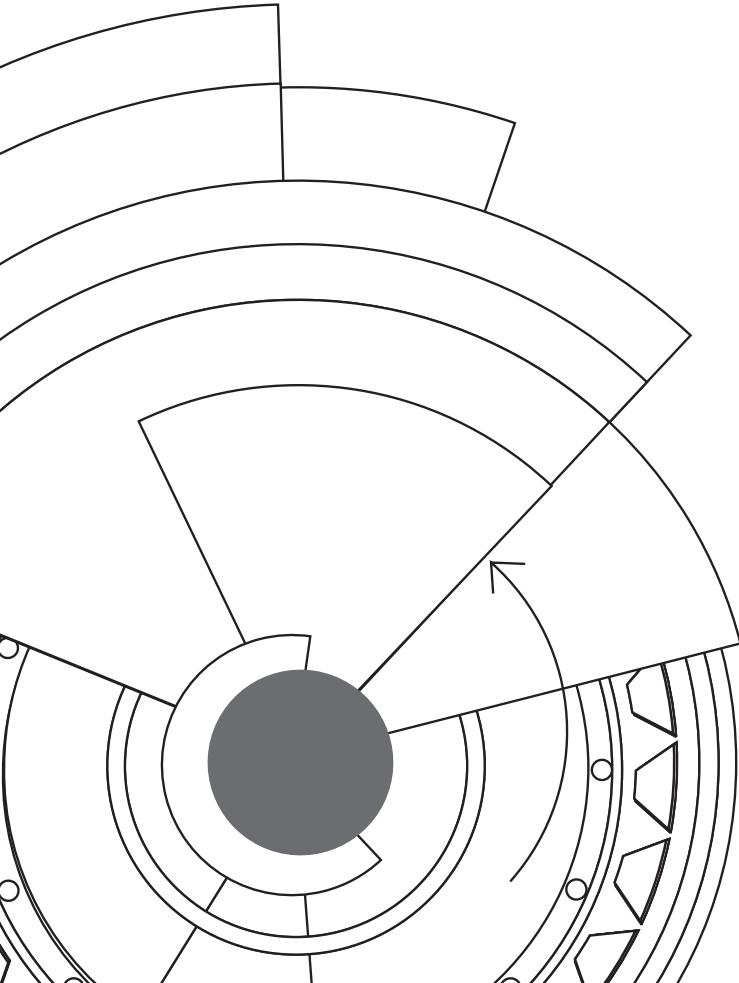
ции процессов. За 10 лет количество пользователей мобильной связи увеличилось в России в 1000 раз. К Интернету за 10 лет подключилось более 1,2 млрд. людей (20% всех живущих на планете). И каждый раз развитие доходит до какого-то момента, когда техническая новинка становится уже не роскошью и не вопросом предпочтений, а предметом абсолютной необходимости\* («якорная услуга»).

Сервисные компании в большей части станут автоматизированными (без полевого персонала) и только некоторые сектора тотальная автоматизация заденет незначительно. Это в первую очередь будет касаться двух самых «многофакторных» отраслей: образования и медицины. Сложность организма человека и его психики такова, что для обеспечения эффективного процесса предоставления медицинских услуг участие человека с его высокой квалификацией и умением принимать нестандартные решения необходимо. Хотя медики уже сейчас получили автоматизированные инструменты для очень точной диагностики заболеваний, процесс выбора лечения конкретного пациента не может быть подведен под одинаковый для всех больных шаблон. И только опытный педагог может понять, как лучше для класса проводить конкретный урок и как мотивировать каждого обучаемого идти по пути обучения, приемлемому только для этого ученика.

Поэтому массовые услуги со значительным, но ограниченным числом вариантов решений будут автоматизированы, а вариативные услуги, комбинацию решений которых нельзя (очень сложно) заранее просчитать, и впредь будут зависеть от человека. Кроме того, не следует сбрасывать со счетов и некоторые особенности подхода потребителя к получению услуги, о которых мы говорили в предыдущем разделе: индивидуальную оценку потребителем качества услуги, внимание и интерес к самому «производственному циклу» ее оказания, специфику прямых отношений с поставщиком. Эти факторы, вероятно, до конца никогда не

\* Быков П. Уходите скорее // Эксперт. — 2009. — 30 марта. — №12 (651)

исчезнут, из чего следует, что даже в автоматизированном виде услуги будут находиться под постоянным контролем поставщика, готового в любой момент прийти на помощь «автомату» и решить индивидуальную задачу клиента в режиме «ручного управления». И даже в «автоматизированных» отраслях услуг будут существовать отдельные компании, конкурентным преимуществом которых будет личный контакт персонала с клиентами. Пусть даже это будет удорожать услугу, все равно найдутся клиенты, готовые переплачивать за обслуживание, которое будет действительно «персональным» с обеих сторон.



Дмитрий Чернов

## Глава 2

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ И ОТРАСЛЕЙ

## ВЫБОР ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ И ПРАКТИК

Никакая иная теория не объясняет общего тренда движения экономики, отрасли и компаний лучше, чем теория фаз жизненного цикла. Вот почему целая глава этой книги посвящена объяснению логики политического и экономического развития России — от того, какие тенденции будут иметь место в стране, зависит и эффективность стратегии любой компании, работающей в России.

Теория фаз жизненного цикла организации описывает организационный рост по аналогии с биологическими циклами жизни. Как правило, этот цикл делится на 4 этапа — от «зарождения» до «стабилизации», с дальнейшим «затуханием», оканчивающимся «смертью» организации. Эта теория дает понимание того, что на каждой фазе жизненного цикла организации ей свойственные уникальные, присущие только данному периоду развития, задачи и проблемы. Для их решения должны применяться только те способы, которые соответствуют конкретному этапу развития организации. Когда у ребенка воспаление легких, ему не дают «взрослые» антибиотики, а лечат болезнь детскими лекарствами. То же самое можно сказать об экономике в целом и о конкретном предприятии и менеджере, принимающем решение о применении управленческих ноу-хау, успешно апробированных в других отраслях или экономиках. Достаточно применить для решения проблем «молодой» организации «взрослые» управленческие технологии, и она начинает разрушаться уже не от своих первоначальных проблем, а от сильнодействующего «лекарства». И наоборот, когда для лечения организационных патологий зрелой организации применяются «детские» методы управления, патология еще более прогрессирует, а «лекарство» не действует. В обоих случаях компании ждут кризисы, иногда оканчивающиеся досрочной ее кончиной.

Большинство российских менеджеров не имеют профильного управленческого образования, а являются выходцами из профессиональной среды своей же отрасли. Поэтому подход к управлению организацией у них интуитивный, требующий эмпирической проверки каждой из идей. Но так как знания менеджерского инструментария им не хватает, то они или заимствуют приемы из переводных книжек или советов консультантов, ослепленных чужим опытом в обществах, достигших стабилизации (в основном, управленческий опыт из США и Европы), или вообще не меняют менеджерский стиль и организационную структуру компании много лет, боясь нарушить некоторое «равновесие».

Компании забегают вперед в модели управления, но окружающие системы не готовы к таким изменениям. Вспомним пример компании «Довгань», поставившей на франчайзинговые схемы на зарождающемся стихийном рынке и потерявшей бизнес, когда на рынок стала поступать продукция с ее брендом, выпускаемая предприятиями, которые франчайзер не контролировал. Вспомним «ЮКОС», опрометчиво добивавшийся «транспарентности» на уровне мировых стандартов, раскрывавший стратегические планы и детали бизнеса, чего не демонстрировала ни одна из российских нефтяных компаний, собственники которых до сих пор благополучно контролируют свой бизнес. Что же говорить о новомодной технологии «матричного управления» — скольким компаниям этот эффективный для фазы роста и стабилизации метод принес

ЗАИМСТВОВАННЫЕ С ЗАПАДА МОДНЫЕ МЕТОДИКИ БЕЗ АДАПТАЦИИ К РЕАЛИЯМ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА НЕМИНУЕМО ПРИВОДЯТ К НЕАДЕКВАТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ОТНОШЕНИЮ К ОБЩЕЙ МАССЕ КОМПАНИЙ В ОТРАСЛИ

дополнительные проблемы, когда применялся на стадии зарождения!

Наоборот, когда менеджмент боится что-то менять, принимать нужные, иногда жесткие, решения, чтобы повысить эффективность своего бизнеса, компания останавливается в развитии. Через несколько лет, потеряв часть рынка и деградировав по отношению к конкурентам, компания спешно начинает революционные изменения, тем самым часто усугубляя свое положение. В обоих случаях компании становятся в своих действиях неадекватны общим тенденциям политики и экономики. Одни забегают вперед, другие запаздывают. Задача собственников и менеджеров — очень четко понимать тенденции развития политики и экономики страны, изменения в мотивации потребителей и рынка, на котором они работают.

Теория жизненного цикла организации применима и для общества в целом. Например, модель политической демократии и частного предпринимательства достаточно эффективно работает в США и Европе. Но для нее нужно не одно поколение очень ответственных и самостоятельных личностей, чтобы возникающие конфликты решались не оружием, а аргументами на трибуне парламента. Когда демократическую модель из развитых обществ начинают переносить на формирующиеся общества, между группами влияния в развивающихся обществах происходят системные конфликты, которые являются следствием отсутствия единой согласованной цели развития общества, вследствие чего разные группы предлагают диаметрально противоположные модели развития и не могут договориться. В результате постоянно возникают силовые конфликты, провоцирующие гражданские войны.

Во время краткого периода демократии Россия также испытала на себе, что означает применение технологий, не соответствующих фазе развития. Зарубежные консультанты, которые рабо-

тали в России с 1991 г. вплоть до кризиса 1998 г., передавали российскому правительству самый передовой опыт американской экономики, добившейся впечатляющих результатов. Россия, которая находилась в конце кризиса советской модели и только в фазе зарождения рыночной экономики, начала внедрять либеральные технологии, пригодные лишь для фазы стабилизации, на которой в то время находились США. При «помощи» МВФ Россия (вместе с Аргентиной, Тайландом, Индонезией, Филиппинами и Малайзией) начала применять монетарную политику и политику рыночных отношений, аналогичные применяемым для регулирования экономики «Большой семерки». Можно поспорить о «диверсии» со стороны Запада, совершенной с помощью таких рекомендаций, о заинтересованности стран-кредиторов в быстрейшем возвращении Россией советских и постсоветских долгов, но не стоит забывать и то, с каким энтузиазмом следовала этим рекомендациям российская экономическая элита. Такой же пример позже продемонстрировала Украина, когда после «оранжевой революции» страна не устремилась к демократии и главенству закона, а скатилась к хаосу, демагогии и безответственности политической системы, применив передовые, но не подходящие для развивающихся обществ технологии общественного управления. То же самое можно сказать о странах Восточной Европы, которые так стремились в Евросоюз, что уничтожили свою промышленность, следуя прогрессивным советам из Брюсселя.

Если вернуться к России, то в начале 1990-ых гг. российскому правительству стоило применять те экономические приемы и методы, которые помогли США выйти из Великой депрессии 1929—1933(4) гг. в фазе формирования американской индустриальной экономики, а не монетарные технологии развитого рынка, основанные на стимулировании частных инвестиций, необходимой массы которых в России не было и быть не могло. «Кейнсианские» решения, с большим влиянием государства, основанные на теории государственно-монополистического

капитализма, которые применял Рузвельт, полностью противоположны либеральным «фридмановским» решениям, которые отлично работали в 1990-ые гг. в США в уже построенной экономике, продолжавшей развитие в стабильных условиях. Решения, сходные с теми, которые были использованы для выхода США из Великой депрессии, в России начали проводиться в жизнь только после кризиса 1998 г., спустя 6—8 лет от момента, когда они были реально необходимы. Спустя 10 лет после кризиса 1998 г. подход, основанный на усилении экономической роли государства, пускай и отсталый с точки зрения мировой экономической науки, но адекватный для развивающихся рынков, оказался действенным (хотя Россия и тут не избежала перегибов).

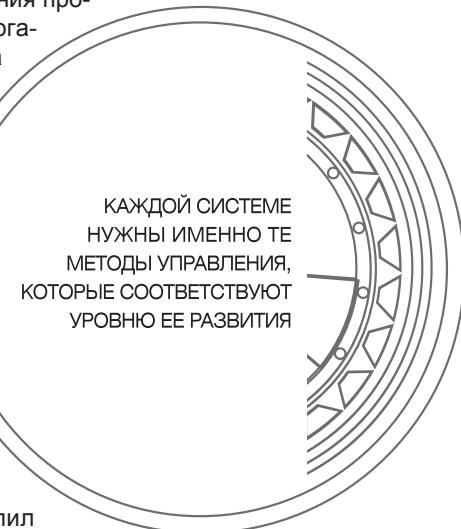
Пример Китая, не забегавшего вперед с неадекватными передовыми рыночными решениями по американскому образцу, показывает, что из-за преждевременной попытки внедрения либеральных управленческих технологий в 1990-ые гг. наша страна фактически потеряла десятилетие. Китай же на протяжении десятилетий проводит именно такие решения, которые соответствуют уровню развития своей экономики, может быть, потому, что в этой стране также есть печальный опыт «революционного» развития экономики, история «Большого скачка», которая окончилась оглушительным провалом.

В марте 2007 г. министр финансов США Генри Полсон в своем выступлении на Шанхайской фьючерсной бирже призывал Китай ускорять реформу валютно-финансового рынка. Он отмечал, что китайский рынок капиталов пока остается незрелым, а сектор финансовых услуг — недостаточно открытым, прозрачным и эффективным относительно мирового образца финансового рынка, которым считали себя США. Спустя четыре месяца именно из-за слишком «свободного» регулирования финансовых рынков экономика США вошла в самый серьезный кризис с момента Великой депрессии. А Китай, проводивший консервативную политику сбережений, стал крупнейшим кредитором

американской экономики и наименее пострадавшей от кризиса страной.

Все это еще раз подтверждает, что каждой системе нужны именно те методы управления, которые соответствуют уровню ее развития. Любые революционные скачки и желание «перепрыгнуть» через фазы приводят к кризисам. Ведь ключевым фактором сохранения и развития любой системы является обретение ею динамического равновесия как с внешней, так и с внутренней средой. Система должна адекватно воспринимать возникающие внешние импульсы, адаптировать состояние внутренних элементов к условиям внешней среды и по возможности создавать внутри системы новые элементы, чтобы попытаться изменить внешнюю среду и тем самым обеспечить более эффективное собственное развитие. Если изменения происходят слишком стремительно и организация не успевает реагировать на новую информацию, то она начинает распадаться.

Красноречивый пример неадекватного перенесения управленческих технологий с рынка, находящегося в стабильной фазе, на зарождающийся рынок — это экспансия Ford в России. Построив завод во Всеволожске, наряду с передовыми станками и сборочными технологиями Ford «привез» в Россию современную американскую технологию работы с персоналом. Менеджмент позволил создать на заводе профсоюзное движение, предоставив свободу действий, которая существует на заводах



Ford в США и Европе. Но даже в США эта система оказалась причиной банкротства многих автокомпаний из Детройта, не выдержавших огромных пенсионных и страховых платежей, навязанных профсоюзами. Свойственная американской компании концепция партнерских отношений с персоналом исходит из протестантских традиций честного и ответственного отношения работника к труду. Менеджмент, в свою очередь, высоко ценит труд и профессионализм работников, общается с персоналом на равных и видит в них главный ресурс повышения рентабельности производства. В России другая культура труда, привитая советской экономикой: с одной стороны, «пролетариат» есть «господствующий класс», с другой — отсутствие прямой связи между оплатой и результатом труда и конкуренции за рабочие места. Такой персонал нуждается в постоянных указаниях и жестком контроле. В противном случае — разложение, нигилизм и шантаж собственника. Что и получил менеджмент Ford, при этом платя заработную плату в три раза выше, чем в среднем по городу, и дав широкие права трудовому коллективу. На большинстве предприятий в России не было забастовок в годы экономического подъема, а на заводе Ford — пожалуйста.

Зачем Ford в 2005—2007 гг. активно рекламировал в России модель Focus, раздражая миллионы автомобилистов, которые по полгода стояли за ней в очереди? Разумно ли вообще на ненасыщенном рынке рекламировать машину ценой ниже \$13 000? Может быть, вместо бессмысленной телевизионной рекламы, направить миллионы долларов на создание отлаженной сервисной сети? Ведь когда спрос на Ford в России будет насыщен, встанет вопрос о качественном и оперативном ремонте сотен тысяч машин. Не получится ли с ремонтом так же, как с очередями на покупку? Не будут ли автосервисы пользоваться монопольным правом сохранения гарантии, навязывая бюджетным пользователям высокую стоимость регулярного технического обслуживания? Не потеряет ли тогда Ford позиции на российском рынке? Может быть, стоило четче увязать задачи

развития бизнеса с текущими потребностями конкретного рынка и потребителей, а не применять на формирующемся рынке стандартные ходы, присущие европейскому и американскому насыщенному рынку?

## ТЕОРИЯ ФАЗ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОТРАСЛЕЙ

Модели жизненного цикла достаточно полно описаны множеством известных западных экономистов и российских ученых по теории систем. Так в описание модели жизненного цикла (Life cycle models) внесли свой вклад: Адизес (Adizes), Крегер (Kroeger) и Штайнметц (Steinmetz), Грейнер (Greiner) и др. Модели фаз (Stage models) изучали: Бухеле (Buchele), Коллинс и Мур (Collins и Moore), Липпетт и Шмидт (Lippett & Schmidt), Салтер (Salter), Скотт (Scott), Штраус (Straus) и Тейн (Thain).\*

\*А.Яцына, Д.Хлебников. Бизнес-проблемы роста. (<http://web.mac.com/dkhlebnikov>, 2003)



Рис. 2—1. Сводная модель жизненного цикла организации

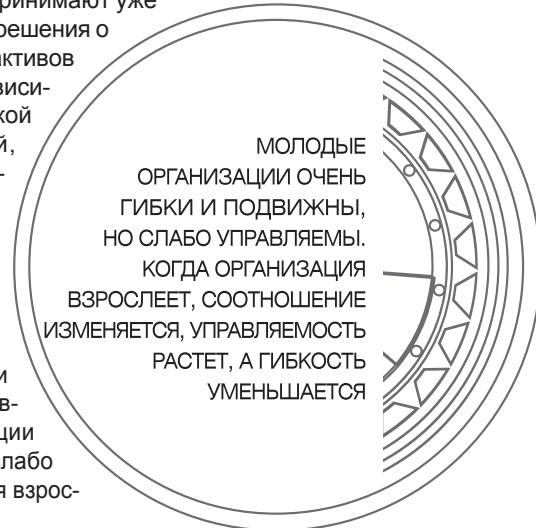
В рамках этих теорий развитие любой системы четко соответствует биологическим циклам жизни. Все на Земле рождается и умирает. За все время существования человечества на Земле жило 100 млрд человек\* — все они умерли. Сейчас живет 6,7 млрд человек — все они когда-то умрут. Нет ничего вечного. Есть только закон развития от рождения до гибели. Поэтому нет управляемых решений, которые, не изменяясь многие десятилетия, остаются одинаково жизнеспособными. Система не меняет принципов своего развития, его циклы повторяются в каждой новой организации, меняются лишь технологии, благодаря которым система развивается на определенном отрезке времени. Так, например, на протяжении тысячи лет одни поколения передают знания следующим, и принцип обучения через передачу информации при постоянном пополнении эмпирического опыта не меняется, но меняются технологии и способы передачи знаний (от совместной охоты на мамонта до дистанционного обучения через Интернет).

Применительно к развитию государств и народов идеи цикличности наиболее полно изложены в трудах русского ученого Льва Николаевича Гумилева. Его теория через фазы жизненного цикла показывает, что этносы и страны одинаково проходят путь своего развития от зарождения к зениту славы, а затем — вниз до крушения. Факторы распада Британской империи и Советского Союза очень похожи на те, что вызвали разрушение государственности в Древней Греции, Римской империи и Византии. Если сегодня посмотреть с точки зрения этой теории на США после развала СССР, то легко увидеть все признаки «золотой осени», которая предшествует масштабному кризису государства.

Срок жизненного цикла этноса может измеряться тысячами лет. Для государства он существенно короче, и с каждым столетием сроки жизни государств сокращаются. Это можно объяснить скоростью коммуникаций, обмена информацией между людьми

и системами. Технологический прогресс ускорил принятие управляемых решений. До изобретения телеграфа скорость принятия решения в империях зависела от скорости лошади гонца, а сегодня при помощи сети Интернет мир превратился в тесное сообщество, объединенное средствами массовой информации. Радио потребовалось 40 лет, чтобы набрать первые 10 млн слушателей, ТВ — 15 лет, музыкальному сайту Napster — 3 года, а бесплатной электронной почте Hotmail — менее одного года!\* То, на что западным экономикам требовалось несколько десятилетий, экономики развивающихся стран сегодня проходят за 5–10 лет, следуя опыту предшественников. А на уровне отдельного предприятия системы управления ресурсами (ERP-системы) позволяют оценить ситуацию в компании уже в реальном времени и дают возможность принимать решения мгновенно. Более того, многие решения принимают уже роботы, а не люди (например, решения о продаже и покупке фондовых активов просто программируются в зависимости от достижения котировкой определенных показателей, после чего команду «продавать» или «покупать» отдает электроника).

Большинство теорий жизненного цикла концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и управляемости. Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо управляемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется, управляемость растет, а гибкость уменьшается



\* С.П.Капица, Доклад «Сколько людей жило, живет и будет жить на Земле». Институт физических проблем им. П.Л.Капицы РАН, 05.11.99

\* Завражнов Д. Основные проблемы современного брэнд-менеджмента (опыт США и Европы, который необходимо знать любой российской компании). (<http://connect.rif.ru/reports/materials/4/KZ4/1114.ppt>, 2003)

леет, соотношение изменяется, управляемость растет, а гибкость уменьшается.

Этапы жизненного цикла организации условно делят на две группы: рост и затухание. Рост начинается с зарождения и заканчивается высшей точкой развития, стабилизацией или «расцветом», после этого наступает «старение», начинающееся со стабилизации и заканчивающееся «смертью» организации. В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами, которые на каждом этапе развития организации можно условно разделить на две большие категории. К первой относятся так называемые «болезни роста», т.е. проблемы, обусловленные незрелостью компании. Их трудно избежать, но они могут быть преодолены силами самой организации. Вторая категория проблем называется «организационными патологиями». Формально к ним могут относиться и трудности, которые на определенных этапах развития компании рассматриваются как болезни роста. Различие между двумя категориями проблем состоит в том, что непреодоленные болезни роста превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно организация уже не в состоянии\*.

Таким образом, задача руководства организации заключается не в достижении ситуации, когда проблем не существует вообще, а в недопущении возникновения патологий. Организационные патологии — это результат неадекватного восприятия и реагирования на факторы внешней среды, которые приводят к потере динамического равновесия, что чревато разрушением системы. Вот почему «сходы» к разрушению организации возможны не только после достижения высшей точки, но и в каждой фазе ее жизненного цикла. Ключ к успеху в управлении организацией — умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данному этапу жизненного цикла организации. При правильной

стратегии и тактике развития компании она может, достигнув расцвета, находиться в этом состоянии достаточно продолжительное время, удовлетворяя развивающиеся потребности внешней среды. Задача управленцев — применить на каждом этапе развития системы такие управленческие технологии, которые бы приводили к установлению динамического равновесия, к адекватности внутреннего состояния бизнеса потребностям и тенденциям внешней среды.

Критика моделей жизненного цикла фокусируется на том, что организации, в отличие от биологических систем, не проходят через изменения строго определенно по времени и что теория не дает возможности предсказать смену фаз развития, завершение старого и начало нового жизненного цикла. Часто поднимается вопрос о том, когда точно наступает одна фаза и заканчивается другая. На этот вопрос ответить можно лишь применительно к конкретной организации, и то приблизительно, так же, как трудно сказать, в каком точно возрасте юноша становится мужчиной или из зрелости переходит в старость. Однако, как правило, каждый этап развития в жизненном цикле крупной компании длится от 3 до 10 лет.

Теория фаз жизненного цикла может быть применена к политическим и экономическим процессам, к целой отрасли или к конкретной компании. При анализе компании и отрасли, где она работает, необходимо рассматривать общее состояние окружающей среды, т.е. экономики и политической системы. Четкое понимание процессов, происходящих во внешней среде, позволит точно определить проблемы и тенденции развития любой совокупности сложных систем. Поэтому прежде чем перейти к отраслям и компаниям, давайте посмотрим, как работает теория фаз жизненного цикла применительно к политико-экономическим системам в целом.

\* Филонович С., Кушелевич Е. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. — 1996. — № 10. С. 63-71.

## ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА И СОВЕТСКАЯ ЭКОНОМИКА

Одна из причин революции 1917 г. — отставание аграрной экономики царской России от всемирного тренда индустриализации. Производительность труда и эффективность индустриальной экономики, как уже было показано, на порядки выше, чем аграрной. Переход страны к индустриальному производству начался в середине 20-х гг. XX в. Можно выделить три крупных этапа развития организации управления экономикой Советского Союза для построения индустриального общества.

«Нулевым» этапом были революция и Гражданская война, которая подтвердила желание общества опробовать новый путь развития страны. Первые «тревожные звонки» о неэффективности социалистической системы хозяйствования прозвучали после окончания Гражданской войны — аграрная страна оказалась неспособной производить «коммунистическим» способом достаточное количество продуктов питания. Голод показал всю утопичность модели военного коммунизма. Ей на смену пришла новая экономическая политика (НЭП) — замена продразверстки продналогом в деревне, использование рыночных механизмов распределения, признание различных форм собственности, привлечение иностранного капитала в форме концессий. НЭП позволил быстро восстановить народное хозяйство, разрушенное Первой мировой и Гражданской войнами. Но НЭП, снова востребовавшая частную предпринимательскую инициативу, противоречила мега-идее о всеобщем равенстве и общественной собственности на средства производства. Со второй половины 1920-х гг. началось свертывание НЭПа. Из промышленности административно вытеснялся частный капитал, создавалась жесткая централизованная система управления экономикой (хозяйственные наркоматы).

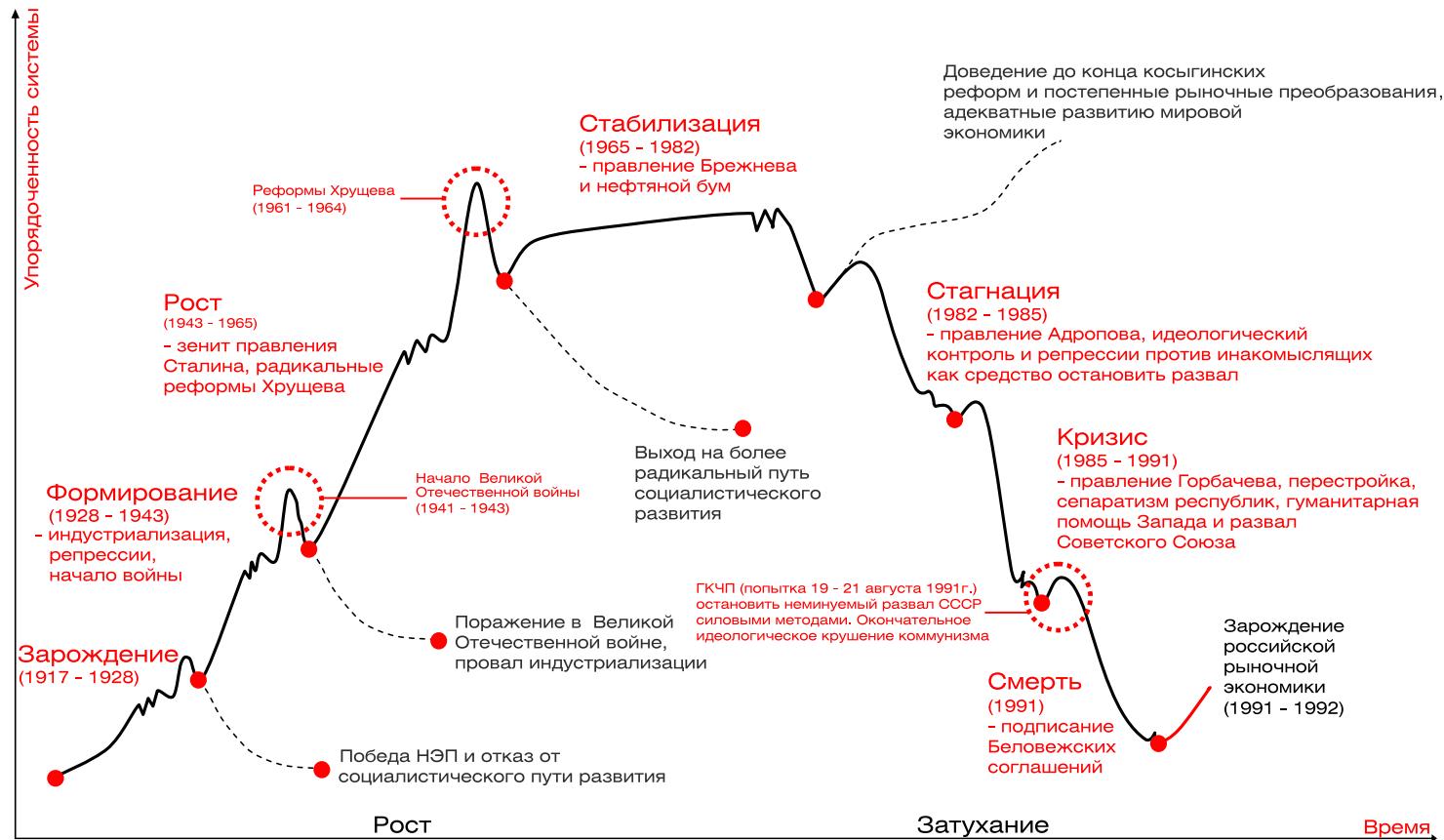


Рис. 2—2. Жизненный цикл советской экономики

Будущая плановая индустриальная экономика перешла на *первый этап своего развития* (фазы «Формирование» и «Рост», с 1928 г. по 1965 г.). В этот период промышленность только создавалась, и экономике требовалась мобилизация ресурсов на основе их оптимального распределения согласно критическим факторам развития страны. Управление отраслями строилось по принципу концентрации управлеченческих решений в руках Совета Министров и Госплана СССР. Народные комиссариаты (отраслевые министерства) и конкретные предприятия только выполняли установленные планы.

*Второй этап* (фазы «Стабилизация» и «Стагнация», с 1965 г. по 1985 г.) характеризуется тем, что экономика была сформирована, и уже требовалось развитие определенных узкоспециализированных направлений в рамках перспективных отраслей. На этой фазе отраслевая специфика стала настолько сложна, что на уровне понимания Советом Министров и Госпланом практическому планированию уже не поддавалась. Структура управления стала опираться на полномочия соответствующего отраслевого министерства, которое распределяло ресурсы между конкретными предприятиями. Сложность народного хозяйства стала такой, что в директивном планировании стали возникать закономерные сбои. Чтобы рассчитать план на год вперед, нужно было, чтобы все существовавшие тогда вычислительные мощности страны были загружены в течение предыдущего года. Особенно часто сбои в сложных системах происходят не в вертикалях, а в горизонталях, между «одноранговыми» элементами системы. В Советском Союзе межотраслевые дисбалансы и несогласованность в выпуске продукции стали обычным явлением. Для выживания системы нужно было срочно формировать горизонтальные связи, которые обеспечили бы стабильность системы, когда Госплан неправлялся со своими функциями.

Попыткой решить эту проблему стали реформы, принятые на сентябрьском (1965 г.) Пленуме ЦК КПСС. Суть «косыгинских

реформ» состояла в децентрализации народнохозяйственного планирования, повышении роли интегральных показателей экономической эффективности (прибыль, рентабельность) и увеличении самостоятельности предприятий. Это была попытка ввести личную заинтересованность предприятий и сотрудников в экономических результатах своего труда. За счет прибыли предприятия получали возможность формировать ряд фондов — фонды развития производства, материального поощрения, социально-культурного назначения, жилищного строительства, и другие. Использовать фонды предприятия могли по своему усмотрению (разумеется, в рамках существующего законодательства). Этот подход напоминал систему рыночных стимулов капиталистической экономики. Иными словами, уже в 1960-х гг. стало понятно, что экономика должна быть построена на логике процессов и «инстинктах» человека и что социалистическая идеология и плановое управление экономикой неэффективны. Основные мероприятия реформы были введены в действие на протяжении восьмой пятилетки (1965—1970 гг.). К осени 1967 г. по новой системе работали 5,5 тыс. предприятий (1/3 промышленной продукции, 45% прибыли), к апрелю 1969 г. — 32 тыс. предприятий (77% продукции). На протяжении пятилетки фиксировались рекордные темпы экономического роста. В 1966—1979 гг. среднегодовые темпы роста национального дохода в СССР составляли 6,1% (в США — 3,1%, в ФРГ — 3,4%, во Франции — 4,4%, в Великобритании — 2,2%)\*. Был осуществлен ряд крупных хозяйственных проектов (например, создание единой энергосистемы). На ряде ключевых предприятий внедрены автоматизированные системы управления, «реанимированы» некоторые отрасли (например, гражданское автомобилестроение). Высокими были темпы роста жилищного строительства, развития социальной сферы, финансировавшегося за счет средств предприятий.

Восьмая пятилетка получила образное название «золотой». Но все же идеологическое влияние победило. «Пражская весна»

\* Либерман Е. Экономические методы повышения эффективности общественного производства. — М., 1970.

1968 г. спровоцировала ужесточение не только политического, но и экономического курса. В результате экономистов-реформаторов стали обвинять в заигрывании с Западом, в «предательстве» социализма, в «перетаскивании» на советскую почву «чуждых народу» идей. Дальнейшие реформы были остановлены, и СССР выбрал второй путь — путь стабилизации ситуации. Этому же способствовала благоприятная для Советского Союза конъюнктура на рынке нефти и газа. Мировой энергетический кризис совпал с бурным развитием в нашей стране нефтегазовой промышленности. Развитые страны были готовы платить за тонну нефти по \$100, в то время как ее себестоимость в Самотлоре составляла около 5 руб. СССР быстро довел общий объем нефтедобычи до 650 млн т.\*. Выручка от продажи сырья позволяла не обращать внимания на то, что Советский Союз становился все более зависимым от закупок продовольствия за границей, а промышленность страны теряла конкурентоспособность. Экономическая модель страны все больше становилась неадекватной развитию общемировых процессов. Начавшийся «застой» не позволил предприятиям развивать горизонтальные связи, поскольку их хозяйственная деятельность по-прежнему регулировалась «сверху» через механизмы планирования и фондирования. В дальнейшем при переходе экономики на рыночные рельсы это сыграло роковую роль, поскольку руководители предприятий привыкли ждать указаний «сверху» и просто не умели пользоваться вдруг возникшей экономической свободой. Мировые цены на нефть выросли с \$3,51 за баррель в 1973 г. до \$38,34 за баррель в 1981 г. В 1980-х гг. многие были готовы поверить, что запасы природных ресурсов не смогут удовлетворить потребности растущего населения, значит, цены на углеводороды падать не будут. Однако снижение до \$10,43 за баррель в марте 1986 г. стало очень неприятным сюрпризом\*\*. Причины считались чисто политическими и временными — несогласованность действий членов картеля ОПЕК и сознательные действия

администрации США по снижению цен на энергоносители. Когда экономика СССР столкнулась с дефицитом ресурсов, в новом руководстве страной наступил «поиск консенсуса», т.е. говоря человеческим языком, полный управленческий хаос — расплата за иллюзорную «стабильность» в брежневскую эпоху.

**Третий этап** (фазы «Кризис» и «Смерть», с 1985 г. по 1991 г.). Это период идеологической и экономической неопределенности, вызванный попыткой найти новые пути развития страны и реанимировать находящуюся в кризисе неэффективную экономику. Одним из главных средств роста экономики провозглашается концепция хозрасчета (Пленум ЦК КПСС в апреле 1985 г.). Оставаясь в государственной собственности, предприятия получили значительную самостоятельность и были переведены на полный хозрасчет. Влияние органов власти на экономику становится малозначительным, так как они больше не могут обеспечить предприятия ресурсами и гарантировать сбыт. Хозрасчет вынуждает предприятия самостоятельно изыскивать средства для жизни, что приводит к изменению структуры управления. Ни Совет Министров с Госпланом, ни министерства уже не могут управлять предприятиями, полномочия по управлению переходят на уровень директората. Предприятия налаживают собственные каналы поставок и сбыта, но это им удается далеко не всегда, поскольку длительное отсутствие горизонтальных связей привело к тому, что производят они ненужную, неконкурентоспособную продукцию. Инициатива директоров, воспитанных в командной экономике, также крайне низка. У них нет квалификации рыночных управленцев, кроме того, они не понимают, установлены ли властью для них какие-то границы самостоятельности и где именно. На неумении предприятий ориентироваться на спрос паразитируют сначала нелегальные «цеховики», а в конце 1980-х гг. — вполне легальные кооперативы, где начинает формироваться первый инвестиционный капитал будущей рыночной экономики. Тем временем средств от экспорта энергоносителей из-за падения мировых цен поступает все меньше. Страна больше не может

\* [www.polit.nnov.ru/2008/09/05/oilrussialow/](http://www.polit.nnov.ru/2008/09/05/oilrussialow/)

\*\* Шиллер Р. Цены на нефть: пора страховать // Ведомости. — 2008. — 17 марта. — №47 (2069)

финансирувать государственный заказ, следовательно, продукция предприятий, работающих в первую очередь на оборону не находит потребителей вовсe. Становится популярна идея конверсии, которая, однако, не срабатывает, потому что она не может дать ответа, на какую именно гражданскую продукцию нужно заменить в производстве продукцию военного назначения. Чтобы заводы совсем не встали, финансовая система печатает необеспеченные рубли. В ответ предприятия, избегая инфляции и неплатежей, переходят на бартерные взаиморасчеты. Теперь, когда мы вернулись, так сказать, к натуральному обмену, можно начинать строить экономику заново. Поскольку очевидно, что новая экономика — это экономика горизонтальных связей, строить ее тем легче и выгоднее, чем выше уровень общественной интеграции на отдельных территориях. СССР распадается на отдельные экономики — независимые государства. Теперь каждое проводит собственную экономическую политику (при этом полезно отметить, что новые хозяйствственные системы этих стран, хотя и в разное время, но проходят одни и те же стадии жизненного цикла). Система рухнула, потому что не подтвердила идею, что люди могут трудиться ради общественного блага на не принадлежащей им собственности. Благие идеи о равенстве, свободе и братстве в итоге привели к номенклатурной пирамиде со сложной системой привилегий, к стране-зоне, всеобщему недоверию между людьми и дисбалансам в экономике.

## ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА И ЭКОНОМИКА РОССИИ

Советский Союз умер, но оставил России тяжелую промышленную инфраструктуру, слабое сельское хозяйство и систему низкокачественных услуг. Вся страна решила попробовать себя в капиталистическом типе хозяйствования.

В условиях банкротства государства, хаоса управления и развала экономической системы руководство России проводит либерализацию цен и полностью отпускает контроль над деятельностью предприятий. Налоги не собираются, повсеместный бартер, бюджет финансируется за счет кредитов МВФ. Тысячами умирают промышленные предприятия, выпускающие никому не нужную продукцию с отвратительным качеством. Единственным «ликвидом» остаются экспортные товары.



Рис. 2—3. Фазы развития российской экономики по модели жизненного цикла

С 1992 г. по 1998 г. российская рыночная экономика проходит самую конфликтную, хаотичную фазу своего развития — фазу зарождения. Она знаменуется массовой приватизацией. Как таковая она неизбежна — государство больше не может нести ответственность за всю экономику. Оно оставляет себе только самое важное. Приватизация была призвана заместить у руля экономики ослабленную центральную власть на новую экономически активную формуацию либерально настроенных политиков и сформированного к тому времени слоя полулегальных бизнесменов и директоров успешных предприятий, ликвидировать дефицит ресурсов и продуктов на внутреннем рынке, восстановить конкурентоспособность продуктов и товаров обрабатывающих отраслей на мировом рынке, исправить отраслевые дисбалансы. Наконец, приватизация является проявлением политической воли либерально-экономического правительства к переходу к рыночной экономике. Первый этап российской приватизации — это так называемая «техническая приватизация», успех которой был полностью предопределен балансом интересов в обществе. Это был спонтанный процесс, протекавший как в легальных, так и в нелегальных формах. Первичная приватизация просто узаконила права собственности на предприятие его дирекции (или нелегального бизнеса), добавив к правам распоряжения и пользования право владения. Этот этап был пройден в 1992—1995 гг. Второй этап приватизации состоял из двух параллельных процессов: интенсивное перераспределение прав частной собственности после первичной приватизации и упорядочивание хаотического вмешательства со стороны государства в этот процесс. Признаком завершения второго этапа является определенная стабилизация систем новых прав собственности и качественная и количественная стабилизация новой системы экономических механизмов. Этот процесс продолжался с 1995 г. по 1998 г. В 1995 г. вновь созданные коммерческие, финансовые, финансово-коммерческие группы и компании и трансформированные в результате приватизации промышленные предприятия стали объединяться. Коммерческие фирмы и финансово-коммерческие

группы начали покупать промышленные предприятия, участвуя в залоговых аукционах, конкурсах, и создавать торгово-финансово-промышленные объединения. Примеры — «МЕНАТЕП», «Альфа», «ОНЭКСИМ», «Микродин», «ЛогоВАЗ». Эти объединения носят временный характер: они будут существовать только в переходный период.

Середина 1990-х гг. была трудным периодом почти для всех российских производственных компаний, прошедших залоговые аукционы и вынужденных потом за два-три года вернуть своим новым владельцам (а точнее, принадлежавшим им банкам) переданные безвозвратно государству кредитные ресурсы. Но почему в кризисный 1998 г. первый раз была зафиксирована положительная динамика инвестиций в основной капитал? Ответить на этот вопрос несложно. ФПГ на момент кризиса имели обширный портфель активов, которые приносили различный доход. Кризис поставил собственников перед невозможностью распылять управленические и финансовые ресурсы между несколькими активами, рискуя, таким образом, каждым активом. Поэтому собственники начали ранжировать активы, сохраняя самые прибыльные и быстрообращаемые. Остальные продавались. Например, холдинг «Интеррос» продал свои пакеты акций компаний «СИДАНКО» и «Связьинвест», предприятий ВПК и «Пермских моторов», Новолипецкого металлургического комбината, а также санировал «ОНЭКСИМ Банк». Все средства пошли на развитие «Норильского Никеля». Группа «МЕНАТЕП» продала все свои непрофильные активы, уменьшила присутствие в финансовом секторе. Все управленические и финансовые ресурсы были направлены на подъем НК «ЮКОС». То же самое было с «Альфой», которая спасала только «Альфа-Банк» и ТНК. И так далее. Первый кризис зарождения оказал влияние на перераспределение активов в пользу более эффективных собственников, подтвердив их адекватное восприятие и реакцию на состояние внешней среды. На авансцену вышли молодые амбициозные бизнесмены, которые в 1990-ые гг. были средними предпринимателями. Так, например,

«Группа МДМ» начала активную скупку подешевевших активов на успешно сохранившиеся в кризисе средства акционеров «МДМ банка».

*То обстоятельство, что российский бизнес успешно выжил в кризисе, является основным индикатором окончательного перехода к рыночной экономике, которая с 1998 г. перешла на новую фазу — формирование. Главная задача в этой фазе — формирование эффективной бизнес-модели, которая через несколько лет обеспечит массированный рост бизнеса для завоевания национального или глобального рынка. Именно в это время впервые в целом ряде компаний начали формироваться стратегии развития. Экономическая ситуация оставила собственника с единственным активом и вынуждала его сфокусироваться только на будущем этого актива. Концентрация бизнеса повысила риски собственников, и более длительное планирование стало ответной мерой. Компании начали строить планы на 2—3 года вперед. Поступил процесс активного инвестирования в основной капитал. Если в период 1996-1998 гг. большинство крупных российских компаний вели агрессивное приобретение активов, то 1999—2000 гг. стали периодом активного антикризисного управления в компаниях и формирования новых моделей бизнеса. Благодаря девальвации рубля российский рынок был освобожден от импорта, перед российскими компаниями открылись новые возможности для экспорта. Реализовав антикризисные программы, собственники начали активный процесс приобретения активов в рамках интеграции «назад» (покупка поставщиков) и «вперед» (покупка сбытовой цепочки). Эта интеграция часто повторяла отраслевые цепочки, по которым работали предприятия в СССР. Большая часть вертикально-интегрированных компаний была выстроена нефтяными компаниями, металлургами. Интеграция «назад», как правило, была необходима для защиты от монополизма поставщиков. Интеграция «вперед» объяснялась желанием увеличить добавленную стоимость и прибыль. Так, ТНК поглотила «Кондептролеум» и «Черногорнефть», которые ранее входили в состав «СИДАНКО», а также выкупила у государства акции «ОНАКО». Еще один при-*

мер — зарубежные покупки «ЛУКОЙЛа» в Азербайджане, Ираке, Казахстане и Египте (добыча), Восточной Европе (переработка) и США (сеть автозаправок). «Сибирский алюминий» в этот период приобрел контрольные пакеты «Самарской металлургической компании» («САМЕКО»), самарского авиастроительного предприятия «Авиакор». «Русский алюминий» интегрировал бокситные месторождения, Николаевский и Павлодарский глиноземные заводы. «ЮКОС» консолидировал около 90% акций «Восточной Нефтяной Компании» и приобрел «Восточно-Сибирскую нефтегазовую компанию», «Ангарскую нефтехимическую компанию» и Mazeikių Nafta (Литва). Многие горизонтально-интегрированные холдинги образовывались путем покупки конкурентов. Вследствие этого увеличивается доля рынков, эффект масштаба приводит к снижению удельных издержек на построение сети и продвижение услуг. Так, после кризиса происходили наращивание финансовой империи акционеров «ЛУКОЙЛа» на базе финансовой группы «НИКОЙЛ», ставшей благодаря покупкам одним из крупнейших частных финансовых институтов страны (покупка «Ринако», ПСК, «Автобанка» и, наконец, «Уралсиба»), региональная экспансия МТС (покупка питерского «Телеком XXI», крупнейшего оператора Юга России «Кубань GSM», а также «Донтелекома»), формирование сотового оператора «Мегафон» на базе «Северо-Западного GSM» (Санкт-Петербург) и «Соник Дуо» (Москва) и т.д.

В 2001 г. встал вопрос о внешнем финансировании этих покупок и модернизаций, и компании начали готовиться к масштабному привлечению финансовых ресурсов для инвестиций в рост масштабов своего бизнеса. Но в России их не было. Цена на нефть только начала приближаться к среднегодовым значениям в \$21 за баррель. Даже в 2003 г. ресурсы отечественной банковской системы были настолько малы по сравнению с инвестиционными потребностями, что «Сбербанк» сумел выдать государственной «Транснефти» кредит в размере \$1 млрд, только превысив норматив кредитного риска на одного заемщика\*.

\* Бушуева Ю. Транснефть раздобыла \$1 млрд // Ведомости. — 2003. — 28 марта. — №53 (853)

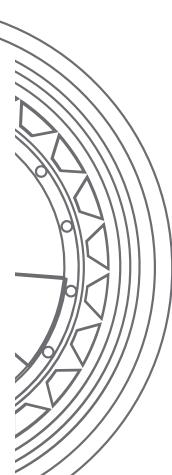
2002 год ознаменовался окончанием внутренней реструктуризации компаний (оптимизированы активы, наложены бизнес-процессы и т.д.). Собственники стали сосредоточиваться на подготовке своих компаний к активному росту уже не в локальном регионе, а на всероссийском уровне. Фокус внимания руководства переместился от оперативного управления к стратегическому — согласно сформулированным новым стратегиям и целям. Компании начали подготовку к выходу на открытые международные рынки капиталов, формируя приемлемые кредитные истории на заемном капитале, чтобы получить деньги на развитие или экспансию бизнеса через IPO. Если в фазе зарождения компания борется за право на существование, то в фазе формирования менеджмент компаний подтверждает свою стратегию развития и выстраивает свою бизнес-модель на локальном рынке. Сформированная и оптимизированная бизнес-модель потом в фазе роста будет перенесена на все регионы. Не стоит забывать, что такой шанс борьбы за лидерскую позицию на национальном рынке услуговые компании не могли упустить — огромный приток доходов от взросших цен на энергоносители резко увеличил покупательную способность россиян, готовых сметать все с полок магазинов и автосалонов. Этот тезис подтверждают мобильные операторы, которые к концу 1990-ых гг. в своих регионах (Москва и Санкт-Петербург) построили успешные бизнесы, и первые из российских компаний перешли в фазу роста, начав в 2002 г. активную региональную экспансию. Захватив и насытив к 2006—2007 гг. национальный рынок, эти компании продолжили рост за счет выхода на рынки СНГ и развивающихся стран. То же самое чуть позже произошло и в рознице, банковском секторе, страховании, авиаперевозках и в общественном питании.

В целом в 2003-2005 гг. российский бизнес перешел к фазе активного роста, которая характеризуется борьбой за долю на отраслевых рынках в национальном масштабе. Решение дела «ЮКОСа» в пользу власти обозначило новую парадигму развития, основанную на государственном доминировании в

стратегических решениях и отраслях, с большой свободой для частного бизнеса в розничных секторах. После дела «ЮКОСа» предприниматели переформатировали свой бизнес под новые условия, инвесторы приняли новые правила игры, а компании начали активную экспансию на внутреннем и на внешнем рынке.

В 2004 г. произошел кризис ликвидности в банковской системе. Он был ликвидирован огромными вливаниями госсредств, без структурных реформ финансовой системы. Все следующие годы российская банковская система продолжала страдать от недостатка ликвидности. Это во многом связано с политикой стерилизации огромной денежной массы от взросших цен на энергоносители и переводом средств в Стабилизационный фонд. Чтобы выйти из создавшегося положения и сохранить стабильность своих финансово-кредитных структур, банкирам пришлось повышать процентные ставки по кредитам, хотя они и так были высоки по сравнению с международным финансовым рынком. В результате кредитные ресурсы в России оказались достаточно дорогими, и крупный бизнес начал привлекать средства для своего роста на зарубежных финансовых рынках, где цена денег была гораздо ниже, чем в России. Задолженность банков и корпораций перед зарубежными финансовыми институтами к началу 2009 г. составила около \$500 млрд\*, хотя в 2002 г. не превышала \$42 млрд\*\*. Экспоненциальный

ЭКСПОНЕНЦИАЛЬНЫЙ РОСТ КОРПОРАТИВНЫХ ЗАИМСТВОВАНИЙ В РОССИИ БЫЛ СВЯЗАН С ТЕМ, ЧТО КОМПАНИЯМ БЫЛИ НУЖНЫ РЕСУРСЫ НА ЗАВОЕВАНИЕ ДОЛЕЙ НА НАЦИОНАЛЬНОМ И МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКАХ



\* «Вестник Банка России», февраль 2009

\*\* Платежный баланс и внешний долг Российской Федерации в январе—сентябре 2003 года // Российская газета. — 2004. — 17 февр.

рост был связан с тем, что компаниям были нужны ресурсы на завоевание долей на национальном и международном рынках путем масштабных инвестиций в развитие инфраструктуры и выстраивание межрегиональных бизнес-моделей.

Понятно, что кредитный кризис неконтролируемого роста экономики в России состоялся бы в любом случае. Это бы произошло в 2012—2015 гг., если бы не случилось внешнего кредитного толчка в 2008 г., часть компаний, нарушавших нормы кредитного риска, окончательно потеряли бы трезвость в оценке перспектив бизнеса, а запущенные проекты были бы такими масштабными, что под них уже не хватило бы потребителей. Самыми красноречивыми примерами являются девелопмент и розничная торговля, в которых собственники потеряли связь с реальностью и так быстро росли на кредитных средствах, что при изменении конъюнктуры в одночасье стали бы банкротами, если бы не помогла государства и реструктуризация задолженности перед банками.

То обстоятельство, что российское правительство «победило» кризис ликвидности 2004 г. без структурных реформ финансовой системы, сыграло злую шутку в начале кризиса 2008 г., когда банковская система оказалась неспособна донести выделенные государством средства до реального бизнеса, и для поддержания ее стабильности правительство вынуждено было потратить как минимум \$55 млрд\*. Одними только деньгами нельзя «гасить» кризисы, нужно до конца «вычищать» неадекватные бизнес-модели и использовать кризисы для банкротства и избавления экономики от неэффективных собственников.

Случившийся мировой кризис вовремя прервал безудержный рост российской экономики. Задолженность России на момент наступления кризиса, к счастью, не превысила общемировые показатели: государственный долг составлял лишь 4% ВВП (обычно в развитых странах — 50% ВВП), корпоративный — 43%

ВВП (в США — 80% ВВП), долг банковского сектора — 44% ВВП (в США — 120% ВВП). Домохозяйства задолжали банкам лишь 8% ВВП. Для сравнения: в США и Великобритании граждане взяли взаймы более 100% ВВП, а в большинстве развивающихся экономик этот показатель находится на уровне около 30% ВВП\*.

Россия настолько неблагоустроена, в ней еще столько ненасыщенных рынков, что страна имеет все шансы на волне нового послекризисного спроса на полезные ископаемые со стороны Восточной Азии получить новый всплеск потребительской активности. В 2002—2008 гг. мы уже видели, насколько интенсивно россияне готовы потреблять услуги и продукты. Это неизбежно приведет к увеличению сектора услуг до средних для развитых стран показателей.

При этом профинансировать будущий рост Россия сможет в основном за счет продажи сырья. Будем честными: наш экономический рост последних лет был построен исключительно на благоприятной мировой конъюнктуре на рынке энергоносителей. Экспорт российской нефти с 1999 по 2008 гг. в стоимостном выражении вырос в 10,7 раза — с \$14,1 млрд до \$151,6 млрд\*\*. В физическом выражении рост выглядит скромнее: с 134,5 млн т до 221,6 млн т. За 2002—2006 гг. доля природных ресурсов и продуктов их первичной переработки в российском экспорте



МНОГОКРАТНЫЙ РОСТ ПОТРЕБЛЕНИЯ  
БЫЛ ДОСТИГНУТ ЗА СЧЕТ ФЕНОМЕНАЛЬНОГО ПОДЪЕМА ЦЕН НА НЕФТЬ — С \$9,8 ЗА БАРРЕЛЬ В 1998 Г. ДО \$140 СПУСТЯ ДЕСЯТЬ ЛЕТ. КАК ТОЛЬКО ЦЕНА НА НЕФТЬ СНИЖАЕТСЯ, В РОССИИ ПРОИСХОДИТ КРИЗИС (1986, 1998, 2008).

\* Дело утопающих // Ведомости. — 2009. — 23 марта. — №50 (2320)

\*\* Выпливает сильнейший // Ведомости. — 2008. — 27 окт. — №203 (2225); Польза от кризиса // Ведомости. — 2008. — 16 сент. — №174 (2196)

\*\* [www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2009/03/10/185177](http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2009/03/10/185177)

выросла с 78,2% до 85,5%, а машин, оборудования и транспортных средств упала с 9,4% до 5,6%. Эта конъюнктура позволяла наполнять бюджет, а высокий спрос подстегивал импорт. Экономика росла за счет искусственно подогреваемого спроса, основанного на экспортных доходах и внешних заимствованиях: оборот розничной торговли увеличился в 4,6 раза, доходы населения — в 5,5, а кредиты физическим лицам — в 72,5 (!) раза. Ввоз из-за границы продовольствия в 2000—2007 гг. вырос в 3,7 раза, товаров народного потребления — в 4,3, машин и оборудования — в 7,1, сложной электронной техники — в 12,8, а легковых автомобилей — в 22,3 раза. По сравнению с этими цифрами в отечественной промышленности, можно сказать, был настоящий застой: за 2000—2007 гг. промышленное производство выросло на 64,2%, ВВП в целом — на 72%\*. Не говоря уже о науке, доля расходов на которую в 2006 г. в федеральном бюджете была меньше, чем в 1992 г.

Но, вне всяких сомнений, XXI век станет веком нехватки мощностей нефтедобычи. В начале 1990-х гг. низкие цены на нефть сделали вложения в развитие нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности невыгодными. Цены выросли, но мощности за ними не успели. Теперь мир столкнулся с близкой перспективой истощения традиционных нефтяных запасов, что требует еще более крупных и длительных вложений в освоение запасов трудноизвлекаемых. Население Земли постоянно растет, что вызывает рост потребности в энергоресурсах (на 40—50% к 2030 г. от уровня 2005 г.). Согласно прогнозу Международного энергетического агентства, спрос на нефть со стороны Китая, Индии и других стран *emerging markets* до 2030 г. будет требовать ежегодных инвестиций в размере \$360 млрд в разработку месторождений. Но даже с учетом этих вложений сокращение ежегодного уровня добычи составит 6,4%\*\*.

\* Выплювает сильнейший // Ведомости. — 2008. — 27 окт. — №203 (2225); Польза от кризиса // Ведомости. — 2008. — 16 сент. — №174 (2196)

\*\* World Energy Outlook 2008

Нефтяные компании начали активно экономить на будущем. Начинается массовое сокращение вложений в новые проекты. Это касается как частных, так и государственных компаний, включая мирового лидера отрасли Saudi Aramco. Особенно острыя ситуация в регионах с дорогостоящей добычей. Поэтому основные предпосылки для возврата нефти к цене \$100 за баррель остаются: спрос на энергетические ресурсы, при отсутствии прорывных технологий альтернативной энергетики, сохранился.

Понятно, что соперничество за природные ресурсы станет ведущим геополитическим фактором. Население мира к 2025 г. вырастет до 8 млрд человек. Этот рост будет происходить в основном за счет стран Азии и Африки. Население Индии к 2025 г. превысит население Китая. По мнению специалистов, только к 2025 г. произойдет технический прорыв, который даст миру альтернативу нефти и природному газу, однако его практическое применение окажется медленным из-за огромной стоимости замены всей мировой распределительной инфраструктуры\*.

Относительно перспектив обновления промышленного производства в России тоже нужно быть реалистами. Мы — сырьевая держава, которая не имеет ни политической воли, ни социальных предпосылок для масштабного технологического рывка. Чтобы создать принципиально новую технологическую базу, общество должно уметь поддержать новые идеи и отдельных «гениев» и иметь опыт и инфраструктуру для «переобучения» населения. А относительно высокая стоимость рабочей силы в России не позволяет удешевлять промышленную продукцию и конкурировать со странами той же Юго-Восточной Азии. Поэтому продукция отечественного промышленного производства, не будучи ни передовой, ни дешевой, не может найти покупателей ни в нашей стране, ни за рубежом. В секторе потребительских товаров российские производители и отечественная продукция уже практически

\* Информация Британской телевещательной корпорации([http://news.bbc.co.uk/hi/russian/international/newsid\\_7738000/7738707.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/russian/international/newsid_7738000/7738707.stm))

полностью вытеснены даже с внутреннего рынка. Те отрасли, продукция которых представляет собой исключение (вооружение, тяжелое машиностроение, ракетно-космическая техника и др.), обеспечили свой относительный успех за счет технологического лидерства бывшего Советского Союза. Но это только подтверждает тезис о необходимости технологического рывка, которого на принципиальном уровне ожидать не приходится. Лидером новой индустриальной революции Россия явно не станет. В подтверждение этого тезиса можно привести инициативы государства по модернизации страны в технологически-инновационную экономику, которые в основном касаются инноваций в сфере услуг, а не производства. В фокусе государственных программ по модернизации находится образование, наука и исследования, телекоммуникации, медицина, эффективное функционирование коммунальных сетей и качественное оказание государственных услуг, а уже потом ядерная энергетика и космос.\*

Однако в ситуации мирового экономического кризиса наличие обширных природных ресурсов и отсутствие конкуренции с развивающимися странами в производстве продукции оказываются преимуществами России. Монопольная позиция по многим ресурсам, недоразвитая инфраструктура и ненасыщенные рынки дают стране шанс правильно использовать ситуацию, чтобы запустить новый процесс роста ВВП за счет модернизации национальной инфраструктуры, значительных госрасходов и удовлетворения спроса на еще не насыщенных региональных рынках.

В результате кризиса большая часть российских экспортно-ориентированных предприятий и промышленный сектор перейдут в руки государства и кредиторов (как российских, так иностранных). Крупный частный бизнес из кризиса выйдет ослабевшим, и у него не хватит сил и ресурсов самостоятельно совершить технологический рывок в конкурентном инновационном производстве. Производство для частных потребителей будет замещено

очень дешевым и качественным импортом, несмотря на любые заградительные пошлины, или «промсборкой» иностранных производителей в России. Сельское хозяйство в России, как всегда, будет в тяжелом состоянии. Профессиональные услуги для бизнеса будут уже не так востребованы государственными корпорациями и оставшимися частными компаниями, поскольку таким компаниям не нужно показывать свою инвестиционную привлекательность, а значит, юристы, аудиторы и консультанты по организационному развитию им нужны существенно меньше.

В РЕЗУЛЬТАТЕ КРИЗИСА БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПЕРЕЙДЕТ В РУКИ ГОСУДАРСТВА И КРЕДИТОРОВ. ЕДИНСТВЕННАЯ СФЕРА В РОССИИ, ГДЕ ЧАСТНЫЕ ПРЕПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ УСИЛИЯ БУДУТ ПОТЕНЦИАЛЬНО ВОЗНАГРАЖДЕНЫ — ЭТО СФЕРА РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ.

Единственная сфера, где частные предпринимательские усилия будут потенциально вознаграждены — это сфера розничных услуг. Высокая скорость оборота денежных средств, низкие капитальные вложения (по сравнению с производством) и приемлемая норма прибыли делают этот сектор, наряду с энергетическим сектором, одной из точек будущего роста ВВП страны.

В этом секторе успех бизнеса не зависит ни от органов власти (они влияют на компании сектора услуг для населения только в самом начале развития бизнеса, на этапе получения лицензий, частот, санитарных сертификатов и т.п.), ни от инвесторов (в большинстве случаев стоимость входа в услуговый бизнес относительно невелика). В первую очередь успех компаний B2C-услуг зависит от персонала, потому что услуги — это в первую очередь взаимодействие между человеком-продавцом и человеком-потребителем.

\* <http://www.kremlin.ru/transcripts/5979>

Миллионы российских потребителей еще многие годы будут готовы повышать свой уровень жизни, если им будет сделано предложение по приемлемым ценам и с хорошим качеством обслуживания. Роль услуг как генератора экономического роста подтверждается тем фактом, что в условиях кризиса розничные услуги последними из всех российских отраслей показали отрицательные показатели. Например, в розничной торговле товарооборот впервые снизился только спустя полгода после начала кризиса (по продовольственным товарам на 2,1% по сравнению с предыдущим годом, по непродовольственным — на 3%)\*. Отдельные сектора телекоммуникаций даже продемонстрировали рост на фоне всеобщего падения промышленного производства, которое «съехало в минус» на 10—15%, а в некоторых отраслях — на 30% и более. И услуги первыми продемонстрировали восстановление спроса после падения в начале 2009 г. Ведь услуги реагируют на экономическую ситуацию автоматическим изменением цены предложения. Иными словами, оплата часа работы репетитора, продавца в магазине, стоматолога и автослесаря может варьироваться на сотни процентов в зависимости от экономической ситуации в стране и платежеспособного спроса клиента. Такая гибкость и адаптивность невозможны, если мы производим автомобили или минеральные удобрения, поскольку цена промышленного продукта зависит от издержек на сырье, которые связаны с обменным курсом и мировой конъюнктурой.

Несмотря на снижение платежеспособного спроса в период кризиса, для розничных услуговых компаний сохраняются огромные возможности по удовлетворению не только «приобретенных», но даже и базовых потребностей потребителя. Например:

- Огромный потенциал развития современных форм розничной торговли. На тысячу жителей РФ приходится 45 супермаркетов и 2 гипермаркета, тогда как в Европе этот показатель составляет 182 и 14 соответственно\*. В конце 2007 г., на 12 российских городов приходилось 41% от общего оборота розничной торговли

\* <http://www.retailer.ru/print/id/540/>

в стране<sup>1</sup>, а проживало в этих городах лишь 18% населения России.

- В России на начало 2007 г. насчитывалось всего 30 тыс. предприятий общественного питания. Для сравнения, лишь в Нью-Йорке в тот же период их было почти 20 тыс., а в Лос-Анджелесе — 25 тыс.<sup>2</sup>.
- Доля финансовых операций 2008 г. в ВВП составила 4,7%. Активы банков лишь 67,3% ВВП, кредитный портфель — 47,9%, частные вклады — 14,2%. В Европе эти показатели больше: активы банков — 262% ВВП, кредитный портфель — 128%, частные вклады — 58,3% (для финансовых организаций)<sup>3</sup>. Да, кризис подсказывает, что финансовый сектор Европы можно считать «раздутым», но ведь не в четыре же раза по сравнению с Россией! На 1 млн россиян в 2007 г. приходилось 38 банковских отделений. Для сравнения: в Польше этот показатель составлял — 82, в Чехии — 111, в Венгрии — 282<sup>4</sup>. 90% операций с пластиковыми картами — это снятие наличных в банкоматах<sup>5</sup>.
- Доля туризма в валовом внутреннем продукте России ничтожно мала — около 1,5%, и не дотягивает, к примеру, до Австрии, где она составляет 6%. Занятость населения в этом секторе составляет все те же 1,5%, а в развитых европейских странах — 5—7%.<sup>6</sup> Более 50% россиян в настоящее время никуда не выезжают и, таким образом, потенциально являются новыми туристами<sup>7</sup>. При этом около 50% выезжающих из России — это членки из приграничных регионов, ввозящие в страну товар из Польши, Китая и Финляндии без таможенного оформления, и для них существует дополнительная ниша специальных услуг.

<sup>1</sup> <http://www.rb.ru/biz/markets/show/70/>

<sup>2</sup> [www.rb.ru/biz/markets/show/63/](http://www.rb.ru/biz/markets/show/63/)

<sup>3</sup> Сафонов Б. Цитата недели // Ведомости. — 2009. — 7 апр. — №61 (2331)

<sup>4</sup> [www.cash4all.ru/bank/kak-kupit-bank](http://www.cash4all.ru/bank/kak-kupit-bank)

<sup>5</sup> Кудинов В. Весь недели: Пластиковая карта // Ведомости. — 2009. — 27 марта. — №54 (2324)

<sup>6</sup> [www.rb.ru/biz/markets/show/84/](http://www.rb.ru/biz/markets/show/84/)

<sup>7</sup> TravelInn.ru, Strategy Partners 13.03.2008.

- В США объем ипотечных кредитов равен 70% ВВП, в Великобритании — 45%, в среднем в Европе — 40%, в России — 2,5%\*. А ведь, по данным соцопросов (2006 г.), жилищная проблема стоит перед 61% российских семей.
- Несмотря на очевидный рост доходов, россияне редко вкладывают деньги в здоровье, как свое собственное, так и близких людей. Только 7% россиян имеют полис добровольного медицинского страхования и лишь 4% оплачивают его лично\*\*. Более 85% жителей США, согласно опросам американской Ассоциации производителей спортивных товаров, регулярно занимаются спортом. А в России 55% населения вообще не занимаются спортом. В 2007 г. среднестатистический житель США тратил на спортивное снаряжение в 20 раз больше россиянина\*\*\*.
- Средний возраст автомобиля в России — 12 лет. Каждый второй старше 10 лет, машин моложе пяти лет — 26%\*\*\*\*. В России сейчас 199 легковых автомобилей на 1000 человек. В других восточноевропейских странах — 220, в Германии и Великобритании — 550, а в США — 700. Есть большой потенциал стимуляции спроса за счет кредитных программ, ведь пока за наличные в России продается больше машин, чем на других крупных рынках\*\*\*\*\*. Вы скажете, что машины — это не услуги, а товары. Но помимо того, что эти машины нужно произвести, их также нужно продать, а потом качественно обслуживать в любой точке нашей необъятной страны. Сегодня вне официальных сервисов обслуживается 60—70% российского автопарка. При этом цена услуг у официальных дилеров выше в 3—4 раза, чем в независимом сервисе.

Россия находится в уникальной ситуации, когда она имеет уже «размеченное», но не освоенное пространство для развития: сырьевая сектор, который обеспечивает приток денег в страну, неразвитая национальная инфраструктура, ненасыщенные региональные рынки и активно растущий сектор розничных услуг. Активная работа по их освоению гарантирует новый виток экономического роста.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ОТРАСЛЕЙ И ФАЗЫ ИХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

После того как мы рассмотрели фазы жизненного цикла экономики, полезно посмотреть с точки зрения этой теории на общие тенденции развития целых отраслей российской экономики по состоянию на 2008—2012 гг. В качестве «классификатора» отраслей предлагается использовать отраслевую структуру, принятую рейтинговым агентством «Эксперт» для ежегодных обзоров «Эксперт 400» и «Эксперт 200». Начиная с 1994 г. в этих обзорах проводится подробный анализ состояния соответствующего числа крупнейших отечественных компаний. Хотя рейтинг «Эксперта» ранжируется по объему реализации продукции (производства, услуг) в определенном году, в него входят компании практически всех сфер экономики. При этом отраслевая структура рейтинга более компактна, чем, например, классификаторы ОКОНХ. Попробуем проанализировать, какие отрасли являются самыми эффективными с точки зрения управления, достижения целей бизнеса и умения работать на высококонкурентном рынке, максимизируя прибыль.

Анализ темпов роста выручки и доходов по отрасли для этого недостаточен. Например, розничная торговля до кризиса 2008 г.росла очень быстро, но прибыль сетей минимальна, поскольку

\* [www.credit.ru/publication/4450](http://www.credit.ru/publication/4450)

\*\* [www.rb.ru/biz/markets/facts/61](http://www.rb.ru/biz/markets/facts/61)

\*\*\* <http://www.smoney.ru/article.shtml?2007/04/02/2609>

\*\*\*\* Романова Т., Воронина А. Плохой сервис // Ведомости. — 2009. — 23 марта. — №50 (2320)

\*\*\*\*\* Брекенбери Найджел, управляющий директор и президент Ford в России // Ведомости. — 2008. — 27 февр.

велики инвестиции в экспансию торговых сетей. Напротив, нефтегазовая отрасль — лидер по прибыли, но ее рост основан не на качественном управлении и прогрессивных технологиях, а на внешней конъюнктуре при снижающихся темпах добычи. Как только упала цена на нефть и газ, некогда гордившиеся своим богатством компании («Газпром», «ЛУКОЙЛ» и др.) сразу же подали заявки на господдержку через льготное кредитование, объясняя свои действия тем, что им не хватит средств расплатиться с кредитами и одновременно проводить инвестиции в добычу нефти и газа. Так, может быть, лучше пересмотреть структуру своих активов, продать непрофильные (от СМИ до энергетики), перестать выводить средства из России на международные проекты (от Средней Азии и Африки до Латинской Америки и Аляски) и наконец-то заняться внутренней оптимизацией и снижением расходов? Ведь если проанализировать презентации топ-менеджмента этих компаний, то окажется, что себестоимость добычи нефти у того же «ЛУКОЙЛа» в 2006—2007 гг. была \$2,7/бар.\*, а «Газпром» добывал 1 тыс. м<sup>3</sup> товарного газа с учетом его переработки по себестоимости всего 119,2 руб., при этом себестоимость транспортировки 1 тыс. м<sup>3</sup> газа по территории России составляла 381,2 руб.\*\*. В строительстве на результаты влияет зависимость от городских чиновников, а будь рынок прозрачным и равнодоступным для всех участников, в том числе иностранных, картина отрасли была бы совсем другой...

Вот почему только по прибыльности нельзя судить об общей эффективности бизнеса, проверяемого кризисом на прочность. При оценке эффективности отраслей разумней выбрать интегрированные критерии, которые бы определили реальные успехи менеджмента в сложной конкурентной борьбе, без влияния выгодной рыночной конъюнктуры или господдержки.

Поэтому были введены 18 критерии и экспертно оценена каждая отрасль по каждому из них в баллах от 1 до 10 (см. таблицу 2-1):

- темпы роста выручки за 10 лет;
- масштабные инвестиции в основные фонды или в инфраструктуру услуг;
- прибыльность за 10 лет;
- напряжение конкурентных сил в отрасли;
- качество внутрифирменного управления (качество стратегии, профессионализм менеджмента, воплощение стратегии);
- роль коррупции в отрасли (как на уровне регуляторов отрасли, так во взаимодействии предприятий отрасли с поставщиками и клиентами);
- роль государственного протекционизма в отрасли;
- удовлетворенность клиентов качеством продукции/услуг или соотношение цены и качества товаров или услуг;
- прозрачность бизнеса, корпоративное управление и акционерные отношения;
- всероссийский охват предложением продукта/услуги;
- борьба с импортом, в т.ч. национальный капитал контролирует отрасль или иностранный;
- международная экспансия бизнеса;
- уровень дифференциации (выпуск продукции вторичного передела для промышленности или новые нестандартные решения для сферы услуг);
- использование всех возможностей рынка;
- уровень инноваций и технологических решений;
- качество маркетинговых коммуникаций с клиентами и партнерами;
- роль выгодной внешней конъюнктуры;
- сопротивляемость кризису.

\* Федун Л. ЛУКОЙЛ: трансформация в глобальную энергетическую компанию. Доклад на конференции «Россия: взгляд в будущее», Москва, 20.07.2006

\*\* Миллер А. «Газпром» перешел от этапа стабилизации к росту. Тезисы доклада, 27.06.2003. (<http://www.gazprom.ru/articles/article13300.shtml>)

	Отрасль	Фаза	Продукты или услуги	Ориентация B2C или B2B	Общий балл																		
					Темпы роста выручки за 10 лет	Инвестиции в основные фонды	Прибыльность за 10 лет	Конкуренция в отрасли	Внутрифирменное управление	Уровень коррупции**	Государственный протекционизм**	Выявление импорта	Межнациональная экспансия	Уровень диверсификации	Использование всех возможностей рынка	Уровень инноваций	Качество маркетинговых коммуникаций	Благоприятная юридическая среда*	Соответствие стандартам				
1	ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ (МОБИЛЬНАЯ СВЯЗЬ)	Стабилизация	услуги	B2C	<b>144</b>	10	10	10	8	4	3	8	9	10	6	7	8	9	10				
2	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Конец роста	продукты	B2C	<b>125</b>	9	7	7	10	6	6	7	7	8	10	4	3	6	7	8	4	9	
3	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ БЫТОВЫХ ТОВАРОВ (FMCG)*	Конец роста	продукты	B2C	<b>119</b>	10	4	10	9	7	8	9	4	9	10	2	1	0	9	4	9	7	7
4	РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ	Рост	услуги	B2C	<b>113</b>	10	8	2	9	7	7	9	6	6	6	3	2	7	6	6	6	6	7
5	ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ (ОСТАЛЬНЫЕ ТИПЫ)	Рост	услуги	B2C и B2B	<b>109</b>	7	8	6	9	6	5	6	6	7	7	5	3	6	5	6	4	5	8
6	БАНКИ И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ КОМПАНИИ	Рост	услуги	B2C и B2B	<b>107</b>	10	3	8	9	7	7	3	6	7	6	6	3	5	6	5	6	7	3
7	ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	Рост	услуги	B2B	<b>107</b>	7	6	8	7	7	3	8	6	6	5	4	3	4	8	7	6	8	4
8	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	Рост	продукты	B2B	<b>103</b>	8	5	10	4	5	7	7	5	5	5	8	9	4	7	4	5	2	3
9	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	Рост	продукты	B2B	<b>102</b>	10	6	10	6	5	4	5	5	6	8	9	6	4	4	4	4	3	3
10	ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ	Рост	услуги	B2B	<b>99</b>	10	5	3	8	6	5	9	6	6	4	4	2	3	7	5	5	7	4
11	ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ	Рост	услуги	B2C	<b>98</b>	4	6	5	8	5	7	8	5	3	4	6	2	4	5	4	6	9	7
12	РАЗВЛЕЧЕНИЯ	Рост	услуги	B2C	<b>92</b>	10	4	9	8	4	3	7	4	2	3	7	4	3	7	3	4	7	3
13	СТРАХОВАНИЕ	Рост	услуги	B2C	<b>90</b>	9	6	2	9	4	7	8	4	3	6	3	1	3	4	3	6	7	5
14	НЕФТЯНАЯ И НЕФТЕГАЗОВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Рост	продукты	B2B	<b>89</b>	10	9	10	4	5	0	0	2	4	5	8	6	4	4	5	6	1	6
15	ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Рост	продукты	B2B	<b>89</b>	9	4	10	7	6	2	5	3	4	7	2	2	2	5	2	6	7	6
16	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	Рост	продукты	B2C и B2B	<b>84</b>	5	7	2	1	7	5	1	2	8	7	5	3	4	5	8	6	8	7
17	ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Рост	продукты	B2C	<b>83</b>	3	2	2	10	4	9	9	6	3	6	2	1	2	5	5	4	7	3
18	СМИ И РЕКЛАМНАЯ ИНДУСТРИЯ*	Рост	услуги	B2C и B2B	<b>81</b>	8	2	6	8	4	7	3	4	6	8	2	3	2	5	3	4	5	1
19	УПАКОВКА	Рост	продукты	B2B	<b>76</b>	8	5	0	5	4	7	9	5	2	3	2	1	2	4	4	3	6	6
20	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ ДРАГОЦЕННЫХ МЕТАЛЛОВ И АЛМАЗОВ	Рост	продукты	B2B	<b>69</b>	8	5	9	2	3	3	3	2	4	3	3	3	5	3	4	3	3	2
21	ЛЕСНАЯ/ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Рост	продукты	B2B	<b>67</b>	7	4	7	5	4	2	2	5	4	4	4	3	3	3	5	0	2	
22	ЛЕГКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Конец формирования	продукты	B2C	<b>63</b>	3	2	2	8	3	9	7	3	1	2	0	1	2	2	3	4	8	2
23	УГОЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Конец формирования	продукты	B2B	<b>62</b>	6	3	7	2	3	3	3	2	3	3	6	4	1	4	2	2	4	4
24	ПОЛИГРАФИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Конец формирования	продукты	B2B	<b>60</b>	3	2	3	7	2	8	8	3	3	2	2	1	1	2	4	3	4	2
25	ХИМИЧЕСКАЯ И НЕФТЕХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Конец формирования	продукты	B2B	<b>61</b>	6	3	3	2	3	6	3	3	5	2	2	3	4	3	2	3	4	4
26	ЛИЗИНГ	Конец формирования	услуги	B2B	<b>58</b>	8	3	2	4	2	7	3	3	2	3	3	1	2	3	4	3	4	1
27	СТРОИТЕЛЬСТВО	Конец формирования	продукты	B2C и B2B	<b>57</b>	10	7	10	2	3	0	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	0	2
28	ТРАНСПОРТ	Конец формирования	услуги	B2C и B2B	<b>55</b>	5	4	5	5	3	4	2	2	1	4	2	2	1	2	1	3	3	6
29	СЕРВИСНЫЕ КОМПАНИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	Формирование	услуги	B2B	<b>46</b>	3	2	2	7	2	2	4	2	3	1	2	1	2	2	3	2	4	2
30	ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ	Формирование	услуги	B2B	<b>45</b>	10	1	10	3	2	0	1	2	1	1	1	3	1	2	1	3	2	1
31	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ	Формирование	продукты	B2B	<b>44</b>	6	3	10	3	2	2	3	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1
32	ОБРАЗОВАНИЕ*	Формирование	услуги	B2C	<b>43</b>	5	1	5	7	2	1	1	2	1	1	3	0	3	3	1	1	1	5
33	АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС	Формирование	продукты	B2B	<b>41</b>	2	3	2	3	1	3	2	2	0	2	5	3	2	1	2	1	3	4
34	МАШИНОСТРОЕНИЕ	Формирование	продукты	B2B	<b>39</b>	1	3	2	8	1	4	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	4	0
35	ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОЕ ХОЗЯЙСТВО	Кризис (СССР) + зарождение	услуги	B2C	<b>22</b>	2	2	1	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	2	2	1	2	5
36	ЗДРАВООХРАНЕНИЕ*	Кризис (СССР) + зарождение	услуги	B2C	<b>16</b>	2	2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	5

\* - отрасли/ не представленные в рейтинге "Эксперт-400"

\*\* Обратная зависимость баллов: 10 за минимальную выраженность признака

Таблица 2—1. Интегральная оценка эффективности российских отраслей в 2008—2012 гг.



Рис. 2—4. Уровень эффективности управления в российских отраслях и распределение отраслей по фазам развития рыночной экономики в 2008—2012 гг.

Затем баллы были суммированы, а отрасли ранжированы по убыванию итогового балла. В десятку самых эффективных отраслей не вошли традиционные лидеры по прибыли, такие, как нефть и газ, а также отрасли, добывающие полезные ископаемые. Самыми эффективными в основном оказались отрасли услуг и отрасли, производящие продукты для конечных потребителей. Эти отрасли за десять—пятнадцать лет «с нуля» смогли построить абсолютно новые бизнесы без приватизационной истории и эффективно аккумулировать деньги населения, обеспечив рост внутреннего потребления. Распределение отраслей по фазам жизненного цикла показано на рис. 2—4.

## ВЛИЯНИЕ КОНКУРЕНЦИИ И МОНОПОЛИИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ОТРАСЛЕЙ

Удивительно, но факт, что из 15 самых эффективных отраслей только 6 связаны с производством, а костяк и большая часть самых эффективных отраслей в России — это услуговый сектор. Отрасли, входящие в первую пятерку, похожи сочетанием двух факторов — в этих отраслях самая сильная конкуренция и очень высокая скорость оборота денежных средств. Легкость вхождения игроков на эти рынки, помноженная на высокую скорость оборачиваемости, приводит к росту эффективности производства товаров и предоставления услуг за счет быстроты изменений, которые вносят компании в свою деятельность. Эти отрасли быстрее других доводят свои рынки до насыщения, переходя в фазу стабилизации бизнеса на национальном уровне. Конкурентное напряжение начинает спадать, а оборот денежных средств — замедляется (сроки окупаемости возрастают) с каждым «шагом вниз» по нашему рейтингу. В 10 первых отраслях вы не найдете ни одной монополии. Это, наверное, ответ на вопрос, какая экономика эффективнее: основанная на чистой конкуренции или на

государственном регулировании, пусть даже осуществляющемуся рыночными методами через крупные государственные концерны.

Наши экономисты делятся на два противоборствующих лагеря: рыночников и государственников. Но истина посередине. Согласно нормальному распределению вероятностей (распределению Гаусса), в системе всегда присутствуют две области стандартного отклонения. То же самое можно сказать об обществах, экономиках и организациях. Чистая конкуренция без контроля государства — такая же утопия, как и государственное планирование без частной инициативы. Наиболее жизнеспособными являются системы, которые балансируют в области нормального распределения, не допуская ошибок ни слишком стремительного роста, ни пассивности.

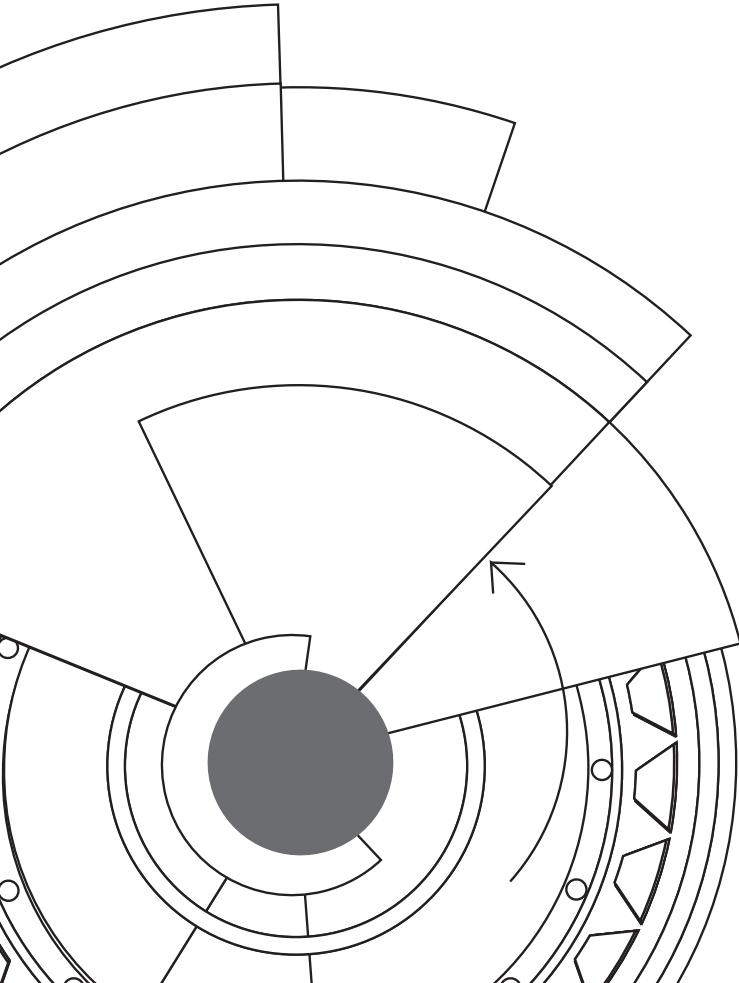
ИЗ 15 САМЫХ  
ЭФФЕКТИВНЫХ ОТРАСЛЕЙ  
ТОЛЬКО 6 СВЯЗАНЫ  
С ПРОИЗВОДСТВОМ,  
А БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ САМЫХ  
ЭФФЕКТИВНЫХ ОТРАСЛЕЙ  
В РОССИИ — ЭТО  
УСЛУГОВЫЙ СЕКТОР

Отрасли, имеющие продолжительные сроки оборачиваемости денежных средств и связанные с национальной безопасностью (национальной инфраструктурой) должны контролироваться государством. Но и в этих секторах нельзя создавать монополии. В каждом должны быть 2–3 крупные госкомпании со схожей структурой активов, конкурирующие между собой и оцениваемые по одинаковым показателям. Если управленцы не обеспечивают надлежащую эффективность и прозрачность, они будут «съедены» по законам выживания другими управленцами. Не можете найти эффективных управленцев — берите из бизнеса. Элемент конкуренции повышает эффективность решений при любом государственном строе. В СССР одним из немногих экспортных товаров, завоевавших превосходную репутацию, были вооружения. И произошло это благодаря конкуренции между конструкторскими бюро, параллельно решавшими одинаковые задачи («МиГ» и «Сухой», КБ Ильюшина и КБ Туполева, КБ Миля и КБ Камова и т.д.).

Также стоит отметить, что услуговый сектор, занимающий первые места в рейтинге, и быстрообращаемое розничное производство менее всего пострадали от кризиса, потому что за годы конкурентных войн они привели все свои процессы к оптимальному состоянию и вытеснили неэффективные компании, а также завершили насыщение своих рынков, стабилизировав свое развитие. Ценность сети в количестве ее пользователей. Кто сумел свою услугу из диковинки превратить в предмет первой необходимости, тот может себе гарантировать доход в любой экономической ситуации. Так, например, средняя разговорная активность (MOU) абонентов в федеральной тройке операторов мобильной связи уменьшилась за кризисный квартал конца 2008 г. всего на единицы минут в месяц, а активные московские абоненты в разгар кризиса стали говорить всего на 5–7% меньше\*. Даже в условиях кризиса люди предпочитают сохранять свои мобильные номера, подпись на кабельное ТВ, доступ в Интернет и пользоваться удобным магазином поблизости, хотя он и

дороже рынка или гипермаркета, расположенного за несколько километров от дома.

У отраслей, которые в момент наступления кризиса ликвидности находились в фазе активного роста, инвестиционный цикл не был завершен, что и привело многие компании к убыткам и банкротству ввиду невозможности рефинансирования своих долгов. Но хуже всех после наступления кризиса обстояли дела у только что сформированных и еще не адаптировавшихся к рыночным реалиям отраслей с невысокой конкурентоспособностью и долгой оборачиваемостью средств. Огромные увольнения (до 30–50% от кадровой численности предприятий) произошли в машиностроении, угольной промышленности, промышленности строительных материалов, строительстве\*. В этих отраслях повсеместно наблюдаются остановки производства и бессрочные отпуска.



Дмитрий Чернов

## Глава 3

# КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В КАЖДОЙ ФАЗЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Теперь, когда понятно, какие тренды определяют развитие политики и экономики России и отраслей, можно перейти к рассмотрению фаз жизненного цикла организаций на уровне отдельной компании, как производящей продукты, так и оказывающей услуги.

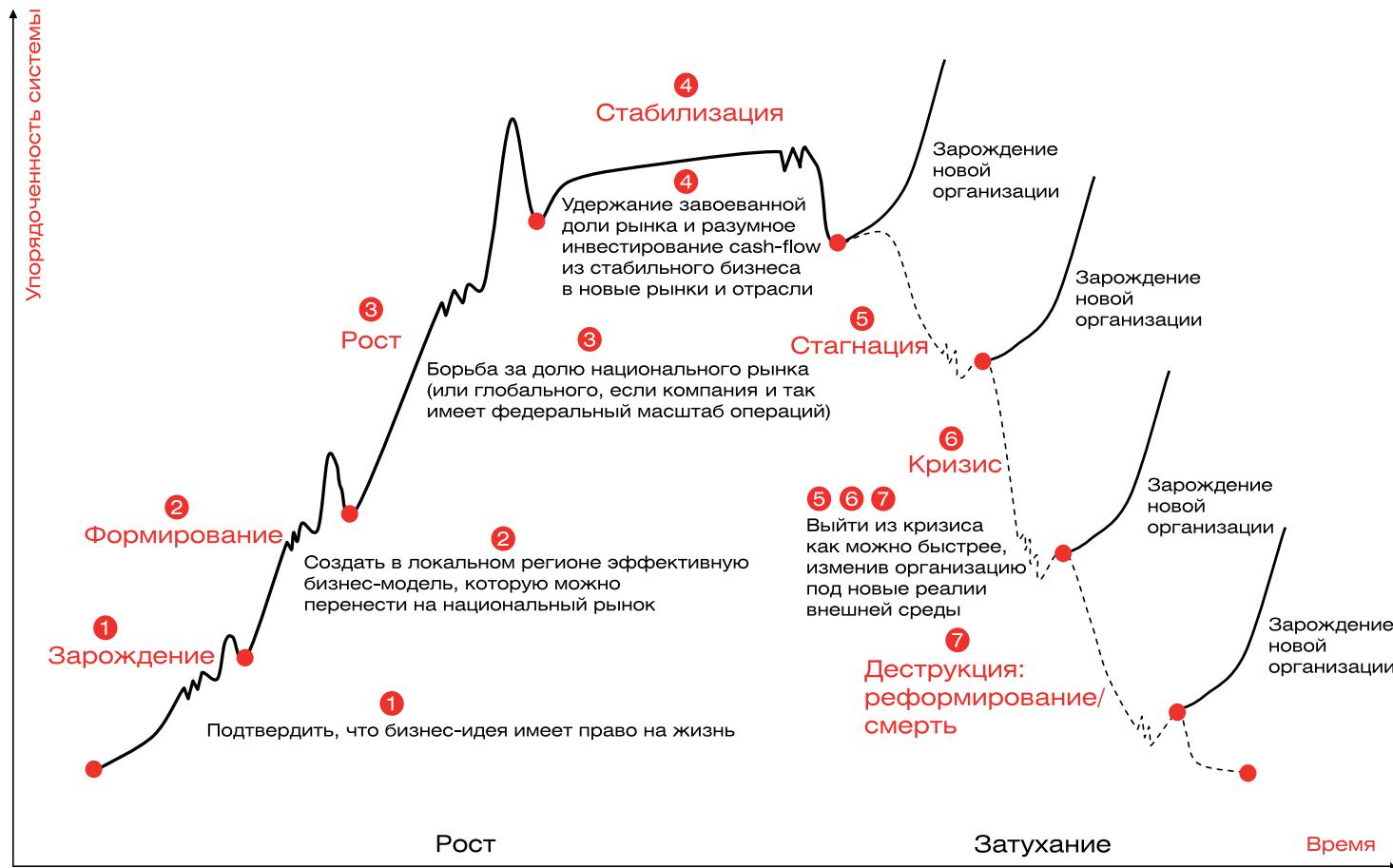


Рис. 3—1. Изменение характера задач компании в зависимости от фаз ее жизненного цикла

### ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ

(в целом для российского бизнеса — с 1992 г. по 1998 г.)

**Главная задача:** выжить и подтвердить, что бизнес-идея жизнеспособна.

**Горизонт планирования:** от 1 месяца до 1 года. Обычно 3 месяца.

**Хеджирование рисков:** происходит за счет создания или вхождения в несколько разнообразных бизнесов, конкретная организация является одним из активов в пуле. Наличие только одного бизнеса увеличивает как риск потери бизнеса в хаотично регулируемой внешней среде (слабость власти, криминал и институциональная слабость экономики и судебной системы), так и опасность ошибки выбора сферы приложения усилий (возможно, есть еще более эффективные отрасли, в которые можно «войти»).

**Знание отрасли и внешней среды:** около 15—20% от фазы стабилизации.

**Понимание внутреннего устройства организации:** очень слабое, 10—15% от уровня стабилизации.

**Инвестиции в развитие:** отсутствуют до того момента, когда станут понятны перспективы развития бизнеса в приемлемом для собственника горизонте времени. Часто показатели бизнеса просто сравниваются друг с другом, чтобы выбрать впоследствии единственный и самый прибыльный, высокооборотчиваемый и перспективный актив. Кризис российской экономики в 1998 г. показал, что система хозяйствования и экономическая политика государства и ФПГ оказались неадекватными для нормального функционирования экономики. И все ФПГ вынуждены были

выбрать какую-то одну основную специализацию, распродав непрофильные активы. Именно в нее пошли впоследствии основные инвестиции. Но до кризиса экономический уклад позволял сохранять модель «многоотраслевого» владения активами без значительного инвестирования в их развитие.

**Кто управляет бизнесом:** лично собственник и его доверенные лица, имеющие с собственником тесные личные отношения: родственники, школьные и армейские друзья, многолетние проверенные деловые партнеры. Недоверие к посторонним — не только результат опасений, что бизнес будет выведен из рук собственника наемным менеджментом, но и необходимости собственника получать информацию, не искаженную заинтересованностью наемного работника в сохранении своего рабочего места. В фазе зарождения в организации отсутствует профессиональный менеджмент, доверенные люди на ключевых постах исследуют внутреннюю и внешнюю среду организации, чтобы сделать вывод о перспективности каждой бизнес-функции и бизнеса в целом.

**Маркетинговые коммуникации:** хаотичные. Клиенты оценивают компанию по цене продукции. Компания часто даже не имеет торговой марки. Она просто продает продукт (услуги), не слишком задумываясь об активной коммуникации, на которую часто просто не хватает ресурсов, тем более что перспективы бизнеса не очевидны. Коммуникацию с ключевыми аудиториями, влияющими на бизнес, осуществляет непосредственно

ГЛАВНАЯ  
ЗАДАЧА НА ФАЗЕ  
ЗАРОЖДЕНИЯ:  
ПОДТВЕРДИТЬ,  
ЧТО БИЗНЕС-ИДЕЯ  
ЖИЗНЕСПОСОБНА

собственник. Наиболее полно используются личные связи собственника с органами власти. Такие коммуникации, помноженные на возможности покупки в СМИ заказных публикаций, сформировали в России рынок услуг «черного PR», обслуживавших ФПГ и связанных с ними чиновников в процессе передела государственной собственности. Потребности в классических формах *public and investor relations* возникнут после 1998 г., когда передел собственности будет практически завершен и собственники начнут создавать корпоративные истории и повышать капитализацию с целью получения средств внешних инвесторов.

**Продолжительность фазы:** зависит от срока оборачиваемости по продуктам компании и от уровня конкурентного напряжения в отрасли. Чем короче сроки и выше напряжение, тем быстрее компания проходит эту фазу, и наоборот. В России для таких отраслей, как телекоммуникации, пищевая промышленность, розничная торговля, фаза продолжалась 3–4 года. В нефтяной промышленности она длилась от 5 до 7 лет, а в авиастроении — более 10 лет.

Например, бизнес ОАО «ВымпелКом» был основан в 1991 г. В июне 1992 г. в Москве началась работа первой в России экспериментальной сети сотовой связи стандарта AMPS с емкостью 200 абонентов. В 1994 г. в эксплуатацию введена сеть на 10 000 абонентов. Официальное начало коммерческой деятельности под торговой маркой «Билайн» пришлось на 1995 г. Кризис организации назрел к 1996 г., когда собственники поняли успешность бизнес-идеи, но столкнулись с ограничениями стандарта AMPS. Для перехода на более перспективный стандарт GSM требовалась крупные инвестиции. АФК «Система», которая в до 1995 г. проводила типичную политику хеджирования рисков, скупая разнообразные телекоммуникационные активы, весной 1996 г. вышла из акционеров компании: «Системе», в полном соответствии с нашей моделью, пришлось сосредоточиться на развитии ключевого телекоммуникационного актива (МТС), «вытянуть»

инвестиционные потребности двух бизнесов холдинг не мог. В 1996 г. «ВымпелКом» для получения необходимых инвестиционных ресурсов вышел на Нью-Йоркскую фондовую биржу, проведя первое в России IPO\*. Началась новая фаза развития компании.

**Закономерный финал фазы зарождения и переход адекватных предприятий в новую фазу жизненного цикла:** невозможность «тянуть» несколько ключевых (и зачастую разнотраслевых) активов и одновременно осуществлять инвестирование и профессиональный менеджмент в разные предприятия подвигает собственника выбрать один актив и сфокусироваться на его развитии. Пусковым механизмом неизбежного кризиса, который очищает экономику от неадекватных и неэффективных собственников, становится внешний фактор — кризис ликвидности в августе 1998 г.

### ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ

(в среднем для российского бизнеса с 1999 г. по 2003–2005 гг.)

**Главная задача:** сфокусироваться на развитии наиболее перспективного бизнес-направления и сформировать эффективную бизнес-модель на уровне отдельного рынка (например, на уровне региона). Первыми из российских компаний вышли в эту фазу в 1996–2001 гг. операторы мобильной связи. Они сосредоточились на масштабном строительстве сетей в Москве и в Подмосковье. Параллельно компании получали лицензии на предоставление услуг связи в других регионах, следуя логике развития бизнеса в следующие несколько лет. Но для эффективного всероссийского охвата им нужно было сформировать и апробировать эффективную бизнес-модель в отдельно взятом регионе. Для других компаний, например вертикально-интегрированных, эта фаза характеризуется активным достраиванием отраслевых цепочек,

позволяющим снизить издержки и обеспечить устойчивость бизнеса при волатильности цен на их продукцию: в нефтегазовой отрасли от добычи до продажи потребителю ГСМ, в алюминиевой отрасли от бокситов до алюминиевых пивных банок, в металлургии от угля и ГОКов до трубопрокатных станов.

**Горизонт планирования:** от 1 до 3 лет. Впервые у компании появляются стратегия и планы на 2—3 года как следствие лучшего понимания отрасли и как ответ на потребность в более эффективном распределении ограниченных ресурсов.

**Хеджирование рисков:** собственники продают непрофильные бизнесы и реинвестируют вырученные средства в ключевой актив с потенциально наибольшей рентабельностью и кратчайшей оборачиваемостью денежных средств. Поскольку у собственника остается только главный актив, его риск не состояться как предприниматель значительно возрастает. Поэтому собственник активно привлекает профессиональных менеджеров на функциональные направления и пытается построить отложенную систему работы, чтобы снизить вероятность разрушения бизнеса изнутри. Одновременно компания пытается занять уверенную позицию на своем традиционном рынке, построить бизнес-модель и протестировать ее на предмет понимания, правильно ли собственник определил тренд развития отрасли и экономики в целом.

**Знание отрасли и внешней среды:** в среднем 30% от фазы стабилизации, но собственникам нужно производить огромное количество экспериментов, чтобы получать эмпирические знания о специфике работы на рынке.

**Главная задача на фазе формирования:** сформировать эффективную бизнес-модель на уровне отдельного локального рынка

**Понимание внутреннего устройства организации:** 20% от уровня стабилизации в самом начале фазы формирования,

когда у собственников больше знания внешней среды, чем внутренних процессов, и более 40% при переходе к фазе роста, когда компания получила подтверждение успешной работы на рынке и сформировала эффективную бизнес-модель. В этой фазе все менеджеры заняты изучением функциональных процессов, ведь несущественная на локальном рынке проблема при масштабировании бизнес-модели на национальный уровень может вырасти в системное препятствие.



**Инвестиции в развитие:** значительные. Средства от продажи непрофильных активов инвестируются в стратегический актив. Но объем вложений несопоставим с теми ресурсами, которые нужны компании на этапе роста, поэтому в фазе формирования компании готовятся к будущей активной работе с инвесторами. Постепенно компании становятся все более финансово-прозрачными и начинают внедрение норм и кодификацию корпоративного управления (corporate governance) с целью привлечь внешних инвесторов. Тот же «ВымпелКом» в 1998 г. подписал инвестиционное соглашение с норвежским телекоммуникационным концерном Telenor: за \$162 млн Telenor приобрел 25% плюс одну голосующую акцию компании, став ее крупным акционером и стратегическим партнером. В мае 2001 г. в число акционеров компании входит «Альфа Эко Телеком Лимитед». В 2002 г. Telenor, «Альфа-Групп» и «ВымпелКом» подписывают соглашение, по которому в региональное развитие компании вкладывается \$175 млн. Компания была в целом сформиро-

вана и готова к экспоненциальному росту бизнеса: через два года число абонентов компании выросло в десять раз, а к концу фазы роста (в 2006 г.) — в 25 раз, достигнув 55,1 млн абонентов (в том числе 4,6 млн за пределами России)\*. Еще один пример — прошедшая аналогичный путь компания ТНК, 50%-ную долю в которой в 2003 г. собственники продали одному из мировых лидеров — компании BP.

**Кто управляет бизнесом:** собственный и профессиональный менеджмент в равной степени. В этой фазе собственный в большей мере фокусируется на встраивании компании в рыночную нишу, а менеджмент — на внутренних процессах. Эти метаморфозы тоже хорошо прослеживаются на примере «ВымпелКома». В конце фазы зарождения в 2001 г. основатель бизнеса Дмитрий Зимин отходит от управления и становится почетным президентом компании. На пост генерального директора приходит представитель стратегического акционера — концерна Telenor — Джо Лундер. Затем в фазе роста, чтобы избежать конфликта между акционерами (Telenor и «Альфа-Групп»), в октябре 2003 г. управление компанией будет поручено человеку, не связанному ни с одним из собственников, но обладающему прекрасными профессиональными данными — бывшему управляющему «Mars Inc.» по странам СНГ, Центральной Европы и Скандинавии Александру Изосимову, который умеет работать на растущих рынках.

**Структура управленческой деятельности:** компания уже определила направление движения, цели на определенный период, и начинает формировать вертикальное операционное управление (вертикальные функциональные бизнес-процессы). С каждым днем понимание внешней среды растет. Компания реализует проекты реструктуризации бизнеса и приобретения активов.

\* Информация компании: Fourth Quarter and Annual 2006 Financial And Operating Results Management Presentation (<http://www.vimpelcom.com/investor/presentations.wbp>)

**Психологический портрет управленцев и сотрудников:** начинает преобладать более системный подход к подбору людей, внедряются единые стандарты работы, должностные инструкции. Ставятся актуальными программы стимулирования работы наемного персонала. Персонал, который работал в организации с самого начала, как правило, не принимает новой иерархической модели, не может встроиться в формирующиеся системные процессы. На позиции руководителей функциональных подразделений приходят авторитарные лидеры, способные эффективно выстраивать бизнес-процесс по своей вертикальной цепочке, но обратной стороной этой способности является их слабость во взаимодействии с другим подразделениями. Развивается скрытая конкуренция между подразделениями за контроль и влияние на стратегические решения. Риски дисбаланса между функциями, гиперразмерами одних и неразвитостью других подразделений определяются умением топ-менеджмента оценивать функциональных руководителей не по лояльности и результату работы, а по месту и требуемому вкладу конкретного подразделения в общую бизнес-модель компании.

**Маркетинговые коммуникации:** начинается формирование торговой марки. Инвестирование в продвижение продукта становится таким же важным, как и в модернизацию производственных линий или построение сети точек обслуживания. Клиенты начинают обращать внимание на продукцию компании не только с точки зрения цены, но и качества продуктов и услуг. Компания начинает осваивать разнообразные коммуникационные инструменты (от PR и личных продаж до рекламы на телевидении) и тестирует их на своем первичном рынке. К концу фазы все эффективные коммуникационные решения для конкретного бизнеса становятся известными, и компания задумывается о систематизации единой коммуникационной политики.

**Продолжительность фазы:** фаза формирования является переходной к фазе масштабного роста рынка, поэтому ее про-

должительность зависит от действий конкурентов, у которых происходит тот же процесс, и качества менеджерского персонала, создающего работоспособную бизнес-модель.

**Закономерный финал фазы формирования и переход адекватных предприятий в новую фазу жизненного цикла:** собственники часто недерживают ситуацию внутри бизнеса, а также неверно оценивают тенденции внешней среды. В компании формируется патология, которая ставит бизнес под угрозу разрушения. Характерным примером последнего были собственники НК «ЮКОС», которые, с одной стороны, построили одну из самых эффективных российских компаний, которая претендовала в ближайшие 7–10 лет на статус международного лидера, а с другой — не учли невозможность политической ангажированности. Тот, кто оказался прозорливее, быстро устранил такую патологию, как желание компании влиять на политические процессы, и адаптировался к новым условиям работы. Тем самым их бизнес приобрел динамическое равновесие с обществом, которое в большинстве случаев предпочитает государственный патернализм и настороженно относится к частному бизнесу\*.

### ФАЗА РОСТА

(в среднем для российского бизнеса  
с 2003-2005 гг. по настоящий момент)

**Главная задача:** борьба за долю национального рынка. Завоевать максимальную долю рынка нужно именно теперь, поскольку в дальнейшем в фазе стабилизации появление конкурентов маловероятно. Ведь затраты на создание конкурентоспособного игрока в отрасли потребуют расходов, не окупаемых доходами, возможными на стабильном, медленно растущем рынке. Тот, кто возьмет значительную долю рынка в фазе роста, в фазе

стабилизации получит главные конкурентные преимущества — лояльность миллионов потребителей и большой и регулярный денежный поток. Для завоевания новых рынков необходима экспансия: компания переносит на эти рынки успешную бизнес-модель, отработанную на первичном рынке. Таким образом, компания сначала создает единую модель, а уже потом начинает адаптировать ее специфику новых рынков.

**Горизонт планирования:** 3–5 лет для компаний с высокообращаемым капиталом, причем чем дольше срок оборачиваемости, тем дальше и горизонт планирования. Также на скорость движения в новые рынки и соответственно на горизонты планирования влияют развитость инфраструктуры и характер спроса на продукцию или услуги компании на этих рынках (например, уровень платежеспособности населения того или иного региона).

**Хеджирование рисков:** в этой фазе организация начинает расти беспрецедентными ранее темпами. В компании реализуются масштабные интегрированные проекты развития, которые затрагивают практически все подразделения не только в федеральной штаб-квартире, но и в региональных представительствах. Возникает риск того, что топ-менеджмент просто не успеет принять решение либо не справится с растущим объемом информации и сделает ошибочные выводы. Инструментом против этого риска становится построение горизонтальных связей между подразделениями и делегирование части полномочий по принятию решений на более низкие уровни — горизонтальное процессно-ориентированное управление (или система кросс-функционального управления). Именно система кросс-функционального управления не дала развалиться бизнесу НК «ЮКОС», когда его руководство оказалось в тюрьме или за рубежом. Еще полтора года спустя после утраты генерального руководства региональные подразделения компании добывали нефть на докризисном уровне, перерабатывали и реализовывали ГСМ, компания выпла-

\* Гуриев С. Непонятный Медведев // Forbes. — 2008. — Апрель

чивала налоговую задолженность.\* Но при этом у нее не было топ-менеджмента! Стабильность работы поддерживали внедренные горизонтальные бизнес-процессы. Для функционирования региональных предприятий не нужно было согласовывать решения с вышестоящим менеджментом. Затем эти же подразделения продолжили свою работу в абсолютно другой компании, с другим качеством внутрифирменного управления и успешно стали наращивать добычу нефти (в 2006 г. «Роснефть-Юганскнефтегаз» показал один из лучших результатов по темпу роста добычи сырой нефти в России — 9,4%)\*\*. Спросите себя, сколько вы знаете в России организаций, которые без менеджерского контроля в течение полутора лет не развалились бы? Вот что обеспечивает эта технология управления и вот что она дает с точки зрения устойчивости бизнеса.

**Знание отрасли и внешней среды:** в среднем 60—70% от фазы стабилизации в начале масштабного роста и 90% по окончании фазы при переходе к стабилизации.

**Понимание внутреннего устройства организации:** высокое (50% от уровня фазы стабилизации). Профессиональные менеджеры понимают, как функционирует организация в конкретном регионе и как она начнет меняться в связи с масштабным ростом. Поэтому пытаются отладить до возможного совершенства начальную бизнес-модель, четко прописав регулирующие ее процедуры, затем при переносе на региональный уровень четко определить принципы, которые являются незыблемыми, и в остальном делегировать региональным управленцам самостоятельность для адаптации компании к специфическим условиям нового рынка.

**Инвестиции в развитие:** самые масштабные за весь жизненный цикл организации по отношению к объему выручки. Компания финансируется из различных внешних источников, зачастую балансируя на грани нормы рентабельности или даже убыточности. Но инвесторы и менеджмент сознательно идут на этот риск: ведь через несколько лет компания планирует стать одним из крупных игроков рынка, доля которого будет обеспечивать генерацию большого денежного потока и высокую капитализацию бизнеса. В фазе роста резко вырос объем средств, привлеченных российскими компаниями с помощью публичных размещений. Если за 1996—2004 гг. российские компании с помощью этого инструмента привлекли с международного фондового рынка около \$1,37 млрд, то в 2005 г. объем размещений составил \$4,54 млрд, в 2006 г. он достиг \$16,45 млрд, в 2007 г. — \$23,12 млрд. Такая же динамика наблюдалась и на рынке долговых инструментов:

в начале 2003 г. корпоративный долг российских компаний не превышал \$48 млрд, а по итогам 2007 г. он достиг \$413 млрд. После мирового банковского кризиса, спровоцированного крахом американской ипотечной системы, рост российских корпоративных заимствований за рубежом прекратился, компании попробовали перейти на внутренний рынок капитала, но и там не нашли ресурсов для рефинансирования. От мирового кризиса ликвидности пострадали в первую очередь российские отрасли, которые находились в фазе активного роста. Так, очень активно росла розничная торговля (30—50%

\* Почему остановился рост нефтедобычи в России? Доклад института энергетической политики, Москва, июнь 2005 г.

\*\* Информация компании ([http://www.rosneft.ru/Upstream/ProductionAndDevelopment/western\\_siberia/yuganskneftegaz/](http://www.rosneft.ru/Upstream/ProductionAndDevelopment/western_siberia/yuganskneftegaz/))



роста в год при практически нулевой прибыльности). Собственники ставили на завоевание национального рынка в надежде, что через несколько лет либо придут иностранные сети и купят уже отстроенный бизнес, либо что бизнес в фазе стабилизации сможет приносить поток денег, достаточный для погашения ранее взятых кредитов. Такая же ситуация и в строительстве. Эта отрасль была более рентабельна, но рентабельность в миг исчезла при падении цен на недвижимость и избавлении рынка от «диктатуры продавца». Из-за изменения экономической конъюнктуры в одноточье оказались «на грани» также банки и финансовые компании. Но торговые и финансовые сети — это не просто розничные услуги, это одновременно и образующие социальной инфраструктуры. Чтобы не допустить ее краха, государство вынуждено было принимать меры экстренной финансовой поддержки. В итоге адекватно растущий бизнес замедлил свой рост, скорректировал свои бизнес-модели под новые реалии, успешно пережил пик кризиса и начал подготовку к росту на более сбалансированных принципах. При этом неадекватный бизнес умирает, и его остатки распределяются новым игрокам на рынке или адекватным «старожилам».

**Кто управляет бизнесом:** профессиональный менеджмент становится системообразующим звеном в управлении. Сложность процессов становится такой, что управлять организацией могут только высококвалифицированные менеджеры. Основатель бизнеса к моменту начала роста уже разделил единоличное владение компанией с другими стратегическими инвесторами, которые вместе со своими финансовыми ресурсами принесли и свои взгляды на стратегию развития бизнеса. Нормы и процедуры корпоративного управления становятся главным регулятором отношений между собственниками, инвесторами и профессиональным наемным менеджментом. К 2007 г. превращение Дмитрия Зимина из руководителя и владельца в почетного президента и, в общем, в рядового акционера ОАО «ВымпелКом» перестало быть уникальным прецедентом. Многие собственники-основатели

отошли от тактического управления, передав его профессиональным менеджерам. До кризиса Олег Дерипаска, оставшись Председателем Совета директоров «Базового элемента», передал кресло генерального директора Александру Булыгину, но потом в связи с трудностями компании вернулся. Собственники компании «Вимм-Билль-Данн» передали управление Тони Майеру (бывшему региональному управляющему Coca Cola Hellenic Bottling Company). Собственники «Норильского никеля» и ТНК-ВР, столкнувшись не только с возросшей сложностью управления, но и с конфликтами между акционерами, также попытались вручить бразды правления компаниями независимым наемным менеджерам, что позволило бы не допустить раз渲а хорошо функционирующего бизнеса. И так в сотнях российских компаний.

**Структура управленческой деятельности:** В данной фазе доминирует управление проектами, связанное с масштабными программами (проектами) экспансии. Абсолютная величина объема оперативного «управленческого труда» в фазе роста остается примерно такой же, что и в фазе формирования, но доля его снижается. Операционное управление, не изменившееся между двумя фазами, позволяет тиражировать на всю сеть растущего единую систему бизнес-процессов. Кросс-функциональное взаимодействие и горизонтальные бизнес-процессы приходят в организацию вместе с проектами, когда ради общего результата нужно задействовать все подразделения. Но постепенно часть проектных процессов становится регулярными и циклическими (т.е. такими, которые нужно выполнять с определенной периодичностью). Например, когда компания реализовала проект открытия регионального представительства, в этот проект были включены как штаб-квартира, так и проектный офис в регионе. Между ними было налаженное взаимодействие для достижения цели проекта. Но это же взаимодействие будет существовать и дальше, только его проектный характер станет операционным, обеспечивая повседневную эксплуатацию завоеванного рынка. Поэтому ближе к фазе стабилизации проектное управление

становится операционным и компания переходит к классической «матричной» структуре.

**Психологический портрет управленцев и сотрудников:** повышенное внимание уделяется умению сотрудников работать в командах и принимать коллегиальные решения. Межфункциональные и межкультурные конфликты при масштабной региональной экспансии являются одними из главных рисков раз渲ала организации, в виду искажения и падения скорости передачи информации между подразделениями. Инициатива и «пионерский задор» желательны, но еще необходимы и единые принципы работы.

**Маркетинговые коммуникации:** Это время брендов. Если при зарождении и формировании компания ориентировалась на 1—2 приоритетные группы потребителей, то при выходе на новые рынки коммерческое предложение компании неизбежно меняется: логика экспансии заставляет расширяться не только географически, но и за счет ассортимента. Теперь число приоритетных потребительских групп возрастет до 5—6. Они сильнее различаются по потребительским предпочтениям, уровню достатка, возрасту и т.п. Поэтому компания вынуждена создавать универсальный бренд, который доносил бы послания компании на единой идеологической и визуальной платформе. Цена для потребителей по-прежнему важна, но с ростом благосостояния и по мере выравнивания соотношения цены и качества между конкурентами, потребительский выбор все больше определяют нематериальные критерии. Компании используют в основном проактивные коммуникационные инструменты широкого охвата (например, телевизионную рекламу). Двусторонние и персонализированные инструменты используются мало. В 2005—2006 гг. во многих потребительских секторах состоялись крупные проекты, направленные на формирование полноценных брендов. В финансовом секторе реформировали свои бренды «Альфа-Банк» и ФК «Уралсиб» (ранее ФК «НИКОЙЛ»). «Внешторгбанк» представил

сначала дочернюю марку «ВТБ24», затем модифицировал и собственное наименование. Банки ДИБ и «МЕНАТЕП СПб» объединились под брендом «ТРАСТ». В секторе телекоммуникаций через процедуры ребрендинга прошли марки «Билайн», «МТС» (и прочих компаний холдинга «Система Телеком»), компании холдинга «Ренова-медиа» перешли на марку «АКАДО». Изменили марки авиакомпании «Сибирь» (на «S7»), «Тюменьавиатранс» (на «UTAir»), «AirUnion», еще ранее провел ребрендинг «Аэрофлот». И многие другие компании. В кризисный период, когда затраты на коммуникацию резко снизились и все ресурсы были направлены на повышение эффективности основного бизнес-процесса, известные иуважаемые бренды позволили компаниям сохранять лояльность потребителей и дали возможность пережить кризис без высокой коммуникационной активности. Тем более можно было не опасаться действий конкурентов — у них тоже не было ресурсов для вывода новых брендов.

**Продолжительность фазы:** от 2 до 5 лет при благоприятной внешней конъюнктуре и от 4 до 10 лет при возможных внешних кризисах, влияющих на экономику страны. Продолжительность фазы также зависит от скорости финансового оборота (она дольше для инфраструктурных отраслей с продолжительными сроками окупаемости), от активности и развитости конкурентов и от реальных темпов роста, которые организация может поддерживать без риска снижения качества продукции или услуг при их масштабном тиражировании.

**Закономерный финал фазы роста и переход адекватных предприятий в новую фазу жизненного цикла:** бизнес в фазе роста начинает расти такими фантастическими темпами, что иногда система управления оказывается к этому не готова. Типичный исход в таком случае получил в теории жизненного цикла название «головокружение от успехов» или «смерть от несварения». Если компания имеет, например, конкурентное преимущество в виде административного ресурса, она редко

умеет умерять свои аппетиты. Отсюда недалеко до пренебрежения нормативами кредитного риска и, следовательно, до банкротства компаний. Один из таких случаев в России — компания «Роснефть». В 2007 г. ее долг достиг \$36 млрд. Испугавшиеся кредиторы добились права требовать его досрочного погашения. Компания оказалась в техническом дефолте. Банки согласились изменить условия кредитных соглашений, но за это «Роснефть» должна была урегулировать налоговые обязательства «Юганскнефтегаза» и разобраться с неоплаченными гарантиями компании по долгам «ЮКОСа». Компания умерла бы естественной смертью, если бы распоряжением правительства РФ (от 15 мая 2007 г.) не была включена в список стратегических предприятий, благодаря чему ее поручителем по долгам стало государство. К 2008 г. компания снизила свой долг до \$22 млрд, но к этому времени цены на нефть упали в 3 раза от достигнутого в июле 2008\* г. пика. Компания с большой вероятностью оказалась бы банкротом, но помогла помочь Правительства РФ в получении 20-летнего кредита на \$25 млрд (\$15 млрд — для «Роснефти», \$10 млрд — для «Транснефти») от китайского правительства через China Development Bank (CDB) в счет будущих многолетних поставок нефти\*\*.

В случае «Газпрома» расфокусированность стратегии и разнообразные непрофильные приобретения в 2007 г. привели к падению производственных показателей компании и к снижению доказанных запасов. Концерн предлагал бороться с дефицитом газа в докризисные годы путем замены газа на экологически грязный уголь, а добываемый газ перебросить на зарубежный рынок. При этом других возможных добывающих компаний газа («ЛУКОЙЛ» имеет месторождения на Гыданском полуострове и на Ямале, ТНК-ВР принадлежит Ковыктинское месторождение и т.д.), которые были готовы начать производство и осуществлять широкомасштабные инвестиции в добывчу, просто не допус-

тили к газотранспортной системе. Наоборот, монополия не стала создавать в России условия для роста производства, а ринулась в Среднюю Азию и своими руками взвинтила цены на газ Туркмении и Узбекистана. Такие перекосы в стратегии потенциально ослабляют всю экономику. Единственное, что позволяет «Газпрому» безболезненно не инвестировать в добывчу, так это как раз мировой экономический кризис, который на несколько лет снизил потребление газа и электроэнергии как в российской экономике, так и на европейском рынке.

Есть подобные примеры «несварения» и в частном бизнесе. Самое большое падение экономической силы во время кризиса продемонстрировал некогда лидер многих рейтингов группа компаний «Базовый элемент», которая многие годы не могла остановиться в своем безудержном развитии во многих секторах. Заложенные контрольные пакеты акций в условиях кризиса собственник частично вынужден отдать кредиторам.

Опасное соотношение долга к выручке, которое сформировалось в ответ на потребность удерживать лидерскую позицию на рынке, вынудило Евгения Чичваркина отдать финансовым посредникам весь бизнес «Евросети». К началу кризиса у игрока, занимавшего вторую позицию на рынке, было гораздо меньше долгов, чем у «Евросети»: при разнице торговых оборотов (т.е. без учета комиссионного дохода от приема платежей) в 2,1 раза на конец 2007 г. у «Связного» был чистый долг в \$190 млн, а у «Евросети» — около \$840 млн. Начиная со второй половины 2007 г. ликвидность начала «скжиматься» и банки стали хуже кредитовать подобные компании\*. «Евросеть» работала относительно неплохо, но была перегружена огромным долгом. Когда у нее стали эти деньги постепенно забирать, владельцам не оставалось фактически другого выхода, кроме как продать компанию.

\* <http://txt.newsru.com/finance/18may2007/rosneft.html>

\*\* Малкова И. Придется подождать // Ведомости. — 2009. — 23 марта. — №50 (2320)

\* Дзядко Т. «Быть в противогод для нас хорошо», — Максим Ноготков, основатель и владелец компании «Связной» // Ведомости. — 2009. — 24 марта. — №51 (2321)

За 2008 г. число эмитированных карт «Тинькофф Кредитные системы» возросло в 10 раз — с 30 тыс. до 300 тыс. Чтобы не развалиться от столь динамичного роста компания резкой снизила темп своего развития. Для нее стали важны не доля рынка, не размер бизнеса, а его качество, прибыльность, стабильность работы, а также низкие риски\*.

Металлургическая «Макси-Групп» под влиянием неадекватной долговой стратегии в итоге оказалась перед дефолтом и в результате уступила контроль над бизнесом конкурентам. Под угрозой дефолта живут и банки, развивавшие потребительское кредитование: их подстерегает проблема невозврата кредитов на фоне мирового финансового кризиса и повышенного внимания государства к сомнительным манипуляциям с кредитными ставками (доходившими в реальности до 90% годовых). Проблемы несбалансированного роста видны и в девелопменте, который испытывает огромную долговую нагрузку на фоне падения цен на рынке. Еще в марте 2008 г. девелоперская компания MIRAX заявляла претензии на «мировой охват» операций и проектов, а ее владелец публично признавал достойными людьми исключительно миллиардеров. Уже через полгода компания и владелец взмолились о государственной помощи терпящему крушение «закредитованному» бизнесу, не имеющему перспектив окупаемости при падающей цене на недвижимость.

«Представьте: самолет резко набирал высоту, и бензин перестал поступать в двигатель», — говорил в 2009 г. президент «Дикой орхидеи» Александр Федоров. Самолет — это его компания, а бензин — средства кредиторов, на которые построена фабрика и сеть магазинов. С долгами в \$100 млн, которые нечем гасить, Федоров должен был быть асом, чтобы избежать банкротства. В 1993 г., когда магазины «Дикая орхидея» лишь появились, спрос на «предметы роскоши первой необходимости» был велик, и с каждым годом он только рос. В своем сегменте рынка белья

Федоров был первооткрывателем и на волне этого роста к 2006 г. запустил около сотни магазинов в Москве и нескольких крупных российских городах. До конца 2009 г. он собирался открыть втрое больше магазинов, чем за предыдущие 13 лет: 300 по всей России и несколько в Европе. Конкуренты не могли угнаться за «Дикой орхидеей»\*. Но когда наступил кризис, компания оказалась в бедственном положении, несмотря на то что она имела уникальную бизнес-модель в виде собственной фабрики, которая могла эффективно бороться с подорожавшим импортом.

Все это классические примеры патологий, которые возникают в организации из-за безудержной погони за лидерским положением на рынке и уникальным конкурентным преимуществом, которые в итоге нарушает динамическое равновесие. Собственникам и менеджменту надо очень внимательно относиться к «перегревам» компаний и отраслей и дисбалансам роста, чтобы удержать компанию от кризиса.

**ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ**  
(российский бизнес в целом не подошел к этой фазе, лишь несколько компаний достигли этой фазы в 2007—2008 гг.)

После того как компания смогла адекватно пройти искушение головокружения от успехов, пережить кризис роста и неожиданный кризис ликвидности, жесткую конкурентную борьбу и сохранить долю на рынке, она переходит вместе с ограниченным числом конкурентов к фазе стабилизации как рынка, так и своей деятельности.

**Главная задача:** удержание доли на завоеванном рынке и снижение издержек как ответ на требования жесткой конкурентной

\* Олег Тиньков: Жить по средствам // Свой бизнес. — 2009. — 6 март.

\* Куликов П. «Да, я сделал ошибку» // Секрет фирмы. — 2009. — 2 март.

борьбы. Как разумное инвестирование средств от стабильного денежного потока рассматривается возможность инвестиций за рубежом, либо инвестиций в диверсификацию бизнеса компании, в новые технологические решения, или в приобретение активов в смежных отраслях, чтобы обеспечить еще большую устойчивость бизнеса и контроль над целыми кластерами национальной экономики. В этой же фазе рассматривается вопрос продажи бизнеса международным корпорациям как путь выхода собственников из бизнеса «в деньги» или как новый шаг в международной экспансии.

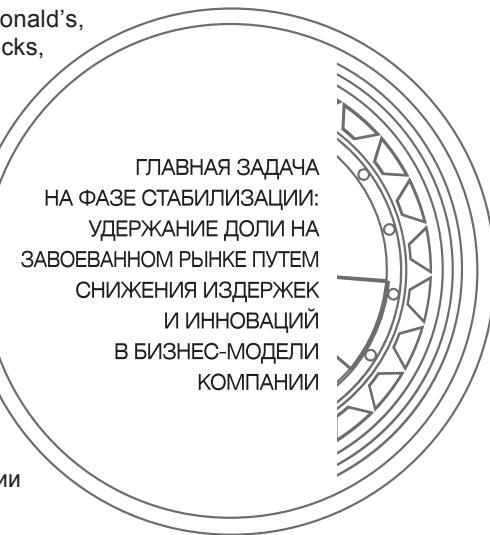
К настоящему времени российские компании в целом даже не приблизились к этой фазе развития. Пожалуй, единственными отечественными компаниями, которые переходят в фазу стабилизации, пока является «большая тройка» сотовых операторов. Чтобы разумно инвестировать огромный доход с российского рынка, эти компании двинулись на рынок СНГ. Так, МТС, купив локальных операторов, вышел на рынки Украины, Белоруссии, Узбекистана и Туркменистана, «ВымпелКом» — в Армению, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан и Украину, «Мегафон» — в Таджикистан. Altimo и АФК «Система», инвестирующие в телекоммуникационные активы, рассматривали в благополучные годы азиатские рынки (Индия, Вьетнам, Индонезия, Камбоджа) как следующий этап своей международной экспансии. Поэтому компаниям, переходящим на эту фазу, предстоит просто сосредоточиться на эффективной работе на уже стабилизированном рынке России и близких к насыщению рынках стран СНГ. Такой пример укрепления своих позиций продемонстрировал «ВымпелКом», купивший в декабре 2007 г. Golden Telecom (GT), выйдя на растущий рынок фиксированной телефонии и формирующийся рынок широкополосного доступа. Передача данных — основной источник поддержания динамики выручки сотовой компании, которая сталкивается со стабилизацией спроса на свои традиционные услуги. Этот сегмент связи находится только в стадии формирования, поэтому демонстрирует устойчивый спрос даже при неблагоприятной конъюнктуре рынка. Потом, чтобы усилить всю цепочку

предоставления услуги, «ВымпелКом» купил «Евросеть» — розничную сеть из 5000 точек продаж в России и странах СНГ. В итоге стратегия компании и ее бизнес на долгий срок приобрели сбалансированность и устойчивость в конкурентной борьбе на всем рынке по всей цепочке добавленной стоимости (правда, на компанию в этом случае начал давить самый большой среди других конкурентов валютный долг, для обслуживания которого были повышены тарифы). По такому же пути горизонтальной интеграции пошли и конкуренты «ВымпелКома»: МТС — «КОМ-СТАР-ОТС» — монобрендовые салоны, «Мегафон» — попытка купить «Синтэрру» — собственные салоны и долгосрочные соглашения с мобильной розницей.

Диверсификация в новые рынки — частое явление в развитых странах. Столкнувшись со снижением динамики роста компании на материнском рынке, компании начинают активную международную экспансию.

И теперь весь мир знает о McDonald's, Coca Cola, Ford, Wal-Mart, Starbucks, BP, IKEA, Lufthansa, Virgin и др.

**Горизонт планирования:** от 7 лет до 20 лет в зависимости от скорости технологических инноваций в отрасли. Высокая скорость технологических обновлений в продукции отрасли заставляет компанию постоянно и многовариантно прогнозировать будущее. В то же время для инфраструктурных отраслей, таких, как строительство, энергетика, образование, транспорт и др. продолжительность фазы стабилизации измеряется десятками лет.



**Хеджирование рисков:** главный риск — это ослабление контроля над качеством выпускаемых продуктов и предоставляемых услуг, а также отсутствие локальных инноваций, которые бы постоянно поддерживали лояльность клиентов, персонала и инвесторов. Компания окончательно переходит к матричной структуре управления, чтобы гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

**Знание отрасли и внешней среды:** компания знает все о своих потребителях, персонале, конкурентах, регуляторах и даже сама формирует тренды развития отрасли и может предсказать с большой точностью мировые тенденции развития отрасли.

**Понимание внутреннего устройства организации:** очень высокое. Компания может задавать ключевые показатели эффективности (KPI, Key Performance Indicators) не только подразделению или отделу, а каждому конкретному сотруднику не только в штаб-квартире, но в региональном подразделении, затем контролировать и реально оценивать достижение KPI.

**Инвестиции в развитие:** свободный денежный поток тратится на оплату долгов, образовавшихся в фазе роста, на исследования и инновации, которые обеспечат сохранение конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе, и на приобретение новых активов как фактора как минимум — сохранения полученного дохода и как максимум — эффективного приумножения средств. Как показало время, наименее пострадавшими от кризиса, наступившего в 2008 г., стали именно мобильные операторы, которые вышли на стадию стабилизации своей деятельности. В благополучные годы они полностью построили все сети и инфраструктуру, обеспечили почти полный охват населения своими услугами. Из-за напряженной конкуренции они демонстрировали на протяжении последних лет высокую операционную эффективность. А главное — их услуга такова, что абоненты даже в кризис не откажутся от нее полностью. Оставшаяся после фазы роста задолженность

мобильных операторов будет планомерно, хотя и позднее, погашена за счет постоянных денежных потоков. Им также не стоит бояться прихода новых игроков на рынок — цена входа на него при мировом кризисе ликвидности будет астрономической.

**Кто управляет бизнесом:** профессиональный менеджмент. Основатели бизнеса, как правило, владеют миноритарным пакетом, который защищен жесткими правилами корпоративного управления и раскрытия информации. Собственники, как правило, уже получили значительный доход в виде доли от продажи активов на публичном рынке или стратегическим инвесторам, стоимость их пакета растет вместе с капитализацией компании. Российская компания на стадии стабилизации начинает походить на своих западных коллег, поэтому часто при переходе к этой фазе стоит задача смены топ-менеджмента, который мог бы сфокусироваться на росте операционной эффективности, а не на росте бизнеса, задаче актуальной еще несколько лет назад. Следуя этой логике, примеры уже можно найти в «ВымпелКоме». На смену Александру Изосимову, который умел работать на растущих рынках, приходит Борис Немич, бывший гендиректор Telekom Austria, который смог повысить эффективность компании, предоставляющей фиксированную и мобильную связь на стабильном мультистратовом рынке Европы\*.

**Структура управленческой деятельности:** У компании отлаженные подразделения и операционные процессы, она эффективно обслуживает клиентов, планово совершенствует продукцию и проводит рекламные кампании. Стабильность системы обеспечивают как вертикальные, так и горизонтальные бизнес-процессы. Факторов неизвестности у менеджеров крайне мало, антикризисный процесс реагирования на наступление различного рода рисков детально регламентирован. Проектное управление позволяет компании, с одной стороны, постоянно реализовывать иннова-

\* Дзядко Т., Голицына А. Австрийский специалист по эффективности // Ведомости. — 2009. — 5 марта. — №39 (2309)

ционные проекты по поддержанию конкурентоспособности, а с другой — искать новые инвестиционные идеи.

**Психологический портрет управленцев и сотрудников:** человеческий фактор становится решающим. Большинство работников в фазе стабилизации начинают тяготеть к рутинному труду в рамках должностных компетенций. Бесперебойный процесс инноваций и технологических решений, которые бы не давали персоналу снизить тонус своей работы, зависит от лидерских качеств руководителей. Прогресс и конкурентоспособность в этой фазе невозможны без мотивированного и инициативного персонала. Самыми важными становятся программы мотивации сотрудников. Однако компании делают акцент не на отдельных личностях (сильная личность является источником дисбаланса), а на создании климата, способствующего раскрытию творческого потенциала и инициативы рядовых сотрудников. Надо также отметить, что фаза стабилизации характеризуется резким сокращением персонала. Несмотря на то, что работы в компании становится все больше, она регламентирована и может быть с большей выгодой для компании поручена по этим регламентам специализированным подрядным организациям. Это эра аутсорсинга, вывода из компании целых подразделений, в том числе часто даже производственных.

**Маркетинговые коммуникации:** конкуренция уже не происходит вокруг цены на продукцию — позиционирование осуществляется исключительно за счет точного определения места компании по отношению к конкурентам. Бренды и торговые марки уже много лет известны потребителям, качество продукции у всех конкурирующих компаний на одинаковом уровне, цены у всех — на пороге рентабельности (с разницей в 1—5%), и все коммерческие предложения похожи. В отличие от предыдущей стадии, где доминирует проактивное воздействие на потребителя, в фазе стабилизации компании стараются вступить с потребителем в двусторонние отношения. Ставясь субъектом таких отношений, компания

принимает на себя социальную роль, формирует систему социальной ответственности, позиционируется как «корпоративный гражданин» общества. Реклама не столько продвигает товар, сколько развлекает аудиторию. В последнее десятилетие бурный рост переживают технологии «персональных коммуникаций», базой для которых стали возможности индивидуализации информационного обмена через Интернет. Конкуренция осуществляется на уровне идеологий и миссий. Вот почему нефтяной мейджер BP позиционируется как активный защитник окружающей среды, Google — как революционные бесплатные технологии для Интернета, IKEA — как возможность самостоятельно формировать свое жизненное пространство и т.д. Акцент на общественной роли компаний привносит в ее работу репутационные риски, связанные с соблюдением не только деловой этики, но и норм общественной морали. В странах с развитым гражданским обществом потребители достаточно чувствительны к нарушению компанией подобных норм, голосуя «против» снижением спроса на продукцию. Например, компания Nike потеряла заметную долю рынка в США и Европе, когда достоянием общественности стали детали ее производственной политики в странах Юго-Восточной Азии (на фабрике в Индонезии использовался детский труд, на фабрике во Вьетнаме все 35 тысяч рабочих зарабатывали за год столько же, сколько рекламный герой компании Майкл Джордан, на фабрике в Китае выделение вредных веществ превышало норму в 177 раз и 78% рабочих переболели респираторными заболеваниями, причем на 10 тыс. рабочих приходился всего один доктор и две медсестры, и т.д.)\*. Репутацию компании не спасло даже то, что формально все эти фабрики не входили в ее структуру — они производили товар на условиях аутсорсинга. С репутационными рисками, вызванными пренебрежением к общественному мнению, столкнулись в последнее десятилетие многие сотни компаний. Для десятков из них эти риски превратились в кризисы международных масштабов. По всему миру прокатились истории McDonald's, Shell,

\* Amos Tuck's PostSweat Nike Spin Story. Business Research Yearbook, 1998(<http://cbae.nmsu.edu/mgt/handout/boje/bnike/index.html>)

ChevronTexaco, Coca Cola, Enron, HP и др. В новой экономической парадигме «государственного» или «социально-ответственного» капитализма список моральных ценностей, которые необходимо поддерживать социально-ответственной компании, расширится. В число важнейших войдут не только вопросы экологии и «эксплуатации» наемного труда, но и такие, как сдерживание прибыли, предоставление всем слоям населения адекватных цен, отказ от инвестирования в «конкурентные» экономики и государства, сохранение рабочих мест в материнских для компании странах и т.п.

**Продолжительность фазы:** зависит от способности менеджмента генерировать инновации и разумно инвестировать в новые решения или рынки. Компания может находиться в этой фазе очень продолжительное время при условии, что ее продукт остается актуальным для потребителя и не происходит резкого изменения внешней среды, что нарушило бы стабильное развитие компании. Пример «вечного» продукта — Coca Cola. Противоположный пример — компания Polaroid, не сумевшая вовремя отреагировать на появление цифровых технологий фотографии и исчезнувшая как бизнес (позднее бренд был выкуплен новыми владельцами).

В ситуации, когда рентабельность держится на уровне 3—5%, у компании всегда существует соблазн инвестировать в рискованные проекты. Ведь при зарождении и росте бизнес приносил несколько десятков и сотен процентов годовых. Переоценка перспектив подобных проектов (вспомним кризис «доткомов» и 90%-ное падение NASDAQ) или их сверхмасштаб могут легко вывести компанию из стабильного состояния. Так, Джон Рид, один из основателей Citigroup, в 2008 г. в разгар мирового финансового кризиса признал, что попытка создать многопрофильный гигант, предпринятая десять лет назад, была ошибкой. В проигрыше оказались и инвесторы, и сотрудники, и клиенты. В 1998 г. Рид вместе с Сэнфордом Уэйллом, возглавлявшим группу Travelers, руководил объединением последней с Citicorp. Их целью было создание компании,

которая занималась бы и страхованием, и обслуживанием корпораций, а также включала бы инвестиционное и коммерческое банковские подразделения. То ли сама идея была неправильной, то ли она неправильно осуществлялась из-за разногласий между создателями Citigroup, но вопрос реформирования группы стал особенно актуальным в связи с ипотечным кризисом и падением биржевой стоимости банка. Ушедший в отставку Рид считает, что новому руководству будет нелегко «распутать узел ошибок», сделанных предшественниками, и признается в том, что главной проблемой группы было значительно ухудшившееся в последние годы качество управления во многих подразделениях и в бизнесе в целом\*. Такие же печальные последствия ожидали крупнейшие инвестиционные компании и банки, в которых в последнее десятилетие ухудшилось качество риск-менеджмента: Royal Bank of Scotland (RBS), Merrill Lynch, Barclays, AIG и мн. и др. Еще один подобный пример — слияние компаний Hewlett Packard и Compaq, казавшееся блестящей идеей управляющей HP Карли Фьюрины, от которой акционерам пришлось впоследствии просто избавиться, чтобы восстановить в глазах рынка хотя бы проблеск надежды, что оказавшийся на грани рентабельности монстр когда-нибудь «переварит» эту сделку. Поддавшись соблазну легких прибылей от «синтетических» финансовых инструментов, свою корпоративную жизнь закончили крупнейшие инвестиционные банки США, такие, как Lehman Brothers и Bear Stearns. Многолетнее давление кабальной для американского автопрома системы пенсионных платежей в пользу сотрудников в сочетании с катастрофическим падением спроса поставило на грань банкротства General Motors, Ford и Chrysler (последний уже куплен концерном FIAT). Оказывается, достаточно всего одного года падения продаж, и лидеры уходят в историю. Ведь конкуренция такова, что даже одна небольшая организационная ошибка может привести к большим проблемам всего бизнеса из-за того, что конкуренты такую ошибку не допустили. Споткнувшись, можно упасть и... не встать.

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

**Закономерный финал фазы стабилизации и процесс перехода адекватных предприятий на новую фазу жизненного цикла организации:** фаза стабилизации позволяет организации выбрать два дальнейших сценария. Первый основан на инновационном потенциале организации и предполагает выбор нового пути развития, в рамках которого зарождается новая организация или абсолютно новая бизнес-модель (средства для нового бизнеса у собственников организации были на протяжении многих лет, но вопрос в том, смогли ли они эффективно их инвестировать). Второй сценарий, который принимается управленцами гораздо чаще, это выбор спокойного развития, которое, как им кажется, никогда не закончится. Все проблемы борьбы за ростостались в прошлом, «запас прочности» системы кажется максимальным. Тем не менее внешняя среда медленно накапливает изменения. Спустя несколько лет или десятилетий стабильности оказывается, что окружающий компанию мир изменился, и она больше не соответствует его требованиям. В такой ситуации любой риск может привести — и легко приводит — к тому, что у компании не находится адекватного ответа. Руководство не понимает ситуацию, все имеют разные точки зрения, начинается управленческий хаос, что приводит сначала к стагнации бизнеса, а затем к быстрому и неконтролируемому распаду.

## ФАЗА СТАГНАЦИИ

(здесь мы можем основываться только на западных примерах)

**Главная задача:** осознать, что компания находится на краю гибели, и выделить активы и перспективные направления развития, способные стать ядрами новых бизнесов. От всего, что не приносит доход и тяготит компанию, нужно избавиться, вкладывая вырученные средства в реально передовые технологии и в экспансию на новые рынки. Чем раньше будут предприняты эти меры, тем меньше шансов, что компания войдет в неконтролиру-

емый «штопор». Даже если кризис чудом «рассосется» и прежний бизнес не умрет, компания все равно отстанет от конкурентов, и догнать их будет уже невозможно. Поэтому оперативность реагирования менеджмента является залогом выживания. Классическим примером успешной трансформации является компания IBM. Созданная в 1911 г., компания добилась большого успеха благодаря своим счетным машинам (в частности, компании принадлежит внедрение когда-то передовой технологии перфокарт). С 1920-х по 1960-е гг. компания приобрела широкую клиентуру, что стало хорошей базой для перехода к выпуску промышленных ЭВМ. Первый такой компьютер был серийно выпущен в 1953 г. Затем компания «расслабилась» и недооценила потенциал рынка персональных ЭВМ, пропустив в этом сегменте вперед Apple. Но вскоре, за счет инвестиционных ресурсов и новаторской концепции «модульного» ПК (благодаря которой сегодня компьютеры собирают из отдельных совместимых компонентов), компания быстро вернула себе лидерство и в этом сегменте: понятие «IBM-совместимость» стало индустриальным и потребительским стандартом. Именно «модульной» концепции IBM человечество вообще обязано тем, что сегодня компьютеры могут взаимодействовать друг с другом. Страшно представить, что было бы, если бы все производители шли по пути создания собственных архитектур. Однако эта концепция одновременно породила и множество конкурентов, с которыми IBM не могла состязаться в низкой цене. Главным источником ее прибыли оставались промышленные системы. В начале 1990-ых гг. спрос на корпоративные мейнфреймы резко упал, поскольку многие производственные процессы уже могли контролироваться обычными настольными ПК, достигшими значительной производительности. В результате убытков компания вынуждена была сократить почти 100 тыс. человек и сменить стратегию развития: отказавшись от выпуска ПК и ноутбуков (последнее подразделение было продано китайской Lenovo в 2004 г.), компания сфокусировалась на услугах. Сегодня в обороте компании (\$80 млрд в год) \$45 млрд приходится на продажу ПО и сервисных услуг. На продажи «железа» — всего около

20% оборота. Спектр услуг IBM Global Services весьма широк — от консультаций по проектированию корпоративных сетей до обслуживания текущих операций крупных заказчиков (например, 470 из 500 крупнейших банков мира входят в число клиентов IBM). Сейчас IBM — крупнейший интегратор и крупнейшая в мире сервисная компания в сфере информационных технологий. Так компания, пережившая кризис традиционной модели, успешно перешла на другой рынок, снова став лидером. В подтверждение данной тенденции здесь также можно сказать о завершении в июле 2008 г. сделки HP по приобретению компании EDS, что открывает перед HP новые возможности в сфере консалтинговых услуг — на эту составляющую бизнеса новое руководство HP делает основную ставку как на инструмент выхода из затянувшегося периода нестабильности, вызванного непродуманным поглощением Compaq.

Другой, но печальный пример продемонстрировал американский автопром. Попытки американских автогигантов защитить свои позиции за счет лоббизма и в ущерб технологическому развитию поставили их на грань полного коллапса. Многие нынешние проблемы американских автоконцернов «большой тройки» были вызваны ошибочной лоббистской политикой. GM, Chrysler и Ford выбрали неверную стратегию, пытаясь через Конгресс тормозить технологические новации в отрасли, а в результате американский автопром безнадежно отстал от европейских и японских конкурентов. Пожалуй, наиболее показательной стала борьба вокруг закона об энергетической независимости и безопасности, который в 2007 г. на фоне резкого роста цен на нефть принял Конгресс. Согласно закону, к 2020 г. производимые в США автомобили должны расходовать не более одного галлона горючего на 35 миль. Японские и европейские компании посредством Альянса производителей автомобилей поддерживали новые стандарты расхода топлива, тогда как GM, Chrysler, Ford, напротив, развернули кипучую деятельность, чтобы заблокировать утверждение законопроекта.

Японские концерны в ответ на рост нефтяных цен вывели на рынок новые модели гибридных автомобилей, позволяющие снизить расходы на бензин (Toyota Prius, к примеру, потребляет один галлон на 55 миль). Американские же компании за последнее десятилетие потратили около \$150 млн на лоббизм, чтобы заблокировать процесс утверждения новых стандартов потребления горючего. Было также подано большое количество исков против правительства штатов, принявших более жесткие, чем национальные, требования к расходу горючего.

В период 2003—2008 гг. доля General Motors, Chrysler и Ford на рынке США упала с 62 до 47%. По мере подорожания топлива американцы все более явно предпочитали экономичные японские автомобили. В 2008 г. у GM число проданных машин снизилось на 23%, у Ford — на 21% (худшие показатели за последние 49 лет). Падение продаж поставило их на грань банкротства. Скверное финансовое положение этих компаний не позволило им привлечь заемные средства, оставив единственный выход — получение государственной финансовой помощи\*.

**Горизонт планирования:** определяется запасом прочности системы, обслуживающей традиционные рынки, и зависит от продолжительности программы перехода на новую бизнес-модель, а также от понимания топ-менеджментом перспектив развития отрасли и компании. Зачастую менеджеры думают, что «все само образуется», и ограничиваются «косметическими» мерами, когда на самом деле система требует кардинальных перемен.

**Хеджирование рисков:** непоследовательность, хаотичность решений и недоведение решений до результата — главный враг компании в фазе стагнации. Персонал и инвесторы перестают верить обещаниям топ-менеджмента и тем самым управление постепенно начинает распадаться. Котировки падают, люди увольняются. Попытки вернуть компанию к «светлому и безоб-

\* Костяев С. Близорукий лоббизм // Эксперт. — 2009. — 16 марта. — №10 (649)

лачному» прошлому, восстанавливая существовавшую структуру, еще более опасны — результатов это не даст, а время уйдет.

**Знание отрасли и внешней среды:** меньше, чем в фазе стабилизации. Неизвестны ни новая модель развития, ни внешняя среда новых рынков, на которые компания может перенести свою активность.

**Понимание внутреннего устройства организации:** менеджмент понимает, как управляется их компания, но не понимает, какие подразделения являются перспективными, а какие не соответствуют перспективам рынка.

**Инвестиции в развитие:** у компании сохраняется значительный доход от традиционных операций, поэтому компания тратит серьезные ресурсы на поиск нового пути развития, но подобный поиск невозможен без начальных гипотез, и если среди них нет верной, компания, потратив впустую огромные ресурсы, распадается.

**Кто управляет бизнесом:** как правило, новый топ-менеджмент, у которого не «замыленный» взгляд на положение компании в отрасли и более объективный подход к оценке перспектив ее развития.

**Структура управленческой деятельности:** операционные процессы поддерживают традиционную систему управления, но резко возрастает доля оперативного («ручного») управления в рамках поиска выхода из положения.

**Психологический портрет управленцев и сотрудников:** хладнокровие и простая и всем понятная логика действий являются наиболее ценной чертой эффективного персонала в фазе стагнации. Крайностей в виде расслабленности и веры, что все «образуется само», и паники нужно избегать.

**Маркетинговые коммуникации:** компания коммуницирует, как и раньше, не слишком демонстрируя, что ее бизнес начал стагнировать или в компании идет подготовка к новому рывку.

**Продолжительность фазы:** зависит от действий менеджмента, который пытается не допустить вхождения компании в кризис и ищет новые перспективные рынки, а также от запаса прочности системы, которая с каждым днем становится все менее адекватной внешней среде.

**Закономерный финал фазы стагнации и процесс перехода в новую фазу цикла:** в большинстве случаев менеджмент медлил с принятием решений о продаже неэффективных подразделений, не нашел точки нового системного роста и компания входит в «турбулентность» кризиса.

### ФАЗЫ КРИЗИСА, ДЕСТРУКЦИИ И СМЕРТИ БИЗНЕСА

(пока ни одна российская компания до них не доходила; все «кончины» отечественных бизнесов были результатами ошибок в «восходящих» фазах развития и, таким образом, были «безвременными»; здесь же мы говорим о неизбежном)

**Главная задача:** смириться с тем, что дела настолько плохи, что организации в прежнем виде уже не будет, что надо не восстанавливать прекрасное, но неповторимое прошлое, а двигаться вперед: в новую отрасль или просто спасти активы, эффективно реализовав их, например, конкурентам и сохранив хотя бы часть активов акционеров и часть коллектива.

**Горизонт планирования:** зависит преимущественно от правил, регулирующих процедуру банкротства компаний. Чем более зарегулирована отрасль, тем дольше и болезненнее пребывание компании в этой фазе. Так, процедура банкротства одного из крупнейших инвестиционных банков США Bear Stearns, жертвы ипотечного кризиса (и дальнейшей продажи его JP Morgan), была проведена Федеральной резервной системой и Министерством финансов США всего за несколько недель. Моментальная санация приостановила панику и новую волну банкротств и сохранила большинство рабочих мест в банке. Авиакомпания Alitalia начала, как и многие другие авиакомпании, испытывать проблемы после терактов 11 сентября 2001 г. Но менеджмент Alitalia был столь медлителен и по-итальянски нерасторопен, что за 4 года не принял никаких реальных мер и накопил долги в размере €1 млрд. В 2004 г. начались, наконец, переговоры о приобретении компании другими авиаперевозчиками. В отличие от США, законодательство Италии, напротив, удерживает подобные компании от банкротства и предоставляет профсоюзам и персоналу право участвовать в их судьбе. Персонал не шел на болезненные, но необходимые меры оздоровления бизнеса. В результате убытки понесло государство: в январе 2009 г. итальянское правительство всего за €323 млн уступило свой пакет (25%) акций Alitalia, ежедневно приносящей убытки на €1 млн альянсу AirFrance-KLM, который обещает за три года сэкономить издержки Alitalia на €720 млн и вернуть компанию к рентабельности\*.

**Хеджирование рисков:** главный риск в этой фазе — панические настроения среди топ-менеджмента, коллектива, акционеров и потребителей. Тут у адекватного управляющего нет другого выхода, кроме как формировать у ключевых аудиторий представление о моделях будущего, преодолевая суженное «кризисное» восприятие ситуации. Персонал не должен бросить свои обязанности. Потребители не станут помогать компании выйти из положения, они потеряют лояльность и уйдут к конкурентам.

\* Котов А. Новая Alitalia с налетом прошлого // РБК daily. — 2009. — 14 янв.

Но хуже всего, если инвесторы оценят компанию как бесперспективную. Тогда даже ликвидные активы не удастся реализовать по справедливой цене, не говоря уже о привлечении ресурсов для реструктуризации.

**Знание отрасли и внешней среды:** резко падает, поскольку прошлые связи разрушаются.

**Понимание внутреннего устройства организации:** проблематичное. Антикризисные менеджеры зачастую не определяют конкретные причины неадекватности компании, а обвиняют в недееспособности существующую в компании систему управления как таковую. На самом же деле в ней есть не только пробелы, но и прекрасно работающие составляющие. Реструктуризация такого типа только «добывает» бизнес.

**Инвестиции в развитие:** идет массированная распродажа активов, средства от которой уходят на приведение компании к динамическому равновесию с внешней средой — исполнение долговых обязательств, выплату заработной платы сотрудникам (они, возможно, уже бросили по-настоящему работать, и компания не приносит прибыль, но трудовые контракты по-прежнему в силе), оплату поставленного сырья, обеспечение выпуска и доставки предоплаченной продукции и т.д.

**Кто управляет бизнесом:** как правило, новый топ-менеджмент, который специально нанимается для вывода компании из кризиса или для проведения процедуры банкротства компании с максимальным сбережением ее активов.

**Структура управленческой деятельности:** Компания разочаровалась в эффективности и адекватности своей системы управления. Менеджмент хаотичными решениями разрушает даже эффективно работающие подразделения, и это еще больше подрывает организацию. Кризис идей. Нет проектов развития.

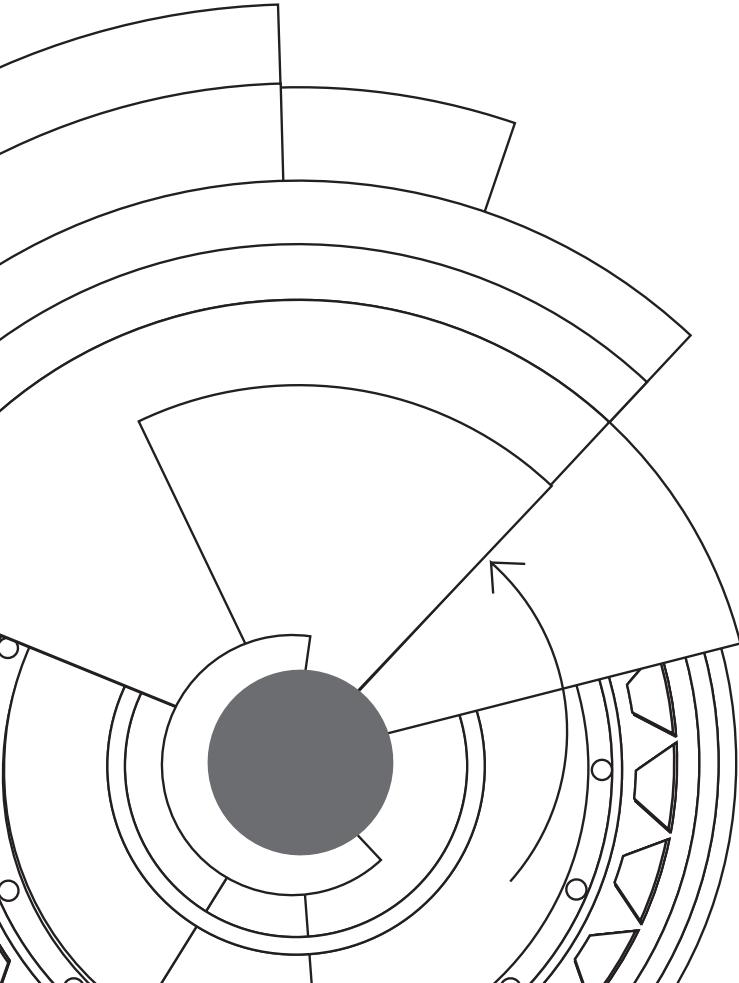
Компания готовится к «похоронам» или к приходу новых собственников, обладающих представлениями о том, куда ее переориентировать.

**Психологический портрет управленцев и сотрудников:** уныние и депрессия — главный враг персонала и менеджмента компании. Топ-менеджер, который, несмотря на панику и хаос в оценках ситуации, сможет сохранять хладнокровие и объективно смотреть на бизнес и его будущее, сможет завоевать уважение и лояльность коллег. Весьма вероятно, что именно он получит карт-бланш на антикризисное управление.

**Маркетинговые коммуникации:** личные коммуникации и антикризисный PR являются характерными признаками этой фазы. Компания убеждает ключевые аудитории, влияющие на ее бизнес, в хороших перспективах своего бизнеса после прохождения кризиса и возрождения в новом качестве.

**Продолжительность фазы:** как уже было сказано ранее, все зависит от размера бизнеса и правил, регулирующих банкротство компаний.

**Закономерный конец жизненного цикла организации:** в результате разрушения бизнеса его активы продаются другим игрокам отрасли. Они реорганизуют бизнес, интегрируя отдельные блоки организации и часть персонала в собственные системы. Другая часть ищет новую работу самостоятельно. Возможно, что компания попадет в руки не конкурентов, а собственника, желающего начать работать в этой отрасли «с нуля», который заново отстроит бизнес по новой модели и заново пройдет путь от зарождения до стабилизации. Но в таком случае компания уже никогда не вернет долю рынка, которая у нее была в «прошлой жизни». И сожаления здесь неуместны.



Дмитрий Чернов

## Глава 4

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

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

## «ПРИНЦИП ГЕНЕРАТОРА»

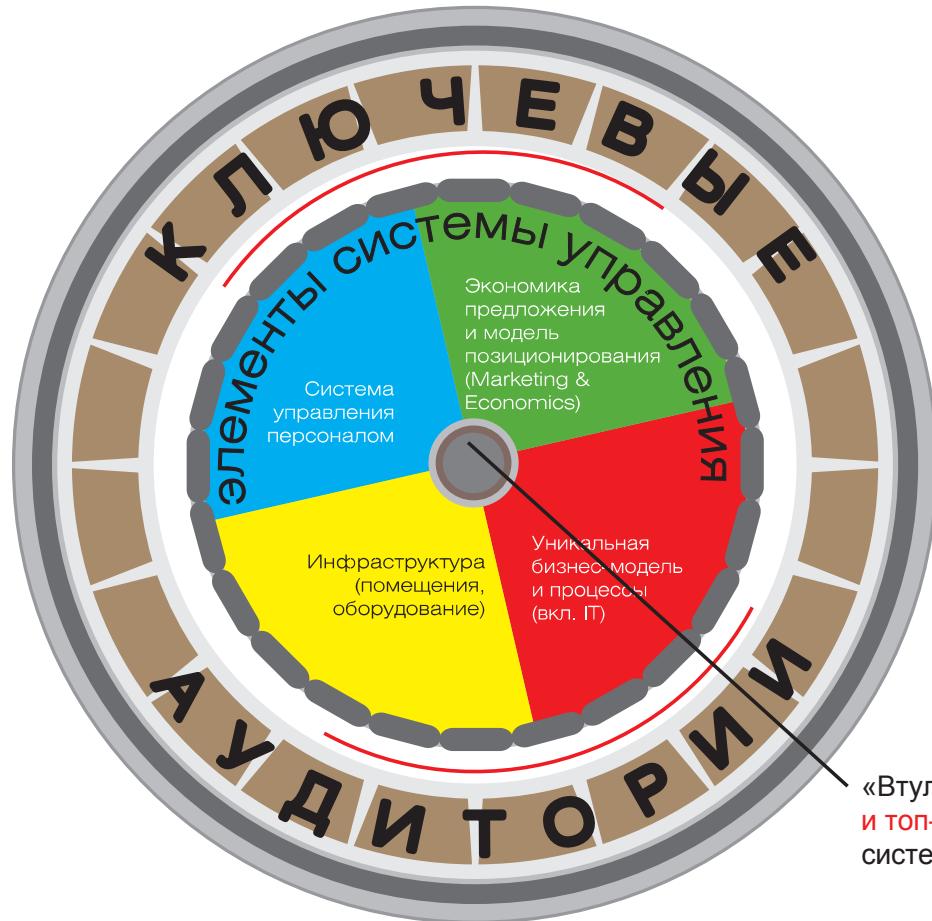
Чтобы эффективно управлять розничной услуговой компанией, собственник и менеджмент должны сначала точно определить, *от каких ключевых аудиторий* зависит успех их будущего бизнеса и *под эти аудитории* создать сбалансированную комбинацию *четырех основных элементов системы управления компанией*, которыми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

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

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

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

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



«Втулка» «генератора»: **собственники и топ-менеджмент**, которые приводят систему в движение

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

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

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

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





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

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА БИЗНЕС КОМПАНИИ РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ

### Потребители

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

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

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

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

### Персонал

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

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

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

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

### Инвесторы

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

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

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

### Дистрибуторы и поставщики

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

\* [http://storybrand.ru/article.php/history\\_of\\_FedEx](http://storybrand.ru/article.php/history_of_FedEx)

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

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

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

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

### Регуляторы и другие аудитории

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

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

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

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

\* Бочкарёва Т., Оверченко М. Угроза всей системе // Ведомости. — 2009. — 3 марта. — №37 (2307)

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ

### Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы

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

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

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

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

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

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

\* [www.ibm.com/enterpriseofthefuture](http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture)

\*\* [www.sap.com/cis/success/Utkonos.pdf](http://www.sap.com/cis/success/Utkonos.pdf)

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

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

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

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

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

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

\*\* [http://storybrand.ru/article.php/history\\_of\\_FedEx](http://storybrand.ru/article.php/history_of_FedEx)

## Экономика предложения и модель позиционирования

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

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

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

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

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

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

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

### Инфраструктура предоставления услуги

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

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

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

### Система управления персоналом

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

## МОДИФИКАЦИЯ «ГЕНЕРАТОРА» НА ПРОТЯЖЕНИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА УСЛУГОВОЙ КОМПАНИИ

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

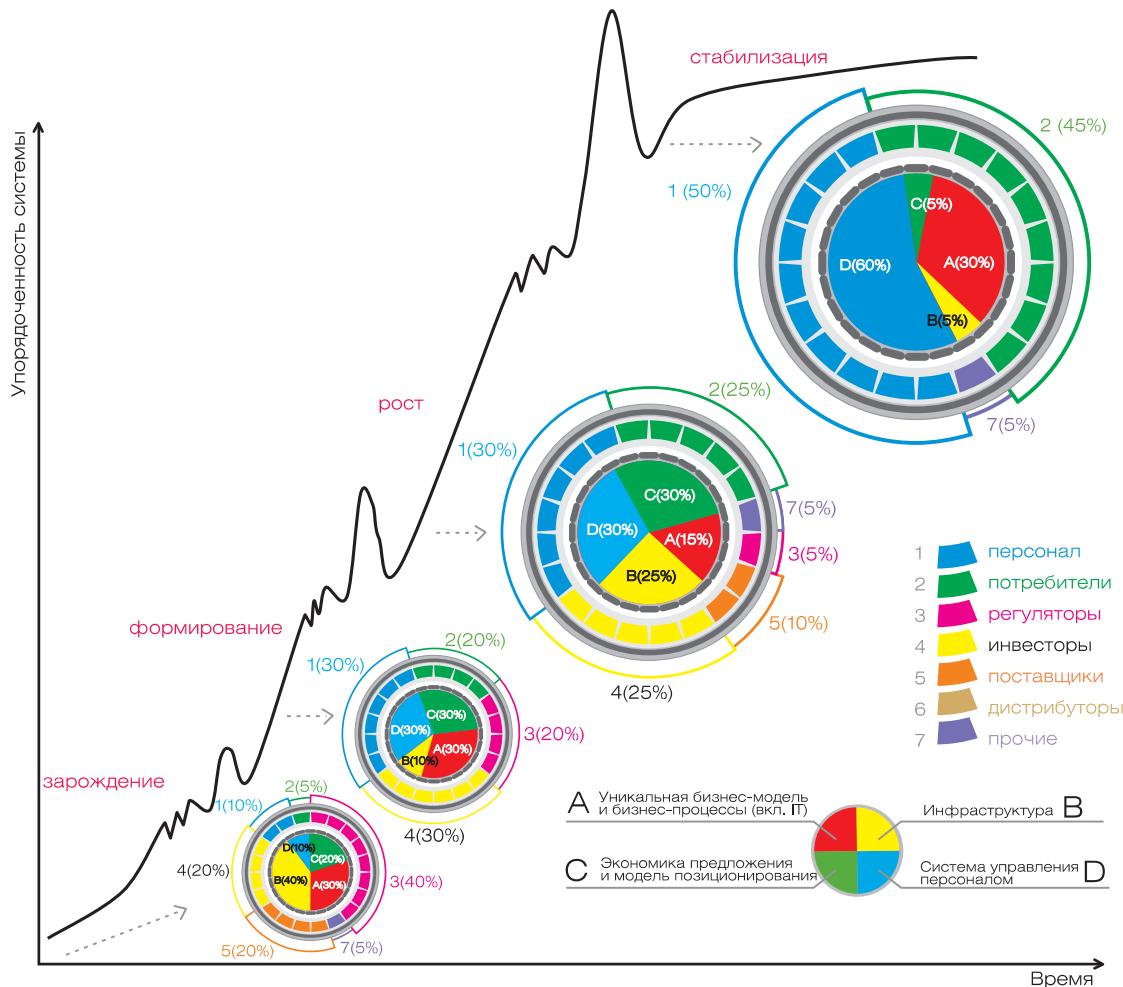


Рис. 4—3. Изменение конфигурации «генератора» в зависимости от фазы жизненного цикла компании

## ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

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

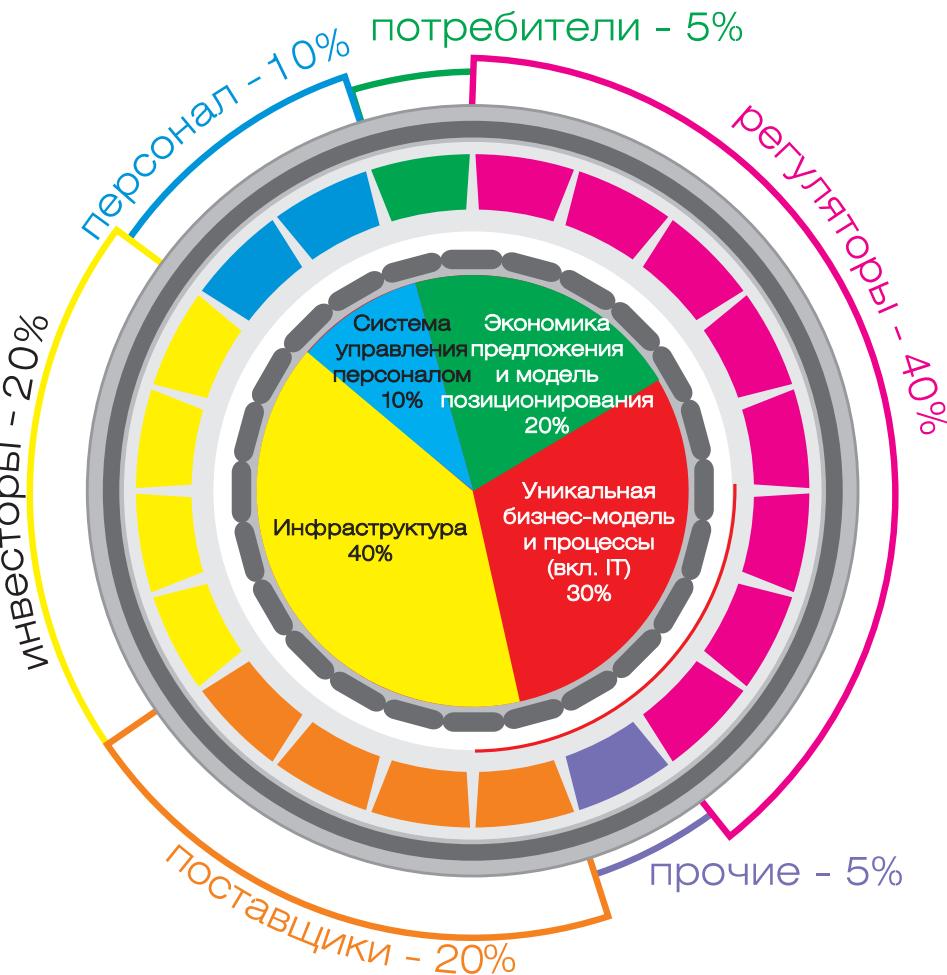


Рис. 4—4. «Генератор» в фазе зарождения компании

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА В ФАЗЕ ЗАРОЖДЕНИЯ

### Органы власти — 40%

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

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

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

### Инвесторы — 20%

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

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

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

### Поставщики — 20%

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

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

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

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

\*\* Хазиев А. Непристойное предложение // Эксперт. — 2009. — 23 март.

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

#### Персонал — 10%

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

#### Потребители — 5%

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

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

#### Прочие — 5%

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

### ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСЛУГОВОЙ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ ЗАРОЖДЕНИЯ

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

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

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

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

#### **Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 40%**

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

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

На ненасыщенных рынках часто у новой услуговой компании нет аналогов, а потребители только знакомятся с услугой. С другой стороны, в фазе зарождения компания не имеет никаких гарантий выживания, поэтому ее управляющие не так много внимания уделяют модели позиционирования и маркетингу услуги. Главное — текущая операционная прибыльность. Правильное позиционирование приходит вместе с прояснением реалий рынка. Но есть «вечные ниши»: например, известно, что ресторан или клуб «живет» три—пять лет, после чего требует новой концепции. А вот у фаст-фуда срок жизни не ограничен. Поэтому ресторан должен окупиться за полтора года, а средний McDonald's окупается за пять лет. Но он, безусловно, окупится и будет приносить прибыль в течение следующих 50 лет.

#### **Система управления персоналом (HR) — 10%**

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

## ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

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

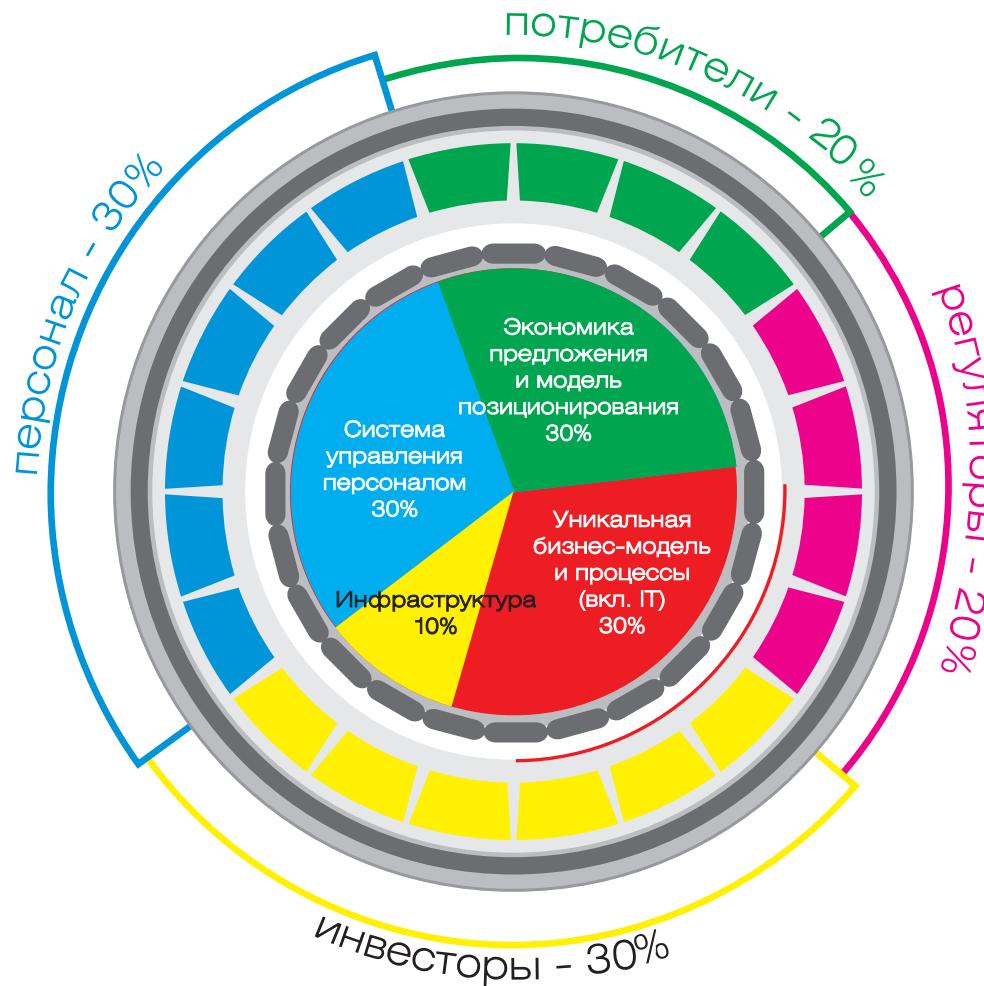


Рис. 4—5. «Генератор» в фазе формирования

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

### Инвесторы — 30%

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

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

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

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

### Персонал — 30%

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

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

**Потребители — 20%**

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

**Федеральные и региональные органы власти — 20%**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Система управления персоналом (HR) — 30%**

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

#### **Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 10%**

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

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

## ФАЗА РОСТА

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

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

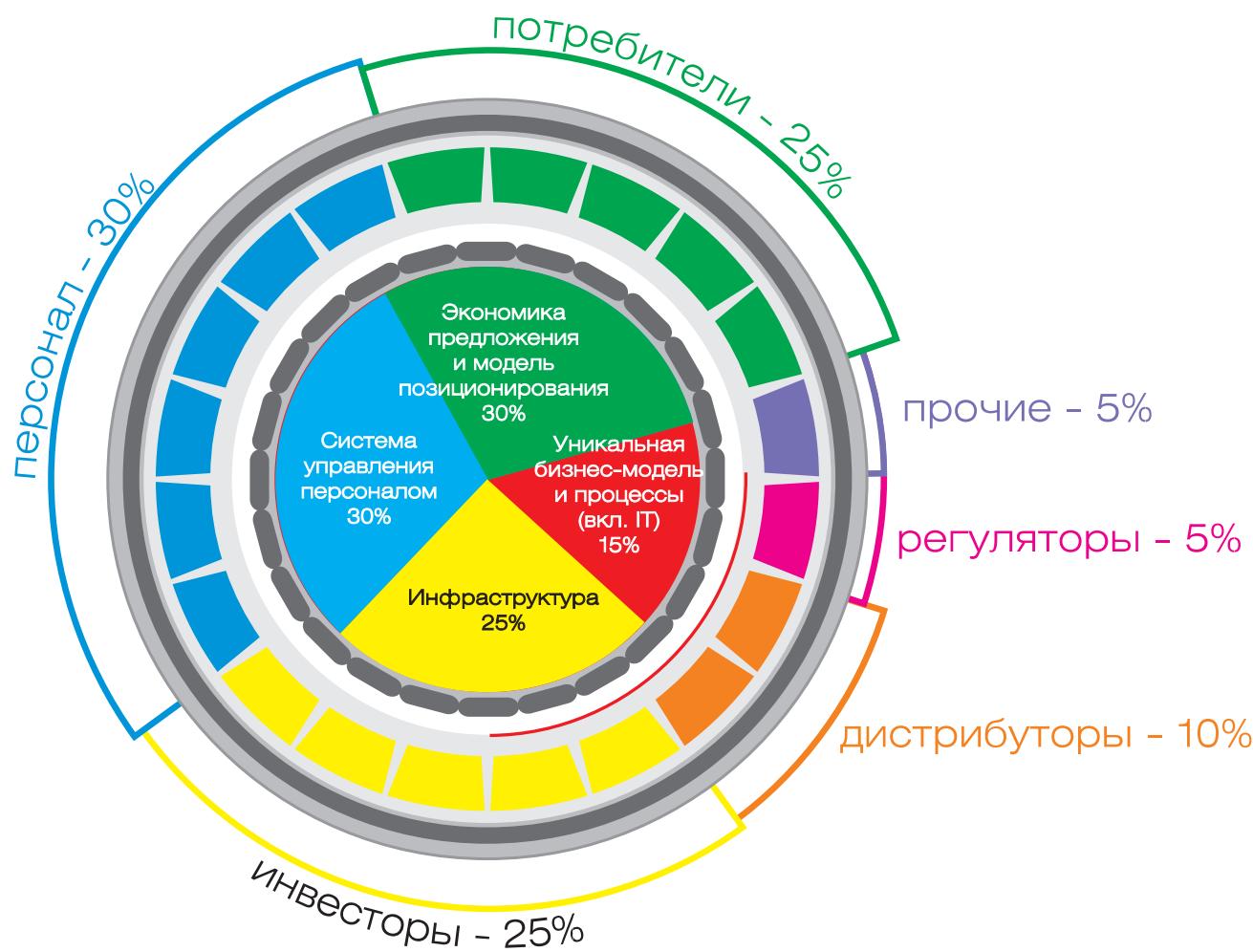


Рис. 4—6. «Генератор» в фазе роста

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ РОСТА

### Персонал — 30%

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

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

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

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

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

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

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

#### Потребители — 25%

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Инвесторы — 25%

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

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

\* [http://www.quote.ru/stocks/ipo/ipo\\_full.shtml](http://www.quote.ru/stocks/ipo/ipo_full.shtml)

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

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

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

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

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

\* Никитина Е. Аварийная остановка // SmartMoney. — 2008. — 11 июл.

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

\*\*\* Руднев М. Банк стал риэлтором // Ведомости. . — 2009. — 24 марта.

\* www.mos-broker.bm.ru/common/img/uploaded/analit/2008/file\_16394.pdf

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

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

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

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

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

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

\*\*\* Балашова А., Ерохина И., Занина А. Беталинк не выходит на связь, // Коммерсантъ. — 2009. — 10 марта. — № 41/B(4096)

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

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

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

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

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

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

\*\* [www.mosfinhouse.ru/news/single/15](http://www.mosfinhouse.ru/news/single/15)

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

### Дистрибуторы — 10%

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

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

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

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

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

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

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

## Органы власти — 5%

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

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

«Утконос», бизнес-модель работы которой (комбинация интернет-торговли и офлайновой розницы, не требующая больших торговых площадей) в сочетании с льготами мэрии (за те 35 000 м<sup>2</sup> торговой площади, которыми располагает «Утконос», компания платит по льготной муниципальной ставке \$200 за 1 м<sup>2</sup> в год, что на \$50 меньше самой нижней планки коммерческого рынка\*) пока уберегает компанию от больших убытков. Правда, неудачными оказались попытки адресной антикризисной помощи Правительства РФ авиакомпании «КД авиа», которая реализовывала в Калининграде проект международного транзитного узла и в связи со сложной экономической ситуацией испытывала проблемы с оплатой лизинговых платежей\*\*.

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

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

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

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

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

#### Прочие — 5%

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСЛУГОВОЙ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ РОСТА

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

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

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

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

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

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

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

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

\* Никитина Е. Создание *private label* для розничных сетей // Smart Money. — 2007. — 27 февр.  
\*\* <http://www.mybiz.ru/index.php?page=1174>

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

### Система управления персоналом (HR) — 30%

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

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

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

#### Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 25%

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

\* [http://storybrand.ru/article.php/history\\_of\\_Subway](http://storybrand.ru/article.php/history_of_Subway)

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

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

Формат гипермаркета не очень гибкий: приходится сразу выбирать районы с высокой плотностью населения и хорошей транспортной инфраструктурой. Он не будет эффективен, если компания не имеет идеальных бизнес-процессов и не следит скрупулезно за издержками. По мнению аналитиков Prosperity Capital Management, компания Auchan — одна из наиболее технологичных розничных сетей в России. Продумано все — от расположения самих магазинов до выкладки и скорости обслуживания. Козырь Auchan — ценообразование дискаунтера в сочетании с необычайно широким ассортиментом. Но есть одна хитрость: магазины не обязаны держать на полках все 45 000 наименований, руководство само выбирает их из списка товаров, гибко подстраиваясь под свою аудиторию. Зонирование товаров может отличаться от магазина к магазину, но в целом подчиняется единым законам. В результате выручка на единицу площади здесь составляет \$19 000 с 1 м<sup>2</sup> в год (больше, чем у любой российской сети), и просто невероятная для российского рынка оборачиваемость капитала — около 30 дней. Для сравнения, у Metro Cash & Carry — 39 дней, в среднем же по стране этот показатель находится на уровне 45 дней\*. Аналогичные российские сети по выручке, посещаемости и ряду других характеристик достигают в лучшем случае 70% показателей Auchan.

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

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

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

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

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

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

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

\*\* Данные Минэкономразвития РФ, 2008

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

## ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

\* Mobile Virtual Network Operator

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

\* Россхозовская Д. Натуральная Америка // Коммерсант-Деньги. — 2009. — 30 марта.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

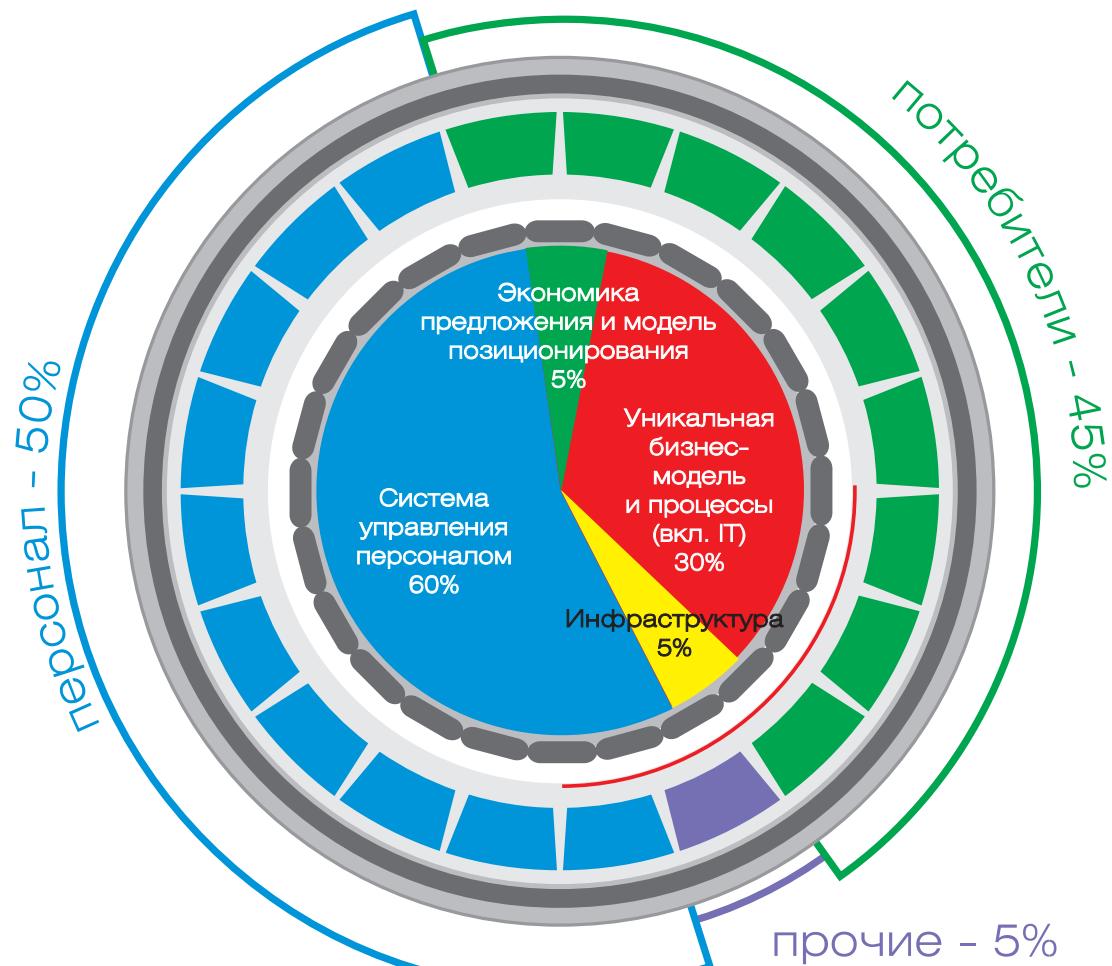


Рис. 4—7. «Генератор» в фазе стабилизации

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ СТАБИЛИЗАЦИИ

### Персонал — 50%

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Потребители — 45%

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

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

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

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

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

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

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

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

### Прочие — 5%

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

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСЛУГОВОЙ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ СТАБИЛИЗАЦИИ

### Система управления персоналом (HR) — 60%

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

панию прозвали после того, как она отравила леса в бассейне Амазонки, в результате чего под угрозой оказались местные племена численностью более 5 млн чел.) и заправится в BP, которая позиционируется как компания, уделяющая особое внимание альтернативной энергетике. Водитель джипа с 4-хлитровым двигателем, который выделяет огромное количество CO<sub>2</sub>, вероятно, тоже подумает: «Я хотя бы помог компании, которая столько делает для экологии». Проезжающий европеец не выберет ни национальную компанию, ни ExxonMobil (этот бренд ему не известен, потому что в Европе компания работает под маркой Esso). Скорее, Shell или BP, эти европейские марки ему наиболее знакомы. Американец, наоборот, заправится в ExxonMobil или Chevron — это истинно американские компании. Человек на дорогом автомобиле, скорее, посетит Shell, эта компания позиционируется как технологический лидер в переработке бензина. А огромная волна эмигрантов из Гонконга и Китая, обосновавшаяся на западном побережье Канады, наверняка предпочтет отдать свои деньги PetroChina из-за этнической солидарности. Вот так не свойства услуги и цена, а свойства компании становятся определяющими в фазе стабильного и насыщенного рынка.

### Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 5%

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

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

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

## СИСТЕМНЫЕ КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ УСЛУГОВЫХ КОМПАНИЙ

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

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

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

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

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

#### Фаза зарождения — «Смерть во младенчестве»

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

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

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

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

#### Фаза формирования — «Не удержали ситуацию»

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

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

\* Starbucks: как прививали культ кофе в Америке, [www.biztimes.ru/index.php?artid=597](http://www.biztimes.ru/index.php?artid=597)

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

#### **Фаза роста — «Смерть от несварения»**

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

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

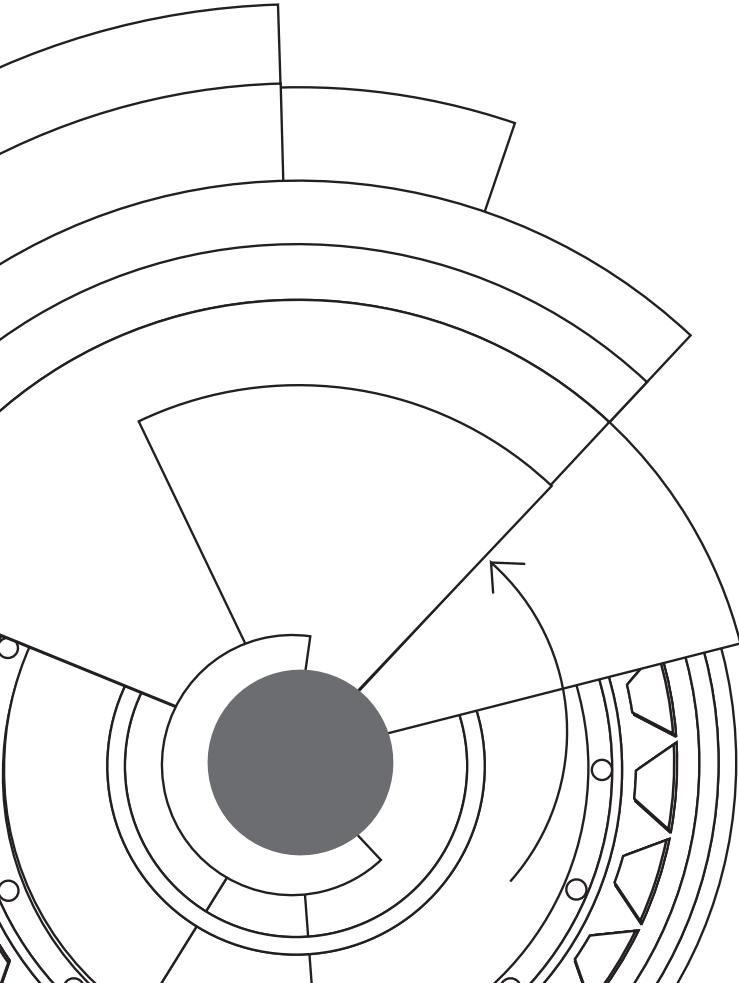
#### **Фаза стабилизации — «Не успокаиваться»**

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

### Закономерные кризисы «затухания» в услуговых компаниях

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

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



Дмитрий Чернов

## Глава 5

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ,  
ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ  
СЕРВИСА И КАЧЕСТВА  
ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГЛАЗАХ  
КЛИЕНТОВ, В РАЗНЫХ ТИПАХ  
РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ

Из всего сказанного выше ясно, что сервис и качество обслуживания не имеют универсальной формулы, применимой для всех бизнесов во всех фазах жизненного цикла. Подход к определению факторов влияния необходимо дифференцировать по типу услугового бизнеса с учетом уровня развития и насыщения конкретного рынка. Мы считаем наиболее удобным проводить такую дифференциацию на основе соотношения влияния технологий и влияния человека на бизнес-процесс оказания услуг.

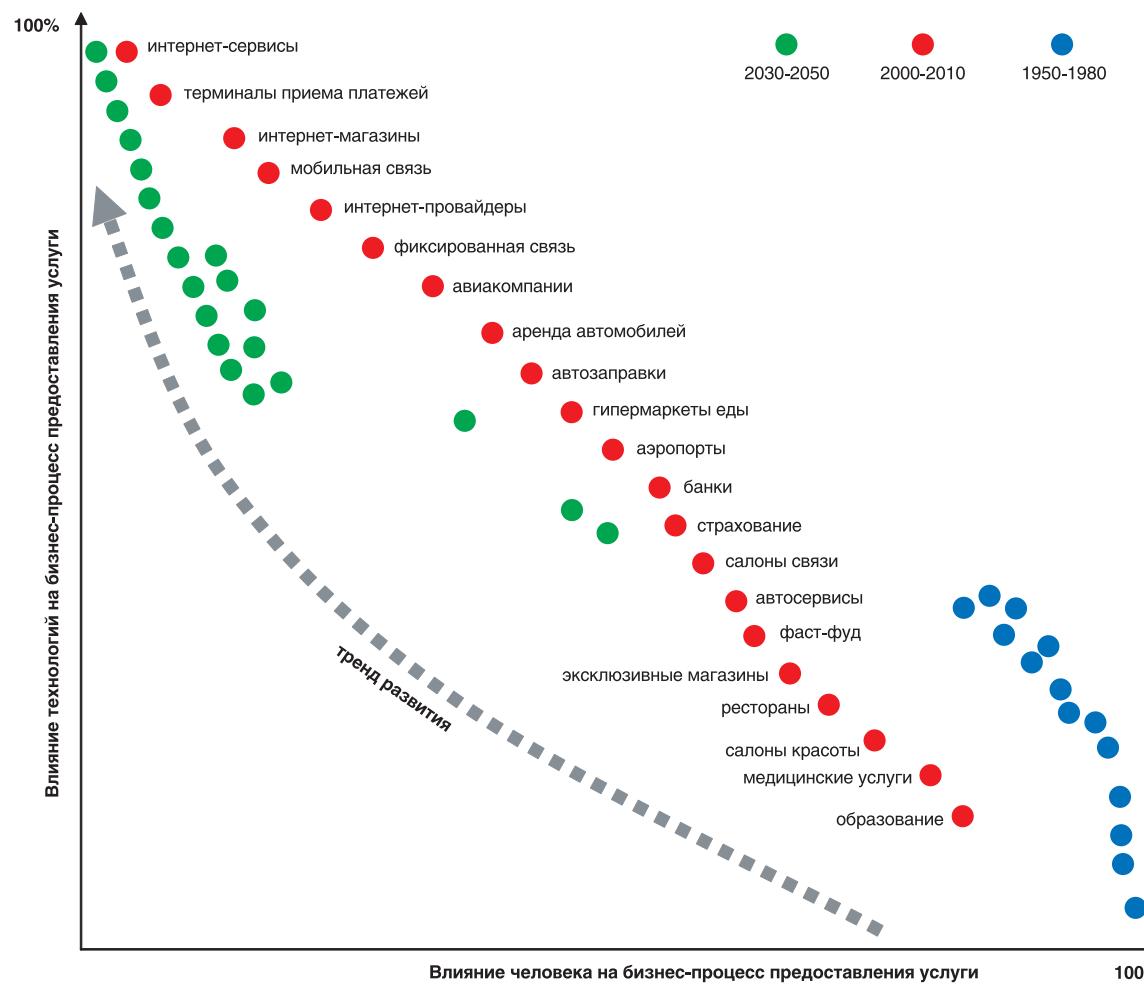


Рис. 5—1. Изменение степени влияния человека и технологий на различные виды различных услуг в процессе их развития

В отраслях розничных услуг с высокой технологической составляющей качество обслуживания зависит от четкой и бесперебойной работы информационной и технической инфраструктуры, ведь само коммерческое предложение услуг (прежде всего его ценовая составляющая) с ростом конкуренции в этих отраслях стремится к уравниванию.

В отраслях розничных услуг, где влияние технологий и человека равнозначно, качество обслуживания тоже зависит от бесперебойной и качественно работающей инфраструктуры, но так же зависит и от отношения к клиентам и исполнительности полевого персонала. При этом у потребителей сохраняется возможность сопоставления конкурентов по критерию «цена/качество».

В тех отраслях розничных услуг, где уровень компетенции и профессионализма персонала является главным критерием в оценке качества услуг, потребители готовы отвергать более дешевые решения в пользу более качественных. Наверное, каждый из нас готов платить своего рода «премию» за качественные услуги высококвалифицированного стоматолога, за обучение своих детей в школе с преподавателями-новаторами, за ужин в ресторане авторской кухни от всемирно известного шеф-повара.

Поэтому давайте рассмотрим, как видоизменяются ключевые факторы, влияющие на качество обслуживания, в разных типах услугового бизнеса.

### ИНТЕРНЕТ-СЕРВИСЫ

Примеры компаний: Google, «Яндекс», Mail.ru, YouTube, «Одноклассники», Skype и др.

*Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Качественно работающая инфраструктура без технических ошибок и «падений».
- Бесплатные и разнообразные сервисы, которые предоставляются за счет уникальной бизнес-модели.
- Сотрудники с уникальными творческими способностями и опытом, которые генерируют проекты сложные и масштабные, но при этом удобные для пользователей.
- Персонализация предложения компанией по отношению к клиентам.

*Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Инновационные решения, уникальные для рынка и потребителей.
- Персонализация предложения компанией по отношению к клиентам.
- Возможность благодаря технологическим решениям повысить производительность труда клиента.
- Бесплатные решения.

*Негативные примеры сервиса:*

- Бесплатные почтовые системы очень популярны, но достаточно пользователю пару раз потерять при отправке текст письма или не получить письмо из-за проблем с серверами почтовой системы, и он навсегда составит негативное мнение о работе всего этого сайта или идеи о поставщике и сервисе бесплатной («и поэтому ни за что не отвечающей») почты.
- Много лет национальные системы бесплатной электронной почты ограничивали пользователей в размере отправлений и архивов. Спохватились они тогда, когда в России начала работать электронная почта Google (G-mail), которая сняла эти ограничения и дала пользователям другие новые качественные возможности бесплатной электронной почты. За время, потраченное на реагирование, G-mail захватила значительную долю клиентов.

### Позитивные примеры сервиса:

- «Яндекс» занимает доминирующее положение в секторе поисковых систем на национальном рынке за счет уникальной технологии поиска информации, созданной на основе разработок еще советской математической школы. Эта технология ощущимо лучше работает с русскоязычной информацией, чем любые иностранные конкуренты. Во всем мире Google и Yahoo доминируют над национальными поисковыми системами, но уникальный сплав бизнес-модели, инфраструктуры и разработчиков «Яндекса» позволяет компании рассчитывать, что большая часть российских пользователей Интернета будет продолжать пользоваться ее услугами.
- Проект Livejournal является коммерческим, но пользователи могут выбирать модель сотрудничества с компанией. Если блог у пользователя бесплатный, то в его постинге будет баннерная реклама. Если пользователь не желает никакой посторонней информации в своем блоге, он может выбрать платный вариант блога, стоимость которого относительно невелика. Таким образом, возможность выбора вариантов является существенным конкурентным преимуществом компании и одним из факторов, позволяющим удерживать лидерство среди аналогов.

### КАРТОЧНЫЕ ПЛАТЕЖНЫЕ СИСТЕМЫ И ТЕРМИНАЛЫ ПРИЕМА ПЛАТЕЖЕЙ

Примеры компаний: Visa, MasterCard, CyberPlat, Qiwi, «Элекснет» и др.

#### Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Бесперебойная работа всей системы в момент оплаты счета (без разрыва транзакций и задержки платежей) и безопасность раскрытия персональной информации перед платежной системой (для on-line платежей через дебитные или кредитные карточки).

- Возможность быстро исправить ошибки при неверно произведенной оплате.
- Шаговая доступность терминалов оплаты.
- Техническая возможность оплаты карточками/снятия денег в удаленных населенных пунктах.
- Возможность кредитования транзакций или внесение условных кредитов.

#### Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Смещение точки принятия всех платежей на мобильный телефон или компьютер пользователя, при уменьшении наличности в обороте и росте безналичных расчетов (что также окажет существенное влияние на укрепление финансовой и налоговой дисциплины пользователей).

### Негативные примеры сервиса:

- Бреши в технической защите персональных данных плательщиков, широкомасштабные случаи мошенничества не позволяют замеченным в этом компаниям рассчитывать на лояльность текущих и потенциальных потребителей.
- Нетерпимость к возможным ошибкам клиентов при вводе информации, отсутствие помощи в их оперативном исправлении также не позволяют говорить о лояльности потребителей.
- Территориальные ограничения, которые практиковали в свое время такие платежные системы, как MasterCard и American Express, так и не позволили им стать достойными конкурентами Visa.

#### Позитивные примеры сервиса:

- Возможность по телефону исправить неверно произведенный платеж через терминал оплаты.
- Удобное сопровождение путешественников: автоматическая страховка от возможных дорожных неудобств (задержка/отмена авиарейса, задержка багажа, непреднамеренный отказ в посадке, пропуск стыковочного рейса и т.д.), возможность

срочно получить наличные средства в случае потери или блокировки карты.

- Возможность получать скидки в других услуговых компаниях при использовании премиальных карт платежных систем (например, Visa Infinite, American Express Platinum Card и др.).
- Возможность револьверного кредитования по кредитным картам. В таких случаях банк-эмитент дает право на восстановление кредитной линии при условии оплаты задолженности по кредиту, и держателю для восстановления права пользования картой не обязательно ждать окончания периода оплаты всей задолженности, достаточно внести минимальный платеж. Кarta вновь начинает действовать, а на остаток задолженности начисляется процент по кредиту\*.

### ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ И БИЗНЕСЫ С ВЫСОКОЙ ДОЛЕЙ ON-LINE ПРОДАЖ

Примеры компаний: Amazon, Best Buy, Expedia, «Озон», «Утконос» и др.

*Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Бизнес-модель услуговой компании должна гарантировать потребителю, что во всей цепочке не будет сбоев (самая низкая цена на рынке плюс эффективная логистика, чтобы гарантировать приемлемое качество при таких низких ценах, плюс гибкие варианты доставки, удобные потребителю). Достаточно одному элементу этой системы оказаться неадекватным всей модели, и потребители перестанут обращаться к компании, вернувшись к традиционным ритейлерам.

*Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Возможность для потребителя через один онлайновый магазин покупать как можно более широкий ассортимент. Эксклюзив-

ность отношений с потребителем позволяет услуговой компании получать скидки от других поставщиков и существенно ускоряет для потребителя всю процедуру заказа. Уже сегодня Amazon в США продаёт продукцию более чем 80 товарных групп, при этом позволяет использовать свой интерфейс для поиска всевозможных товаров у других поставщиков. Цены на «стороннюю» продукцию, которые Amazon предлагает покупателям, ниже, чем на официальных сайтах ее поставщиков.

- Персонализация предложения за счет анализа предыдущих покупок и последовательности просмотра web-страниц клиентами.

*Негативные примеры сервиса:*

- Вертикальная ответственность внутри компании за весь процесс обработки и обслуживания клиентов вместо горизонтальной кросс-функциональной персональной ответственности за качественное выполнение каждого заказа.
- Ошибки и неотлаженная работа сайта, неточность заказа и расчетов предварительного времени доставки заказа.
- Несоответствие качества заявленного товара качеству доставленного. Некоторые онлайновые магазины, пользуясь тем, что при удаленной покупке «пощупать» товар нельзя, искусственно создают у покупателей завышенные представления о качестве.
- Воровство товаров из заказа самим персоналом отдела доставки (продукты питания и крупные заказы одинакового ассортимента).
- Специфическая для нашей страны проблема — невозможность вернуть не понравившийся потребителю товар в течение определенных законом 14 дней. Курьерская служба Интернет-магазина сознательно не выезжает к разгневанному клиенту и при этом не сообщает адрес своего местонахождения.

*Позитивные примеры сервиса:*

- Доброжелательная, квалифицированная и имеющая необходимые полномочия телефонная служба клиентского сервиса,

\* [http://www.mastercard.com/ru/personal/ru/findacard/credit\\_card.html](http://www.mastercard.com/ru/personal/ru/findacard/credit_card.html)

которая может скорректировать или отменить заказ, оформить нестандартный заказ или внимательно выслушать жалобу клиента и сделать все, чтобы его заказ был выполнен с надлежащим качеством.

- Доставка товара в указанное клиентом время, при этом форс-мажорные обстоятельства не должны быть препятствием, чтобы в любом случае доставить товар в день, когда клиент его ждет (даже во внеурочное время).
- Call-центр компании, располагающий контактной информацией о клиенте на случай разрыва связи в моменты переключения его между отделами, готовый сам перезвонить клиенту.
- Персонификация каждого клиента и автоматический анализ его покупок и последовательности просмотра страниц сайта, что дает возможность сделать клиенту встречное и персонифицированное предложение. Ни одна классическая розничная сеть не имеет таких возможностей для персонификации своего предложения, как on-line магазины, где можно автоматически и мгновенно проанализировать предыдущие покупки клиента и сразу же загрузить рекламные предложения по наиболее часто заказываемым им товарам. На товары-маркеры (которые часто фигурируют в заказе клиента) онлайновый магазин может дать клиенту персональную скидку, которая подтвердит, что пользование этим сервисом продолжает оставаться для клиента наиболее выгодным.

### МОБИЛЬНАЯ СВЯЗЬ

Примеры компаний: МТС, «ВымпелКом», «МегаФон», Tele 2

*Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Качественная связь в любой географической точке, которая указана как зона уверенного приема.
- Четко работающая система биллинга, которая не допускает обсчета потребителей.

- Широкая линейка тарифных планов и возможность выбрать под свои потребности оптимальную комбинацию услуг (при этом цены за подобные услуги не должны слишком отличаться от цен на такие же услуги конкурентов). Поскольку пока в нашей стране не реализована возможность сохранения номера при смене оператора, оператор не должен выставлять завышенную цену на том основании, что большинство абонентов не изменят свой номер и все равно будут платить.
- Круглосуточно работающий call-центр, который может ответить на все вопросы клиента, а также оперативно помочь настроить новые услуги.

*Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Предоставление клиенту конвергентной услуги связи (телефонная местная связь, дальняя связь, видеоконференции, Интернет, телевидение, VoD и так далее) через один счет и технологическую платформу.

*Негативные примеры сервиса:*

- «Падение» сетей и молчание компании относительно времени восстановления нормальной работы.
- Необоснованное или неясным для клиента образом обоснованное списание средств со счетов, завышенный биллинг, неоказание помощи клиентам в случаях, когда такое списание производится за услуги сторонних организаций, оплачиваемые по мобильному телефону (вплоть до прямого потворства телефонным мошенникам).
- Активное продвижение новых услуг (например, 3G-Интернета) при неготовности сетей обслуживать возросший трафик в заявленных зонах.
- Неквалифицированная работа call-центра, который не способен решить проблемы клиента.

### Позитивные примеры сервиса:

- Четкая и бесперебойная работа всех сервисов даже в условиях пиковых нагрузок (от Нового года до ситуаций масштабных аварий, например на Саяно-Шушенской ГЭС).
- Квалифицированная работа персонала call-центра и умение подобрать комбинацию услуг и технических решений под специфические задачи клиента.
- Персональные on-line-кабинеты пользователей, которые позволяют им самостоятельно без участия сотрудников компании менять тарифы, следить за правильностью биллинга, подключать/отключать услуги.
- Система условного кредитования или обещанных платежей как возможность клиенту чувствовать, что вне зависимости от ситуации компания поддержит его.
- Возможность для клиентов создать тариф под свои потребности (конструктор тарифов).
- Легкий доступ к новым услугам — возможность благодаря специальному программному обеспечению легко настроить новые услуги (от GPRS до MMS).
- Помощь абоненту в работе с его персональной информацией, например хранение на сервере оператора телефонной книжки абонента, что позволяет легко восстановить ее в случае утери телефона.
- Автоматическая система оповещения о состоянии счета и пропущенных звонках.

### ИНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕРЫ

Примеры компаний: «КОМСТАР-ОТС», МРК «Связьинвеста», АКАДО, Skylink, Yota

### Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Обеспечение бесперебойной работы сети согласно заключенным договорам с абонентами (показатели скорости, равномер-

- ность пропускного сигнала, состав телевизионных программ).
- Качественная прокладка кабелей, не нарушающая интерьера дома клиента.
- Предоставление качественного оборудования и оперативная замена в случае поломок.
- Высококвалифицированная и оперативная работа call-центра (клиентский сервис и техническая поддержка).
- Постоянный мониторинг цен конкурентов для предоставления актуальных цен своим клиентам (абоненты Интернет-провайдеров в большей мере, чем абоненты мобильной связи, «привязаны» к поставщику услуг — подключенным «кабелем» конкретного провайдера, дорогостоящим модемом, работающим в уникальном частотном диапазоне).

### Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Предоставление клиенту единой услуги связи через один счет и технологическую платформу.

### Негативные примеры сервиса:

- Повсеместное нарушение основополагающих принципов организации широкополосного доступа, предусматривающих постоянное подключение абонента и постоянную величину выделенной абоненту полосы пропускания. Регулярные «падения» сетей и некачественный нестабильный сигнал. Отсутствие разъяснений абонентам причин этого и точных временных рамок, когда будет устранена проблема.
- Бесконечное ожидание при звонке в службу клиентского сервиса, особенно в пиковые дни (обычно это начало месяца, когда в службу сервиса звонят с просьбой восстановить обслуживание опоздавшие с очередным платежом абоненты) и обрывы при переключении на другие отделы (например, на технические службы).
- Неквалифицированный персонал служб поддержки.
- Медленная система биллинга, не позволяющая получить доступ к услугам сразу после оплаты.

- Техническая невозможность блокировки контента (от просмотра несовершеннолетними).

### *Позитивные примеры сервиса:*

- Квалифицированная помощь call-центра в настройке компьютеров и телевизоров при подключении, а также при самостоятельном восстановлении/подключении устройств.
- Регулярная рассылка информации о новых возможностях компании, новых услугах, специальных тарифных планах.
- Система условного кредитования или обещанных платежей как средство дать клиенту почувствовать, что компания всегда будет на стороне клиента и обеспечит ему связь.
- Персональные on-line кабинеты пользователей, которые позволяют им самостоятельно, без участия сотрудников компании, менять тарифы, следить за правильностью биллинга, подключать/отключать услуги.

## ФИКСИРОВАННАЯ СВЯЗЬ

*Примеры компаний:* МРК «Связьинвеста» (от «Центртелекома» до «Дальсвязи»), МГТС, локальные операторы.

### *Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Услуг фиксированной связи предоставляются абонентам достаточно давно, поэтому технологии и работа всех служб достаточно отработаны.
- Проведенная несколько лет назад кампания по переходу МРК «Связьинвест» и «МГТС» на новую систему тарификации услуг местной фиксированной связи предоставила десяткам миллионам абонентов право выбирать тариф под свои потребности.
- Либерализация рынка дальней связи также позволила клиентам выбирать провайдера этих услуг.
- Повсеместный переход на цифровые станции позволяет снизить вероятность неточного набора и повышает качество связи.

### *Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Фиксированная связь, как рынок, имеет в перспективе серьезные проблемы. Сотовая связь и VoIP через несколько лет приведут фиксированную связь туда, куда электронная почта привела почту обыкновенную. Но операторы фиксированной связи активно используют свою инфраструктуру, квалифицированный персонал и систему продаж, чтобы предлагать миллионам своих абонентам новые услуги.
- Телефонизацию удаленных населенных пунктов сегодня более эффективно проводить по технологиям спутниковой связи. Со снижением стоимости оборудования и отработкой беспроводных технологий 3G, WiMAX, LTE доступ в Интернет через 10 лет, скорее всего, повсеместно будет беспроводным, и лидерство на этом рынке перейдет к операторам конвергентных услуг (которые наиболее активно развиваются сегодня операторы мобильной связи).

### *Негативные примеры сервиса:*

- Проблемы со связью на аналоговых станциях.
- Очереди на подключение телефона в новых микрорайонах.
- Медленный ремонт и восстановление связи у конкретных абонентов (после пожара, ремонта и т.д.).

### *Позитивные примеры сервиса:*

- Предоставление абонентам возможности выбирать тарифы и провайдеров дальней связи.
- Четкость биллинга и своевременное выставление счетов.
- Оперативный ремонт и восстановление связи в районах стихийных бедствий и крупных аварий.

### АВИАКОМПАНИИ

Примеры компаний: «Аэрофлот», «Трансаэро», S7, Sky Express, Lufthansa, EasyJet, Emirates, Air Berlin/ Germania Express

*Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Безопасность полетов (по показателю авиапроисшествий на миллион перевезенных пассажиров российская авиация находится на уровне стран Африки).
- Отсутствие системных задержек рейсов благодаря запасному авиационному парку, использованию более надежных и экономичных самолетов.
- Использование воздушных судов, морально более современных и комфортных для пассажира (компоновка салонов, системы климата и кондиционирования, бортовая инфраструктура и т.п.).
- Конкурентоспособные цены, отказ от их завышения на монопольно обслуживаемых маршрутах (особенно на Дальнем Востоке, в Сибири и на Крайнем Севере, где нет альтернативных видов сообщения).
- Удобная организация перевозки пассажиров (регистрация, взаимодействие с таможенной и пограничной службой, службой досмотра, фирменный аэропортовый сервис, посадка и высадка, питание, уборка судна и др.).
- Качественная перевозка багажа пассажиров находится среди приоритетных задач всего персонала компании.
- Продажа билетов через различных провайдеров, обеспечивающая клиенту возможность удобного выбора (от покупки электронного билета через Интернет с оплатой по кредитной карте до обычной выписки билета в кассе авиакомпании или агентства).
- Широкая география полетов и удобное расписание.
- Создание международных альянсов авиаперевозчиков, обеспечение удобных стыковок, единого контроля над движением багажа и тому подобное.

*Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Умение сохранить параметры безопасности полетов и приемлемого качества обслуживания при тотальной ценовой конкуренции (давление low-cost перевозчиков) за счет эффективной эксплуатации воздушных судов и программ снижения издержек.
- Либерализация воздушного пространства (по примеру проекта Open Sky, убравшего в 2008 г. последние ограничения на полеты между Евросоюзом и США, или по примеру действующей с 1992 г. системы равных условий полетов в Евросоюзе).
- Умение на демпинговом рынке сохранить качественный сервис при доступных ценах (как сейчас это удается Singapore Airline, Emirates, Qatar Airways, Virgin).

*Негативные примеры сервиса:*

- Катастрофы воздушных судов, большую часть которых можно было предотвратить (инвестированием в постоянное обучение летного состава, снижением частоты полетов экипажей и их отдыхом, обеспечением нормальной инфраструктуры для экипажей, выполняющих многочасовые полеты на другие континенты, отбором в службу технической поддержки квалифицированных инженеров, регулярной выплатой заработной платы и т.д.). За большинство авиапроисшествий в России ответственны люди, а не просчеты в проектировании судов. Безответственный подход руководства авиакомпаний, зачастую заставляющего техников разрешать вылет неисправных воздушных судов. Условия, вынуждающие пилотов работать «на износ», и нарушение инструкций самими пилотами. Все это в итоге приводит к печальной статистике.
- Задержка рейсов и замена бортов с введением в заблуждение пассажиров об истинных причинах. Отсутствие организации питания и размещения в отелях в случае продолжительных задержек. Нежелание авиакомпаний передавать пассажиров конкурентам.
- Наплевательское отношение авиакомпании к поиску пропавшего багажа, безответственность и низкие компенсации за

- утерянный багаж.
- Продажа билетов в количестве, превышающем количество мест в самолете на данном рейсе.
- Нежелание бортпроводников выполнять персональные запросы пассажиров.

*Позитивные примеры сервиса:*

- Реальное объяснение причин задержки рейса и полноценная работа по обеспечению комфортного ожидания пассажиров.
- Внимательное и оперативное исполнение персональных запросов пассажиров.

### АЭРОПОРТЫ

*Примеры компаний:* «Домодедово» (Москва), «Шереметьево» (Москва), «Толмачево» (Новосибирск), Changi (Singapore), Pudong (Shanghai), Hartsfield (Atlanta), Heathrow (London), O’Hara (Chicago)

*Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Современный уровень развития инфраструктуры аэропорта (парковка машины на продолжительное время, удобство регистрации, прохождение официальных процедур, торговые услуги и питание для пассажира, туалеты, комнаты для курения, система индикации, посадка/высадка через телескопический трап, высокопроизводительная система загрузки/выгрузки багажа, парковка для встречающих и т.д.).
- Разнообразие путей подъезда/отъезда в/из аэропорта (на машине без пробок, на автобусе от ближайшей станции метро или электрички, на железнодорожном экспрессе, на такси, на арендованной машине, на VIP-мотоцикле в обход пробок и т.д.).
- Эффективная система безопасности аэропорта.

- Дружелюбие и профессионализм персонала, который готов помочь пассажиру решить проблемы и оказать посильную помощь. До того момента, когда пассажир сядет в кресло самолета, он общается с представителями службы упаковки багажа, регистрации, таможни, пограничной службы, безопасности, посадки, а также с персоналом кафе, бара, магазина беспошлинной торговли и т.д. Прилетевший пассажир также общается и со службой выдачи и поиска, представителями транспортных служб (такси, аренды автомобилей) и др. Хотя не весь этот персонал относится к управляющей аэропортом компании, она безусловно должна вмешиваться в оптимизацию его работы в интересах пассажиров.
- Качественная и бесперебойная работа информационной системы аэропорта.

*Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Уровень развития инфраструктуры аэропортов повсеместно повысится. Сегодня российские аэропорты рассматривают в качестве своего главного клиента авиакомпании и с этой точки зрения могут полагать, что имеют дело с пассажирами лишь опосредованно, поскольку клиенты выбирают не аэропорт, а авиакомпанию. Это, однако, не мешает аэропортам прибавлять к цене авиабилета иногда превышающую ее величину аэропортовых сборов. Таким образом, основным фактором сервиса для аэропортов будет являться эффективное взаимодействие с авиакомпанией-клиентом по совместному качественному обслуживанию пассажиров.

*Негативные примеры сервиса:*

- Инфраструктурные ограничения (малое количество стоек регистрации, очереди, малые залы ожидания, неработающие туалеты, посадка и высадка через автобус и т.д.).
- Невозможность в срок добраться до аэропорта из-за пробок, поломок железнодорожных экспрессов, нет цивилизованной парковки и т.д.

- Неразвитость сопутствующих услуг (от баров, магазинов до Интернет-кафе).
- «Совковое» и халатное отношение персонала аэропорта к пассажирам.
- Нерасторопность персонала при транзитной регистрации.

*Позитивные примеры сервиса:*

- Масштабное инфраструктурное строительство, во главе которого стоит главная мотивация — пассажирам и авиакомпаниям в аэропорту должно быть удобно!
- Тщательная работа службы безопасности.

### АВТОЗАПРАВКИ

*Примеры компаний:* ЛУКОЙЛ, ТНК-ВР, Neste, Shell

*Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Первичный фактор формирования и поддержания лояльности потребителей в России к сети АЗК — удовлетворяющее водителей качество топлива, предлагаемого заправкой. Потребители стараются не менять заправки, если уровень качества топлива на привычных им АЗС остается стабильным. Высокое качество дополнительных услуг (магазин, оплата карточкой, заправщики, туалет) не имеет значения, если у водителя есть сомнения в качестве топлива. Качество топлива в России неоднородно из-за различного объема инвестиций в глубину переработки нефти, поэтому остается ключевым фактором конкуренции АЗС. Этот фактор разительно отличает этот тип бизнеса от модели конкуренции на Западе, где достигнуто равномерное высокое качество топлива. Там конкурируют за счет качества обслуживания, сервисов на АЗС и специальных цен для постоянных потребителей.

*Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Госрегулирование отрасли будет возрастать, инвестиции в нефтепереработку с каждым годом будут увеличиваться, парк иностранных автомобилей, чувствительных к качеству горючего, также будет расти, поэтому постепенно качество топлива в большинстве сетей будет выравниваться. Сети будут конкурировать персональной ценой для лояльных потребителей (скидки за частоту и объем заправок), качественным фирменным топливом и обширными дополнительными услугами.

*Негативные примеры сервиса:*

- Эмпирическое, субъективное наблюдение потребителем ухудшения разгонной динамики автомобиля после заправки — главная причина плохой оценки за качество, вне зависимости от удовлетворенности клиента самим обслуживанием на АЗС.
- Ошибки заправщика при выборе вида топлива.
- Недолив топлива, обман потребителя.
- Невнимательность обслуживающего персонала, отсутствие заправщика на месте.
- Неправильная планировка АЗС, неудобные подъездные пути, очереди.
- Устаревшие топливно-распределительные колонки.
- Отсутствие туалета (особенно актуально на трассах).
- Длительные пересменки при сливе бензовоза, медленное обслуживание на кассе.
- Просроченные продукты в магазине при АЗС, подсовываемые спешащему покупателю.
- Грязь в торговом зале, лужи и сугробы на территории.

*Позитивные примеры сервиса:*

- Накопительные программы и скидки на объем, скидки выходного дня.
- Быстрые и исполнительные кассиры.
- Наличие заправщика на АЗС. В большинстве случаев потребители прибегают к услугам заправщика, что позволяет им

- меньше контактировать с загрязненными поверхностями, а также экономить время. Правда, у потребителей должна быть возможность отказаться от его услуг.
- Наличие одноразовых бумажных салфеток или полиэтиленовых перчаток у колонки, а также урны для использованных материалов.
  - Возможность бесплатно подкачать шины на АЗК (с таблицей значений давления для разных автомобилей), бесплатная вода для бачка омывателя, недорогой пылесос для салона и магазин автомобильных товаров.
  - Полноценное бистро/fast-food с горячей пищей.
  - Бесплатная информация о пробках в on-line режиме.
  - Бесплатный Wi-Fi выход в Интернет для клиентов.
  - Экспресс-оплата картой непосредственно на ТРК — для тех, кто очень спешит.
  - Полноценные санитарные услуги: туалет, душевая кабина и т.п.
  - Наличие в ассортименте АЗК топлива глубокой переработки. Более широкий ассортимент предполагает большее количество резервуаров и ТРК. Автомобилисты оценивают это как подтверждение готовности компании делать более серьезные капиталовложения и развивать инфраструктуру АЗС.
  - Наглядный контроль качества, использование мобильных лабораторий. Раскрытие информации о конфигурации резервуаров и фильтров, о процессе производства того или иного вида топлива на НПЗ, о процедуре контроля при перевозке топлива.

### ПРОДУКТОВЫЕ СУПЕРМАРКЕТЫ И ГИПЕРМАРКЕТЫ

Примеры компаний: Auchan, Wal-Mart, X5 Retail Group, «Седьмой Континент», «Лента» и др.

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Главный критерий выбора магазина — место его расположения. Потребители регулярно (до 10 раз в месяц) посещают близко

расположенные магазины, но это не значит, что они непременно привязаны к одной торговой точке. Покупатели могут легко сравнить цены на товары-маркеры. Насыщение рынка и относительная мобильность покупателей приводят к оценке сети по цене. В результате покупатели ранжируют магазины на «интегральной» основе, оценивая не только доступность и цены, но и ассортимент и гарантии качества продуктов, часы работы, время на совершение покупки, приветливость и рассторопность персонала.

- Напрямую с покупателями общается только часть сотрудников магазинов, выполняющая технические функции. Как правило, «штатного» выполнения этих функций достаточно, чтобы не подрывать лояльность покупателей. В большей степени она зависит от решений менеджмента компании в отношении бизнес-процессов, которые позволяют снижать издержки и держать низкие цены, а также от нижнего управленческого персонала, ответственного за соблюдение условий хранения, выкладку, политику в отношении некондиционного товара и за решение проблем покупателей.
- Также на удовлетворенность клиентов влияют инфраструктурные решения: удобство подъезда к магазину, парковка, качество эксплуатации объекта (от уборки до кондиционирования помещений), расположение товарных групп и бесперебойность работы холодильного и расчетного оборудования.

*Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Постоянная конкурентная борьба за снижение издержек приведет к еще большей автоматизации. Снижение стоимости RFID-меток (радиочастотная идентификация товаров) может полностью изменить логику закупок сети, логистику движения товара и оплаты покупки. RFID-метка позволяет полностью отследить логику покупок миллионов потребителей, автоматически сделать запрос на поставку проданного товара в сети, и в доли секунд подсчитать сумму покупки, предложив ее оплатить автоматически, списав средства с зарегистрированной в сети

карты покупателя. Снижатся издержки на кассиров, на услуги инкасации, на сотрудников отдела закупки, и мерчандайзеров, которым система сама будет указывать, где нужно пополнить полки или убрать просроченный товар.

- Наличие столь совершенных автоматизированных систем приведет компании к выходу в on-line и доставке продуктов питания на дом, которая сейчас воспринимается как экзотика.

#### *Негативные примеры сервиса:*

- Продажа заведомо некондиционного товара (просроченного, вторично замороженного, скрытие дефектов от перевозки и т.д.).
- Неоправданно завышенные цены при совершенно обычном качестве товара, но по причине якобы специального сервиса, спорного дизайна, монопольного месторасположения и т.п.
- Увеличение массы товара на развес (от включения в цену веса ставших в последнее время популярными пластиковых поддонов до широко известных еще с советских времен трюков типа наморозки, увлажнения сыпучих товаров и т.п.).
- Сознательное увеличение счета системой при крупных покупках с обширным ассортиментом.
- Низкая санитарная культура персонала и ненадлежащая эксплуатации помещений.
- Проблемы программного обеспечения и задержки в работе кассиров.
- Очереди в отделах, обслуживаемых продавцами.
- Бестолковая навигация внутри торгового зала.
- Предубежденная и агрессивная служба безопасности.

#### *Позитивные примеры сервиса:*

- Дисконтные программы для постоянных клиентов.
- Широкий ассортимент, позволяющий осуществить комплексные и целевые закупки.
- Доброжелательный персонал гастрономии, который хорошо разбирается в товаре и может порекомендовать покупателю

действительно нужный ему продукт.

- Удобная и продуманная инфраструктура (расположение, подъезд, парковка, тележки, туалет).
- Гибкая система видов оплаты покупок (наличные и все типы карт).
- Бесплатные пакеты для покупок.
- Возможность на базе магазина предложить услуги других провайдеров (терминалы приема платежей, продажи телефонов и аксессуаров, услуги прачечной и т.д.) — экономия времени потребителя.
- Беспрепятственная возможность осуществить возврат приобретенного товара.

## БАНКИ

*Примеры компаний:* «Сбербанк», ВТБ24, «Райффайзен банк», Unicredit, Citibank, «Русский Стандарт»

#### *Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Баланс надежных технологий, квалифицированного обслуживающего персонала и менеджмента, который ответственно подходит к инвестированию средств, ставя во главу угла гарантии возвратности инвестиций и среднюю норму дохода на вложенный капитал.
- Отношение потребителей к банкам в России похоже отношение к выбору автозаправок. Для большинства важно убедиться, что банк надежен, а такие критерии, как доходность, разнообразие продуктов, привлекательные условия, качество и разнообразие сервиса, удобство инфраструктуры и др. — вторичны.
- С каждым годом финансовая грамотность населения растет, поэтому свои сбережения потребители не хранят в одном финансовом институте. Для интересующего банк клиента (т.е. имеющего свободные денежные средства) характерна

стратегия разделения средств на 3 части: 30—50% средств направляются в банк, выбранный по критерию надежности и получения минимального дохода, компенсирующего инфляцию. 20—30% средств направляются на рискованные инвестиции под управлением профессиональных участников фондового рынка или на вклады с высокими ставками в менее надежных банках, остальные средства направляются на расчетные счета в банки с развитой клиентской инфраструктурой для обеспечения оперативных расходов. Таким образом, государственные банки, несмотря на невысокое качество сервиса и неразвитость инфраструктуры, получают основной объем сбережений. Клиенты такого банка редко общаются с его представителями, посещают банк всего несколько раз в год. Дочерние банки иностранных финансовых корпораций и эффективные российские банки обслуживают оставшиеся сбережения и предоставляют качественный финансовый сервис, удобный в повседневном пользовании.

### *Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- С каждым годом компьютерная грамотность россиян повышается, значительная часть доходов выплачивается в виде безналичных средств после полного налогообложения, поэтому потребители готовы не тратить время и нервы на посещение банка и предпочитают управлять своими финансами через удаленные терминалы. Масштабная автоматизация процесса клиентского сервиса — это общемировая тенденция (от банкоматов, способных заменить кассиров, до удаленных терминалов, способных проводить даже самые сложные операции). Численность «полевого» обслуживающего персонала уменьшается, остаются только квалифицированные сотрудники, которые могут вручную провести нужную клиенту сложную операцию, и та часть операционистов, которая необходима, чтобы работать с консервативными пользователями, предпочитающими личное обслуживание.

### *Негативные примеры сервиса:*

- Очереди в банках (несоответствующая количеству клиентов инфраструктура, неразвитость, слабость и низкая производительность автоматизированных систем банка, низкая квалификация обслуживающего персонала, огромное количество инструкций и процессов, требующих согласования).
- Ошибки в проведении операций.
- Отсутствие горизонтальных процессов, когда проблему клиента может контролировать один сотрудник, несмотря на то, что ее решение связано с работой нескольких подразделений.
- Неоднородность качества обслуживания, разный сервис в разных отделениях.
- Некорректность отношений с клиентом, различное поведение сотрудников, отвечающих за привлечение клиентов и, например, за работу с должниками.
- Мошенничество сотрудников в отношении клиентов.

### *Позитивные примеры сервиса:*

- Высокая скорость обслуживания клиентов при сохранении качества и надежности, осознаваемая и развиваемая банком как основное конкурентное преимущество.
- Возможность для клиента напрямую, через личное общение или звонок конкретному руководителю, высказать свое неудовлетворение качеством обслуживания, при этом быть уверенным, что его проблема будет точно решена.
- Работающие с клиентами сотрудники могут не только постоянно улыбаться, но и профессионально решать запросы/проблемы клиента.
- Закрепление за конкретным сотрудником функций контроля над решением проблемы клиента (система горизонтальной кросс-функциональной персональной ответственности за качественное выполнение клиентского запроса).
- Персонификация каждого клиента и автоматический анализ его платежей, использованных продуктов для таргетирования предложений в его адрес.

### СТРАХОВАНИЕ

*Примеры компаний:* AIG, РОСНО, «РЕСО-Гарантия», «Ингосстрах», «Росгосстрах»

*Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Для ведения страхового бизнеса в России главное препятствие состоит в отсутствии культуры страхования у населения. Основой двигателя развития страхования в России — это программы обязательного страхования, как государственные (ОМС, ОСАГО и др.), так и частные (страхование ответственности заемщиков, страхование имущества для целей сделок и др.).
- Недостаточно широкое страховое поле напрямую связано с повышением степени рисков для страховщиков, что ведет к высоким страховым премиям. В такой ситуации ключевым фактором качества страховых услуг является безусловность исполнения страховщиком своих обязательств при наступлении риска.
- Существенное влияние (в рамках уже охваченной страхованием аудитории) играют различного рода льготы, такие, как снижение страховой премии на очередной период в случае, если страховое возмещение не было востребовано в предыдущем периоде, льготные периоды продления страховых договоров и т.п.

*Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Рынок движется к консолидации — кризис ликвидирует нежизнеспособных страховщиков, оставляя на рынке крупные компании, риски которых распределяются на большее число страхователей, сроки страхования удлиняются. С развитием экономики объем страховых услуг растет, страховые ставки снижаются как нетто, так и брутто, а компании конкурируют за счет гибких персонализированных продуктов (прежде всего различных специальных страховок) и повышения качества обслуживания.

*Негативные примеры сервиса:*

- Тотальная система оценки ущерба не в пользу клиента. Во многих случаях — говорят с экспертной организацией. Ограничения для клиентов в части использования назначенных страховщиком (и более дорогостоящих) предприятий по авторемонту, учреждений лечебной базы и т.п.
- Затягивание выплат, максимальное усложнение документирования страхового случая, причем повсеместно обязанность сбора документов возлагается на клиента.
- Отсутствие гибкости в предложении продуктов.
- Некорректность отношений с клиентом, различное поведение сотрудников, отвечающих за привлечение клиентов, за оценку ущерба и выплату возмещения.

*Позитивные примеры сервиса:*

- Гибкость и скидки при заключении договора и конструктивное отношение при выплатах.
- Система премиальных продуктов, которая позволяет клиенту не тратить время на сбор всех необходимых документов для правильного оформления страховых выплат (за счет услуг специалистов компании).
- Система «финансового супермаркета», получение общей скидки на использование мультипродуктов.

### МАГАЗИНЫ ПО ПРОДАЖЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ, ТОВАРОВ ДЛЯ ДОМА, ОДЕЖДЫ И ОБУВИ

*Примеры компаний:* «Евросеть», Media-Markt, «Эльдорадо», «М-Видео», ОВИ, «ЭКОНИКА», «Stockman»

*Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Этот сектор рынка отличается чрезвычайно высокой конкуренцией, но она имеет разные «воплощения». Там, где рынком

товаров управляет производитель, товарное предложение магазинов различных сетей совпадает более чем на 80%. Цены также близки до совпадения. Там, где рынком управляет продавец (особенно это характерно для универсальных магазинов одежды и обуви), ассортимент совершенно разнится, но тоже при сопоставимых ценах.

- Конкурентный рынок предъявляет очень высокие требования к его участникам по качеству обслуживания покупателей торговым персоналом. Это закономерно — ведь при условии, когда «у всех все одинаково» либо «у всех все разное», единственным конкурентным преимуществом является уровень обслуживания.
- Одним из важнейших факторов, по которому потребители четко формируют свое мнение о компании, является гарантийное обслуживание. Наибольшее значение этот фактор приобретает для магазинов, торгующих сложными техническими товарами. Важно и то, что потребители вешают ярлык «плохо», судя о компании в целом зачастую по одному случаю, но произошедшему именно с ними.
- Личное отношение к своим покупателям и персональные коммуникации с ними заставляют клиентов чувствовать, что они не безразличны для этой компании. Одна сторона такой персонализации — это личное обращение к покупателю при совершении им покупки, другая — персональные предложения, которые формируются на основе персональной покупательской истории и анализа предпочтений каждого конкретного покупателя. Но для успешной реализации этой идеи необходима грамотная IT-система, которой под силу выполнение таких задач в масштабах всей сети.

### *Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Максимальная автоматизация бизнес-процессов.
- Замена продавцов и консультантов электронными беспроводными терминалами, позволяющими выбирать интересующие покупателя товары путем считывания их кодов с витрины,

сравнивать их и делать оптимальный выбор для покупателя на основе заданных покупателем параметров.

- Максимальная персонализация продаж и пост-продажных коммуникаций. Дополнительные услуги (например, подробные советы по дизайну вашей конкретной квартиры прямо в магазине).
- Онлайновая версия магазина станет обязательной.

### *Негативные примеры сервиса:*

- Полное отсутствие интереса продавцов к бродящим по магазину с непонимающими глазами покупателям.
- Напротив, назойливость продавцов. Не стоит забывать о личном пространстве человека, внедрение в которое физически (приближение к нему на очень короткое расстояние) или энергетически (внедрение в мыслительно-эмоциональную сферу человека через коммуникации) всегда вызывает защитную реакцию.
- Отсутствие профессионализма продавцов. Это может проявляться в виде незнания теми людьми, которые называются «консультант», каких-либо качественных или потребительских свойств товара, ими же продаваемого, или неумения ими правильно общаться (консультировать) с покупателями.
- Отсутствие или неприемлемый уровень пост-продажного обслуживания — упаковка, доставка, гарантийное обслуживание и т.д.

### *Позитивные примеры сервиса:*

- Грамотное, правильное, не отягощающее покупателя общение со стороны сотрудников магазина.
- Наличие информации о товаре, доступной покупателю в достаточном объеме для того, чтобы принять решение о покупке без участия продавца.
- Дополнительные бесплатные услуги и удобства для покупателя — упаковка, кофе, туалет, гардероб и т.д.
- Создание у покупателей чувства комфорта в магазине: проду-

- манные пути перемещения, цвето-световой комплекс, музыка, кондиционирование воздуха и запахи.
- Конструктивная реакция на жалобы покупателей, превышающая (в положительном смысле) их представления о том, как это обычно делается.
- Персональное обращение к каждому покупателю и формирование именно для него таких предложений, которые ему действительно интересны.

### АВТОСАЛОНЫ

Примеры компаний: Rolf, Genser, Major

*Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Российский рынок, несмотря на падение продаж в кризисные 2008—2009 гг., можно отнести к растущим. Этот рынок насыщается за счет спроса на новые автомобили. Для нашей страны вопрос обновления парка (хотя в России половина автомобилей старше 10 лет) существенно менее актуален, чем простое увеличение количества машин. Поэтому переход к западной модели, когда новые машины замещают старые (да еще и на льготных условиях, как, например, в США и ряде стран западной Европы, где государство даже частично субсидирует покупку нового автомобиля), а автосалоны зарабатывают только на сервисном обслуживании проданных машин, займет еще много лет.
- Продажа машины предполагает участие специалистов многих подразделений компании. От продаж до логистики, от отдела дополнительного оборудования до отдела кредитования и страхования. Все это люди. Поэтому на решение потребителя о выборе салона (и даже на решение о выборе марки автомобиля) влияет, как тот или иной салон подходит к профессиональной подготовке всего персонала и какие отзывы он имеет от других клиентов.

*Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Спрос, при котором потребители стояли в очереди за автомобилем, мгновенно спал из-за кризиса, но нужно понимать, что рано или поздно это все равно бы произошло по мере насыщения рынка. И хотя обычно условия гарантии на автомобиль позволяют в дальнейшем обслуживать его у любого дилера, покупатель, как правило, пользуется услугами того же автосалона, где он был приобретен. Поэтому послепродажное обслуживание машин и огромный вторичный рынок машин — вот драйверы прибыли нынешних автосалонов.

*Негативные примеры сервиса:*

- Сознательное введение покупателя в заблуждение с целью продать выгодный компании автомобиль.
- Сокрытие финансовых проблем автосалона и проблемы с выдачей оплаченных автомобилей потребителям.
- Сознательное игнорирование поломок автомобиля, который находится на гарантии, и завышенные рекомендации по ремонту автомобиля, срок гарантии на который вышел.
- Обман автовладельцев при прохождении ТО — получение денег за работы по обслуживанию автомобиля, когда ставится только отметка в сервисной книжке, а машина на самом деле требуемого технического обслуживания не проходит.

*Позитивные примеры сервиса:*

- Помощь покупателю в выборе автомобиля под его задачи, а не под планы продаж компании.
- Честность и объективность в диагностике проблем машины.
- Персональные скидки и гибкость предложения, подарки клиентам.
- Профессиональные консультации и рекомендации сотрудников сервисной службы по правильной эксплуатации автомобиля под задачи клиента.
- Регулярный сбор отзывов клиентов о приобретенных автомобилях.

### ФАСТ-ФУД

*Примеры компаний:* McDonald's, Starbucks, Subway, Sbarro, «Ростик'с» KFC, «Крошка-Картошка», «Теремок»

*Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Качественные продукты, комплексная санитарная политика, приемлемые цены, высокая скорость обслуживания, широта сети и удобный график работы, удобные подъезды и парковка, расположение точек, четкость и исполнительность персонала.
- Высокопроизводительное оборудование, единая автоматизированная система от заказа до выхода продукта.

*Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Еще большая автоматизация всех процессов и повышение скорости обслуживания.
- Переход к круглосуточной работе, не связанный со значительным ростом издержек.
- Развитие систем доставки заказов по ближайшим адресам.
- Современные технологии хранения продуктов, расширяющие ассортимент предложения под любые предпочтения клиентов в одном месте (вегетарианцы, дети, диабетики, религиозные посты и т.д.).

*Негативные примеры сервиса:*

- Отравления клиентов, сознательное использование некондиционных продуктов.
- Низкая скорость, ошибки в заказах, сознательное уменьшение порций, обсчет со стороны кассиров.
- Плохая эксплуатация объектов общепита, антисанитария в туалете, отсутствие регулярной уборки помещений, несвоевременная замена фильтров в системе кондиционирования, использование сломанного или испорченного оборудования (стулья, столы, потертости стен и т.д.).

*Позитивные примеры сервиса:*

- Феноменальная скорость обслуживания и единое качество во всей сети (McDonald's).
- Возможность в рамках меню немного изменить выход продукта согласно персональным запросам клиента (если это не влияет на скорость и качество обслуживания других клиентов).

### СЕТЕВЫЕ РЕСТОРАНЫ И КАФЕ

*Примеры компаний:* Patio Pizza, Il Patio, «Планета суши», «Кофе-Хаус», «Шоколадница», Mi Piace, «Гудман», «Чайхона №1», «Якитория»

*Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Основные посетители сетевых ресторанов – это средний класс и молодежь, которые выбирают места для встреч и приятного времяпрождения. Кризис практически отсек потребителей, которые регулярно использовали такие рестораны вместо собственной кухни (теперь они питаются дома или в фаст-фуде). После кризиса даже сетевой ресторан — прежде всего, место для встреч. Главные факторы конкурентоспособности для этой сферы услуг — это разумное меню и адекватные цены, дифференциация предложения по времени суток, дисконтные программы постоянным посетителям, одинаковое качество продуктов и обслуживания во всех точках сети, универсальная кухня, приятный интерьер, в котором комфортно провести несколько часов, и исполнительный персонал.

*Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Региональная экспансия потребует поддерживать единый стандарт обслуживания во всех точках сети. Принципиально важно, чтобы потенциальные клиенты заранее понимали, что

их ждет в любой розничной точке сети.

- Подобные заведения станут «мобильными офисами» для сотен тысяч людей, которые будут иметь несколько источников доходов, и которым технологии будут позволять не присутствовать в офисе (видеоконференции и высокоскоростной Интернет). Следовательно, в них должна быть соответствующая техническая поддержка.

*Негативные примеры сервиса:*

- Некачественные продукты.
- Медленное обслуживание, игнорирование посетителей, неточности в заказах, обсчет, сознательное уменьшение порций, негибкость к просьбам клиентов о незначительной модификации блюд.
- Некачественная эксплуатация объектов.

*Позитивные примеры сервиса:*

- Персональные отношения обслуживающего персонала с постоянными клиентами. Например, персонал, способный запоминать предпочтения клиентов и давать рекомендации клиентам согласно их предпочтениям.

### ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ МАГАЗИНЫ И РЕСТОРАНЫ

*Примеры компаний:* Mercury, ЦУМ, Hugo Boss, «Глобус Гурме», The Most, «Пушкин», «Рай», Soho Rooms

*Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- До кризиса 2008—2009 гг. в России было более 200 000 человек с состоянием более \$1 млн. Это значительная аудитория потребителей со специфическими запросами.
- В эксклюзивные магазины и рестораны эти люди ходят, чтобы подчеркнуть свой статус. Если они хотят сэкономить, то покупки

осуществляет обслуживающий их персонал.

- Большинство из рациональных потребителей люксовых услуг предпочитают делать покупки за границей.
- Главное в их выборе в России — это элитарность брендов и статус места, его непубличность, удобное время работы и месторасположение, превосходное качество, широкий ассортимент и ненавязчивый персонал, который может квалифицированно рассказать и провести сравнение товаров/услуг, предложив эксклюзивное решение согласно пожеланиям клиента.

*Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Расширение ассортимента luxury-товаров и эксклюзивных услуг и активная региональная экспансия.

*Негативные примеры сервиса:*

- Несоответствие поведения сотрудников представлениям клиентов.
- Невнимание к деталям и мелочам (retail in detail), к которым клиентура этой сферы услуг особенно требовательна.
- Стандартизация услуг и подходов.

*Позитивные примеры сервиса:*

- Непрерывное изменение среды предоставления услуги при неизменном высоком качестве самой услуги.
- «Больше, чем ожидается» — понимание истинных мотивирующих факторов клиента и предоставление для него действительно необходимых ему сервисов.

### МЕДИЦИНСКИЕ И КОСМЕТИЧЕСКИЕ СЛУГИ

*Примеры компаний:* НЦ сердечно-сосудистой хирургии им. А. Н. Бакулева РАМН, МНТК «Микрохирургия глаза», «ДентаВита», «Мастер-дент», «Персона», МОНЕ.

*Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Технологии важны в этом бизнесе, но более важны сами сотрудники-профессионалы. Именно от их квалификации зависит предварительная диагностика пациента, направление на определенные виды анализов, решение о методике воздействия.
- Клиенты, получившие профессиональное обслуживание, как правило, становятся постоянными лояльными клиентами, но привязаны не столько к компании, сколько к конкретным специалистам (будь то кардиолог или парикмахер). В этой сфере услуг очень характерна ситуация, когда клиенты рекомендуют другим людям обращаться с такими же проблемами к проверенным поставщикам соответствующей услуги.
- Компания должна развивать таких сотрудников, постоянно повышать их квалификацию.
- Важным фактором является и то, в какой мере эти сотрудники вознаграждаются компанией. Нужно помнить, что таким сотрудникам сама компания нужна только для гарантии поступления клиентов, которые, как уже сказано, становятся их личными клиентами. При достаточной собственной клиентуре такой сотрудник легко покинет компанию. Поэтому важно создавать для такого персонала справедливую систему распределения прибыли, вплоть до партнерства.

*Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Усиление крупных участников рынка, которые могут предложить весь комплекс услуг и дать общую скидку постоянным и лояльным клиентам.
- Применение современных технологий диагностики и моделирования (от компьютерной томографии до моделирования прически).
- Использование автоматизированной диагностики и удаленных online-консультаций в медицине.

*Негативные примеры сервиса:*

- Полная коммерциализация медицинских услуг, причем на основании процедуры, а не результата (выздоровления). Это не только делает достижение конечного результата невыгодным, но и противоречит клятве Гиппократа. Зачастую это приводит даже к постановке несуществующих диагнозов и дорогостоящему лечению болезней, которых нет.
- Ошибки в диагностике и выбор неверного пути лечения.
- Халатное отношение к санитарному регламенту.

*Позитивные примеры сервиса:*

- Правильность диагностики, полное раскрытие пациенту состояния и прогноза, предложение вариантов лечения на выбор.
- Взятие и обработка анализов оплачиваются по себестоимости, поскольку они нужны не пациенту, а врачу для правильного диагноза.
- Выбор методики лечения определяется консилиумом и многофакторным анализом состояния пациента и последствий лечения.

## ОБРАЗОВАНИЕ

*Примеры компаний:* ГУ-ВШЭ, «Сколково», Ломоносовская школа, АНХ при Правительстве РФ и т.д.

*Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:*

- Бизнес-процесс в этой подотрасли услуг очень прост: передача информации от носителя знаний к слушателям. Поэтому все зависит от преподавателя, и только его профессионализмом определяется качество образовательных услуг. Поэтому ключевым фактором качества является поиск и удержание преподавателей-практиков, которые умеют системно рассказывать и объяснять предмет согласно уровню подготовки группы. Такие

преподаватели сами разработают программу и определят методику обучения. Как вы думаете, почему лучшие бизнес-школы мира охотятся за Нобелевскими лауреатами?

- Лучшие преподаватели притягивают лучших студентов. Эти студенты, в свою очередь, несут своим профессионализмом знамя *alma mater*, и их дальнейшее трудоустройство и профессиональная карьера являются проекцией качества обучения. Новые студенты идут туда, где лучшая система обучения, созданная преподавателями-звездами.
- Еще один важный фактор — современная методология учебного процесса и материально-техническая база обучения. Речь идет не только об оборудовании, позволяющем реализовать удаленное обучение, современные методы организации учебного процесса (такие, как, например, *Living Cases*). Во многих случаях обучение включает исследовательскую работу, которая невозможна без соответствующей научно-технической базы.

*Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:*

- Умение школы обучать не тому, что сейчас востребовано, а тому, что будет востребовано, предвидеть тренды будущего развития.
- Постдипломное образование и текущее повышение квалификации будут еще более востребованы, поскольку актуальная база знаний, особенно в технологических секторах, сегодня обновляется очень быстро.
- Существенно повысится доля и роль дистанционного обучения, в повседневную практику войдет дистанционное привлечение преподавателей, лекторов.

*Негативные примеры сервиса:*

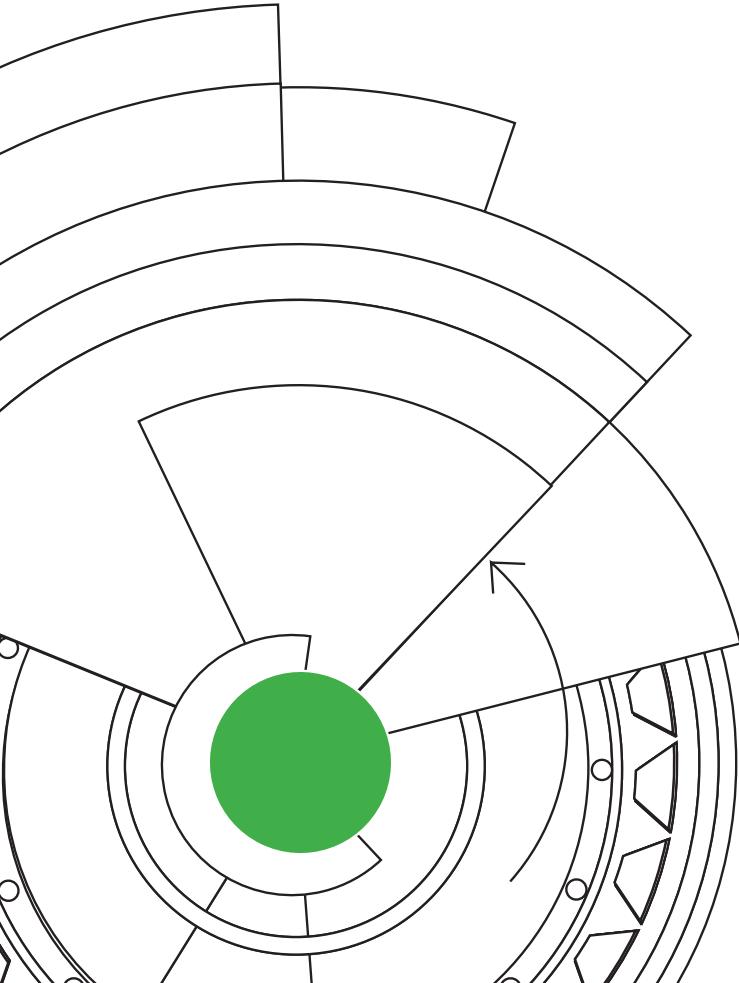
- Неравномерность качества обучения (преподаватели-звезды и банальные курсы).
- Ориентация на продажу «лекций», а не знаний и практических навыков.
- Полная коммерциализация обучения, отсутствие системы мате-

риальной поддержки, отсутствие системы грантов и стипендий (на фоне неразвитой системы кредитов на образование).

- Отсутствие объективных критериев оценки качества обучения, противоречие между декларируемым качеством обучения и скромными отзывами студентов, окончивших учебное заведение.

*Позитивные примеры сервиса:*

- Привлечение преподавателей-практиков, уникальность и системность даваемых знаний и их практическая применимость.
- Создание атмосферы сотрудничества между учениками и построение горизонтальных связей, формирование социальных сетей из числа студентов и выпускников.
- Наличие эффективной обратной связи, контроля качества учебного процесса — от оперативной смены акцентов внутри курса до смены самого преподавателя.
- Организация «конструктора курсов», когда слушатель может выбирать отдельные курсы.



Сергей Солдатенков

## Глава 6

# ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «МЕГАФОН»

**Сергей Солдатенков,  
генеральный директор ОАО «МегаФон»  
(с 2003 г. по настоящее время)**

## КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА КОМПАНИИ

### ОАО «МегаФон»

Первый общероссийский оператор мобильной связи стандарта GSM 900/1800.

Выручка (2009 г.) – 181,8 млрд руб (или \$6,06 млрд по курсу 30 руб/\$1).

Чистая прибыль (2009 г.) – 45,289 млрд руб (или \$1,5 млрд по курсу 30 руб/\$1).

Основные акционеры: TeliaSonera (35,6% напрямую и 8,2% через «Телекоминвест»), «АФ телеком холдинг» Алишера Усманова (8% напрямую и 23,1% через «Телекоминвест»), «Альфа-Групп» (25,1%).

Работает в России, Таджикистане, Абхазии и Южной Осетии. Под торговой маркой «МегаФон» компания работает только в России. По итогам 2009 г. число клиентов компании составило 50,7 млн, а к середине августа 2010 г. превысило отметку в 55 млн.

Компания была создана в июне 1993 г. и зарегистрирована как ЗАО «Северо-Западный GSM». С 1994 г. ЗАО «Северо-Западный GSM» оказывало услуги мобильной связи в Северо-Западном регионе Российской Федерации под брендом «Северо-Западный GSM». За первые два года работы компания подключила 8000 абонентов, что превышало бизнес-план в три раза.

В 2001 г. акционерами компании было принято решение о начале формирования общероссийского оператора. В мае 2002 г. ЗАО «Северо-Западный GSM» было преобразовано в ОАО «МегаФон». Это решение было реализовано посредством фор-

мированияния группы компаний, куда вошли ЗАО «Соник Дуо», ЗАО «Мобиком-Центр», ЗАО «Уральский Джি Эс Эм», ЗАО «Мобиком-Кавказ», ЗАО «Мобиком-Новосибирск», ОАО «МСС-Поволжье» и ЗАО «Мобиком-Хабаровск», ЗАО «Волжский GSM», ЗАО «Мобиком-Киров»\*. Эти компании имели лицензии на развертывание сетей мобильной связи во всех регионах Российской Федерации.

На момент создания в 2002 г. группа компаний оказывала услуги уже 1,4 млн абонентов. Все компании-конкуренты этого сектора нацелились на завоевание как можно большей доли рынка, пользуясь тем, что уровень проникновения в России был низок (всего 12,5%).

В последующие пять лет абонентская база «МегаФона» выросла в 25 раз: с 1,4 млн (май 2002 г.) до 35,5 млн абонентов (на начало 2008 г.). Рост был феноменальный — 2437% за пять с небольшим лет. За этот период количество абонентов в России выросло в 9,6 раза (с 18 млн человек в конце 2002 г. до 173 млн на начало 2008 г.).

Компания вошла в «большую тройку» операторов, которые контролируют сегодня более 80% рынка мобильной связи в России. И хотя к 2008 г. этот рынок был завоеван и поделен (в 2008 г. показатели проникновения мобильной связи в России приблизились к 120%, а на московском рынке — к 175%), в 2008 г. и в 2009 г. рост числа абонентов «МегаФона» составил 22% и 16% соответственно. По количеству подключений компания вышла в лидеры. В июле 2010 г. «МегаФон» занял второе место среди операторов «большой тройки» по количеству абонентов с долей рынка 25,3%.

Ожидается, что в будущем рынок мобильной связи в нашей стране будет расти на скромные 3—7% ежегодно. Сегодня компания активно осваивает смежные рынки. На смену фиксированным каналам, на которые раньше приходилась основная часть интер-

\* В 2006 г. две последние компании присоединились к ОАО «Поволжье» и ЗАО «Уральский Джি Эс Эм» соответственно.

нет-трафика в нашей стране, массово приходит беспроводной доступ в Интернет по сетям 3G\* и LTE\*\*.

Согласитесь, что в России с ее огромными расстояниями организовать беспроводную связь проще, чем фиксированную. А с учетом того, что любая информация в цифровой форме представляет собой данные того или иного типа, можно привести все виды связи к одной общей стоимости, и в недалеком будущем абонент, вероятнее всего, будет платить по одному счету за общий трафик данных.

Наращивая обороты по распространению 3G в России, компания «МегаФон» стала первым сотовым оператором, который начал обслуживать абонентов в сетях нового поколения на улицах Москвы. Это направление стало приоритетным для компании, и уже к концу 2009 г. «МегаФон» стал лидером на рынке связи третьего поколения как по объему выручки и числу пользователей, так и по зоне покрытия сети и инфраструктуре.

Мобильный доступ в Интернет уже очень востребован и не случайно он оказался самым устойчивым к влиянию кризиса сектором телекоммуникаций в России, а услуги передачи данных — самым быстрорастущим видом дополнительных услуг в отечественных сетях сотовой связи. В 2008 г. сегмент мобильного Интернета показал самые высокие темпы роста не только по сравнению с другими

\* 3G (Third Generation) — технологии мобильной связи третьего поколения, набор услуг, которые объединяют высокоскоростной мобильный доступ с услугами сети Интернет и технологию радиосвязи, которая создает канал передачи данных. По состоянию на 2009 г. операторы мобильной связи предоставляют доступ в основном по технологиям GPRS и EDGE. GPRS (General Packet Radio Service) — это технология пакетной передачи данных, которая позволяет получать и передавать информацию с помощью мобильного телефона на существенно более высоких скоростях по сравнению со стандартным голосовым каналом GSM (9,6Кбит/с). Теоретический максимум скорости передачи данных через GPRS составляет 171,2 Кбит/с. EDGE (Enhanced Data-Rates For GSM Evolution) — технология передачи данных, которая обеспечивает большую пропускную способность канала и более высокую скорость передачи - до 384 Кбит/с.

\*\* LTE является эволюционным стандартом 3G-сетей. Скорость передачи данных по стандарту LTE может достигать 326 Мбит/с, что выше скорости передачи данных стандарте 3G в более чем в 45 раз и в 850 раз выше, чем по EDGE/GPRS.

\*\*\* По оценкам ComNews Research

дополнительными сервисами, но даже в сравнении с голосовыми услугами. Услуги передачи данных принесли российским операторам 25,4 млрд руб. (\$ 1 млрд), что на 87% больше, чем в 2007 г.

Столь впечатляющему росту доходов способствовало практически двукратное увеличение аудитории пользователей передачи данных, численность которой к концу 2008 г. достигла 31,2 млн, или 17% от общей численности абонентов сотовой связи в нашей стране\*\*\*. За 2009 г. число пользователей мобильного интернета выросло до 45,3 млн абонентов. В 2009 г. «МегаФон» стал лидером по мобильному трафику среди операторов сотовой связи в России, имея долю в 39% рынка. А за весь 2009 г. общий трафик передачи данных в сетях «МегаФона» вырос в 3,3 раза по сравнению с 2008 г. до 5 556 Терабайт.

«МегаФон» считает мобильный Интернет основным драйвером роста компании и инвестирует доходы со стабилизировавшегося рынка мобильной связи в масштабное строительство 3G-сетей в нашей стране. Альтернативным путем могло бы стать экстенсивное развитие, территориальная экспансия за рубеж. Но хотя у компании есть активы в Таджикистане, Абхазии и Южной Осетии, она рассматривала возможность инвестиций в ненасыщенный рынок мобильной связи Ирана, стратегический фокус остается неизменным: большая часть доходов «МегаФона» будет реинвестирована в Россию. Поэтому в продолжение стратегии развития широкополосного Интернета в России, «МегаФон» планирует увеличить инвестиции в строительство сетей третьего поколения с 45% от общих инвестиций в 2009 г. до 60% в 2010 г. Также «МегаФон» намерен участвовать в создании опытных зон сетей четвертого поколения (LTE) в России.

Одной из таких зон станет олимпийский город Сочи, где «МегаФон» совместно с ОАО «Ростелеком» в июле 2010 г. уже успешно протестировали работающую по протоколу LTE беспроводную сеть передачи данных четвертого поколения на территории одного из главных олимпийских объектов — горнолыжного ком-

плекса «Роза Хутор» в Красной Поляне. Испытания показали, что скорости передачи данных в LTE-сетях превышают скорости 3G-сетей в десятки раз (более 100 Мбит/с против 3 Мбит/с). Все возможности связи четвертого поколения будут исследоваться во время более серьезных тестов, которые намечены на февраль 2011 г.

«Мегафон» уделяет особое внимание построению дружеских и доверительных отношений внутри своего почти 25-тысячного коллектива и высокому качеству обслуживания десятков миллионов абонентов. Все это позволяет рассчитывать на то, что компания сохранит свое место на рынке и приумножит клиентов в будущем.

## ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ КОМПАНИИ (1993—1997)\*

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

Идея о создании оператора мобильной связи в Санкт-Петербурге витала в воздухе. В начале 1990-ых гг. страна отказалась от прежнего курса и обратила внимание на Запад. В город активно начали приезжать иностранные бизнесмены и политики. Резко активизировалось сотрудничество Северо-Западного региона России со скандинавскими странами. Бизнес местных предпринимателей также расширялся. Следуя этим тенденциям, в сентябре 1991 г. состоялся запуск первой в СССР сети мобильной связи — сети «Дельта Телеком», работавшей в стандарте NMT-450.

Перспективы развития новых видов связи понимали и руководители предприятий фиксированной связи города. О новом стандарте GSM начальник информационно-вычислительного центра (ИВЦ) Ленинградской междугородной телефонной станции (ЛМТС) Александр Малышев разговаривал с Евгением Кесаревым, гражданином Швеции и владельцем компании «Вест Линк», которая тогда участвовала в модернизации эксплуатируемой на ИВЦ системы расчетов за услуги связи.

В 1992 г., как вспоминал Александр Малышев, во время совместной работы с Telecom Finland по созданию первого российского автоматического телефонного справочника, российские связисты наблюдали за внедрением GSM в скандинавских странах. Тогда-то, по его словам, и родилась идея создания совместной операторской компании. Идею создания оператора GSM поддержал

\* В тексте главы «История компании «Мегафон» используются материалы книги «Terra MegaFon. Территория Лидера», И. Белашева, В. Гусев; «Юнайтед пресс», Мск., 2009 г., а также материалы, подготовленные М.В. Винниченко, В.Ю. Голубовским, А.Л. Малышевым, И.Ю. Никодимовым, В.Н. Коневским, Ю.А. Павленко в рамках проекта по документированию истории развития компании «Мегафон».

тогдашний генеральный директор ЛМТС Н.В. Певцов. Но фактически началом работ по созданию компании можно считать визит в феврале 1992 г. Александра Малышева и Евгения Кесарева в Стокгольм, где в результате переговоров с национальным оператором связи Швеции Telia был подписан первый протокол о намерении скандинавской стороны участвовать в проекте.

Переговоры по созданию совместного предприятия проходили долго и трудно. Они начались в марте 1992 г. и завершились государственной регистрацией новой компании «Северо-Западный GSM» только 17 июня 1993 г. Постепенно круг участников проекта расширился. С российской стороны присоединились Ленинградское областное управление связи, Петербургская телефонная сеть, «Вест Линк», «Контакт-С», со скандинавской — Telecom Finland (Финляндия) и Telenor (Норвегия). Генеральным директором новорожденной компании стал Александр Малышев. В результате переговоров российская сторона закрепила в учредительных документах ряд принципиально важных для себя положений. Во-первых, она получила 51% акций, т.е. контроль в совместном предприятии. Во-вторых, российские акционеры в оплату получаемой технологии и оборудования не вносили в уставный капитал прямых денежных вкладов. Уставный капитал компании тогда составлял один миллион рублей (одну тысячу рублей в сегодняшнем исчислении, или \$40). Сейчас, конечно, сумма кажется незначительной для начала какой-либо деятельности. Тем не менее из этой тысячи рублей предстояло вырасти бизнесу на миллиарды долларов. У российской стороны, по обыкновению тех лет, денег не было, она вносила здания, ноухау, мачты, кабельные сети и т.п.

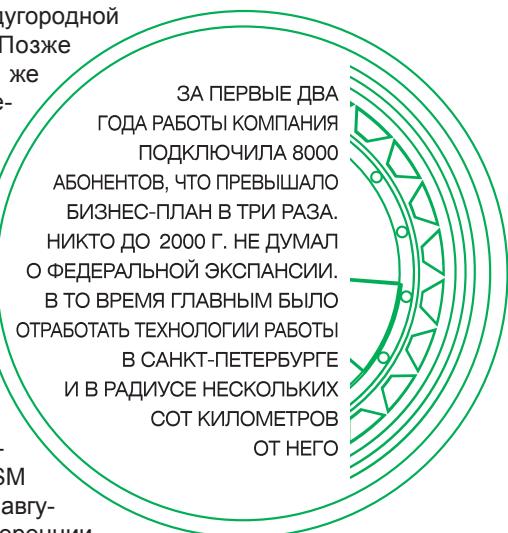
Главными задачами менеджмента стали получение разрешений на частоты, разработка проекта сети и организационной структуры компании, а также обсуждение предложений потенциальных поставщиков оборудования. В первое время своего существования компания ютилась в небольшой комнате на первом этаже

здания ИВЦ Ленинградской междугородной телефонной станции (ЛМТС). Позже офис переехал в комнату в том же здании, но чуть больших размеров. Первую мебель и оргтехнику предоставили ЛМТС и Telecom Finland. Первым автомобилем компании стал старенький «Москвич-412», который выделил один из российских учредителей — Санкт-Петербургская междугородная телефонная станция.

Летом 1994 г. оборудование пришло в Россию и было смонтировано. Первый звонок в сети GSM в Санкт-Петербурге состоялся 25 августа 1994 г. на первой пресс-конференции компании «Северо-Западный GSM». На ней Йоран Олсон (Telia) поговорил по телефону с Аки Киннуненом (Telecom Finland) перед десятками журналистов.

Первые коммерческие клиенты были подключены к сети Северо-Западного GSM в середине декабря 1994 г. Официальное начало коммерческой эксплуатации сети GSM в Санкт-Петербурге состоялось 17 января 1995 г. На торжественном мероприятии, которое проводилось в честь этого события в отеле «Астория», в качестве VIP-гостей присутствовали президент Финляндии Мартти Ахтисаари и мэр Санкт-Петербурга Анатолий Собчак.

К середине 1995 г. у компании «Северо-Западный GSM» насчитывалось уже 19 базовых станций и свыше 3500 клиентов. Компания начала освоение Ленинградской области: велись работы по монтажу базовых станций в Выборге, Гатчине, Киришах.



В 1994 г. в Санкт-Петербурге произошло событие, которое во многом предопределило судьбу не только компании «Северо-Западный GSM», но и будущей компании «Мегафон». Два крупнейших петербургских оператора, «Петербургская телефонная сеть» и «Санкт-Петербургский международный междугородный телефон», учредили холдинг «Телекоминвест», в который передали акции своих дочерних предприятий, в том числе и компании «Северо-Западный GSM». Туда с повышением, перешел Александр Малышев. После его ухода место генерального директора компании «Северо-Западный GSM» почти полгода оставалось вакантным. Акционеры долго не могли определиться с выбором. Но долгие раздумья себя оправдали. Генеральным директором компании был назначен Александр Няго. Это кадровое решение впоследствии назовут одним из самых удачных, из тех, которые определили судьбу будущей компании «Мегафон».

К концу 1996 г. компании удалось стать безусловным лидером на петербургском рынке сотовой связи, а также самым крупным оператором стандарта GSM в России. На 31 декабря 1996 г. в сети Северо-Западного GSM насчитывалось уже свыше 24 000 клиентов.

Акционеры компании «Северо-Западный GSM» были очень рады такому успешному старту и решили постепенно расширяться. В 1996—1997 гг. компания начала покупать лицензии в других областях Северо-Западного региона. Никто до 2000 г. не думал о федеральной экспансии. Пока главным было отработать технологии работы в Санкт-Петербурге и в радиусе нескольких сот километров от него.

Опыт «Мегафона» показывает, что для принципиально новых услуг, ранее на рынке не существовавших, отправной точкой является создание системы управления и в первую очередь тех ее элементов, которые формируют саму услугу. В случае «Мегафона» это, разумеется, инфраструктура, а также бизнес-модель. Напротив, когда компания приходит на рынок, где схожие услуги уже представлены, то компании следует строить, определяя потребности ключевых аудиторий, в первую очередь клиентов. Именно поэтому при описании работы «Генератора Мегафона» мы сначала рассматриваем систему управления, а потом влияющие на бизнес ключевые аудитории.

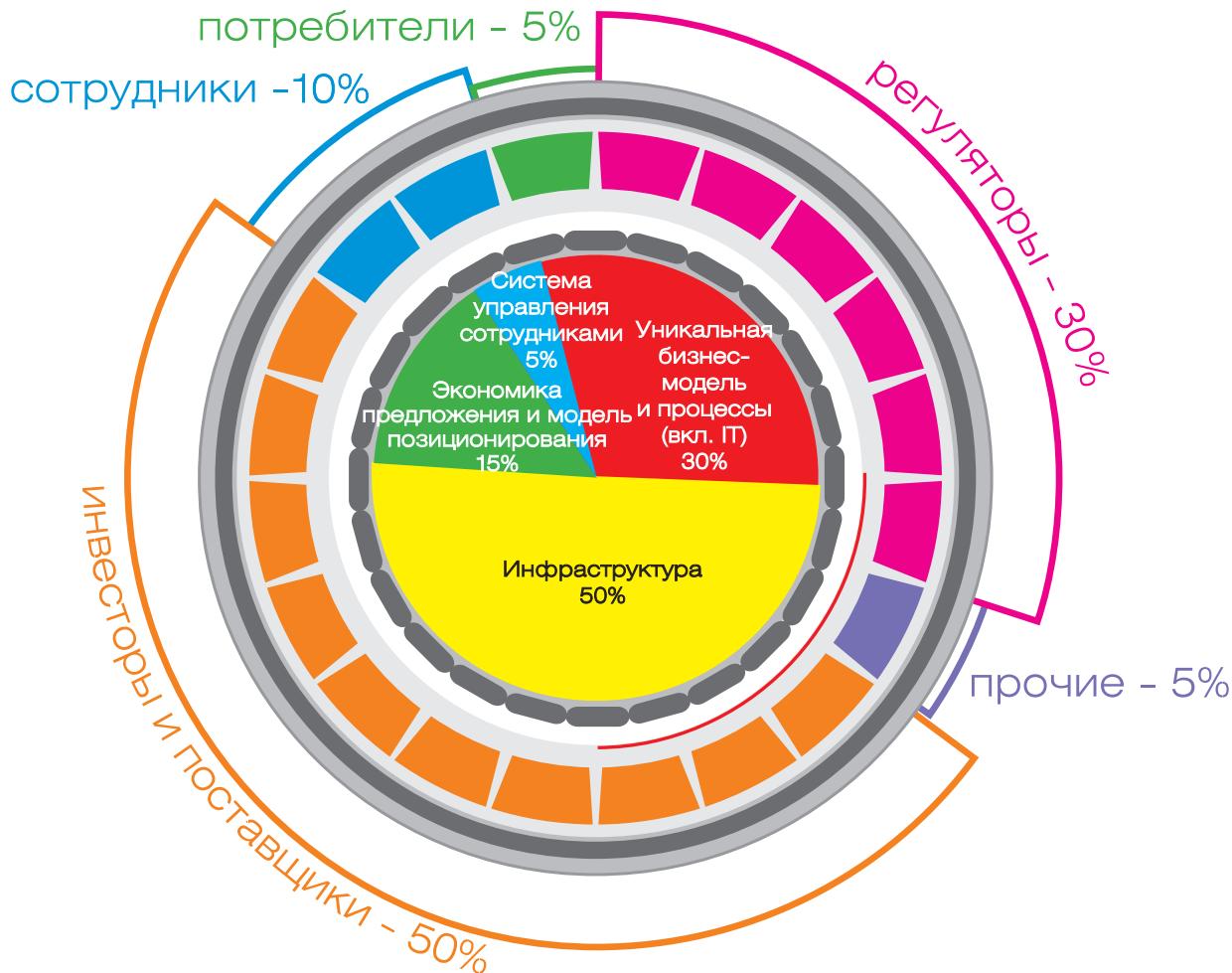


Рис. 6—1. «Генератор» в фазе зарождения компании «Мегафон»

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ ЗАРОЖДЕНИЯ

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

В то время никто не мог сказать о перспективах мобильной связи в России. Достижение в 25 000 абонентов за 3 года работы многие рассматривали как феноменальный успех услуги. Но самым важным стратегическим решением, определившим будущий успех, был изначальный выбор стандарта GSM (глобального цифрового стандарта для мобильной сотовой связи). В то время в мире использовалась аналоговая сотовая связь (1G) и цифровая сотовая связь (2G) в разных стандартах.

Разработка стандарта GSM (от названия группы Groupe Spécial Mobile, позже переименован в Global System for Mobile Communications) началась в 1982 г. группой из 26 Европейских национальных телефонных компаний. Компании стремились построить единую для всех Европейских стран сотовую систему в диапазоне 900 МГц. В 1989 г. ответственность за дальнейшее развитие GSM взял на себя Европейский Телекоммуникационный Институт Стандартов. Коммерческие сети GSM начали действовать в европейских странах в середине 1991 г.\*. Ключевыми провайдерами этого стандарта в Москве стал МТС, а в Санкт-Петербурге — «Северо-Западный GSM». Министерство связи РФ не сразу определило национальный стандарт мобильной связи, поэтому в то время выдавало лицензии сразу на 3 стандарта: GSM, NMT-450, AMPS-800.

NMT-450 (Nordic Mobile Telephone) — аналоговый стандарт мобильной связи в диапазоне частот от 453 до 468 МГц — пришел к нам из Скандинавии. Он имел главное конкурентное

преимущество в России — значительно большая по сравнению с другими стандартами площадь обслуживания одной базовой станцией и соответственно меньшие затраты, а также малое затухание сигнала на открытом пространстве, что оптимально для обширных территорий с низкой плотностью населения. Но этот стандарт мало подходил для городов за счет малой емкости сети и был лишен возможности предоставлять услугу автоматического роуминга. Этот стандарт развивала в то время «Московская сотовая связь», старейший оператор сотовой связи в Москве, действовавший с декабря 1991 г. До запуска сетей «Северо-Западный GSM» на рынке сотовой связи Санкт-Петербурга монополистом была «Дельта Телеком», работавшая в стандарте NMT-450.

AMPS (Advanced Mobile Phone Service) — аналоговый стандарт мобильной связи в диапазоне частот от 825 до 890 МГц, разработанный для Северной Америки, затем распространявшийся в некоторых других странах. В стандарте использован ряд оригинальных технических решений, направленных на обеспечение качественной связи при минимальной стоимости оборудования. На основе этого стандарта в дальнейшем были разработаны две его модификации: аналоговая N-AMPS и цифровая D-AMPS. Но этот стандарт не получил распространение в Европе и в Азии. Ключевой провайдер этого стандарта в России, компания «ВымпелКом», отказалась от его развития в 1996 г., отдав предпочтение GSM-1800.

Большинство операторов начали развиваться с равных позиций в примерно одно и тоже время. Выбор стандарта на старте не был ни очевидным, ни определяющим. Но он оказался принципиальным позднее и предопределил будущее распределение долей на федеральном рынке мобильной связи не только с точки зрения вытеснения прежних лидеров («Московской Сотовой» и позднее

\* <http://www.gsmworld.com>

«Сонета»), но с точки зрения будущего роста самого «МегаФона», которому не нужно было менять технологическую платформу.

При выборе биллинговой системы (системы калькуляции разговоров и выставления счетов абонентов) скандинавские партнеры настаивали на решении финской фирмы Avancer, а российские — на отечественной разработке. Представители всех акционеров проанализировали биллинговую систему Avancer и признали ее неработоспособной для российских условий ввиду того, что биллинговая система должна была поддерживать калькуляцию одновременно в двух валютах — USD и рублях. Тогда тарифы были в долларах, а компании приходилось отчитываться в рублях по российским стандартам бухгалтерской отчетности. Поэтому прошлось организовать разработку собственной биллинговой системы. С этой задачей успешно справилась сформированная группа специалистов, которая впоследствии выросла в компанию «ПетерСервис», и поныне обеспечивающую биллинг всему «МегаФону».

Выбор биллинговой системы стал основой для инновационных услуг, таких, как (в то время) переадресация вызовов, речевая почта, конференц-связь и многие другие. В 1996 г. «Северо-Западный GSM» стал первым, кто начал предоставлять своим клиентам услуги автоматического роуминга. С таким любимым сервисом, как SMS-сообщения, впервые познакомил россиян тоже «Северо-Западный GSM». В июне 1996 г. впервые в России открылся национальный межсетевой роуминг Санкт-Петербург — Москва. Коммерческая услуга международного роуминга для абонентов «Северо-Западного GSM» была открыта 18 июля 1996 г. Первоначально роуминг действовал с 9 операторами, однако уже через несколько дней эта цифра начала стремительно расти — при собственной абонентской базе в 15 000 абонентов только за июль 1996 г. в сети «Северо-Западного GSM» зарегистрировалось свыше 5000 «гостей».

Компания изначально нацелилась на высокодоходный рынок Санкт-Петербурга, второй по емкости и значению после Москвы. План был прост: на практике проверить, имеет ли услуга перспективы, и, если предположение верно, расширять сеть до того предела, который позволяет предоставлять единое качество связи, используя материнский рынок как опорный пункт для региональной экспансии.

#### Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 50%

В фазе зарождения для оператора мобильной связи обеспечение качества работы сетей является важнейшей задачей. Именно по качеству связи клиенты оценивают работу самой компании, а территория покрытия говорит клиентам о серьезности ее намерений, о масштабе и потенциале бизнеса.

Предварительные работы по поиску поставщиков оборудования начались параллельно с согласованием учредительных документов компании. В 1993 г. был объявлен тендер, участие в котором приняли ведущие производители, такие, как Motorola, Siemens, Ericsson и Nokia. В результате анализа их предложений группа экспертов выбрала в качестве основного поставщика финский концерн Nokia.

Работа по оформлению контракта началась в конце апреля 1994 г. Для ускорения процесса финский акционер Telecom Finland взял на себя все формальности по заказу и оформлению поставки. Решено было, что он внесет оборудование как вклад в уставный капитал компании от лица всех зарубежных акционеров, а затем Telenor и Telia компенсируют ему стоимость своих долей.

Контракт был подписан 27 мая 1994 г., а первая поставка оборудования была запланирована на 6 июня 1994 г. Таким образом, на доставку и таможенное оформление оставалось всего десять дней

в рамках льготного периода таможенных платежей. Дело в том, что в соответствии с тогдашним российским законодательством, каждое предприятие с иностранным капиталом получало льготный год со дня регистрации, в течение которого в счет формирования уставного капитала на российскую территорию можно было ввезти оборудование без уплаты таможенных пошлин и НДС. К моменту заключения контракта оставалось чуть больше двух месяцев до окончания этого льготного срока. За это время необходимо было выполнить громадный объем работы: составить спецификацию, оформить и оплатить контракт и, самое главное, успеть ввезти оборудование на территорию РФ. Единственный день опоздания мог обойтись в огромную сумму и поставить под угрозу срыва все ближайшие планы развития компании. Все зависело от четкого распределения по таможенным терминалам поступающих трейлеров с оборудованием и от быстрого оформления всех необходимых документов. Работа шла круглосуточно, и эпопея завершилась практически день в день — последняя партия оборудования прошла таможню 16 июня 1994 г., за день до истечения срока.

Помимо технологического оборудования и офисной техники компания получила в качестве вклада в уставный капитал от скандинавских акционеров несколько подержанных автомобилей Toyota. Три машины были доставлены в Петербург на пароме 9 июня, а остальные четыре задержались в Финляндии и не успевали в срок к месту назначения. Тогда было решено, что машины пойдут в Петербург своим ходом. Искать водителей-перегонщиков было уже поздно, и 14 июня за руль пришлось садиться лично некоторым членам совета директоров со скандинавской стороны. Времена тогда были неспокойные, поэтому компанией «Вест Линк» был организован конвой из вооруженных бойцов ОМОНа, который встретил караван машин на границе и сопровождал его до самого Петербурга.

Одновременно в Санкт-Петербурге готовились помещения для установки сетевого оборудования — вклада в уставный капитал

от российских учредителей. Помещения были подготовлены вовремя, и монтаж оборудования начался практически с колес. Коммутатор был установлен в помещениях АМТС-2 на Синопской набережной, 14. Весь коллектив в эти месяцы работал с небывалым энтузиазмом и желанием как можно быстрее запустить сеть.

Сеть «Северо-Западный GSM» в Санкт-Петербурге заработала в начале августа 1994 г. Первой ласточкой стала базовая станция в том же здании на Синопской набережной, 14. После того как были установлены первые пять базовых станций, которые создавали удовлетворительное покрытие в радиусе пяти километров от Исаакиевской площади, началась тестовая эксплуатация. К концу 1994 г. было смонтировано 8 базовых станций.

Компания строила базовые станции и боролась за симпатии потенциальных клиентов, при том, что она значительно уступала своему основному конкуренту «Дельте Телеком» по такому важному показателю, как зона охвата сети.

#### **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 15%**

Первое маркетинговое исследование компании пришлось делать силами добровольцев. Тогда, в июне 1993 г., чтобы разработать наиболее эффективные тарифы, учредители компании первым делом решили провести масштабное исследование потенциального рынка услуг мобильной связи стандарта GSM в Санкт-Петербурге. Новый вид связи предназначался исключительно деловым людям, поэтому были отобраны около 300 абонентов городской телефонной сети, юридические лица. Они были разбиты на несколько категорий по уровню расходов на услуги междугородной и международной связи.

Практически сразу же встал вопрос о логотипе компании. Акционерам не понравились предложения профессионалов.

И, как это случается в молодых компаниях, полных энтузиазма и творческих намерений, автором логотипа, который акционеры в итоге приняли, стал не профессиональный дизайнер, а один из первых сотрудников компании — планировщик сети Дмитрий Гапеев. Он изобразил выразительный силуэт человека с мобильным телефоном. Этот логотип просуществовал вплоть до ребрендинга в 2001 г., когда на место марки «Северо-Западный GSM» пришел бренд «Мегафон».

Сама услуга сотовой связи в то время была ориентирована исключительно на бизнесменов. Средний счет за разговоры в месяц (ARPU\*) превышал сотни долларов в месяц. Это был элитный сервис, доступный единицам. Клиенты не имели больших запросов, сам факт наличия такого телефона уже много говорил о владельце его деловым партнерам и собеседникам. Стоимость подключения к сети была более \$100, абонентская плата — \$30—50 в месяц, минута разговора стоила до \$1. Даже при таких ценах клиенты приходили сами, и их не нужно было стимулировать через рекламу или продвижение. Ассортимент сертифицированных телефонов GSM, предлагаемых клиентам через дилеров, состоял из трех-четырех надежных моделей, причем стоимость наиболее престижной — Nokia 2110 — составляла значительную даже сейчас сумму: около \$1200. Средний темп подключений в Санкт-Петербурге в 1995 г. составлял около двадцати новых абонентов в день. В начале марта 1996 г. к сети подключился 10000-й абонент, и это вселяло определенный оптимизм, как и то, что темпы роста абонентской базы стабилизировались и составили около 1000 абонентов в месяц.

Инфраструктура услуг мобильной связи позволяет значительно масштабировать коммерческое предложение. Сначала расходы

на строительство сети делятся на тысячи абонентов. С увеличением количества пользователей себестоимость можно уже разделить между десятками и сотнями тысяч. Удельная стоимость услуги может быть снижена на порядок. Именно это и привело в будущем к «взрывному» проникновению мобильной связи. В 2008 г. средний ARPU среди операторов мобильной связи в России колебался в пределах \$8—11 в месяц (в 2009 г. этот показатель составил 320 руб.) — в десятки раз меньше, чем 10 лет назад.

#### **Система управления сотрудниками (HR) — 5%**

Компания была небольшой, и поэтому легко было видеть недочеты, сразу же исправлять ошибки. Никаких должностных инструкций и служебных записок — все решалось за несколько минут во время мимолетной встречи или короткого разговора. Во многом, кстати, оперативности помогало и то, что сотрудники компании имели мобильные телефоны. Можно было запросто позвонить и согласовать решение на любом уровне. В компании до сих пор не выстроено (к счастью!) больших «башен из слоновой кости», когда топ-менеджмент оторван от среднего управленческого звена и от специалистов. Горизонтальные связи внутри компании — это основа быстрого принятия решений, гибкости и адаптивности в конкурентной борьбе, а также возможность оперативной коррекции бизнес-процессов.

#### **КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ ЗАРОЖДЕНИЯ**

#### **Инвесторы и поставщики оборудования — 50%**

Наибольшее влияние на запуск и успех компании на многие годы вперед оказали скандинавские инвесторы, которые были к тому же профессиональными связистами. Совместно с ними было

\* ARPU (англ. Average revenue per user — средняя выручка на одного пользователя) — показатель, используемый телекоммуникационными компаниями и означающий среднюю выручку (обычно за месяц) в расчете на одного абонента. Также данный показатель используется и другими ориентированными на потребителя телекоммуникационными компаниями (в частности, интернет-провайдерами, сетями кабельного ТВ и др.).

принято решение о развитии стандарта GSM, они предоставили свой опыт, гарантии и связи для выбора действительно лучшего на то время оборудования. И главное, они профинансировали покупку оборудования живыми деньгами.

Эта венчурная инвестиция принесла дальновидным инвесторам значительную выгоду. Вложенные в те годы сотни тысяч и миллионы долларов превратились в миллиарды (например, доля акционерного капитала TeliaSonera\* сейчас составляет 43,8% при оценочной рыночной стоимости всего «МегаФона» в \$20—30 млрд\*\*). Но венчурное инвестирование — это не всегда прибыль и многомиллиардная капитализация. Инвесторы и менеджмент могли ошибиться со стандартом, консервативно подойти к оценке перспектив бизнеса и не вложить вовремя активы и средства в дальнейший рост. Они могли проиграть и в самой услуге, если бы сотовую связь вытеснила, например, спутниковая (так же, как сотовая связь вытеснила пейджинговую и транковую). Такой сценарий вовсе не казался невероятным. Тогда ведь никто не мог предсказать, что гигант Iridium, который строит на орбите группировку спутников, способную охватить планету от полюса до полюса, обанкротится, а GSM будет признан флагманским стандартом в мире.

В 1995 г. финский акционер «Северо-Западный GSM», компания Telecom Finland оказала компании содействие в заключении договора о краткосрочном кредите на сумму \$3 млн со одним из ведущих финских банков — Merita Bank. Даже такая сумма кредита по тем временам представляла для компании изрядный риск, на все эти средства практически сразу же предполагалось закупить оборудование. Тем не менее этот решительный шаг был сделан, и в середине марта 1996 г. договор о кредите с Merita Bank был подписан. Компания получила возможность сущест-

венно расширить сеть (состоявшую к тому моменту уже из 35 базовых станций) и практически в два раза увеличить ее пропускную способность. В апреле 1996 г. «Северо-Западный GSM» подписал договор о кредите на сумму \$9 млн с Московским международным банком, а в декабре 1996 г. был получен кредит в размере \$40 млн от Европейского банка реконструкции и развития. Все деньги были также вложены в оборудование и строительство сетей.

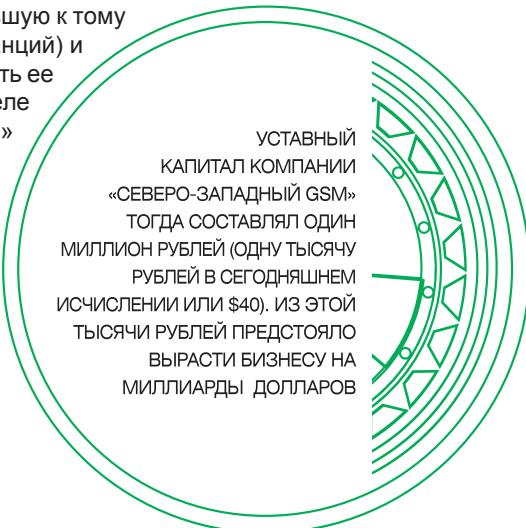
#### Регуляторы — 30%

Компания всегда строила с регуляторами конструктивные взаимоотношения. Этому помогало само происхождение компании из профессиональной среды связистов и тот факт, что среди ее учредителей было Ленинградское областное управление связи и Петербургская телефонная сеть. Инновационные решения компании и ее сотрудничество с зарубежными партнерами активно поддерживала и Мэрия города.

Официально днем образования компании «Северо-Западный GSM» считается 17 июня 1993 г. Именно в этот день она была зарегистрирована Комитетом по внешним связям (КВС) мэрии Санкт-Петербурга. Удостоверение о государственной регистрации за № АОЛ-5192 подписал будущий Президент Российской Федерации В.В. Путин, который в то время занимал должность Председателя КВС. Именно он дал «зеленый свет» будущему общероссийскому сотовому оператору.

\* В декабре 2002 г. была образована TeliaSonera — лидер рынков сотовой связи Швеции и Финляндии — путем присоединения финской Sonera к шведской Telia. До этого компании самостоятельно вели бизнес в России.

\*\* По оценкам аналитиков



Министерство связи РФ объявило конкурс на предоставление лицензий в стандарте GSM в начале 1993 г. Хотя в то время переговоры по созданию компании еще даже не завершились, ее инициативная группа начала разработку конкурсного проекта. Над ним бок о бок работали будущие российские сотрудники и специалисты скандинавских учредителей из Финляндии, Швеции и Норвегии. В феврале 1993 г. проект победил в конкурсе на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Когда лицензия была получена, встал вопрос о выделении конкретных номиналов частот для базовых станций по согласованию с Министерством обороны. Это потребовало проведения особого летного эксперимента для выяснения электромагнитной совместимости базовых станций GSM со средствами авиационной навигации, что и было сделано, причем впервые, в Санкт-Петербурге.

Компания всегда старалась предлагать инновационные решения, стояла на защите национальных интересов страны и смотрела на развитие телекоммуникаций в России со стратегической точки зрения. Все это, на наш взгляд, является основой нормальных и конструктивных отношений с любым регулятором.

#### Сотрудники — 10%

Быстрое развертывание сети «Северо-Западный GSM» и ее надежная работа были бы невозможны без огромного энтузиазма и самоотверженного труда коллектива компании. Уже тогда в число стратегических приоритетов компании начали выходить сочетание профессионализма с взаимовыручкой, ориентация всех подразделений на общий, а не на собственный результат. Товарищество, ощущение единой цели, перспективы «будущих свершений» были главными мотивациями к работе. Материальные стимулы были не так важны. В фазе зарождения компании ее ключевым персоналом были технические специалисты, игравшие главную роль в обеспечении роста компании и ее сетей. Большая часть технических сотрудников пришла из первого мобильного

оператора России — из «Дельта Телеком». Эти специалисты уже обладали солидным опытом, который в то время в России получить было больше негде. Лишь с завершением развертывания сети и началом борьбы за клиента лидерство в компании стало переходить к специалистам по продажам, маркетологам, аналитикам и экономистам.

#### Потребители — 5%

Незанятый рынок, отсутствие конкуренции и нетребовательный потребитель — все это типично для зарождающихся инновационных услуг. Было бы ошибкой вкладывать большие средства в маркетинг и в продвижение. Клиенты оценивали работу компании только по двум главным параметрам: качеству связи и зоне охвата. Поэтому основные усилия были направлены на развитие сети и инфраструктуры, а не на коммуникации с потребителями в современном понимании. Однако уже в фазе зарождения были предприняты шаги по улучшению обслуживания. Летом 1996 г. был открыт оборудованный по самому последнему слову техники центр по работе с абонентами (в деловом центре Europa House). Центр работал без выходных дней, а справочная телефонная служба была переведена на 24-часовой режим работы. Темпы прироста абонентов существенно возросли: если для достижения отметки в 10 000 абонентов «Северо-Западный GSM» понадобилось больше года, то весной и летом 1996 г. 5000 абонентов были подключены менее чем за 3 месяца.

#### Прочие — 5%

К прочим аудиториям в данном случае можно отнести дистрибуторов телефонов и контрактов. В то время операторы занимались и дистрибуцией телефонов, поскольку рынок ритейла (в виде таких крупных игроков, как «Евросеть» и «Связной») только зарождался. В начале 1995 г. насчитывалось около десятка официальных дилеров. «Северо-Западный GSM» — первый

российский оператор, который с самого начала работы сознательно ориентировался на продажи через дистрибуторов, а не через собственные точки. Любопытно, что решение о создании в Санкт-Петербурге собственного дочернего предприятия, получившего условное название Teleshop, для продажи контрактов и оборудования имело место, но вскоре было пересмотрено в пользу полного отказа от такого бизнеса и создания для этих целей широкой дилерской сети. Эта политика в то время полностью отличалась от политики продаж других операторов, и можно смело сделать вывод, что компания встала на этот путь первой из российских операторов.

Этот подход был заимствован из стран Скандинавии, где операторы концентрируются на предоставлении связи, а дилеры — на подключении абонентов, достигая самых отдаленных населенных пунктов. Эта схема была построена с учетом проводимых правительствами Швеции и Финляндии государственных программ мобильной телефонизации малонаселенных территорий. У столичных коллег петербургской компании на этапе зарождения намерения делегировать подключение независимым дилерам не возникало: компании работали в пределах Москвы, и клиентам не нужно было далеко ехать, чтобы подключиться.

## ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ КОМПАНИИ (1997—2002)

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

В 1997 г. стало понятно, что услуга мобильной связи оказалась востребованной. «Северо-Западный GSM» стал расширять свое присутствие вне Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Начало и вся первая половина 1997 г. стали временем освоения рынка собственного региона. Еще в 1994 г. были получены (с прицелом на будущее) лицензии на операторскую деятельность в Архангельской и Мурманской областях, а также в Республике Карелия. Эти лицензии предусматривали начало операторской деятельности не позднее весны-лета 1997 г., после чего они могли быть отозваны. Поэтому нужно было предпринимать срочные меры. Сопротивление было нешуточным, местные операторы (стандарты NMT и AMPS развивались в основном местными управлениями электросвязи) справедливо видели в «Северо-Западном GSM» сильного конкурента. Но в результате интенсивной работы в мае—июле 1997 г. с короткими интервалами были запущены сети GSM в Архангельске, Мурманске и Петрозаводске.

В конце 1990-х гг. руководители холдинга «Телекоминвест» решили навести порядок в активах, как минимум, разделить фиксированную и мобильную связь. Мобильная связь перестала быть придатком проводного телефона или диковиной, перестала быть роскошью, доступной лишь иностранцам или состоятельным бизнесменам, а значит, ей предстоял, пусть и не до конца ясный, но свой собственный путь развития.

Новое отношение к мобильной связи в «Телекоминвесте» было обозначено структурно: в 1998 г. в компании было создано два управляющих блока — дивизион фиксированной связи и диви-

зион подвижной связи. Штатный состав мобильного дивизиона был небольшой, 10—12 человек. Под его контролем, кроме компании «Северо-Западный GSM», находился целый ряд других активов: «Дельта Телеком», «Альфа-телеkom» в Карелии, «Бета-телеkom» в Пскове, «Мобильный телефон» в Великом Новгороде. Кроме того, в его поле зрения попали «Волжский GSM» в Саранске, транкинговые системы, компания «Радиотел». Самым значительным активом был, безусловно, «Северо-Западный GSM». Именно ему предстояло стать источником опыта, кадров и ресурсов для остальных компаний.

В 1998 г. «Северо-Западный GSM» возглавил Игорь Никодимов. Его предшественник Александр Няго стал генеральным директором «Телекоминвеста». В новой роли Александр Няго отстаивал прежнюю стратегию, опробованную на Северо-Западе. Перед мобильным дивизионом были поставлены задачи расширения сети за пределы отдельно взятого региона. С 1998 г. «Телекоминвест» начал приобретать региональные компании, которые обладали лицензиями GSM. В то время в России было выдано более 70 GSM-лицензий, но часто их обладатели не имели ни средств для развития сетей, ни опыта. Кроме того, далеко не во всех регионах был достаточный для запуска местной сети платежеспособный спрос. Таким образом, стал сказываться эффект масштаба: крупные компании могли финансировать строительство сети в одном регионе за счет доходов в других регионах и могли предложить на новом рынке более низкие цены за счет распределения себестоимости между всеми своими абонентами.

С успешным строительством новых сетей приходило понимание, что компания сможет предоставлять услуги во всей России. Скандинавские акционеры относились к такой перспективе скептически, особенно после кризиса 1998 г., когда многие иностранные компании ушли из России, посчитав рынок бесперспективным. Но 1999 год показал, что это был самый удобный момент для приобретения значительно подешевевших компаний,

обладавших необходимыми лицензиями. Российские акционеры и менеджмент «Телекоминвеста» убедили скандинавских коллег начать подготовку к завоеванию федерального рынка. Предполагалось, что через десять лет у компании будет миллион абонентов. В 1999 г., когда сеть «Северо-Западного GSM» полностью охватила Санкт-Петербург и Ленинградскую область и активно развивалась в северных регионах Северо-Запада, число абонентов достигло ста тысяч. Но российская экономика быстро восстанавливалась за счет активного импортозамещения и повышения цен на экспортные товары. Отметку в миллион абонентов компания преодолела через 3 года.

По словам Александра Волкова, который возглавлял дивизион мобильной связи в «Телекоминвесте», идея создания третьего общероссийского оператора, да еще на базе региональной компании, казалась авантюрной. В Москве уже были мощные операторы, претендовавшие на национальный статус, и они имели в качестве источника финансирования огромный рынок столицы. Все аналитики в то время, особенно после кризиса 1998 г., говорили о том, что в регионы выходить не надо, тем более с лицензией на 1800 МГц, которая хороша для городов с высокой плотностью населения. Осторожно признавалась возможность построить окупаемые сети разве что в городах-миллионниках. А компания, наоборот, начала скупать операторов с лицензиями именно в диапазоне 1800 МГц и сделала ставку именно на регионы.

Надежда Герман, в то время юрист дивизиона мобильной связи в «Телекоминвесте», вспоминает хронологию покупок: «Сначала у дивизиона мобильной связи «Телекоминвеста» была во владении компания «Волжский GSM». Потом была приобретена компания «МСС-Саратов». Затем последовал целый ряд сделок: «Мобиком-Новосибирск», «Мобиком-Хабаровск», «Мобиком-Кавказ», приобретены компании «Уральский GSM» и «Мобиком-Пермь», создана компания «Мобиком-Центр», на которую была получена лицензия на Центральный регион».

В ноябре 1999 г. финская телекоммуникационная компания Sonera зарегистрировала в Москве дочернее ЗАО «Соник Дуо». В начале лета 2000 г. «Соник Дуо» получил лицензию на создание в московском регионе сотовой сети GSM 900/1800. Главным партнером Sonera стала дочерняя фирма компании «Центральный телеграф», которая контролировала 65% акций ЗАО «Соник Дуо» (ООО «ЦТ-Мобайл», учрежденная «Центральным телеграфом» (51%) и кипрским оффшором Transcontinental Mobile Investments (49%), который в свою очередь был создан финансовой компанией «LV Finans»)\*.

Когда все доступные лицензии были тем или иным способом получены, акционеры приняли решение о консолидации активов в рамках единой компании. В августе 2001 г. российские компании «Телекоминвест», «ЦТ Мобайл», финская Sonera и шведская Telia анонсировали беспрецедентное для российского рынка мобильной связи событие: создание первой компании-оператора, оказывающей услуги на всей территории России. В рамках этого проекта предполагалось объединить ЗАО «Северо-Западный GSM» с ЗАО «Соник Дуо» (Москва), ЗАО «Мобиком-Кавказ», ЗАО «Мобиком-Центр», ЗАО «Мобиком-Новосибирск», ЗАО «Мобиком-Хабаровск», ЗАО «Мобиком-Киров», ОАО «МСС-Поволжье», ЗАО «Волжский GSM» и ЗАО «Уральский GSM». В результате этого слияния объединенная компания, получившая название «Мегафон», обладала крупнейшим в России лицензионным покрытием, охватывающим 68 регионов Российской Федерации, где проживают около 122 млн человек, что составляло 80% населения страны. Базовым оператором для реализации этого проекта стал «Северо-Западный GSM». Таким образом, начался новый этап в истории его развития. Так стартовал проект «Мегафон» и компания перешла в фазу роста.

\* Коник Л., Серегина Е. На переправе // Ведомости. — 2001. — 6 июл. — 118 (441)

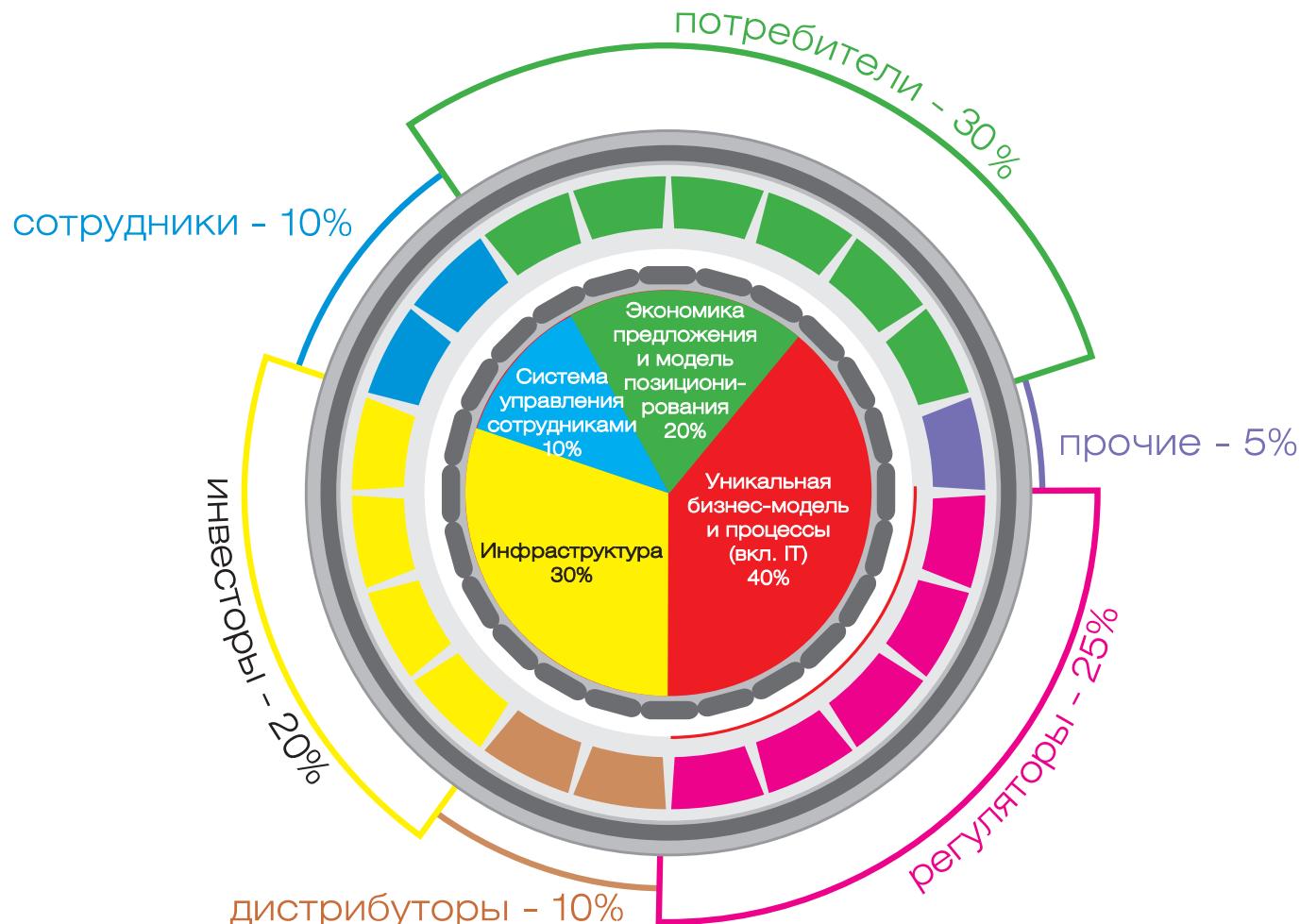


Рис. 6—2. «Генератор» в фазе формирования компании «МегаФон»

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

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

В этой фазе успех компании определили решения, выбранные в рамках бизнес-модели. Главное из них — не концентрироваться на перспективном, но ограниченном рынке Санкт-Петербурга, а осуществить региональную экспансию в близлежащие области. На основе опыта работы в рамках всего региона акционеры получили подтверждение перспективности федеральной экспансии.

Также для компании «Северо-Западный GSM» и будущего проекта «Мегафон» было очень важно, что в подавляющем большинстве случаев в регионах приобретались компании, обладавшие лицензиями, но не развернувшие бизнес. Скорость развертывания была в этом случае ниже, чем если бы покупался оператор, уже предоставляющий услуги. Но выигрыш состоял в отсутствии необходимости тратить время и силы на сопряжение бизнес-моделей, технических платформ и корпоративных культур. Отлаженные регламенты и бизнес-процессы воспроизводились из практики компании «Северо-Западный GSM», региональные бизнесы строились по единым принципам. Кульминацией реализации такой бизнес-модели стало появление объединенной компании.

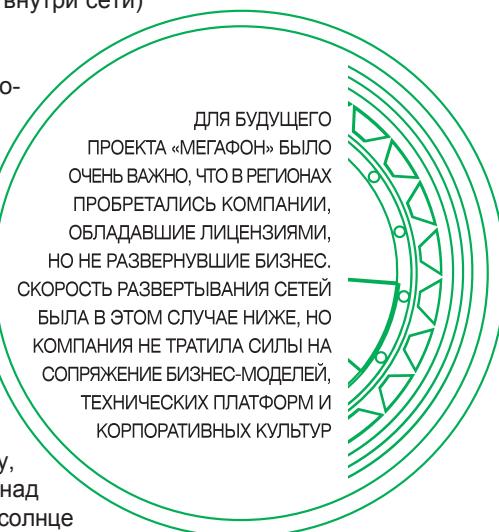
Быстрое проникновение мобильной связи можно объяснить тремя факторами. Во-первых, значительным ростом покупательной способности россиян (не только в Москве и в городах-миллионниках), вызванный десятикратным ростом цен на энергоносители с 1998 г. Во-вторых, очень напряженной конкурентной борьбой среди всех участников рынка мобильной связи. Это мотивировало топ-менеджмент к постоянному совершенствованию бизнес-процессов, снижению издержек и повышению внутренней эффективности, а также подстегивало строительство сетей в регионах. В-третьих,

эффектом масштаба (снижение цены услуги за счет распределения ее себестоимости на большее число клиентов), свойственным услугам вообще, а мобильной связи в высшей степени. Этот эффект проявился в отрасли в своем классическом виде, почти не искаженный никакими привнесенными факторами, и позволил снижать цены в такой динамике, чтобы постоянно повышать доступность услуги и одновременно повышать доходность операторов.

### Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 30%

На этом этапе проблемы развития инфраструктуры приобрели иной характер. Требовалось создание каналов связи между сетями компаний в отдельных регионах, создание соединений между цифровой сетью компании и прочими операторами. Инфраструктуры коммутации для цифровых сетей (а ведь сотовую сеть нужно как-то соединить с другими сетями, иначе абоненты смогут в лучшем случае звонить только внутри сети) в регионах не было.

Как вспоминает, Алексей Ничипоренко, в то время директор по развитию ЗАО «Северо-Западный GSM», в 1997 г., чтобы поставить базовую станцию в Мурманске и связать ее с коммутатором, нужно было тянуть туда цифровую линию из Санкт-Петербурга. В Архангельске пришлось устанавливать спутниковую антенну, кабель туда протянуть было уже невозможно. Но Архангельск расположен близко к Полярному кругу, геостационарный спутник виден над самым горизонтом, и зимой, когда солнце



восходит невысоко, получается, что солнце и спутник находятся примерно в одной точке. Проблема в том, что мощность излучения солнца начинает превосходить мощность сигнала спутника, и однажды эта антenna приняла солнце за спутник и стала «убегать» вслед за ним. Долго думали, что делать, и поступили по-русски: поставили в редуктор лом, который просто не давал антенну поворачиваться. На спутнике в Архангельске компания работала несколько лет, пока в регионе не появился цифровой канал. Вместе со строительством собственных базовых станций приходилось заменять на «цифру» и старое аналоговое оборудование местных сетей. А при развертывании сетей в Сибири компании вообще приходилось проводить в некоторые населенные пункты электричество.

Еще одной проблемой развития инфраструктуры стала доступность частот. В Санкт-Петербурге сеть «Северо-Западный GSM» работала в диапазоне 900МГц, и для города этого было достаточно на несколько лет вперед. Но в других регионах этот частотный диапазон был уже занят, кроме того, большинство лицензий, приобретенных вместе с региональными компаниями, были на диапазон 1800 МГц. Компания приняла важное техническое решение переориентироваться на этот диапазон. «Северо-Западный GSM» сделал сеть двухдиапазонной (GSM-900/1800) благодаря тому, что в 1999 г. была приобретена компания «Северо-Западный DCS», имевшая лицензию на диапазон частот 1800 МГц на территории Северо-Западного региона. Эта покупка позволила также решить «вопрос частот» в Калининградской, Псковской и Новгородской областях.

В это время в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе отлаживались процессы сопряжения базовых станций, роуминг внутри сети, изучались тонкости работы с оборудованием. Хорошо зарекомендовавшее себя оборудование выбиралось в качестве основного для всей страны. Скоро масштабное строительство сети «Северо-Западный GSM» и расширение аудитории

привели к тому, что Санкт-Петербург стал пятым городом в мире и первым в России, где мобильная связь спустилась под землю, в метро. В тот же период компания первой в России вывела на рынок WAP-технологии. В июне 1999 г. открылась услуга «Мобильный Интернет». Скорости по нынешним меркам были незначительными, но это говорило об инновационном характере стандарта GSM и самой компании.

Сложным проектом для компании «Северо-Западный GSM» было участие в качестве официального поставщика услуг мобильной связи на проходящем в Санкт-Петербурге чемпионате мира по хоккею в мае 2000 г. Для этого компания в новом Ледовом дворце впервые в стране смонтировала временную indoor-сеть. Приходилось учитывать и особенные обстоятельства. Если бы в финал чемпионата вышли финская и шведская сборные, нагрузка от звонков болельщиков этих стран на внутреннюю радиосеть возросла бы до запредельных величин. Поэтому было предусмотрено резервирование внешней радиосети расположенных поблизости базовых станций для снятия перегрузок.



В АПРЕЛЕ  
2000 Г. РАСЦЕНКИ  
НА МИНУТУ РАЗГОВОРА  
ВПЕРВЫЕ БЫЛИ ПОНИЖЕНЫ.  
ТАРИФНЫЕ ПЛАНЫ, ВВЕДЕННЫЕ  
ЕЩЕ В 1995 Г., ОКАЗАЛИСЬ  
НАСТОЛЬКО УДАЧНЫМИ, ЧТО  
БЫЛИ ПРИЕМЛЕМЫМИ ДЛЯ  
АБОНЕНТОВ ВПЛОТЬ ДО  
ВТОРОЙ ПОЛОВИНЫ  
2001 Г.

К моменту объявления о запуске проекта «Мегафон» количество базовых станций «Северо-Западного GSM» превысило 500, увеличившись за 4 года в 3,5 раза (в 1997 г. у компании было 146 базовых станций).

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

В момент резкого падения курса рубля в 1998 г. абоненты сохранили верность «Северо-Западному GSM». Многие из них в этот момент решили не только не отказываться от услуг компании, но и проплатить их вперед, опасаясь дальнейшего падения курса рубля (цены на услуги сети в то время номинировались в долларах). В кризисные дни это выплилось в гигантские очереди перед кассами. К концу «дефолтного» года абонентская база стабилизировалась на докризисном уровне. Из маркетинговых инициатив того времени компания ввела лишь антикризисную программу «GSM против зимы» (в конце 1998 г.), включавшую групповые скидки и ежедневный расчет абонентской платы.

В апреле 2000 г. расценки на минуту разговора впервые были понижены. Расширение абонентской базы привело к запуску нового для российского телекоммуникационного рынка проекта, pre-paid-тарифа с тарификацией в режиме реального времени «GSM-Лайт». Это был первый pre-paid-тариф компании, в котором on-line-тарификация позволяла абоненту оперативно контролировать свои расходы и трафик разговора и избавляла его от «сожалений об излишней общительности» в конце месяца.

В декабре 2001 г. в Санкт-Петербурге у компании появился первый серьезный конкурент — в городе началась коммерческая эксплуатация двухдиапазонной сети МТС, в составе которой работали коммутатор с начальной емкостью на 100 000 абонентов и 130 базовых станций. Готовясь к конкурентной борьбе, компания «Северо-Западный GSM» заранее отменила плату за подключение, полностью изменила линейку тарифных планов, отменила плату за внутрисетевые входящие звонки (за несколько лет до того, как принцип «платит звонящий» был закреплен в России законодательно) и расширила сеть центров обслуживания абонентов в Санкт-Петербурге. МТС, в свою очередь, предложил

беспрецедентно низкие тарифы на первый год работы, а самым привлекательным предложением МТС стала стоимость внутрисетевого звонка, составлявшая всего 1 цент.

Меры, предпринятые обеими компаниями, существенно повлияли на рынок, который ранее охватывал преимущественно бизнесменов и потребителей с высоким доходом. Теперь обладателем мобильного телефона мог стать практически любой житель города. За полгода работы в Санкт-Петербурге и области абонентская база МТС превысила 320 тыс. пользователей. За это же время количество абонентов «Северо-Западного GSM» увеличилось на 400 тыс. и в мае 2002 г. достигло 1 млн. Конкурентная борьба за питерский рынок положила начало длительной «войне за долю» на федеральном рынке. Прошло меньше года, и в ноябре 2002 г. «МегаФон» применил такую же маркетинговую стратегию на рынке сотовой связи Москвы, и так же «взорвал» столичный рынок. За год работы в столице услугами компании стали пользоваться 800 тыс. москвичей\*.

## Система управления сотрудниками (HR) — 10%

К уже сформированным принципам профессионализма и взаимовыручки в период формирования добавился принцип структурности постановки и реализации задач. Последовательность в достижении целей и скорость принятия решений, идущие от руководства, копировали подчиненные. В компании по-прежнему сохранялись развитые горизонтальные связи. Особенностями системы управления коллективом в этот период стали вопросы, связанные с появлением филиалов.

Было начато целенаправленное делегирование полномочий региональным директорам. Им была дана свобода в принятии решений о способах завоевания локальных рынков, при условии сохранения единства регламентов, стандартов и подходов к стро-

\* Данные Acmt-consulting на 30.11.2003 г.

ительству сетей. Филиалам давалось право проводить тендеры на проектирование и строительство сетей. Закупки оборудования оставались в компетенции головного офиса. Соответственно ключевым стал фактор выбора кандидатуры регионального директора.

Так, например, компания «Уральский GSM», ранее безуспешно пытавшаяся преодолеть последствия кризиса 1998 г., была приобретена «Телекоминвестом» в 2001 г. вместе с лицензией на работу в стандарте GSM в двенадцати областях. На место ее генерального директора был приглашен один из самых опытных связистов-управленцев Екатеринбурга Александр Арнаутов. Он перешел в «МегаФон» от конкурентов и привел собственную команду из 17 человек. Она разместилась в трех маленьких комнатах, одна из которых являлась кабинетом генерального. За полгода команда построила сеть в уральском регионе: технологии и стандарты пришли от материнской компании, а методы работы с региональной спецификой — от людей, знакомых с местной обстановкой.

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

### Потребители — 30%

В апреле 1999 г. в компании «Северо-Западный GSM» открылся полноценный call-центр. Справочно-информационная служба является визитной карточкой любого оператора связи, потому что подавляющее большинство абонентов компаний-оператора формируют мнение на основе опыта общения по возникающим проблемам. Абоненты понимают, что ни один оператор не застрахован от ошибок и технических сбоев, и абоненты готовы их прощать. Значительно важнее, как компания относится к этим ошибкам, умеет ли признавать и своевременно исправлять их.

С вводом в эксплуатацию этого помещения каждый абонент из любой области Северо-Запада, позвонивший в круглосуточную справочную службу, имел возможность получить ответ на свой вопрос без ожидания в длительной очереди. Были разработаны специальные нормативы по времени реакции оператора на поступивший вызов и постоянно осуществлялись контрольные вызовы на операторов справочной службы с целью проверки соблюдения этих нормативов.

С октября 1997 г., когда «Северо-Западный GSM» начал выходить за пределы Санкт-Петербурга и области, до мая 2002 г., когда «МегаФон» окончательно сформировался, число абонентов выросло в 20 раз (с 50 тыс. до 1 млн абонентов). К маю 2002 г. запуски сетей в Поволжье, на Кавказе прибавили еще 400 тыс. абонентов. Хотя в материнском регионе компания продолжала использовать марку «Северо-Западный GSM», в новые регионы компания приходила уже под именем «МегаФон». Создание бренда «МегаФон» оказало значительное влияние на позиционирование компании при росте федерального бизнеса. Более подробно мы рассмотрим бренд как инструмент отношений с клиентами в следующем разделе, посвященном росту компании.

### Регуляторы (и владельцы приобретаемых активов) — 25%

Как правило, приобретение активов не требовало каких-либо разрешений от регуляторов, поскольку одним из критериев покупки был факт наличия действующей лицензии. При этом за урегулирование взаимоотношений с региональными регуляторами и военными отвечали сами бывшие владельцы компаний. Чтобы избежать ситуации, когда последние передают новому владельцу «неурегулированный» актив и забывают о нем, «Телекоминвест» выработал специальный порядок приобретения активов. Сначала приобреталась 51%-ная доля, затем после анализа и подтверждения, что отношения с регуляторами приведены

в порядок, доля доводилась до 75—100%. Оставшиеся доли выкупались после практической реализации проекта создания местной сети (в большинстве случаев это происходило уже в 2002—2003 гг.). Проблемы при приобретении активов возникли только при покупке «МСС-Поволжье», которая принадлежала 25 физическим лицам, по-разному относившимся к предложению о продаже. Эти проблемы в результате были урегулированы в индивидуальном порядке.

#### Инвесторы — 20%

Основными инвесторами на этапе формирования были сами акционеры. После 1998 г. доступ к кредитным ресурсам банков был затруднен, а рынок публичных заимствований только зарождался. Будущий «Мегафон» в этот период представлял собой конгломерат юридических лиц и не мог последовать за главными конкурентами, которые в 1996 г. («ВымпелКом») и 2000 г. (МТС) провели IPO на западных фондовых рынках. Поэтому средства на развитие компании поступали от акционеров, от банков в виде кредитов и из доходов самого «Северо-Западного GSM». Акционеры не требовали выплаты дивидендов, понимая, что любое изъятие денег из компании в преддверии роста означает недополучение в будущем нескольких процентов доли рынка или миллионов абонентов.

#### Дистрибуторы — 10%

По-прежнему придерживаясь стратегии внешней дистрибуции, к 2001 г. в Северо-Западном регионе компания сотрудничала с 92 дилерами. Именно они подключили подавляющее большинство абонентов компании.

#### Сотрудники — 10%

Численность сотрудников компании оставалась относительно небольшой. К моменту создания ОАО «Мегафон» в компании

работало 2962 сотрудника. В основном — это топ-менеджмент, технические специалисты и работники центров обслуживания абонентов и call-центра. Географическая удаленность не мешала общению — мобильная связь позволяла моментально получить консультацию от коллег в другом регионе. Многие специалисты знали друг друга по голосам, при этом не разу не встречаясь друг с другом. Топ-менеджмент регулярно собирался вместе в Санкт-Петербурге для обсуждения планов развития. На этом этапе коллектив сплочивали не только масштаб решаемых задач, но и новая идея — противостояние конкурентам в борьбе за материнский рынок и регионы. Эта мотивация оказалась очень эффективной и поддерживала способность команды противостоять конкурентам на всех фронтах и желание бороться за каждую тысячу абонентов.

#### Прочие — 5%

В фазе зарождения очень важной аудиторией для компании были поставщики оборудования. Отношения с финской компанией Nokia оказали огромное влияние на техническую политику компании «Северо-Западный GSM». Выбор оборудования в пользу изготовителя из той же страны, которую представляют зарубежные акционеры, был естественным не только для компании «Северо-Западный GSM». МТС, созданная при участии немецкого капитала, таким же образом на этапе зарождения выбрала в качестве основного поставщика компанию Siemens. Но если в 1994 г. поставка оборудования в Россию была эпизодической, то в 2000 г. российский рынок начал рассматриваться производителями телекоммуникационного оборудования как один из самых перспективных в мире. На стадии формирования «Северо-Западный GSM» отошел от монобрендовых поставок и начал проводить серьезные тендера. В 1999 г. конкурс на поставки для сети в Саратове выиграл Siemens. В 2001 г. с Siemens был заключен контракт на поставку оборудования в укрупненном

Уральском регионе. Для сетей в Сибири и на Дальнем Востоке «Мегафон» выбрал китайского поставщика Huawei из-за территориальной близости и конкурентных цен при высокой надежности оборудования. Компания Nokia выиграла тендер на оборудование для сетей на Северном Кавказе и в Поволжье. Сеть «Соник Дуо» в Москве (будущий «Мегафон-Москва») была построена на оборудовании фирмы Ericsson.

## ФАЗА РОСТА КОМПАНИИ (2002—НАЧАЛО 2008)

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

Весной 2002 г. состоялась сделка, в результате которой «Северо-Западный GSM» стал владельцем всех компаний мобильной связи «Телекоминвеста». Одновременно произошла реструктуризация, изменение организационно-правовой формы с закрытой на открытую и переименование компании. Процесс трансформации «Северо-Западного GSM» в «Мегафон» включал в себя ребрендинг, подготовку и выделение головного офиса с переносом в Москву и одновременно создание Северо-Западного филиала «Мегафона». Переехавшие в столицу сотрудники обладали опытом работы на сформированном рынке, и им предстояло перенести этот опыт на федеральный уровень, «тиражировав» его для других регионов страны.

29 мая 2002 г. ЗАО «Северо-Западный GSM» сменило название на ОАО «Мегафон». Процесс создания общероссийского GSM-оператора «Мегафон», начавшийся в августе 2001 г., завершился. Вице-президент Sonera Мартти Хуттунен стал председателем Совета директоров ОАО «Мегафон» (до этого Хуттунен являлся председателем координационного совета проекта «Мегафон»). На пост генерального директора «Мегафона» был назначен Юрий Павленко, который к этому моменту более двух лет занимал пост первого заместителя федерального министра связи и информатизации. Акционеры полагали, что опыт работы в государственных органах и хорошее знание основ государственного регулирования отрасли помогут компании развиваться более динамично. В 2003 г. его сменил Сергей Солдатенков, который ранее много лет работал в «Дельта Телеком», а потом в «Телекоминвесте».

Целью проекта «Мегафон» было объединение регионов России в единое телекоммуникационное пространство.

Сеть «Мегафон» планировалось строить как единую: с унификацией набора услуг, тарифной сетки, технической политики и внутрисетевым роумингом. Все это делалось ради завоевания как можно большей доли рынка (в конце 2002 г. проникновение услуг мобильной связи составляло 12,5%).

Первым направлением федеральной экспансии был выбран Северный Кавказ. «Телекоминвест» руководствовался сугубо экономическими соображениями. С точки зрения экономического развития территорий Северный Кавказ был самым перспективным российским регионом. Лучше выглядела только Москва, но возможностей выхода в столицу еще не было. Проект предусматривал концентрацию средств и усилий на одновременном покрытии Краснодарского и Ставропольского краев и Ростовской области, трех крупнейших и самых густонаселенных в регионе. До этого ни один отечественный оператор не делал регионального проекта подобного масштаба. В апреле 2001 г. с Nokia был подписан контракт на поставку оборудования. Техники, которая отправлялась на Кавказ, было так много, что для ее переброски были задействованы самолеты «Руслан». Один самолет вмещал в себя столько оборудования, что им полностью заполняли 18 фур с прицепами. Сеть из 200 базовых станций была запущена уже в августе. В октябре абонентская база компании на Северном Кавказе насчитывала 16 тыс. человек. Через два года число их увеличилось до 860 тыс.,



а число базовых станций — до 450. В октябре 2003 г. региональная сеть набрала свой первый миллион, а к началу 2008 г. имела в своем активе около 5 млн абонентов. Северный Кавказ стал первым опытом крупного строительства за пределами Северо-Западного региона, и он же был своеобразным полигоном, на котором отрабатывались самые разные технологии.

После Северного Кавказа пришло время Поволжья. В 2000 г. сети появились в Саратовской области и Мордовии. Самарская область «запустилась» в ноябре 2001 г. В марте 2002 г. компания объявила о начале работы в Республике Башкортостан, в августе — в Волгоградской области, в октябре — в Ульяновской, в декабре — в Астраханской области и в Калмыкии. Менее чем за год клиентская база увеличилась в пять раз и составила 500 тыс. человек, а к концу первого года работы под брендом «Мегафон» превысила 1 млн. Поволжье стало вторым после Северо-Запада регионом, где «Мегафон» занял лидирующую позицию. Стремительный рост базы «Мегафона» в Поволжье сопровождался новыми техническими решениями, расширением материальной базы. Число базовых станций с 2001 г. по 2006 г. выросло в 47 раз (с 70 до 3300), а количество абонентов в Поволжье к 2008 г. превысило 7,5 млн.

21 ноября 2001 г. состоялся запуск сетей в Москве и Московской области. Следующие 12 месяцев компания «Мегафон-Москва» расширяла сеть, готовясь дать столичным конкурентам достойный ответ за Санкт-Петербург. В ноябре 2002 г. битва за долю на московском рынке началась и не прекращается до сих пор. С конца 2001 г. до начала 2008 г. абонентская база компании в столице выросла в 330 раз (с 15 тыс. до 5022 тыс.). За это время было построено около 2,5 тыс. базовых станций. «Мегафон» занял 20% самого ликвидного рынка России. По результатам 2008 г. московский регион дал компании 31% всей выручки и 35% EBITDA\*.

\* EBITDA (сокр. от англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений.

В июле 2002 г. на территории Большого Урала под брендом «Мегафон» начал оказывать услуги оператор мобильной связи ЗАО «Уральский Джи Эс Эм». Началось подключение абонентов в Екатеринбурге, Нижнем Тагиле и Челябинске. Уже через полтора месяца работы в сети «Мегафон-Урал» было зарегистрировано 10 тыс. абонентов. Тогда же началась коммерческая эксплуатация сети в Ханты-Мансийском автономном округе. В декабре 2002 г. сеть «Мегафон» начала работать в Пермской и Тюменской областях, а число абонентов составило 107 тыс. человек. К началу 2008 г. компания обслуживала уже 3,168 млн абонентов.

В декабре 2002 г. заработал «Мегафон-Центр». Стартовав в Нижегородской и Воронежской областях, в 2003 г. сеть была запущена еще в десяти субъектах РФ, а в апреле 2004 г. компания завершила освоение лицензионной территории. К началу 2008 г. компания обслуживала уже 3,4 млн человек.

Ровно через год и через полтора года после того, как «Мегафон» перешагнул границу Европы и Азии, в декабре 2003 г. началась коммерческая эксплуатации сети «Мегафон-Сибирь». В этот день офис обслуживания абонентов в Новосибирске начал подключать своих первых клиентов. А еще через два дня стать клиентами «Мегафона» смогли жители Кемерово и Новокузнецка. Всего за две недели работы компания смогла занять 2% рынка. Осенью 2005 г. количество клиентов сибирского «Мегафона» превысило отметку 500 тыс. Осенью 2006 г. компания отметила свой первый миллион клиентов. Компания сразу вышла с необычным для Сибири предложением — безроуминговым пространством. Абоненты могли совершать звонок по цене местного вызова на расстояния в тысячи километров. К началу 2008 г. сибирский филиал обслуживал 1,5 млн абонентов.

Весной 2004 г. «Мегафон» пришел на Дальний Восток. 10 марта одновременно открылись центры обслуживания в Хабаровске и

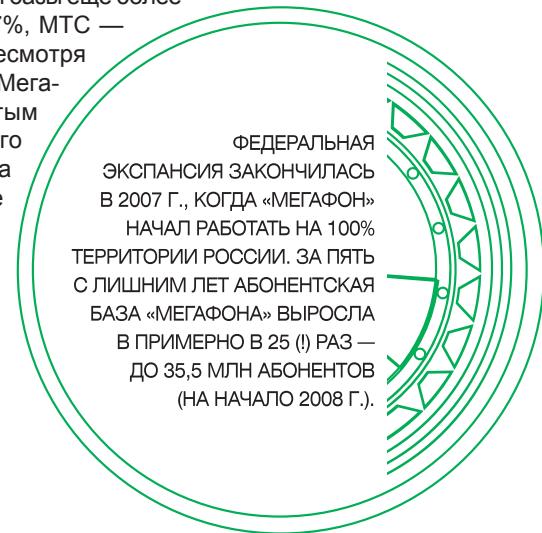
Владивостоке. Около полутора тысяч человек в первый же день стали клиентами сети. Дальше все тот же стремительный темп: Еврейская автономная область, Сахалин, Амурская область, Республика Саха (Якутия), Бурятия, Читинская область, Магадан, Камчатка, Чукотка.

На Чукотке в 2006 г. «Мегафон» стал первым сотовым оператором стандарта GSM. Поэтому из 50 тыс. жителей всего автономного округа 31 тыс. стали его абонентами. В 2007 г. было установлено сразу два географических рекорда, интегрировав базовые станции в самой северной точке России — поселке Тикси (Якутия), где средняя температура в январе опускается до -40С, и в самой восточной — поселке Провидения (это же и самая западная точка, поскольку поселок находится уже в западном полушарии Земли!). В декабре 2007 г. компания полностью охватила сетью лицензионную территорию Дальневосточного региона и к началу 2008 г. обслуживала здесь 2,2 млн абонентов, сделав общение простым и доступным, несмотря на отсутствие дорог, кабельных сетей, сотни километров безлюдного пространства. С помощью «Мегафона» даже на урановых разработках в Хиагде и золотодобывающих рудниках в Иракинде рабочие могут связаться с родными и близкими.

За счет федеральной экспансии за пять с лишним лет абонентская база «Мегафона» выросла в примерно в 25 раз — с 1,4 млн (май 2002 г.) до 35,5 млн абонентов (на начало 2008 г.). Доля «Мегафона» на российском рынке увеличилась с 16% до 23%, а внутри тройки федеральных операторов — с 20% до 25%. Доля «Мегафона» в выручке «большой тройки» в России возросла с 16% до 32%.

Бурный рост «Мегафона» замедлился в начале 2008 г. Проникновение услуг мобильной связи достигло 120% численности населения (а в Москве и вовсе 175%). За 2008 г. абонентская база в России выросла всего на 9%, в первом полугодии 2009 г. —

на 6%. По сравнению с предыдущими годами компании «большой тройки» показали за 2008 г. относительно скромный рост («Мегафон» — 22%, МТС — 11%, «ВымпелКом» — 8%). В первом полугодии 2009 г. рост их абонентской базы еще более замедлился («Мегафон» — 7%, МТС — 5%, «ВымпелКом» — 6%). Несмотря на то, что по итогам 2009 г. «Мегафон» стал лидером по чистым подключениям в России и его абонентская база выросла на 16,3%, весь рынок и крупные операторы вступили в фазу стабилизации.



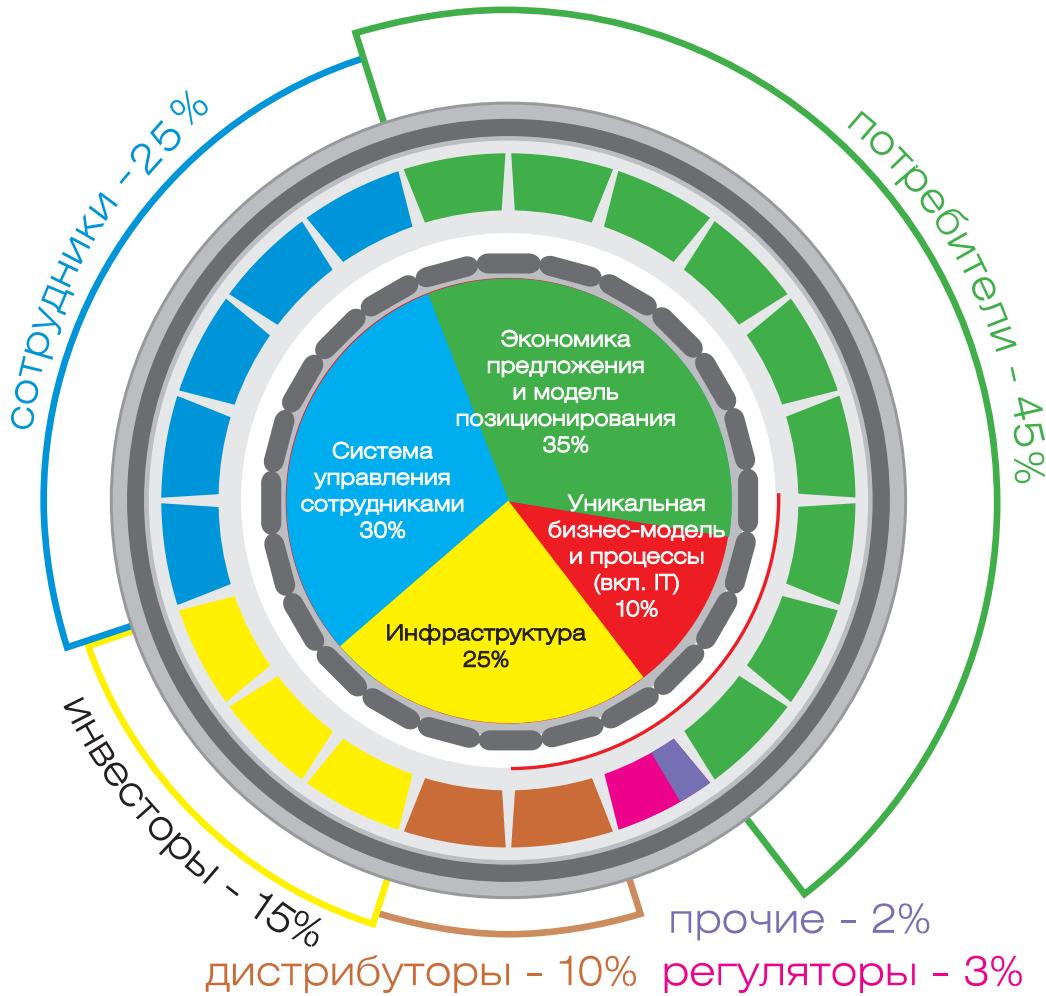


Рис. 6—3. «Генератор» в фазе роста компании «Мегафон»

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ РОСТА

### Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 35%

В фазе роста компания должна была рассказать о себе десяткам миллионов потенциальных абонентов в огромном числе регионов. Без единого идентификатора (вспомним, сколько различных компаний были объединены в рамках проекта!) этого было нельзя сделать в принципе. Споры о названии были долгими, предлагалось несколько вариантов. Например, предлагалось название «Народные коммуникации» - «Нарком». Но ни одно из них не принималось безоговорочно. PR-директор «Телекоминвеста» Андрей Климов настаивал на варианте «МегаФон». В этом названии было активное мужское начало, невозможность перепутать его с другими брендами, правильный смысл (нечто для передачи звука: «говорю тихо — слышно далеко»). «МегаФон» как марка мог вытеснить старый смысл из слова-оболочки и занять его место. В результате голосования этот вариант победил с подавляющим перевесом.

Компания «Мегафон» стала, вероятно, одной из первых, сделавших акцент в коммуникациях с потребителями не на рациональных, а на эмоциональных мотивах. Молодая компания должна была конкурировать с «зубрами» рынка, и в сфере рациональных аргументов — качество покрытия сети, цена — соперничать с ними в фазе роста «Мегафону» было сложно. Поэтому послания к аудитории апеллировали к эмоциональным понятиям, которые отражают идеологию бренда компании и бизнес-модели: «развитие», «партнерство», «Россия», «сопричастность» и «надежность».

Тема «развития» — основная. Она подразумевает внутреннюю неуспокоенность, открытость всему новому, непрерывное движение вперед. Ему соответствует зеленый цвет, основной цвет

логотипа «Мегафона», который ассоциируется с ростом, молодостью, жизнью.

«Развитие» предполагает такие составляющие, как **инновационность**, т.е. эффективное внедрение новейших дополнительных услуг и сервисов, высоких технологий связи, нестандартных маркетинговых и коммуникационных решений, лидерство в категории — на уровне технологий, репутации бренда и качества сервиса; **новые возможности для клиентов** — новые продукты, сервисы, специальные предложения; **устремленность компании в будущее** — постоянные инвестиции в развитие ресурсов сети, покрытия, качества связи и предоставляемых услуг.

КОМПАНИЯ «МЕГАФОН» СТАЛА, ВЕРОЯТНО, ОДНОЙ ИЗ ПЕРВЫХ, СДЕЛАВШИХ АКЦЕНТ В КОММУНИКАЦИЯХ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ НЕ НА РАЦИОНАЛЬНЫХ, А НА ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ МОТИВАХ, ТАКИХ, КАК «РАЗВИТИЕ», «ПАРТНЕРСТВО», «РОССИЯ», «СОПРИЧАСТНОСТЬ» И «НАДЕЖНОСТЬ»

«Партнерство» означает стабильность бизнеса, адресность абонентских услуг, реализацию принципа More Value for Money для всех групп абонентов, честность и открытость как краеугольные камни политики компании.

«Надежность» означает стабильное качество связи, высокий уровень сервиса, уверенность в своих силах.

Принцип «Россия» означает покрытие во всех ключевых городах и регионах России, напоминает, что «Мегафон» — большая телекоммуникационная компания, предоставляющая услуги мобильной связи по всей стране, отражает следование компании ценностям нового поколения России.

«Сопричастность» означает единство: мы все разные, но у нас есть много общего в том, как мы смотрим на мир, как общаемся и взаимодействуем; доверие: ты всегда можешь доверять тем, кто рядом с тобой, кто разделяет твои ценности и думает так же, как ты; друзья всегда приходят на помощь друг другу; теплые, дружеские отношения между людьми в рекламных сообщениях, легко считываемые визуально.

Визуальная оболочка бренда была разработана немецким агентством Enterpreise в конце 2000 г. В декабре 2000 г. слово «Мегафон» впервые появилось в наружной рекламе в Саратове и Саранске. А вместе с ним — и фирменный логотип с характерным кружком-физиономией и необычным цветовым сочетанием зеленого и фиолетового. Но в изобразительном стиле «Мегафона» наиболее важную роль играют человек и коммуникации между людьми, а не цветовая гамма. Герои «Мегафона» — наши современники. Бренд «Мегафон» больше основывается на разделении ценностей с абонентами, чем на визуальных символах.

По прогнозам экспертов, сделанным в 2000 г., к 2010 г. в России ожидалось 23 млн пользователей мобильной связи. К началу 2004 г. аналитики предсказывали падение темпов роста абонентской базы мобильных операторов, после того как проникновение достигнет показателя 40%. Того, что у одного «Мегафона» в начале 2008 г. будет больше 35 млн клиентов и проникновение будет 120%, не мог предположить никто. Исходя из этих прогнозов, целевые абоненты в то время были структурированы следующим образом:

- Самостоятельные абоненты, мужчины и женщины в возрасте 20—55 лет, со средним доходом. Принимают решение о выборе оператора и тарифного плана при подключении. Обращают внимание на такие параметры, как уровень цен оператора, качество связи, доступные зоны покрытия, дополнительные услуги (от роуминга до мобильного Интернета) и общая репутация компании-оператора.

- Молодые несамостоятельные абоненты, студенты, учащиеся, неработающая молодежь 16—22 лет. Данная целевая группа характеризуется высоким уровнем интереса к наиболее инновационным дополнительным услугам развлекательного характера (WAP, MMS, контент-услуги). Молодые абоненты влияют как на сверстников, так и на старшее поколение, на родителей, помогают им осваивать технологические новинки.
- Несамостоятельные абоненты старшего возраста, родители и родственники самостоятельных абонентов в возрасте старше 45 лет, пенсионеры. Низкий уровень вовлеченности в процесс принятия решения о выборе оператора и тарифного плана. Пользуются услугами голосовой связи и SMS.

Ядро целевой аудитории «Мегафона» составляли мужчины и женщины в возрасте 20—35 лет со средним уровнем дохода (вся Россия). Эта аудитория была важна для компании по своим социально-демографическим и экономическим параметрам: она наиболее активно использует сотовую связь и реагирует на новинки рынка.

Первая общефедеральная рекламная кампания «Мегафон» состоялась в 2003 г. под девизом «Будущее зависит от тебя». По мнению Ларисы Ткачук, заместителя генерального директора по коммерции, девиз являлся утверждением в первую очередь жизненной позиции основной клиентской базы — среднего класса — молодых, деятельных людей. Ценности «Мегафона» как оператора были идентичны жизненным ценностям абонентов. Основная тема, которая продвигалась на уровне маркетинговых коммуникаций, — постоянное развитие: развитие отношений между людьми, развитие личности во времени, созидание, которое возможно благодаря этому развитию. В компании решили, что этим людям, которые «сами себя сделали», которые стремятся к чему-то, сообщение «Мегафона» будет близко. Плюс патриотические мотивы: в рекламе появились «обычные граждане России» и русская природа, чтобы подчеркнуть, что бизнес компании сосредоточен на России.

В 2004—2005 гг. ценностная модель бренда «Мегафон» была незначительно модифицирована: из начальных ценностей для целей коммуникации были выдвинуты три важнейших: *инновационность* (как составляющая развития), *забота о клиентах* (как составляющая принципов партнерства и сопричастности) и *100%-ное покрытие территории России*. Все эти ценности объединены миссией компании, которая формулируется так: «Мегафон будет объединять Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого». Дальнейшая работа показала, что бренд достаточно успешен и не требует значительных корректировок. Более того, все основные ценности, заложенные в бренд, удалось подтвердить объективно — на «репутационном» уровне.

*Развитие, инновационность* «Мегафона» подтверждалась его лидерством в области инновационных услуг. Все новейшие услуги первыми появлялись именно у «Мегафона» (GPRS, EDGE, 3G, мобильное телевидение и др.). Благодаря этому подходу с первого дня работы на федеральном уровне компания привлекала внимание молодежи и студентов, которые были способны оценить инновационность подхода в сочетании с увлеченностю новыми услугами.

*Забота о клиентах* на практике подтверждается тем, что «Мегафон» прочно занял и удерживает территорию «выгодных тарифов» и заботится о расходах абонента. Тарифы компании выгодны тем абонентам, которые активно пользуются мобильной связью и дополнительными услугами. Выходя на рынок Москвы, компания первой объявила о ценовой гибкости. Когда тарифы до уровня «Мегафона» начали снижать конкуренты, «Мегафон» не стал участвовать в ценовой борьбе, при этом сохранив в умах потребителей собственное позиционирование как недорогого оператора. При этом около 85% абонентов компании в Москве — бывшие пользователи МТС или «Билайна». Это говорит о том, что компания действительно смогла предоставить абонентам лучшие условия, проявив заботу об их интересах.

Забота об абоненте как основная ценность компании не исчерпывается тарифными планами. Компания последовательно осуществляет меры по расширению состава услуг, покрытию сети. «Мегафон» стал первым, кто запустил сети в подземке (начав в Санкт-Петербурге, компания построила сети в метрополитене Москвы, Самары и Новосибирска). В августе 2005 г. стартовала эффективная финансовая программа поддержания лояльности «Мегафон-Бонус». Она очень популярна до сих пор. Абонентам, пользующимся услугами связи, ежемесячно начисляются бонусные баллы, которые можно использовать для получения соответствующих вознаграждений — пакета бесплатных SMS, дня, выходных или даже месяца бесплатной связи. В программу «Мегафон-Бонус» вовлечено около 40% всех абонентов, ее участники тратят на вознаграждения десятки миллионов баллов ежемесячно (один балл начисляется за 30 рублей, потраченных на услуги связи).

«Мегафон» — единственный из национальных операторов, кто добился 100% лицензионного покрытия территории Российской Федерации. Сегодня компания оказывает услуги во всех регионах РФ. Цель компании — предоставлять непрерывную связь, которая позволяет абонентам свободно общаться друг с другом, в каких бы частях страны они ни находились. Более того, с 1 января 2006 г. компания перевела абонентов во всех регионах на расчеты в рублях, подтвердив принцип «100% Россия» еще и таким образом.

В августе 2006 г. произошло важное событие — число проданных sim-карт связи достигло численности населения страны. По состоянию на август 2006 г. в России было 145 млн абонентов сотовой связи. Понятно, что реальное проникновение было в районе 65—70%. Но это уже был знак, что насыщение близко.

Каждый из операторов «большой тройки» перед насыщением рынка решал две задачи. Во-первых, привлечение и удержание максимально большого количества абонентов. Большинство

клиентов, выбрав оператора, сохраняют с ним отношения на несколько лет. Это связано и с постоянством телефонного номера, и с предпочтениями, которые отдают тому или иному оператору люди, составляющие круг общения клиента. Очевидно, что последующие успехи и положение каждого из операторов на насыщенном рынке в значительной степени определялось именно объемом и уровнем лояльности абонентской базы.

Во-вторых, последующая разработка и внедрение маркетинговых стратегий нового типа — стратегий, основанных на интенсификации работы с существующими клиентами с целью повышения удельной доходности (ARPU). Эти стратегии учитывали предстоящий рост конкуренции за удержание абонентов, были нацелены на совершенствование ассортимента и качества услуг, а также на программы формирования лояльности абонентов.

В мировом опыте есть две основные модели развития рынка сотовой связи после его насыщения. Американская модель предполагает продолжение жесткой ценовой конкуренции. Цена минуты существенно снижается, абонентский трафик возрастает, затраты на поддержание сети остаются высокими. Путь снижения цен сделал более выгодной для американских провайдеров мобильной связи работу не с конечным абонентом, а с виртуальным оператором, который покупает услуги связи оптом. В такой схеме на развитие неголосовых услуг ресурсов не остается, поэтому американский рынок значительно отстает от рынков Европы и Азии с точки зрения технологий и сервиса. При этом варианте показатель ARPU будет снижаться и дальше и будет ограничен только себестоимостью звонков. В результате победит на рынке тот, кто сможет максимально эффективно оптимизировать свои затраты, но эта победа достанется за счет больших потерь. Ценовые войны между отечественными операторами уже привели к тому, что Россия — третий по количеству абонентов рынок сотовой связи после Китая и США — имеет самый низкий ARPU в мире, даже ниже, чем, например, в том же Китае или Бангладеш (данные Merrill Lynch).

Полная противоположность предыдущему — «скандинавский» вариант. Когда североевропейский рынок оказался насыщен, операторы вместо войны цен стали более активно внедрять и предлагать абонентам новые дополнительные услуги. В течение двух лет после стабилизации рынка трафик и средний счет одного абонента возросли (ARPU увеличился на 12%). Но эффективность данного варианта напрямую зависит от дисциплины участников рынка — необходимо, чтобы все они жестко соблюдали сложившиеся на рынке правила. Конкуренция на базе не цен, а услуг («скандинавский» вариант) в нашей стране затрудняется также и тем обстоятельством, что потребители услуг мобильной связи уже не видят принципиальной разницы между основными услугами, предоставляемыми различными операторами. Такие параметры, как физическое качество связи, зона охвата оператора, льготы, отсутствие абонентской платы, простота и ясность тарифов долгое время были в фокусе стратегического развития каждого из операторов. Эти характеристики услуг выровнялись у всех участников рынка.

Поскольку компании «большой тройки» в России уже в 2005 г. стали сопоставимы в качестве связи, покрытия, ассортимента услуг и т.д. и одновременно никто из операторов не имел большого желания развязывать войны цен, основной платформой для конкурентного позиционирования стало эмоциональное наполнение марки и качество маркетинговых коммуникационных решений.

Во многом движимые именно этими соображениями, в 2005—2006 гг. «ВымпелКом» и МТС пересмотрели свои концепции маркетинговых коммуникаций. В обоих случаях результатом этого пересмотра стало обновление основного инструмента коммуникации — бренда. Компания «ВымпелКом» предприняла ребрендинг сети «Билайн»: в новом образе марка стала более заметной, рекламная подача — более агрессивной, в ней проявилась новая для компании апелляция к конкретной аудитории (или потребности)

через визуально оформленное черно-желтое решение и акцент на дополнительных услугах. Компания МТС в рамках общего ребрендинга холдинга «Система Телеком» также приобрела новый образ. Он был ориентирован на демонстрацию простоты и массовости услуг и преимуществ синергии за счет партнерства компании с операторами других услуг связи, помимо сотовой. В 2004 г. в «Мегафоне» была принята бизнес-стратегия, подготовленная совместно с Boston Consulting Group на период до 2007 г. и направленная на завоевание 2-го места в «большой тройке» по выручке. В этой ситуации «Мегафон» перешел к следующему этапу и в маркетинге. Если в 2002—2005 гг. компания коммуницировала односторонне — продвигая свой бренд и подключая десятки миллионов клиентов, то затем фокус стал смещаться на двусторонние коммуникации с приобретенными абонентами. Путь ценовой конкуренции был признан как тупиковый. Было принято принципиальное решение — компании важен доход с абонентов, а не их количество. Компания перестала любой ценой гнаться за клиентами. Не раздавала бесплатно SIM-карточки. Не отвечала симметрично конкурентам — для нее стал важен качественный рост и рост доходов.

Если в 2002—2005 гг. «Мегафон» коммуницировал односторонне — продвигая свой бренд и подключая десятки миллионов клиентов, то затем фокус стал смещаться на двусторонние коммуникации с подключенными абонентами. Путь ценовой конкуренции был признан тупиковым.

Во II квартале 2006 г. компания достигла уровня в 29% от общих доходов «большой тройки» при относительно высоком ARPU (возросшем с \$11,1 до \$11,5 в месяц). ARPU у других участников «большой тройки» колебался в пределах \$7,7—\$8,6 («ВымпелКом») и \$7,8—\$8,9 (МТС). Причины высокого ARPU у «Мегафона» объяснялось тем, что абоненты более интенсивно пользовались услугами компании. Абоненты «Мегафона» говорили больше всего: в среднем 220 минут в месяц (абоненты МТС — 135 минут, «Вым-

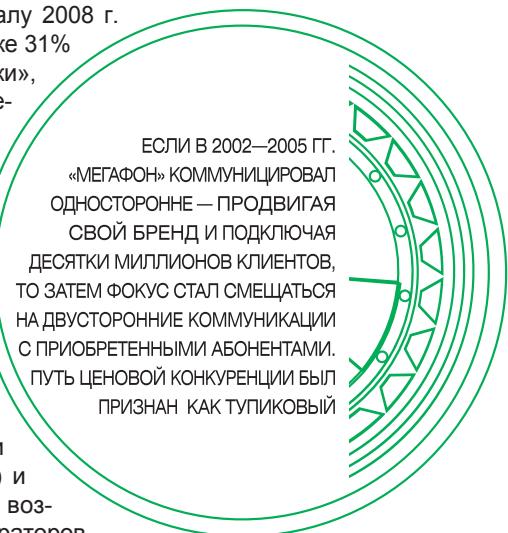
пелКом» — 131 минуту). К началу 2008 г. доходы «Мегафона» составили уже 31% от общих доходов «большой тройки», причем доля компании по количеству абонентов не превышала 25%. Время разговоров среднестатистического абонента сети в 2008 г. составило 289 (в 2009 г. — 276 минут), минут в месяц, а в некоторых регионах на одного абонента приходилось до 500 минут.

Таким образом, уже на стадии роста компания сосредоточилась на укреплении лояльности абонентов (рост ARPU и MOU\*) и постоянной демонстрации своих возможностей абонентам других операторов.

Поэтому все последующие годы компания была лидером по подключению новых абонентов в России. Новичков, которые ни разу не пользовались мобильной связью, было мало, в основном на обслуживание переходили абоненты из других сетей. В первую очередь, они шли за новыми услугами, качественным сервисом и возможностью подобрать индивидуальный тариф. Конкуренты же в этот период сфокусировались на развитии ненасыщенных рынков стран СНГ.

### Система управления сотрудниками (HR) — 30%

Количество сотрудников компании с 2002 г. по начало 2008 г. выросло с 3500 до 16 795 человек. География распределения и разный уровень развития региональных рынков мобильной связи



\* Minutes of usage — показатель общей продолжительности разговоров среднего абонента, обычно за месяц.

делали задачу управления людьми одной из самых важных. Если бы все решения принимались централизованно, то их адекватность бы ухудшилась, а темпы роста резко упали.

По мнению сотрудников компании, ни один менеджер в Москве не знает лучше брянского или ростовского инженера, насколько устойчив прием в том или другом районе области. Лучше местного специалиста по продажам никто не знает, где и сколько говорят, как покупают. Например, в Москве лидером мнения по части мобильных телефонов является подросток 14-18 лет. А в Башкирии лидер мнений, в том числе и о лучшем операторе, — старейшина. Абоненты в одном регионе отличаются от абонентов в другом, и подходы к управлению должны быть разные. Поэтому принимать решения должны люди на местах.

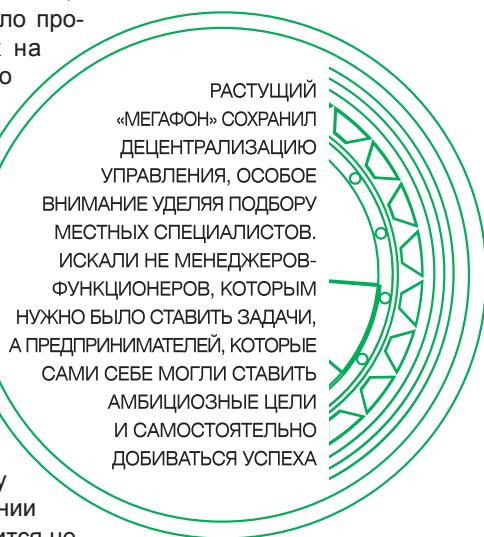
Поэтому растущий «Мегафон» сохранил децентрализацию управления, особое внимание уделяя подбору местных специалистов. В первую очередь искали не менеджеров-функционеров, которым нужно было ставить задачи, а предпринимателей, которые сами себе могли ставить амбициозные цели и самостоятельно добиваться успеха. искали в первую очередь людей, которыми движет не вознаграждение, а профессиональный интерес. В период роста компании человек подбирался не «под задачу», сам мог ставить себе задачи, прекрасно понимая, что ему же ее и решать. Такое доверие привело к тому, что и сегодня для многих сотрудников цели компании — их личные цели.

Система управления в «Мегафоне» особенна тем, что компания считает своих сотрудников предпринимателями и творческими людьми, а не менеджерами, выполняющими только функциональные обязанности. Система построена так, что все должны давать результат. Бывает, что человеку дали возможность реализоваться, а он не смог, остался функционером. При этом он говорит: «Дайте мне задание — я сделаю его хорошо!» Да, он действительно делает его хорошо, но компании от него нужно другое!

Для повышения эффективности управления персоналом в 2006—2008 гг. в компании была внедрена автоматизированная система SAP HR. HR-подразделения всех дочерних компаний ОАО «Мегафон», работающих в разных регионах России, были объединены в единую информационное пространство. Благодаря этой системе стало возможно создание и внедрение корпоративной системы грейдов и единой политики управления вознаграждениями, которая базируется на оценке вклада сотрудника в общий результат и позволяет сделать вознаграждение конкурентоспособным на рынке труда. В 2006-2007 гг. в развитие и обучение сотрудников «Мегафона» было инвестировано \$23 млн.

Приоритетным направлением стало проведение программ, нацеленных на развитие и реализацию лидерского потенциала и углубление взаимодействия руководства Компании.

Компания считает, что сотрудники являются той базой, на которой строится ее конкурентное преимущество. Это конкурентное преимущество нельзя скопировать — оно исходит от уникальных людей с их ценностями, которые ежедневно связывают корпоративную стратегию и конкретные действия сотрудников. Поэтому главный и любимый лозунг компании «Будущее зависит от тебя» относится не только к абонентам. В «Мегафоне» работает множество людей, которые с полным правом могут отнести эти слова к себе. Эффективная работа бизнес-модели «Мегафона» во многом зависит не столько от профессиональных навыков персонала, сколько от способности специалистов к самостоятельности.



тельной работе, от того, насколько сотрудник разделяет цели компании. Основанный на ценностях бренда сервис приносит больше, чем прибыль, — он приносит любовь и привязанность клиентов. Особенно это важно, когда рынки насыщаются и вопрос о лояльности клиента к компании, об его удержании, становится ключевым для сохранения рыночных позиций.

Ценности компании, первоначально воплощенные в бренде, органично распространялись и на корпоративную культуру компании. Идея обсуждения ценностей со всеми сотрудниками вылилась в проект «Будущее начинается сегодня!». Цель проекта — донести ценности компании до каждого сотрудника так, чтобы они определяли стиль жизни и работы «Мегафона».

Работа над проектом «Будущее начинается сегодня» ведется с 2006 г. под руководством заместителя генерального директора по коммерции Ларисы Ткачук и директора по персоналу Ирины Лиховой. Все началось с проведения фокус-групп в Москве и Санкт-Петербурге и с обширного исследования, охватившего свыше пяти тысяч сотрудников «Мегафона». Главный вопрос был таким: «Как мы воспринимаем свой бренд?». Оказалось, что тогда многие сотрудники относились к бренду как клиенты: он им просто нравился. Поэтому следующим этапом проекта стала огромная работа по выявлению ценностей бренда, его уникальной сущности: что стоит за этими ценностями? Какой смысл в них вложен? Чтобы ценности бренда действительно осознавались как собственные и разделялись всеми сотрудниками, их нельзя было «назначить» сверху, а значит, обсуждение и осмысление должны были происходить при самом широком участии. В результате для каждой из ценностей «Развитие», «Надежность», «Партнерство», «Сопричастность» и «Россия — вся Россия» было найдено свое очень точное определение: что каждое понятие значит именно для сотрудников компании.

В итоге ценности бренда были трансформированы сотрудниками для себя:

- «Развитие». Мы никогда не останавливаемся на достигнутом. Увлеченность — движущая сила бизнеса «Мегафона».
- «Надежность». Каждый из нас может пойти на риск и исследовать новое. Наше доверие друг к другу позволяет делать это.
- «Партнерство». Мы делаем все ради успеха друг друга. Общий успех складывается из личных достижений.
- «Сопричастность». Нам не все равно. Мы душой болеем за наше дело. В нашей компании работают люди, которым небезразличны наши общие ценности.
- «Вся Россия». «Мегафон» объединяет людей по всей стране. Мы ценим вклад каждого в успех Компании в любой точке России.

Такие ценности, как «развитие» и «надежность», находят воплощение в том, что более 80% вакансий компании закрываются за счет собственных ресурсов кандидатами из числа руководителей высшего и среднего звена с повышением или внутренним горизонтальным перемещением. Компания постоянно развивает своих сотрудников и делегирует им ответственность, веря, что они справятся с новыми задачами, что решение вопросов находится в надежных руках. Важнейшим принципом кадровой политики компании в регионах остается привлечение местных специалистов. В рамках комплексной системы эффективного развития персонала предусмотрены программы обучения и повышения квалификации сотрудников, в том числе многочисленные семинары по обмену опытом лучших практик, которые организует головной офис. Это существенно снизило затраты компании на подбор и наем сотрудников, упростило адаптацию, снизило текучесть кадров, мотивировало сотрудников на карьеру внутри компании, а не на карьеру в отрасли, с переходами от одной компании к другой каждые несколько лет.

Идея «партнерства» находит воплощение, например, в помощи одних подразделений другим. Некоторые базовые станции

Красноярского края находятся в 430 км от Красноярска и в 30 км от Абакана. Юридически базовые станции Красноярского края предлежат красноярскому филиалу, но когда случается проблемы с оборудованием, то первыми на объекты приезжают сотрудники хакасского филиала. Это не их оборудование, но это сеть всего «МегаФона», и проблемы одних волнуют всех.

Принцип «*сопричастности*» находит подтверждение, когда ради других сотрудники делают что-то, не входящее в их прямые обязанности. Например, в компании действует программа регулярных тим-билдингов, нацеленных на построение горизонтальных связей между подразделениями. В рамках этой программы силами сотрудников был построен мост через ущелье в Красной Поляне, создан детский городок на Камчатке, очищен от мусора участок берега озера Байкал и многое другое. Сотрудники «МегаФона» по собственной инициативе регулярно собирают деньги и вещи для детских домов, передают премии на лечение больных детей. Работники центров обслуживания абонентов, несмотря на то, что они связаны многочисленными регламентами, всегда пытаются войти в положение других, помочь клиенту, который оказался в сложной ситуации. Например, был курьезный случай, когда абонент направлялся на встречу к девушке с предложением руки и сердца — и попал в дорожную пробку. Когда он попытался дозвониться своей любимой, оказалось, что у него отрицательный баланс. Позвонить в такой ситуации он мог только на один номер, в контактный центр. По его просьбе сотрудники позвонили его девушке, обо всем ей рассказали и попросили ее, чтобы она обязательно его дождалась. Судя по тому, как он потом благодарил операторов, предложение было принято.

Принцип «*Вся Россия*» реализуется в компании через возможности свободного и непринужденного перемещения по горизонтали. Эффективный региональный директор может начать карьеру на Кольском полуострове, потом возглавить «Мегафон» в Кирове, а потом отвечать за всю Сибирь. Или отправится из

Санкт-Петербурга в Нижний Новгород, а потом в Екатеринбург. Или переехать из Самары в Нижний Новгород.

За несколько лет по всей стране прошла 571 сессия проекта «Будущее начинается сегодня», в которой приняли участие свыше 10 тыс. сотрудников компании. На сессиях, где обсуждались ценности и их реализация, компания получила от сотрудников свыше трех с половиной тысяч предложений, как лучше реализовать эти ценности в конкретных делах, от локальных программ адаптации новых сотрудников и обновления программного обеспечения до целых федеральных программ.

Например, идея о временной работе руководителей и сотрудников из других департаментов на должностях специалистов по обслуживанию клиентов была реализована в виде программы «Все на Front», которая получила распространение во всех филиалах «МегаФона». Сотни топ-менеджеров и тысячи специалистов (технических и административных служб) по всей стране на несколько часов становились операторами call-центра или решали конкретные проблемы абонентов в центрах обслуживания. В итоге результаты были потрясающие: руководители после этого опыта замечали недостатки в работе компании и сразу же реализовывали проекты по повышению качества обслуживания.

Так, после того как генеральный директор одного из филиалов проработал оператором call-центра, подход к работе call-центра поменялся в принципе. До этого центр рассматривался преимущественно как справочная служба. Теперь сотрудники центра стремятся решать проблемы клиентов, не просто отвечая на вопросы, а предлагая им какую-то услугу, представляя ее преимущества и направляя действия клиента. Они стараются сразу понять потребность клиента и предложить решение, причем в личном общении такое решение выглядит как уникальное для клиента лично!

Еще, например, в ходе такой «командировки» было подмечено, что когда оператор работает с клавиатурой, чтобы посмотреть историю клиента в компьютере, клиент слышит звук щелкающих клавиш и у него может сложиться впечатление, что оператор «печатает там что-то свое». Чтобы у клиента не создавалось впечатления, что оператор его не слушает, компания поменяла все клавиатуры на бесшумные.

В 2007 г. клиенты обращались в call-центры по всей стране более 112 млн раз. Для продвижения услуг компании и поддержания лояльности абонентов это канал в фазе роста стал ключевым.

#### Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 25%

В конце 2002 г. у «МегаФона» было около 2000 базовых станций, а к началу 2008 г. — около 18 000. Такой рост сети без серьезных технических проблем был обеспечен тем, что технологии масштабного строительства и эксплуатации на протяжении многих лет отрабатывались сначала на Северо-Западе, а потом на Северном Кавказе и в рамках всей страны. С конца 2001 г. по начало 2008 г. оператор инвестировал в развитие сети около \$5,2 млрд.

Переходя на частотный диапазон 1800 МГц, компания опасалась, что производители оборудования не смогут обеспечить достаточный выбор телефонов, которые могли бы работать в двух диапазонах (900/1800 МГц). Но промышленность быстро модифицировала аппараты, а региональные дистрибуторы начали завозить в регионы телефоны, адекватные технологической инфраструктуре операторов. Поэтому у многих абонентов этот технический вопрос даже не поднимался.

К сетям третьего поколения компания двигалась с «промежуточной остановкой» на технологии GPRS/EDGE, которая позволила ускорить передачу данных в мобильной сети. Пока сети 3G

тестировались и разворачивались, потребителям можно было без больших затрат на инфраструктуру предложить мобильный Интернет на основе этой технологии.

За эти годы «МегаФон» представил передовые разработки в области мобильной связи: мобильное телевидение, мобильный сервис ICQ, услугу передачи мультимедийных сообщений (MMS), АОП (автоматический определитель местоположения абонента), автоматическую настройку GPRS/MMS/WAP по SMS-запросу и многое другое.

«МегаФон» ввел Единую карту оплаты — универсальное платежное средство, действующее на всей территории сети с единой структурой распространения, унифицированными условиями и коммуникационной поддержкой на федеральном уровне. В течение нескольких лет, особенно в регионах, она была наиболее простым и доступным средством оплаты, пока большинство абонентов не перешли на расчеты через платежные терминалы.

Подтверждением уровня технологического развития компании стало участие в создании шифрованной сотовой радиотелефонной связи в стандарте GSM. В 2001 г. было организовано строительство первого фрагмента СФПКСС (специальной федеральной подсистемы конфиденциальной сотовой связи) на территории Чеченской Республики. Этот фрагмент сети был развернут в Грозном. Две базовые станции

В КОНЦЕ 2002 Г.  
У «МЕГАФОНА» БЫЛО  
ОКОЛО 2000 БАЗОВЫХ  
СТАНЦИЙ, А К НАЧАЛУ  
2008 Г. — ОКОЛО 18 000.

С КОНЦА 2001 Г.  
ПО НАЧАЛО 2008 Г. ОПЕРАТОР  
ИНВЕСТИРОВАЛ В РАЗВИТИЕ  
СЕТИ ОКОЛО \$5,2 МЛРД.

с использованием каналов спутниковой связи ФГУП «Космическая связь» были соединены с сетью сотовой связи компании. От Минсвязи России организацию взаимодействия различных структур при развертывании СФПКСС обеспечивал заместитель Министра связи РФ Э.Г.Островский, который в августе 2002 г. перешел в ОАО «Мегафон» на должность заместителя генерального директора по Федеральной подсистеме конфиденциальной сотовой связи. Конфиденциальная сотовая связь для органов государственной власти предоставлялась с использованием разработанного ФГУП «НТЦ «Атлас» специального сотового телефона (ССТ) «М-497». Несмотря на внушительные размеры ССТ, конфиденциальная сотовая связь сразу же была признана структурами, участвующими в проведении контртеррористических операций в Южном федеральном округе. Благодаря этой системе значительно повысилась эффективность взаимодействия министерств и ведомств, принимавших участие в проведении этих операций.

В июне 2003 г. Федеральная служба охраны России, при участии ФСБ России и Минсвязи РФ, провела открытый конкурс по выбору оператора сотовой радиотелефонной связи стандарта GSM («базового» оператора) СФПКСС в национальном масштабе. Победителем конкурса стал «Мегафон». Новые подсети СФПКСС были развернуты в Москве и Санкт-Петербурге, а с 2007 г. конфиденциальная сотовая связь начала работать во всех регионах Российской Федерации. Ее услуги доступны с помощью специальных телефонов, поддерживающих гарантированную криптографическую защиту информации. Для этой системы «Мегафон» ввел в эксплуатацию такие уникальные услуги, как «Офис в кармане» и «Управление удаленными объектами» с использованием технологии пакетной передачи данных — GPRS/EDGE.

Особую значимость конфиденциальная сотовая связь приобрела в вопросах обеспечения государственного управления и охраны

правопорядка при проведении важных государственных мероприятий (300-летие Санкт-Петербурга, 1000-летие Казани, Саммит G-8, 60-летие Победы в Великой Отечественной войне и т.д.). В настоящее время услуги ССПД предоставляются Управлению делами Президента РФ, ФСО России, МВД России, ФСБ России, МЧС России, ГИБДД МВД России, Госнаркоконтролю, крупным промышленным, банковским и охранным структурам.

#### **Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 10%**

Решение о выходе в каждый регион тщательно взвешивалось и принималось осмотрительно, в зависимости от целого ряда обстоятельств. При помощи консультантов из Boston Consulting Group была разработана стратегия трех приоритетов развития регионов. Там, где компания занимала лидирующее положение, важно было сохранить завоеванные позиции (Северо-Запад). Поэтому сектор получил название «защитник». Если компания в регионе вышла на второе-третье место, необходимо было мобилизовать силы и активно бороться за лидерство. Эти регионы захватывались «агрессорами». Третьей группой были «строители», они работали в тех регионах, где нужно было создавать бизнес с нуля. В каждом секторе деятельности были определены цели и ограничения. Все остальное находилось в компетенции исполнителей, которым предоставлялась полная свобода в достижении конечного результата.

С охватом сетью всей страны наступил момент, когда «Мегафон» заинтересовался покупкой операторов за рубежом. МТС к этому времени работал помимо России в четырех странах — Белоруссии, Узбекистане, Туркмении и Украине, и в I квартале 2007 г. бизнес в этих странах принес ему 25% выручки. У «ВымпелКома» территориальный охват был еще шире — шесть стран за пределами России (Казахстан, Таджикистан, Узбекистан, Грузия, Армения и Украина). Выручка в этих странах составила в I квартале

14% от всех доходов компании. Для «Мегафона» вполне логичным выглядело начать серьезную конкуренцию на зарубежных рынках, и компания начала поиск стран, где это можно сделать с минимальными затратами. Исследовались возможности развития сетей даже в Ливане и Иране. Но после долгих обсуждений компания от такой концепции развития отказалась. Зарубежная экспансия «Мегафона» ограничилась работой в Таджикистане, где ему принадлежало 75% акций TT-Mobile (около 140 000 абонентов на начало 2008 г.), а так же вхождением в состав акционеров сетей в Абхазии и Южной Осетии. Вместо этого компания решила сосредоточиться на предоставлении новых услуг в России в дополнение к мобильной связи. В первую очередь на услугах беспроводного широкополосного доступа в Интернет, особенно в регионах, где сегодня уровень пользования Интернетом относительно невысок.

Еще в 2007 г. финансисты компании предсказывали проблемы на мировом рынке капитала. Поэтому «Мегафон» решил быть готовым к рецессии и иметь минимальные показатели задолженности, а еще лучше — запас ликвидности. Отказ от экспансии за рубеж избавил компанию от необходимости заимствований. Компания встретила мировой экономический кризис без задолженности. Конкуренты были менее осторожны. По состоянию на 31 декабря 2008 г. общий долг МТС составил \$4,1 млрд\*, а «ВымпелКом» — \$8,44 млрд\*\*.

Что касается унификации бизнес-процессов и приведения их к единым стандартам, то первый шаг в этом направлении был сделан еще в 2003 г. В компании была внедрена автоматизированная система управления предприятием на базе SAP R/3 и «1С:Предприятие». В команде внедрения участвовали свыше сорока менеджеров «Мегафона». Все это позволило обеспечить переход компании на единый план счетов и консолидацию

бухгалтерской отчетности по российским и международным стандартам.

Уже в фазе роста компания опровергла на практике концепцию «виртуального оператора» (MVNO). В тех регионах, где окупаемость сетей оценивалась как слишком длительная, сама компания начинала работу на технической инфраструктуре других операторов. Так произошло в Магаданской и Камчатской областях, где компания продавала услуги под своим брендом, но на технической базе ОАО «Дальсвязь».

ОТКАЗ ОТ ЭКСПАНСИИ  
ЗА РУБЕЖ ИЗБАВИЛ  
КОМПАНИЮ ОТ НЕОБХОДИМОСТИ  
ЗАИМСТВОВАНИЙ. КОМПАНИЯ  
ВСТРЕТИЛА МИРОВОЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС  
БЕЗ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

И наоборот, компания сама стала продавать услуги оптом другим виртуальным операторам, которые предлагают их клиентам под собственной маркой. Первым таким оператором стал «Гарс Телеком» (услуга «Smart Mobile», формат B2B MVNO), затем Matrix Telecom, «КантриКом» (бренд «Алло Инкогнито») и «MG Mobile». Позднее этот опыт пригодился при запуске собственного виртуального оператора под маркой «ПРОСТО для общения».

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ РОСТА

### Потребители — 45%

На этапе роста, при ужесточившейся конкуренции, превратившейся в войну за долю национального рынка, главной аудито-

\* [http://www.mts.ru/upload/images/090311\\_Пресс-репорт\\_Финансовые\\_результаты\\_МТС\\_4Q2008\\_4Q2008.pdf](http://www.mts.ru/upload/images/090311_Пресс-репорт_Финансовые_результаты_МТС_4Q2008_4Q2008.pdf)  
\*\* Дзядко Т. ВымпелКом пришел в себя // Ведомости. — 2009. — 28 авг. — 161 (2431)

рией, влияющей на перспективы бизнеса, стали потребители услуг мобильной связи. В первую очередь операторы конкурировали друг с другом, представляя абонентам тарифы, которые учитывают именно их потребности.

В области тарифной «инженерии» «Мегафон» был первым в России, кто:

- ввел оплату входящих звонков только за первую минуту разговора (2001 г., тариф «Классический»);
- ввел интервальную тарификацию с начала разговора; до этого операторы брали с абонента как минимум стоимость 1 минуты (2002 г., тариф GSM Lite);
- сделал все входящие звонки бесплатными (2002 г., тариф «Прием»);
- ввел единую цену при звонках на мобильные номера целого региона (2003 г., тариф «О'Лайт»);
- ввел первый в Москве тариф в рублях (2004 г., тариф «Просто»);
- снизил стоимость минуты разговора внутри сети до 1 руб. (2005 г., тариф «Рублевый»);
- ввел единый тариф на звонки по Москве, по России, по всему миру — всего за 3 руб. в минуту (2005 г., тариф «Единый»);
- сделал каждую вторую минуту разговора бесплатной (2005 г., тариф «Вызов»);
- снизил до 1 руб. стоимость минуты звонка на мобильные номера своего региона (2006 г., тариф «МОБИЛЬНЫЙ»);
- ввел «персональный тюнинг» — набор дополнительных опций, снижающих расходы на мобильную связь для корпоративных клиентов (2006 г., в рамках тарифа «Фирменный»);
- применил новый принцип тарификации обслуживания в гостевой сети (роуминг) с разделением на 5 тарифных зон. В поездках по России абоненты сети стали платить 9 руб. за минуту звонка внутри сети вне зависимости от региона (2006 г.);
- наконец, первым реализовал «тарифный конструктор», дающий абоненту возможность самому настраивать свое тарифное предложение в соответствии со своим уникальным индивидуальным ритмом жизни и особенностями общения (2006 г., феде-

ральные опции «Счастливые часы», «Своя сеть», «Соседи» плюс региональные опции).

Важную роль сыграли и дополнительные услуги. В период развертывания более 95% всех доходов компании давала передача голоса. Так, в 2003 г. доля дополнительных услуг (VAS) в среднем по компании составляла 5,5%. Но уже в 2004 г. она выросла до 11,5%, а по результатам 2008 г. доля доходов от VAS в совокупной выручке компании увеличилась до 14,5%. Выручка от дополнительных услуг в 2003 г. составила \$45 млн, в 2004 г. — \$170 млн, а в 2008 г. — \$1 млрд. Если в 2003—2006 гг. генератором роста выручки от дополнительных услуг были SMS, то с 2007 г. резко выросли доходы от передачи данных, принеся 21% выручки от всех дополнительных услуг. В 2008 г. трафик данных вырос за год на рекордные 435% до 1 766 Терабайт, а доход от передачи данных в общем доходе от VAS за 12 мес. 2008 г. составил 26%. За весь 2009 год общий трафик передачи данных в сетях «Мегафона» вырос в 3,3 раза по сравнению с 2008 г. до 5 556 Терабайт.

Также к дополнительным услугам можно отнести MMS, развлекательно-информационный портал «Мегафон PRO», услуги RBT (замена гудков вызова абонента мелодией или иным аудиоклипом; к 2008 г. эту услугу подключили более 8 млн пользователей), многопользовательские онлайн-игры (MMORPG), JAVA-игры, «Мобильное телевидение», «MP3-магазин» по продаже музыкальных клипов, WAP-сайты и WAP-порталы и др. Дополнительные услуги абонентам сети «Мегафон» предоставляют около 200 компаний-провайдеров. Количество дополнительных сервисов и их популярность достигли такого уровня, что потребовали отдельного продвижения и сегментации по группам пользователей. Дополнительные услуги перестали восприниматься как дополнение к голосовой связи и приобрели самостоятельную ценность, что было отмечено специалистами «Мегафона» и являлось признаком зрелости рынка.

Что касается каналов общения с потребителями, то компания в начале фазы роста активно использовала носители широкого охвата, в первую очередь рекламу на общероссийских телевизионных каналах. Вместе с этим происходила унификация рекламной политики региональных компаний. Создание «Книги Бренда «Мегафон» также было направлено в первую очередь на унификацию имиджа торговой марки и рекламных носителей во всех регионах страны.

Пик притока абонентов пришелся на 2005 г. Как показали данные общероссийского исследования, проведенного по заказу ОАО «Мегафон» российским маркетинговым агентством «О+К Маркетинг» в конце 2005 г., 99% респондентам бренд компании был знаком. По показателям узнаваемости компания опередила основных конкурентов (МТС с 93% и «ВымпелКом» с 87%). Оба конкурента вскоре запустили масштабные проекты ребрендинга, но компания избрала тактику асимметричного ответа, сделав акцент не на про-активном, а на двустороннем общении, взаимодействии с клиентами.

2006 год прошел для абонентов компании под девизом «Построй свое общение». В компании создали так называемую схему «конструктора тарифов» для того, чтобы абоненты могли строить, конструировать свое общение абсолютно самостоятельно, опираясь исключительно на свои индивидуальные потребности.

Затем «Мегафон» завершил очередную фазу федерального проекта «Легкий доступ к услугам» — важнейшую составную часть стратегии развития инновационных услуг. Завершающим этапом внедрения «Легкого доступа к услугам» стал проект «Автоматические настройки», запущенный на всей территории действия сети «Мегафон». Благодаря этому проекту все абоненты компании во всех регионах России получили возможность максимально легко и быстро настроить свои телефоны для работы с WAP/MMS/GPRS/EDGE. Новая услуга позволяла дистанционно настроить

90% используемых в сети мобильных телефонов нажатием одной кнопки.

Система «Сервис-Гид» (IVR, WEB, USSD) предоставляла абонентам «Мегафона» возможность получать справочную информацию о состоянии своего баланса и самостоятельно управлять настройками услуг. С помощью системы самообслуживания абонент может просматривать текущий баланс, состояние лицевого счета, количество оставшихся минут (для тарифных планов с оплаченными минутами), набор доступных услуг и текущий тарифный план, зачисленные ранее платежи. Общее количество обращений к системе, без учета обращений с запросом баланса, составило более 2 млрд в год.

Абоненты сети «Мегафон» получили доступ к сервису хранения содержания своих сотовых телефонов на сервере для его быстрого восстановления при утрате телефона. Услуга получила название «Вторая память» и представляет собой резервное копирование персональных данных на основе протокола SyncML.

Также компания развернула поисковую систему «Навигатор» для определения местоположения абонента. С помощью новой услуги автомобилисты могут проложить оптимальный маршрут проезда по конкретному адресу и получить рекомендации по объезду автомобильных пробок, а родители, например, могут определить, где находится ребенок.

2007 год «Мегафон» продолжил под девизом «Бережное отношение к клиенту — главный принцип Компании». «Мегафон» внедрил систему CRM (client relations management), которая позволила сотрудниками call-центра более качественно обслуживать обращения клиентов и анализировать качество предоставляемых услуг. Тогда же в дополнение к существующим 199 офисам «Мегафона» были открыты 45 новых офисов продаж и обслуживания. Общее количество обслуженных обращений клиентов составило за 2007 г. более 26 млн.

«МегаФон» коммуницирует с абонентами не только через маркетинговые инструменты и сотрудников, но и через социальные акции и события, нацеленные на целевые аудитории. Так, «МегаФон» является участником программы «Миллиард мелочью», которая занимается сбором средств в фонд Союза благотворительных организаций России. Она началась в 2006 г. и представляет собой сбор средств на целевую сумму 1 млрд руб. на неотложные платные операции, медикаменты и иную медицинскую помощь для детей больных раком. Программа «Зеленый субботник» вовлекает абонентов (через отправку ими SMS на специальный короткий номер) в кампанию по сбору средств, на которые во всех регионах России покупаются саженцы, инвентарь, закладываются сады и скверы, благоустраивается территория.

Филиалы «МегаФона» являются участниками социальной программы по обеспечению связью ветеранов войны и участвуют в общероссийской акции «Звонок однополчанину», предоставляя им бесплатные звонки. В Международный день защиты детей в Москве стартовала городская акция «Дети на дорогах!». В рамках акции абоненты сети «МегаФон-Москва», имеющие детей дошкольного и младшего школьного возраста, бесплатно получили фликеры — специальные светоотражатели для обеспечения безопасности пешеходов на дорогах. По оценкам экспертов в области безопасности дорожного движения, ношение фликеров снижало риск наезда на пешеходов более чем в 6 раз. В Санкт-Петербурге стартовала программа «Абоненты «МегаФона» на особом положении», в рамках которой абоненты получали скидки на билеты на культурные и спортивные мероприятия, проходившие при поддержке «МегаФона».

В течение многих лет «МегаФон» оказывает поддержку и самостоятельно реализует спортивные проекты. Компания видит черты сходства между спортом и бизнесом — это умение эффективно взаимодействовать в команде, проявлять лидерские

качества, это нацеленность на результат, преодоление себя, вдохновение, честность и добросовестность.

В России более 20 млн футбольных и более 10 млн хоккейных болельщиков, а это потенциальные или существующие абоненты компании. Поэтому «МегаФон» выступил спонсором телеканала «Спорт», много лет подряд спонсирует сборную и чемпионат России по хоккею. В 2007 г. «МегаФон» также стал официальным спонсором Сборной России по футболу (контракт заключен на 2008—2010 гг.), много лет является официальным спонсором ФК «Зенит». Компания также с 2006 г. поддерживает профессиональную автомобильную гоночную команду «МегаФон Моторспорт», в активе которой более 350 побед и призов на чемпионатах, кубках и первенствах России по автомобильному спорту.

В 2006 г. был реализован уникальный проект «Поднимись над облаками!», охвативший более 40 городов России от Санкт-Петербурга до Южно-Сахалинска. В каждом из городов, где праздновался День города, «МегаФон», проводил концерты с участием известных артистов. В них приняли участие «ZNAKI», «Ногу Свело», «Небесная Канцелярия», «Маша и Медведи», «Конец фильма», «Куба», «Республика», «Мираж», «Пропаганда» и др. Свое название проект получил от главного аттракциона: в дни проекта над городом летал самый крупный в стране тепловой дирижабль «МегаФон», на котором катали всех желающих. Всего за время реализации проекта мероприятия компании посетило более миллиона человек.

В 2007 г. стартовала беспрецедентная для национального сотового рынка лотерея. В течение ста дней подряд контент-прайдер INFON и оператор мобильной связи «МегаФон» разыгрывали 100 автомобилей марки Mercedes Benz - по одному ежедневно. Величина призового фонда лотереи, получившей «говорящее» название «100 машин за 100 дней» составила почти €5 млн.

«Мегафон» выступил генеральным партнером и соорганизатором культурного проекта «Будущее зависит от тебя. Новые правила». Главная задача проекта — дать возможность жителям регионов России познакомиться с творчеством лучших современных российских художников, завоевавших международное признание. Передвижная выставка стартовала во Владивостоке и финишировала в Москве, с остановками в Красноярске, Хабаровске, Новосибирске, Екатеринбурге, Самаре, Краснодаре. На ней была представлена крупнейшая коллекция современного российского искусства.

«Точечные» акции проводились для молодежи. Так, «Мегафон» привозил в Россию легендарную британскую группу Franz Ferdinand, проводил серию вечеринок вочных клубах на Черноморском побережье, на День Республики подарил всем жителям Северной Осетии бесплатный концерт «Мегафон» — за мир на Кавказе!», организовал телемост-концерт между Ростовом, Краснодаром и Ставрополем с участием SMASH!, «Динамит» и Thomas N'evergreen, на который в трех городах в сумме собралось более 30 тыс. человек.

### Сотрудники — 25 %

Изучив связь между стратегией и корпоративной культурой «Мегафона», аналитики BCG пришли к выводу, что «одним из важнейших элементов «Мегафона», может быть, самых важных, стал фокус на людей с самого начала развития компании». «Мегафон», по их мнению, сумел выстроить такую систему отношений в организации, где люди ценятся. Компания всегда старалась развивать своих сотрудников согласно тенденциям рынка. В начале фазы роста бизнеса самым важным было дать людям возможность функционально («по вертикали») реализоваться через проекты по развертыванию сетей, по созданию системы подключения абонентов и активного маркетинга. Каждая команда внутри региона брала сектор и строила свою функцию. В завершении фазы роста важнее стало научиться работать вместе («по горизонтали»), чтобы наладить взаимодействие всех

подразделений в едином бизнес-процессе обслуживания клиентов и выровнять качество предоставления услуг. Лучший опыт в той или иной функциональной сфере сразу же перенимался остальными регионами. Пример реализации этого принципа привел Андрей Еремкин, генеральный директор «Мегафон-Центр»: «Если мне, допустим, непонятен вопрос с логистикой, я тут же звоню туда, где логистика построена лучше. Мои люди съездили, посмотрели, сфотографировали, теперь виноваты у себя. Оперативный обмен опытом помогает компании очень быстро реагировать. Любой из директоров говорит, если нужна какая-то помощь, звони обязательно». При опоре на развитие горизонтальных связей бюрократизм противопоказан, поэтому в компании ликвидирован такой жанр, как бумажная служебная записка. Есть электронная почта, телефон, к любому сотруднику можно прийти и поговорить.

При отлаженных «вертикальных» функциях и развитых горизонтальных связях компанию было легче перестроить из «мобильной» в сервисную. Когда рынок стабилизируется, единственным конкурентным преимуществом станут отношения сотрудников с абонентами. Поэтому с 2007 г. главное в работе с клиентами — это создание отношений. Директор по персоналу Ирина Лихова описывает эту задачу так: «Речь идет о выстраивании эмоциональных отношений с клиентом. У нас даже сессия, которую мы проводили для наших служб, называлась «От клиента — к фанату». Мы хотим, чтобы наши абоненты были не просто



потребителями наших услуг, а фанатами «МегаFона»! Если вы выбираете друзей, вы понимаете, что они не ангелы. Но вы готовы что-то простить, потому что вы цените в ваших отношениях что-то более важное. У любви, как известно, свои законы, а на эмоциональном уровне отношения поддерживаются вниманием и заботой. Любовь не бывает безликой, отношения должны быть индивидуальными. А это значит, сервис в компании выходит на первый план».

### Инвесторы — 15%

Для бурного роста компании были нужны деньги, поскольку к тому моменту, когда «Телекоминвест» купил компании, владеющие лицензиями на Северном Кавказе, Дальнем Востоке и в Сибири, средств у компании хватало только на развитие кавказского региона. Именно поэтому развитие сети в регионах было последовательным, а не одновременным. В июне 2003 г. ОАО «МегаFон» впервые разместило долговые обязательства на внутреннем рынке. Это был облигационный заем на предъявителя общей номинальной стоимостью 1,5 млрд руб. с купонным доходом в размере 11,5% годовых. По результатам аукциона цена размещения составила 105,04% от номинальной стоимости облигаций. Доходность к погашению составила 9,75% годовых. Весь объем облигаций был размещен на аукционе, объем спроса превысил 2,5 млрд руб.

Это высокое доверие инвестиционного сообщества открыло компании двери банков. В августе 2003 г. «МегаFон» подписал кредитные договоры на \$4,1 млн и \$3,3 млн с Внешторгбанком РФ под гарантии китайского экспортного кредитного агентства Sinosure для финансирования поставок сетевого оборудования производства китайской Huawei Technologies для строительства сетей в Сибири и на Дальнем Востоке. В октябре был заключен кредитный договор на 7 лет с Citibank International plc. и ING Bank N.V. на €75 млн под покрытие национальных экспортных

страховых агентств Германии (Hermes), Австрии (OeKB) и Италии (SACE) для финансирования поставок оборудования Siemens для поволжской и уральской сетей «МегаFона». В декабре «МегаFон» и Сбербанк России подписали два кредитных договора на \$70 и \$50 млн. Всего в 2003 г. «МегаFон» инвестировал в развитие сети \$400 млн. и ровно такую же сумму привлек в виде кредитов и облигаций. К началу мая 2004 г. «МегаFон» обогнал двух основных конкурентов — МТС и «ВымпелКом» по количеству действующих сетей: «МегаFон» запустил сети в 66 регионах России, МТС — в 62 регионах, а «ВымпелКом» — в 59.

В мае 2004 г. «МегаFон» заключил кредитные соглашения с Citibank и ING на общую сумму \$188,4 млн для финансирования закупок оборудования Ericsson и Nokia. Также был заключен договор займа на сумму \$30 млн, организованного совместно Казкоммерцбанком и Москкоммерцбанком. В сентябре «МегаFон» заключил два договора займа с ММБ на сумму \$35 млн и \$10 млн с погашением через четыре года и один год соответственно. А в октябре «МегаFон» заключил договор займа с Nordic Investment Bank на сумму \$30 млн.

В декабре того же года «МегаFон» успешно провел размещение дебютного выпуска еврооблигаций. Объем выпуска составил USD 375 млн, срок обращения бумаг — пять лет, доходность — 8%. Количество заявок на приобретение облигаций превысило сумму размещения более чем в четыре раза. Полученные от размещения средства были направлены на обслуживание ранее полученных кредитов, а также на общие корпоративные расходы, включая капитальные вложения в развитие и расширение региональных сетей.

В 2005 г. главной целью компании в сфере управления финансами стала разработка единой оптимальной стратегии финансирования, сочетающей отечественные и зарубежные источники капитала. При этом сохранялись консервативная финансо-

вая политика и уровень соотношения собственных и заемных средств, который соответствовал бы инвестиционным рейтингам на западных рынках. Этот год стал наиболее успешным в истории корпоративного финансирования. Были проведены переговоры по всем существующим кредитным линиям, что позволило добиться более гибких и универсальных обязательных требований и условий. Большая часть активов, используемых в качестве обеспечения по этим кредитным линиям, была освобождена, а все последующее финансирование привлечено в виде необеспеченных кредитов. Корпоративный кредитный рейтинг значительно улучшился, о чем свидетельствовало его повышение в конце 2005 г. международными рейтинговыми агентствами Fitch, Moody's и S&P. В течение года было привлечено рекордно высокие объемы финансирования на сумму более \$1 млрд из различных отечественных и зарубежных источников, существенно расширились взаимоотношения с банками по всему миру.

Компания оформила возобновляемый среднесрочный кредит (револьверный), впервые предоставленный российской телекоммуникационной компании. Этот необеспеченный кредит на сумму до \$220 млн позволил «Мегафону» погашать его и опять брать по своему усмотрению. Совместными организаторами кредита являлись Citibank, N.A. London и ING. В то же время был заключен кредитный договор на сумму \$321,5 млн. Этот кредит выдавался под гарантии Finnvera, финского экспортно-кредитного агентства, и предназначался для закупок оборудования Nokia. Общий пакет финансирования в составе револьверного кредита и кредита Finnvera удостоился престижной и весьма привлекательной награды «Сделка 2005 года», присуждаемой «Trade Finance» и «Global Trade Review», двумя ведущими изданиями в сфере коммерческого финансирования.

Далее было оформлено финансирование на общую сумму €299,5 млн с Bayern LB и Commerzbank. Этот пакет состоял из кредита Hermes 2 на сумму €185 млн, кредита SACE на сумму €74,5 млн и средне-

срочного кредита на сумму €40 млн. Эти кредиты при поддержке экспортно-кредитных агентств использовались для финансирования закупок оборудования Siemens. В декабре 2005 г. «Мегафон» заключил договор о предоставлении кредитной линии с China Development Bank и лондонским филиалом Citibank N.A. на сумму \$51 млн. Средства кредитной линии пошли на приобретение оборудования Huawei.

В январе 2006 г. было подписано соглашение между компанией «Мегафон» и Банком Японии для международного сотрудничества (JBIC) о предоставлении российской компании кредита на сумму \$50 млн. Эти средства предоставлялись на закупку «Мегафоном» микроволновых систем производства японской корпорации NEC. В кредит для «Мегафона» также приняли участие токийские филиалы Citibank и Calyon. В марте 2006 г. кредитный рейтинг «Мегафона» был повышен до «ВВ-» в связи с улучшением бизнес-профиля компании, с прогнозом «Стабильный». Высокая оценка для развивающейся компании, формальный срок существования которой исчислялся тремя годами.

Успех в развитии «Мегафона» подтверждали результаты 2006 г. В этом году компания получила доход в сумме \$3,733 млрд, при этом прирост составил 56,3% по сравнению с аналогичным показателем 2005 г. Показатель EBITDA превысил достигнутый уровень 2005 г. на 66,1%, составив \$1,849 млрд Чистая прибыль за 2006 г. достигла \$812,8 млн, показав рост на 106,5%. В 2006 г. впервые годовой денежный поток от основной деятельности «Мегафона» полностью профинансировал капитальные затраты компании, снизив необходимость привлечения заемных средств. Высокие доходы и грамотно организованная финансовая политика позволили начать досрочное погашение наиболее дорогой задолженности «Мегафона», привлеченной ранее и впоследствии рефинансированной с привлечением более дешевых денег и с лучшими условиями по кредиту.

2007 год принес впечатляющую выручку в сумме \$5,7 млрд. Прирост составил 53% в сравнении с аналогичным показателем 2006 г. Показатель EBITDA в 2007 г. составил \$ 2,9 млрд, а чистая прибыль около \$1,4 млрд (рост 70%). Компания поставила целью полностью расплатиться с кредиторами.

«Мегафон» не избежал корпоративных конфликтов. В августе 2003 г. компания «Альфа-Эко», входящая в «Альфа-Групп» Михаила Фридмана, взяла под контроль блокирующий пакет акций «Мегафона». Для этого «Альфа-Эко» перекупила у фирмы LV Finance ее дочку, ООО «ЦТ-Мобайл», которая владела 25,1% акций «Мегафона». На этот же пакет претендовал другой акционер «Мегафона», представлявший интересы «Телекоминвеста» бермудский оффшор IPOC International Growth Fund Ltd. Последний утверждал, что заключил с LV Finance два опционных контракта на покупку 25,1% «Мегафона» и в середине 2003 г. выплатил по ним часть средств. Акционерный конфликт, к счастью, не оказал влияния на работу компании, так как топ-менеджмент проводил линию невмешательства и фокусировался на операционной деятельности, а акционеры не вмешивались в оперативное управление.

Конфликт удалось сгладить путем введения в совет директоров независимых директоров. Позднее, в мае 2008 г. фонд IPOC договорился о продаже принадлежащих ему 8% акций «Мегафона» и 58,9% акций «Телекоминвеста» российскому предпринимателю Алишеру Усманову. С этого времени акционерами «Мегафона» являются TeliaSonera (владеет 35,6% акций напрямую и 8,2% через долю в ОАО «Телекоминвест»), АФ «Телеком холдинг» Алишера Усманова (8% напрямую и 23,1% через «Телекоминвест») и Holmpton Ltd (25,1%), принадлежащая «Альфа-Групп».

### Дистрибуторы — 10%

Самостоятельно продать за период бурного роста 35 млн абонентских контрактов компании было бы не под силу. Значительная часть контрактов была реализована через дилеров. Круп-

нейшими из них были федеральные сети, такие, как «Евросеть», «Связной», «Беталинк» и десятки других. В компании очень внимательно относились к адресованным дилерам мотивационным программам, которые получили общее название «Мегадилер». В компании также было внедрено единое дилерское соглашение — унифицированные правила взаимодействия с дилерами и принципы выплаты комиссионного вознаграждения. Был запущен федеральный проект по мерчандайзингу, что позволило качественно улучшить работу розницы и взаимодействие с партнерами. В 2007 г. был создан бренд-бук для фирменных салонов «Мегафон», которые компания открывала вместе с партнерами. По итогам 2007 г. таких салонов было 410\*. Комплекс мероприятий по повышению лояльности дилерской сети помог «Мегафону» стать лидером российского рынка в чистом приросте абонентской базы.

### Регуляторы — 3%

Получение лицензий и частот в целом было завершено к 2004 г. Каждая компания, входящая в «Мегафон», старалась поддерживать хорошие отношения с региональными и муниципальными органами власти. Поэтому компании активно помогали в проведении важных региональных событий.

Вот лишь некоторые из них:

- «Мегафон-Сибирь» стал партнером Администрации Кемеровской района Кузбасса при проведении первенства России по санному спорту среди юношей и девушек, выступил главным спонсором X чемпионата Европы по биатлону.
- «Мегафон-Северный Кавказ» выступил генеральным спонсором главной курортной выставки «Геленджик», которая прошла под патронажем губернатора Краснодарского края Александра Ткачева, предоставил связь для «прямой линии» руководству Республики Чечня.

\* По итогам 2009 г. число собственных салонов компании и монобрендовых салонов, открытых вместе с партнерами, составило 1470.

- «МегаФон-Урал» поддержал городской фестиваль «Спорт! Искусство! Интеллект!» в Тюмени, стал спонсором Дня города Челябинска, выступил партнером 30-го традиционного городского фестиваля искусств, труда и спорта «Самотлорские ночи», проходившего в г. Нижневартовск (Ханты-Мансийский АО), поддержал проведение Дня города Кирова, стал официальным партнером и оператором связи юбилейного 20-го Дня города Когалыма (Ханты-Мансийский АО).
- «МегаФон-Поволжье» поддержал программу мероприятий в ознаменование 1000-летия Казани и стал «Официальной сотовой связью 1000-летия Казани».
- «МегаФон-Северо-Запад» выступил партнером IX Открытого чемпионата Санкт-Петербурга по сноукайтингу, II этапа Кубка России по виндсерфингу среди детей, III Международного детского турнира по хоккею с шайбой им. Пучкова, теннисного турнира DreamCup, открытого первенства Новгородской области по мотоциклетному кроссу, открытого фестиваля активного отдыха и летних видов спорта «Спорт в большом городе», провел 8-й чемпионат мира по воздухоплавательному спорту в дисциплине «Тепловые дирижабли» и 2-ю Всемирную воздухоплавательную фиесту «Поднимись над облаками!», чемпионат по мини-футболу среди команд детских домов и школ-интернатов на Кубок «Будущее зависит от тебя», который начиная с 2009 г. стал федеральным проектом.

#### Прочие — 2%

К прочим аудиториям, повлиявшим на компанию на фазе роста, можно отнести поставщиков оборудования и жителей домов, где монтировались базовые станции.

С поставщиками в фазе роста поддерживались рабочие отношения на основе конкурсов и соглашений. В этот период компания зарекомендовала себя как аккуратный плательщик, имеющий серьезную финансовую поддержку.

Что касается второй аудитории, то компания не воспринимала ее как специальную. Обычно вопросы отношений с локальными сообществами встают у тех компаний, которые имеют локализованные производственные мощности, и обычно касаются вопросов загрязнения окружающей среды, землеотводов под строительство и т.п. В Санкт-Петербурге компании сотовой связи столкнулись с опасениями жителей отдельных домов и районов относительно безопасности близко расположенных сотовых станций. Хотя претензии в большей степени предъявлялись сотовому оператору Tele2, косвенно они были адресованы и «МегаФону». Компания разрешила для себя эту ситуацию, разъяснив жителям принципы работы стандарта GSM и параметры безопасности. Одним из наиболее действенных аргументов стала особенность стандарта GSM, заключающаяся в автоматическом выборе GSM-телефоном уровня передачи сигнала, минимально достаточного для связи. Таким образом, близкое расположение базовой станции снижает излучение телефона абонента, в то время как удаленная станция, напротив, увеличивает. Поскольку критически настроенные жители вовсе не хотели отказываться от услуг мобильной связи, они быстро осознали, что расположенная рядом базовая станция, соответствующая всем санитарным требованиям, напротив, существенно безопаснее для здоровья.

Также на компанию незначительно, но все равно влияли мелкие мошенники, которые пытались благодаря мобильной связи нелегально получать доход. Фрод — этим коротким словом, пришедшим к нам из английского, обозначаются всевозможные изощренные способы обмана сотовых компаний и их абонентов. Не случайно в каждой мобильной компании существует специальное подразделение по предотвращению фрода, а также внедряются автоматизированные системы по борьбе с мошенничеством (Fraud Management Systems).

Наиболее распространенный пример — выманивание PIN-кодов карт экспресс-оплаты. В этом случае мошенник звонит абоненту,

представляясь знакомым или родственником, с просьбой приобрести карту оплаты и продиктовать ему PIN-код. Поводом для этого может послужить разрешение якобы имеющихся у родственников абонента проблем с милицией или криминальным миром. Также популярны у мошенников якобы розыгрыши лотерей на радиостанциях и предложения отключить рассылку спама.

Еще один пример фрода – это создание нелегальных переговорных пунктов с использованием SIM-карт оператора мобильной связи. Известны случаи, когда телефоны с кредитными тарифными планами использовались в качестве переговорного пункта. Результат для организаторов такого «бизнеса», как правило, один: несколько лет тюрьмы и длинные счета, которые они вынуждены оплачивать.

По выявленным фактам фрода, подпадающим по действие уголовного законодательства, возбуждено 10 уголовных дел (клонирование SIM-карт, организация нелегальных переговорных пунктов, дилерское мошенничество), расследование ряда из них проводится российскими правоохранительными органами совместно с Интерполом. Были восстановлены потери на сумму более 290 млн руб., предотвращенный ущерб составил более 780 млн руб., общий экономический эффект от действия функции управления фродом в 2008 г. — 0,6% выручки.

## ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ (НАЧАЛО 2008 — НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ)

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

«Мегафон» перешел на фазу стабилизации своего бизнеса, когда бизнес-идея о доступной мобильной связи во всех точках России полностью реализовалась в виде значительной доли на национальном насыщенном рынке.

За 15 лет работы компания привлекла более 50 млн абонентов. *В ближайшие годы удержание этой аудитории является важнейшей стратегической задачей всех сотрудников компании.* Создание лучшей системы обслуживания в отрасли — вот ключ к многолетней лояльности миллионов клиентов.

У компании один из самых низких показателей оттока абонентов в отрасли. С 2008 г. компания удерживает среднемесячный уровень оттока абонентов в пределах от 3,5% до 3,2% их общего числа и лидирует по доле безусловно лояльных абонентов (с достигнутого в 2008 г. показателя в 35% она только растет). Поэтому много лет подряд абонентами компании становятся бывшие клиенты конкурентов — МТС и «ВымпелКома».

В будущем ценовые ориентиры не будут так важны (ценовое предложение выровнялось). Более важным для компании будет эмоциональная удовлетворенность абонентов от использования услуг и общения с сотрудниками, мнение о компании в сообществе абонентов, уникальный и персонализированный ассортимент сервисов, комбинаций тарифов и удобство использования, а также технологическое лидерство компании.

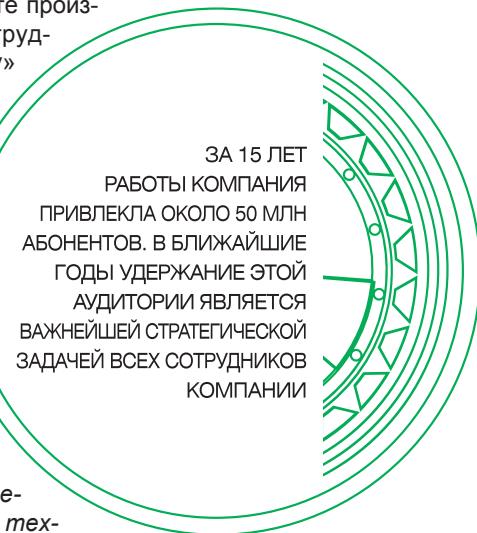
Главным оружием в битве за абонента должна стать собственная розничная сеть оператора. В 2009 г. насчитывалось 1470

фирменных салонов «Мегафон». К концу 2010 г. их количество предполагается довести до 2100, а к концу 2011 г. — до 3000. По планам компании уже к 2012 г. рост продаж с помощью собственной розницы и фирменных салонов «Мегафона» вырастет с 20% до 55%.

Чтобы выполнить эти амбициозные планы, «Мегафон Ритейл» должен предоставить клиентам широкий ассортимент, конкурентоспособные цены и эксклюзивные предложения. Кроме того, основной отличительной особенностью фирменной сети будет высокое качество обслуживания клиентов, которые смогут расчитывать на помочь в решении возникающих у них проблем.

*Вторая стратегическая задача состоит в непрекращающемся процессе снижения издержек, постоянном повышении внутренней эффективности компании (EBITDA margin, gross margin), отладке бизнес-процессов и в росте производительности труда каждого сотрудника. Все это позволит «Мегафону» держать цены на услуги ниже конкурентов и получать дополнительную прибыль.*

От десятков миллионов абонентов «Мегафон» получает и будет получать значительный стабильный доход на протяжении многих лет. Но скорость технологического прогресса так велика, что если «успокоиться», то через несколько лет можно обнаружить, что шанс остаться в лидерах упущен. Поэтому *третья стратегическая задача компании — это тех-*



**нологическое лидерство.** Значительный денежный поток со стабильного рынка сотовой связи должен инвестироваться в ненасыщенные рынки услуг следующего поколения. Благодаря Интернету клиенты будут платить не за количество минут, а за трафик передачи данных, которые будут содержать в себе не только голос, но и видеозвонки, видеоконференции, web-трафик, цифровое телевидение и другое. Поэтому «Мегафон» избрал в качестве драйвера роста услуги по предоставлению беспроводного широкополосного доступа в Интернет. Постоянное снижение цен на высокотехнологичные продукты и оборудование через некоторое время сведет стоимость услуг до приемлемого для всех жителей страны уровня, как когда-то было и с мобильной связью.

Итак, стратегический треугольник компании под названием «Инновационный подход к бизнесу» на многие годы вперед выглядит так: **«лучший сервис — внутренняя эффективность — передовые технологии».**

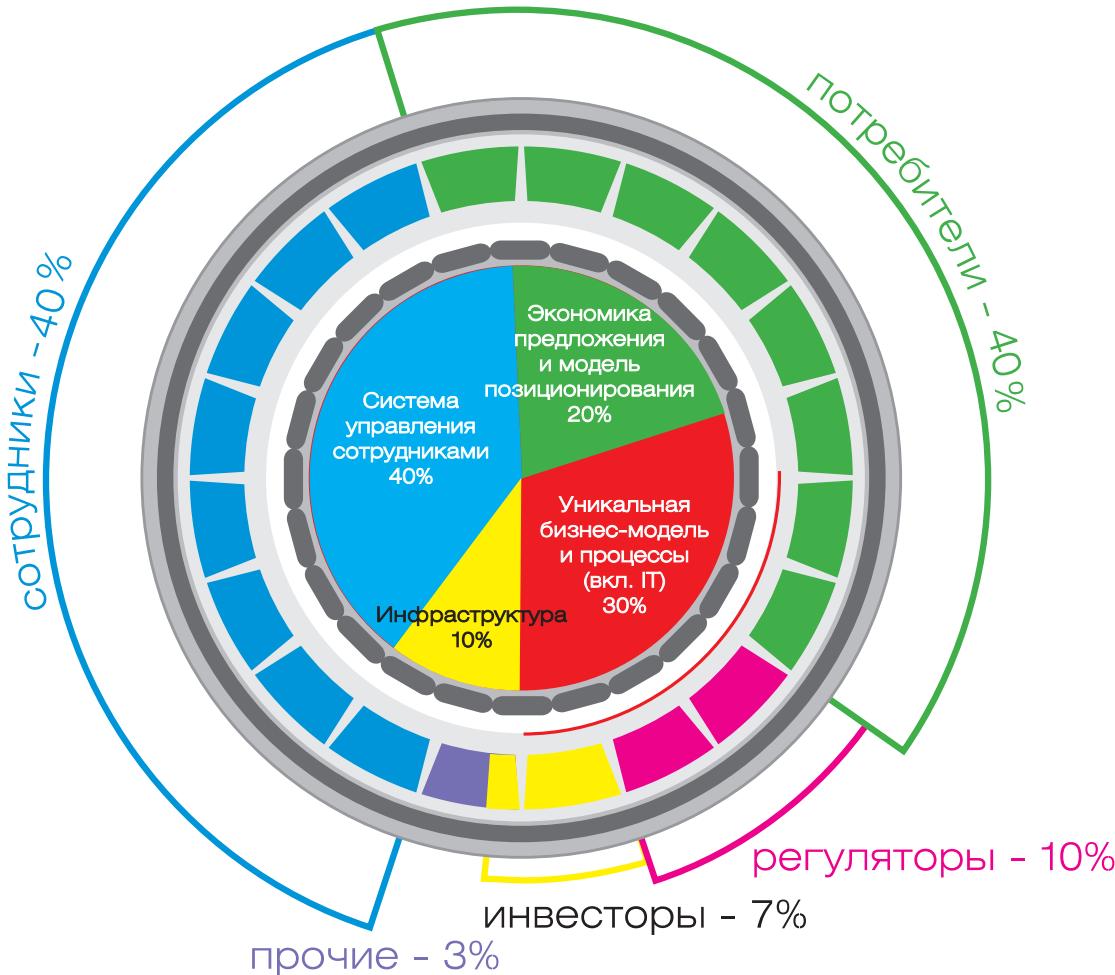


Рис. 6—4. «Генератор» в фазе стабилизации компании «Мегафон»

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ СТАБИЛИЗАЦИИ

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

Именно инновации в бизнес-модели определяют перспективы компании по поддержанию положительной динамики роста бизнеса.

*Главное направление развития бизнес-модели «МегаFона» — это инвестиции в перспективные технологии на ненасыщенных рынках услуг из средств, генерируемых на насыщенных рынках.* В 2007 г. «МегаFон» стал обладателем лицензии на предоставление услуг мобильной связи 3G (стандарт UMTS), получив на конкурсе самый высокий балл. С 24 октября 2007 г. в Санкт-Петербурге и Ленинградской области действует первая в России коммерческая сеть 3G. К 2010 г. зона охвата мобильной сети GSM и сети 3G «МегаFон» включает 83 региона России.

Зона охвата мобильной сети GSM «МегаFон» включает все 83 региона России, а количество субъектов РФ, охваченных связью нового поколения, на конец ноября 2009 г. составило 45. Это максимальный охват регионов России сетью 3G. Вся сеть «МегаFона» базируется на платформе HSDPA (3,5G), новейшей версии 3G. Основная борьба разворачивается за самый ликвидный рынок России — Москву. В целом для полного покрытия сетью 3G московского региона необходимо 4 тыс. базовых станций. Ожидается, что полное радиопокрытие Москвы и области будет обеспечено до конца 2011 г. Из 52,4 млрд руб. инвестиционной программы 2009 г. большая часть средств (45%) была инвестирована в строительство федеральной 3G-сети.

Следующим технологическим форматом, который является логическим продолжением сетей 3G, будет стандарт 3GPP Long

Term Evolution (или LTE). LTE — это эволюционный стандарт технологий UMTS и CDMA. Скорость передачи данных по стандарту LTE может достигать 326 Мбит/с, что выше скорости передачи данных в стандарте 3G более чем в 45 раз и в 850 раз выше, чем по EDGE/GPRS.

«МегаFон» совместно с ОАО «Ростелеком» уже успешно протестировал в июле 2010 г. работу сети LTE на территории одного из главных объектов предстоящей в 2014 г. Олимпиады в Сочи — горнолыжного комплекса «Роза Хутор», расположенного в Красной Поляне. Испытания показали, что скорости передачи данных в LTE-сетях превышают скорости 3G-сетей в десятки раз (более 100 Мбит/с против 3 Мбит/с). В полной мере все возможности связи четвертого поколения будут опробованы во время проведения на курорте «Роза Хутор» этапа Кубка Европы по горным лыжам в феврале 2011 г.

Потенциал сетей LTE осознают все операторы связи, поэтому распределение частот под эту технологию вызвало острую конкуренцию. «МегаFон» убежден, что их должны получить компании, доказавшие надежность своих сетей в течение многих лет, имеющие высокий финансовый и технический потенциал и реализующие долгосрочную инновационную политику.

*Второе направление — создание собственной розничной сети.* На этапе роста функцию массового подключения абонентов выполняли дилеры: сами операторы не имели достаточно средств, чтобы строить еще и собственные сети точек продаж. Однако западная модель продажи услуг связи предполагает, что оператор продает свои услуги конечным потребителям без посредников. С переходом в фазу стабилизации российские операторы перенимают западный опыт работы на насыщенных рынках. И «МегаFон» тому не исключение. Если в 2009 г. насчитывалось 1470 фирменных салонов «МегаFон», то к концу 2010 г. их количество предполагается довести до 2100, а к концу 2011 г. — до 3000. Согласно планам компании,

уже к 2012 г. рост продаж с помощью собственной розницы и фирменных салонов «МегаФона» вырастет с 20% до 55%. Сотрудники «МегаФона» хорошо обучены, мотивированы и понимают важность поддержания лояльности абонентов к компании, к тому же текучесть кадров в компании в несколько раз ниже, чем у дилеров. В дополнение к непосредственно услугам связи компания также начала самостоятельно продавать и оборудование, в том числе iPhone и 3G-модемов. Продажа инновационной техники, наряду с подключением абонентов к новым услугам, будет одной из важных задач развития собственной розничной сети.

*Третье направление — предоставление конвергентной услуги корпоративным клиентам.* Голосовая связь в фиксированных сетях интересует компанию только как компонент комплексного предложения корпоративным клиентам. Пользуясь тем, что у компании во многих городах есть небольшая номерная емкость фиксированной связи, компания делает корпоративным клиентам предложение, включающее местную нумерацию, фиксированную междугородную связь, широкополосный доступ в Интернет, мобильную связь. Таким образом, корпоративные клиенты получают полноценный комплекс услуг связи от одного оператора с общей корпоративной скидкой.

*Четвертое направление — завоевание доли рынка операторов фиксированной связи на основе внедрения концепции FMS\*.* Этот подход предполагает, что оператор мобильной связи строит свои тарифы с учетом того, где абонент использует телефон. Если это происходит дома или в офисе, где альтернативой сотовому телефону является проводной, тариф на такие звонки устанавливается конкурентоспособным с тарифом фиксированного оператора.

\* FMS (Fixed Mobile Substitution)—замена фиксированной связи мобильной связью. Услуги, подразумевающие, что клиентам удобнее и выгоднее использовать свой мобильный телефон там и так, как ранее использовался телефон фиксированной связи. Например, использование мобильного телефона в офисе, использование мобильного телефона дома в специальной «домашней зоне», отличающейся специальным тарифом с дисконтом к основному тарифу.

Бизнес-модель «МегаФона» традиционно заключалась в развитии собственной магистральной инфраструктуры без приобретений сторонних активов (в истории компании есть лишь несколько случаев «поглощения» «бумажных» фирм, созданных для получения региональных лицензий). Однако с учетом высокой конкуренции и эволюции рынка в сторону «универсализации» операторов связи, расширения спектра их услуг, особенно в части предоставления широкополосного доступа в Интернет, компания стала рассматривать возможности приобретения таких активов. В июне 2010 г. «МегаФон» объявил о первой такой сделке: у группы «ПромСвязьКапитал» было приобретено 100% акций ЗАО «Синтерра». Эта сделка позволила усилить позиции компании на рынках дальней связи, фиксированного и мобильного широкополосного доступа в Интернет и конвергентных услуг. Обширная сетевая инфраструктура «Синтерры» существенно дополнила собственную оптоволоконную сеть «МегаФона», обеспечив мощную платформу для интенсивного развития бизнеса компании в будущем. Одним из важнейших активов «Синтерры» для «МегаФона» является «Петерстар», компания, которая занимает значительную долю рынка корпоративных услуг телефонной связи в северо-западном регионе. С покупкой «Синтерры» у компании «Петерстар» появилась возможность предлагать клиентам конвергентные решения и тем самым укрепить свои позиции на корпоративном рынке.

Главная бизнес-цель компании «МегаФон» отчетлива и недвусмысленна: компания намерена стать первой на российском рынке мобильной связи по выручке. Пока из «третьих» выйти в «первые» удавалось всего трем или четырем операторам в мире. Начиная с 2008 г. компания вплотную приблизилась к своим конкурентам, преодолев порог в 31% доли выручки «большой тройки». По итогам первой половины 2010 г. «МегаФон» уже смог выйти в лидеры по показателям чистой прибыли.

### Система управления сотрудниками (HR) — 40%

Все сотрудники компании — ключевое звено в сервисной платформе компании и в программе повышения внутренней эффективности компании. С одной стороны, в фазе стабилизации в компании продолжится постоянная работа по совершенствованию бизнес-процессов, с другой — руководство сделает все, чтобы сохранить в дальнейшем максимально неформальные отношения в коллективе, самостоятельность регионов, делегирование полномочий, программы развития, обучения и повышения лидерских навыков сотрудников.

На этом этапе развития бизнеса уже ни одно подразделение не является фаворитом в обеспечении стабильности работы компании. Поскольку на стабильном рынке дело не в «достижениях», а в отсутствии отклонений, вклад каждого подразделения в обеспечение качества обслуживания абонентов нельзя умалить. Важны все аспекты бизнеса — от качества работы сети, биллинга, маркетинга до работы call-центров и центров обслуживания. Ведь любой сбой, где бы он ни произошел, скажется на поведении абонентов. Равная «развитость» подразделений — основа стабильности качества предоставляемых услуг.

### Экономика предложения

### и модель позиционирования (marketing & economics) — 20%

Одним из ключевых направлений коммуникационной стратегии последних лет стало укрепление образа «Мегафона» как постоянно развивающейся, высокотехнологичной и клиентоориентированной компании, проявляющей максимальную заботу о своих клиентах, а также постоянно улучшающей уровень их обслуживания. Сервис, основанный на ценностях бренда, и клиенты-фанаты — это и есть будущий день компании.

С другой стороны, сервис как человеческий способ общения компании с клиентами, абонентами или партнерами, — это и есть ее лицо, ее репутация, то, что отличает ее от всех остальных в то время, когда технические решения у всех похожи.

Еще одним элементом бизнес-стратегии неизбежно будет диверсификация абонентской базы и применение к ней кластерного подхода. Компания не отказывается от намерений охватить «традиционной» мобильной связью отдельные социальные группы, но намерена делать это без ущерба для бренда. Поэтому компания, скорее всего, будет « заводить» такие предложения под марки виртуальных операторов с отличающимся от «Мегафона» позиционированием. Например, 16 марта 2009 г. компания «Мегафон-Москва» запустила виртуального оператора «ПРОСТО для общения». Этот оператор имеет один тарифный план, который позволяет звонить внутри сети по цене 5 копеек за минуту. Это был пробный шаг по привлечению абонентов-мигрантов (так называемых свитчеров, от англ. switch), которые постоянно ищут низкие тарифы.

### Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 10%

Компанию ждет массовое строительство сетей нового поколения, а также развитие транспортной наземной сети, чтобы обеспечивать постоянно растущий трафик передачи данных. Вся сеть «Мегафона» базируется на платформе HSDPA (3,5G), новейшей версии 3G.

Основная борьба разворачивается за самый ликвидный рынок России — Москву. К настоящему времени в Московской области смонтирована тысячная базовая станция передачи данных третьего поколения. К концу 2010 г. общее количество объектов связи третьего поколения увеличится до 2500, что обеспечит уверенный доступ к скоростному мобильному Интернету практически на всей территории столичного региона. В целом для полного

покрытия сетью 3G московского региона необходимо около 4 тыс. базовых станций. Ожидается, что полное радиопокрытие Москвы и области будет обеспечено до конца 2011 г.

Из 52,4 млрд руб. инвестиционной программы 2009 г. большая часть средств (45%) была инвестирована в строительство федеральной 3G™. В 2010 г. на развитие сети 3G будет направлено 36,9 млрд руб., что составит более 60% всех инвестиций компании.

Высокий уровень подготовки технических сотрудников компании и обширный опыт позволяют компании эффективно развертывать новые и должным образом эксплуатировать действующие сети.

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ СТАБИЛИЗАЦИИ

### Сотрудники — 40%

Все сотрудники компании — ключевое звено в сервисной платформе компании и в программе повышения внутренней эффективности компании.

Для объяснения подхода «Мегафона» к работе с сотрудниками можно привести высказывание Ольги Филатовой, начальника департамента кадровой политики компании:

«— Людей, которые работают на передовой, лицом к клиенту, учат многому. Есть миллион технических вещей, которые они должны знать: настройки, правила тарифов. Но *ключевая вещь для них сейчас — это сервис*. Мы выделили специального человека внутри HR-департамента, который отвечает за проекты для фронт-лайна. Одна из его задач — научить персонал реально сделать клиента счастливым. Понятно, иногда сеть «легла», телефон не работает, но всегда можно поговорить с абонентом так, что он останется спокоен и доволен. У нас было очень интересное мероприятие, называлось «Лучший консультант». Мы собирали со всех регионов сотрудников клиентских служб, и эти совсем молодые, двадцатилетние мальчики и девочки рассказывали удивительные вещи. Люди



иногда звонят им, потому что не могут дозвониться до «Скорой». У кого-то кошка где-то застряла, он не знает, что делать и звонит в наш call-центр. Мы всем помогаем! И люди потом говорят: *Мы никогда не уйдем из этой компании, потому что они помогли мне в трудной ситуации. Тарифы — это уже не важно.* Наши консультанты много говорили о том, что трудно сделать человека счастливым, если ты сам несчастлив. Если приходишь на работу в плохом настроении — все клиенты плохие, несут тебе свои проблемы. А если ты счастлив, то все хорошо! И поэтому сейчас мы много занимаемся как системами премирования, компенсаций, так и нематериальными вещами, чтобы наши сотрудники были счастливы, чтобы им приятно было работать, чтобы у них были удобные офисы и хорошее настроение. Мы хотим, чтобы у каждого, кто работает на телефоне, было зеркало, чтобы он мог себе улыбнуться. Потому что если ты улыбаешься, когда говоришь по телефону, то клиент это чувствует. Казалось бы, какая разница? Но когда ты улыбаешься, ты по-другому говоришь».

В компании считают, что при наборе сотрудников их внутренние ценности должно соответствовать главным ценностям компании. Например, существует такой критерий отбора, как готовность помогать другим людям. Ведь есть люди, которые это делают не по долгу, а по зову сердца. Этот критерий со временем станет ключевым параметром отбора персонала клиентских служб.

Уже сегодня компания при подборе персонала переходит от стандартных интервью к групповым дискуссиям. Соискатели обсуждают заданную тему, отстаивают свою точку зрения. Люди, которые подходят компании, в такой дискуссии проявляются по тому, как они взаимодействуют с другими, как говорят, как перебивают. Метод отбора через групповую дискуссию опробован в Новосибирске и распространяется в других регионах.

### Потребители — 40%

С начала мирового экономического кризиса «Мегафон» принципиально не повышал тарифы. Это было идеологически важное для компании решение — «Мегафон» хотел помочь своим абонентам пережить трудное время. Компания хотела, чтобы все они оставались с ней. Помимо этого, в 2009 г. было выпущено несколько антикризисных решений: «Просто для общения», тариф «Сказка», вдвое снижены тарифы на ряд направлений в международном роуминге. Была снижена стоимость модемов. Компания могла себе позволить эти действия, поскольку вошла в кризис без долгов и со значительным запасом средств.

На стабильном рынке компания сосредотачивается на предложении конкурентоспособных цен на свои услуги, на предложении новых услуг и персонализации клиентского запроса.

В то время как в компании идея трансформации всех клиентов в партнеров или «фанатов» только начинает свою жизнь, самые настоящие фанаты среди ее абонентов уже есть. Многие предприниматели, которые перебрались в Москву из Санкт-Петербурга, продолжают оставаться абонентами бывшего «Северо-Западного GSM», и пользуются петербургскими номерами. И это не единичные факты, это явление, феномен. Когда однажды спросили одного такого абонента, который в столице живет уже несколько лет, но до сих пор остается в роуминге, почему он не возьмет московский номер, он посмотрел странно: «Ну, как я возьму другой номер? Я же за «Зенит» болею!».

### Органы власти — 10%

Перед компанией стоит задача получения частот в разных регионах России для сетей следующего поколения. Это непросто, и проблема уже дала о себе знать в Москве. Здесь сети 3G начали строиться «под обещания» Минобороны и Минсвязи, когда час-

тотный диапазон был еще не расчищен. Задержка со стороны Минобороны РФ стоила всем операторам срыва заявленных сроков ввода сетей в строй.

#### **Инвесторы — 7%**

Компания имеет стабильный доход от сформированной абонентской базы. Но перед ней снова строят задачи масштабного строительства сетей, поэтому в 2010 г. компания планирует выпустить среднесрочные еврооблигации на общую сумму \$1,5 млрд. Несмотря на сложную мировую финансовую ситуацию, «Мегафон» стал первой и пока единственной телекоммуникационной компанией в России, которая получила долгосрочный кредитный рейтинг «BBB-». Он был присвоен осенью 2009 г. рейтинговым агентством Standard&Poor's в связи с устойчивыми финансовыми показателями и сопровождался прогнозом «Стабильный». Также агентство повысило долгосрочный рейтинг компании по национальной шкале с «гцАА+» до «гцАА».

#### **Прочие — 3%**

К прочим, но также важным аудиториям, можно отнести дилеров компании (таких, как «Евросеть», с которой было заключено соглашение о продаже 7,2 млн контрактов оператора за вознаграждение \$167—172,8 млн в течение 18 месяцев) и поставщиков оборудования.

## ИТОГИ ПО КОМПАНИИ «МЕГАФОН»

На успех «МегаФона» повлияло множество факторов, но вот самые важные из них:

### 1. Выбор стандарта GSM

Именно стандарт GSM стал самым распространенным в мире стандартом мобильной связи. Поэтому компания органичноросла, и ей не требовалось менять бизнес-модель или тратить ресурсы на замену технологической платформы.

### 2. Спрос и востребованность услуги

Низкое проникновение фиксированной связи в России определило успех мобильной связи. Даже когда в 2007 г. проникновение мобильной связи составило 108 телефонных номеров на 100 человек, плотность квартирных телефонов выросла незначительно и составила всего 27 телефонных линий на 100 человек, а в сельской местности еще меньше — всего 11 телефонных линий на 100 человек. Просторы России, большие затраты на «медный кабель» и удобство пользования обеспечили «мобилизацию» всего населения страны.

К тому же покупательная способность россиян стремительно выросла в связи с ростом доходов государства и компаний от благоприятной экспортной конъюнктуры. Это сказалось на доступности услуг для потребителей и на доходах операторов.

### 3. Конкурентная борьба

Благодаря конкурентной борьбе компании этого сектора постоянно занимались внутренней оптимизацией, искали более эффективные пути строительства сетей и работы с абонентами. Ценовая борьба привела к тому, что услуги связи себе может позволить любой житель России или иммигрант.

### 4. Высокая скорость оборота денежных средств — высокая скорость изменений

Высокая скорость оборота денежных средств позволяла компании сразу же видеть недочеты в своей работе и немедленно их исправлять. Также это позволяло компании окупать инвестиции за более короткий срок.

### 5. Доступ к деньгам — скорость роста

Доступ к денежным средствам определяет скорость строительства сетей, что в итоге влияет на будущую долю рынка. Чем раньше по отношению к конкурентам обеспечен доступ к финансовым ресурсам, тем больше будет доля рынка (конечно же при условии адекватного управления другими функциями — маркетинг, биллинг и т.д.). «МегаФон», по сравнению с конкурентами, испытывал с финансированием определенные трудности, но избрал особую стратегию региональной экспансии, которая соответствовала обстоятельствам.

### 6. Фокус на качестве абонентов, а не на количестве

То, что компания на этапе роста выбрала своим приоритетом качественную работу с абонентами, а не максимизацию абонентской базы, привело ее к успеху в росте выручки на протяжении многих лет. У «МегаФона» лучшие показатели выручки к прибыли среди «большой тройки». Ориентация на сервис и качество обслуживания привела в «МегаФон» миллионы абонентов из других сетей, недовольных невниманием, которое демонстрировали к ним другие компании в период роста.

### 7. Сотрудники — главное конкурентное преимущество компании

На протяжении жизненного цикла компании сотрудники определяли успех «МегаФона». В будущем от их ответственной и

целеустремленной позиции в особенности зависит стабильность успеха компании и удержание миллионов клиентов.

#### **8. Сильный бренд и разделение ценностей**

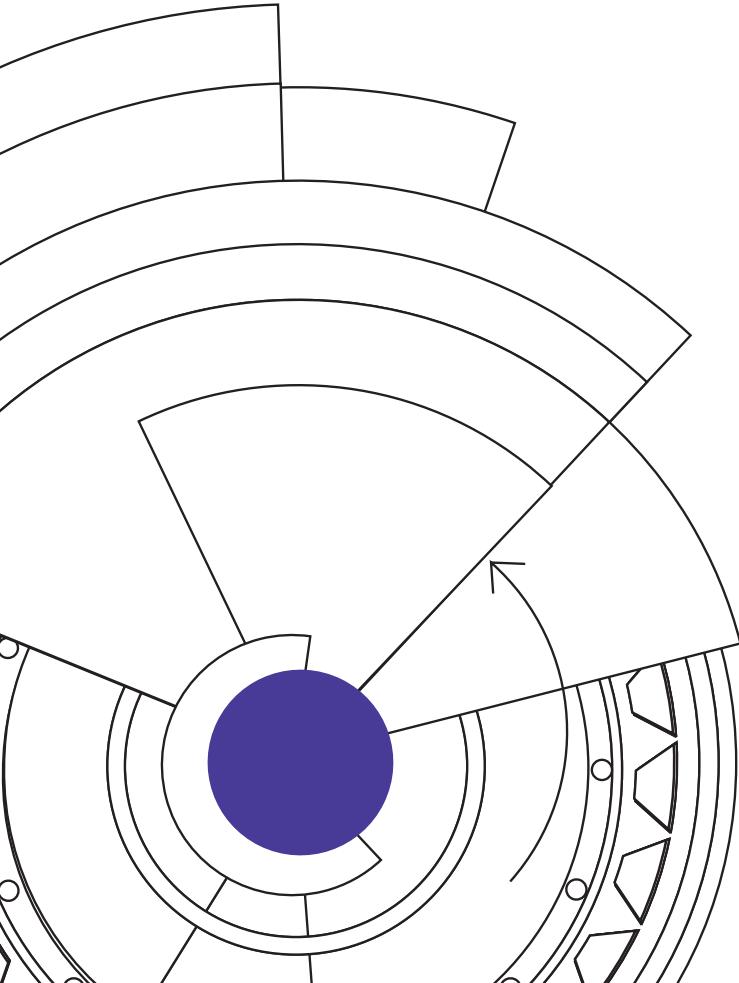
Бренд «Мегафон» и его ценности внесли огромный вклад в привлечение внимания клиентов. Бренд компании был «сконструирован» самым передовым образом. Будучи созданным на несколько лет раньше, чем нынешние бренды основных конкурентов, он не только повлиял на брендовую политику последних, но и достойно конкурировал с их новейшими коммуникационными разработками. При этом ценности бренда «Мегафон» компания смогла не только транслировать потребителям, но и трансформировать и внедрить в коллективе, где они стали эмоциональным стержнем сервисной платформы для сотрудников компании.

#### **9. Фокус на России**

Ориентация на российский рынок, отказ от продолжения роста за пределами нашей страны позволили компании не распыляться, целенаправленно работать по повышению качества услуг во всех регионах, что привело к максимизации дохода от услуг, оказанных российским абонентам и их лояльности к компании.

#### **10. Всеобщая недооценка рынка и будущего**

У многих была и остается скептическая оценка перспектив развития России, но сколько раз в истории «Мегафона» этот пессимистический сценарий не подтверждался. Наша история феноменального успеха — лучший тому пример! Действительно, «Будущее зависит от тебя!».



Сергей Приданцев

## Глава 7

# ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «КОМСТАР - ОТС»

Сергей Приданцев,  
Президент Группы компаний «КОМСТАР —  
Объединенные ТелеСистемы»  
(ОАО «КОМСТАР-ОТС») (с 2007 г. по настоящее время)

## КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА КОМПАНИИ

**Группа компаний «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы»**  
Крупнейший оператор комплексных телекоммуникационных услуг в России и СНГ.

Выручка (2009 г.) — \$1,484 млрд (рост на 15% в рублевом выражении по сравнению с 2008 г.).

Чистая прибыль (2009 г.) — \$92,5 млн (учета неденежной корректировки стоимости инвестиций в ОАО «Связьинвест» на сумму US\$ 349,4 млн в преддверии сделки по реструктуризации владения)

Основные акционеры: МТС (51%) (до октября 2009 г. пакет принадлежал АФК «Система»), МГТС (14%), остальные 35% находятся в свободном обращении на Лондонской фондовой бирже.

Работает в России, Украине и Армении.

По результатам третьего квартала и девяти месяцев 2009 г. компания обслуживала более 7 млн клиентов, из них более 1,2 млн абонентов в России по технологиям широкополосного доступа к Интернету (первое место в стране).

Группа компаний «КОМСТАР-ОТС» была создана путем объединения Московской городской телефонной сети (МГТС) и нескольких ее дочерних предприятий, предоставляющих разнообразные телекоммуникационные услуги. Затем к «КОМСТАР-ОТС» присоединились альтернативные операторы связи в регионах и странах СНГ. История компании богата слияниями и поглощениями. Процесс объединения и интеграции разрозненных услуг в итоге привел к созданию «конвергентного» предложения\* услуг связи.

\* Комплексное предоставление клиентам услуг фиксированной и беспроводной телефонной связи, доступа в Интернет, кабельного телевидения и других сервисов в форме пакетных предложений, позволяющих частным и корпоративным потребителям с минимальными затратами и максимальным удобством пользоваться простыми для понимания и применения услугами связи в рамках одного счета.

История МГТС начинает свой отсчет с 1882 г., когда в Москве был сделан первый телефонный звонок. Более чем за 100 лет в Москве была построена самая насыщенная телефонная сеть России. К началу 1990-ых гг. принадлежащая государству МГТС имела огромную инфраструктуру аналоговой фиксированной связи, которая охватывала абсолютное большинство московских домохозяйств. В начале 1992 г. в Москве было установлено 2,865 млн телефонов МГТС в квартирах населения и 652 тыс. основных телефонов в различных организациях, предприятиях и учреждениях города. К 2000 г. 85,7% телефонов, установленных в столице, обслуживались МГТС, при этом среди населения — 99,8%.

К этому моменту инфраструктура связи МГТС уже не соответствовала мировым стандартам предоставления телекоммуникационных услуг. Но МГТС не имела средств для масштабных инвестиций, а ее услуги подпадали под регулирование монопольных тарифов виду социальной значимости и существенного положения на рынке. Поэтому МГТС начала создавать совместные предприятия с различными иностранными компаниями:

- 1989 г. — Создание совместно с British Telecom компании «КОМСТАР» привело к появлению цифровой сети, обеспечивавшей связь на международных линиях. С телефона «КОМСТАРа» в то время можно было позвонить в Москву, любой город России и мира без предварительного заказа. Потом «КОМСТАР» начал оказывать услуги цифровой связи для бизнес-клиентов и узких элитных аудиторий (клубные дома, закрытые дачные поселки и т.д.). В этом же году появилась компания АМТ, соучредителями которой стали МГТС и финская Nokia. Роль АМТ заключалась в создании системы радиотелефонной связи в столице. Сеть, охватившая Москву и пригород, вступила в строй в 1990 г.
- 1991 г. — Появился еще один оператор международной связи, СП «Комбеллга». Среди учредителей компании были МГТС, Alcatel Bell и бельгийский оператор связи Belgacom.
- 1992 г. — Возникла компания «МТУ-Информ» (сокращение от «Московские телекоммуникационные услуги и информатика»),

нацеленная на рынок услуг проводной телефонии и услуг по передаче цифровых данных. Половина ее уставного капитала принадлежала МГТС. «МТУ-Информ» построил собственную оптоволоконную транспортную сеть, крупнейшую в Москве. В этом же году созданы компании «РадиоПейдж», совместное предприятие МГТС и американской фирмы Segol, и «Московская сотовая связь», оператор мобильной связи стандарта NMT-450, организованная совместно американскими фирмами US West (США) и Millicom International Cellular.

- 1993 г. — Основаны «Мобильные ТелеСистемы», мобильный оператор в стандарте GSM-900. Иностранными учредителями МТС стали компании Deutsche Telekom и Siemens. Они получили 49% акций оператора, а контрольный пакет отошел к российским акционерам. Среди них были МГТС (20%) и АСВТ (21%). Компания АСВТ, в свою очередь, была создана на базе службы МГТС по правительственной связи «Искра-2» и специальной подвижной сети «Алтай». В этом же году возник «Телмос», совместное предприятие МГТС и крупнейшей американской телекоммуникационной компании AT&T. В 1995 г. в состав учредителей ЗАО «Телмос» вошел «Ростелеком».

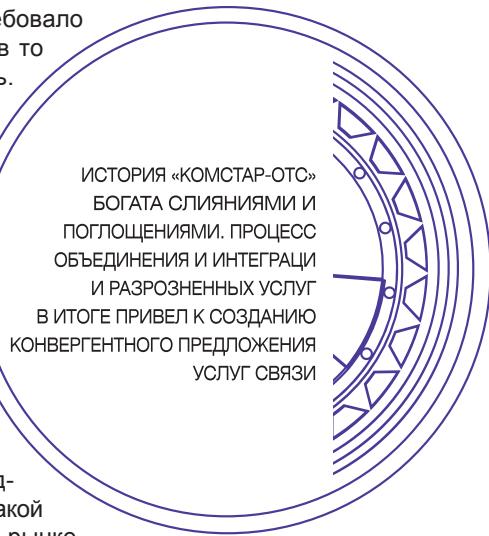
Как правило, участие МГТС в совместных проектах сводилось к предоставлению доступа в городскую телефонную сеть, а инвестиции брали на себя иностранные акционеры. Эти дочерние предприятия и СП были технически зависимы от МГТС. На стадии формирования практически все новые предприятия связи в нашей стране сталкивались с проблемой подключения к телефонным сетям и «к последней милю» до абонента. В Москве новые операторы, создавая собственные сети, максимально использовали коммутаторы и каналы МГТС, в регионах — инфраструктуру региональных компаний электросвязи, которые потом превратились в МРК государственного холдинга «Связьинвест». Поэтому, чтобы снизить издержки, новые компании брали монополистов региональных рынков в число акционеров. Без этого создание собственных сетей для большого числа або-

нентов, особенно удаленных, требовало немыслимых вложений, которые в то время было невозможно окупить.

Другой вариант — платить за подключение к сети — также был невыгодным, так как издержки возрастали, а возможности конкуренции с операторами, имевшими среди акционеров региональных монополистов сетей связи, существенно ослаблялись.

Обширное «дублирование» новых услуг связи на этапе их вывода на рынок было вызвано тем, что никто не мог точно предсказать будущий тренд развития: какой стандарт победит на мобильном рынке, каковы в России перспективы пейджинга, каково будущее Интернета... Поэтому инвестирование сразу в различные технологии представлялось целесообразным.

Финансовое состояние МГТС в тот период не было стабильным. Тарифы МГТС на услуги местной телефонной связи, относящиеся к разряду социальных услуг, регулировались (и по-прежнему регулируются) государством. Расходы на поддержание сети не компенсировались доходами от абонентской платы. Из-за кризиса 1998 г. все инвестиционные проекты МГТС были заморожены, что усугубляло проблемы со спаренными номерами, телефонизацией новостроек, уличной связью. В то время у МГТС было только 16% цифровых телефонных станций. Дочерние предприятия оказывали помощь материнской компании: например, «КОМСТАР» и «МТУ-Информ» предоставляли услуги в проблемных районах по социальным тарифам МГТС.



В 1995 г. Госимущество РФ на инвестиционном конкурсе продало 25% акций МГТС Московскому комитету по науке и технологиям (МКНТ). Выкупленные акции впоследствии были переданы АФК «Система». По условиям конкурса, его победитель имел право потребовать проведения допэмиссии акций МГТС в размере 50% уставного капитала и выкупить их. МКНТ реализовал это право в 1998 г. В результате АФК «Система» стала владельцем 56% акций МГТС. В 1996 г. АФК «Система» и МГТС образовали совместное предприятие «Центр-ТС», куда МГТС передала в трастовое управление акции семи дочерних предприятий, созданных при ее участии, в том числе и 20% акций МТС.

В том же году был образован государственный холдинг «Связьинвест» — одна из крупнейших телекоммуникационных групп в мире. Уставный капитал «Связьинвеста» был сформирован консолидацией закрепленных в федеральной собственности акций компаний электросвязи, созданных в процессе приватизации государственных предприятий отрасли.

В июле 1997 г. пакет из 25% + 1 акция «Связьинвеста» был выставлен для приватизации на денежном аукционе и продан консорциуму «Mustcom Ltd» (в состав которого также вошли «ОНЭКСИМ банк» и фонд Джорджа Сороса «Quantum Fund»). Цена сделки составила \$1,875 млрд. При продаже этого пакета представители правительства обещали дальнейшую приватизацию государственного холдинга. Но многие годы она откладывалась. В начале 2004 г. «Mustcom» был приобретен за \$625 млн совладельцем «Access Industries» Леонардом Блаватником.

До проведенной в 2001—2002 гг. реорганизации ОАО «Связьинвест» владело пакетами акций 78 самостоятельных региональных телекоммуникационных компаний, которые, в основном, занимались предоставлением услуг местной фиксированной телефонной связи и, как правило, были монополистами на этом рынке. Раздробленность операторов была причиной низкой конкурентоспособности на телекоммуникационном рынке как всего холдинга в

целом, так и его отдельных компаний. В результате реорганизации 78 региональных операторов связи были объединены в 7 межрегиональных компаний (МРК) по территориальному принципу («Центртелеком», «Северо-Западный телеком», «Волгателеком», «ЮТК», «Уралсвязьинформ», «Сибирьтелеkom» и «Дальсвязь»), а также оператор дальней связи «Ростелеком». Межрегиональные компании, входящие в группу «Связьинвест», занимали более 80% российского рынка услуг местной фиксированной связи. Госкомимущество РФ передало «Связьинвесту» в управление 28% акций МГТС — монополиста московского рынка фиксированной связи.

С момента вхождения в число акционеров МГТС АФК «Система» начала увеличивать свою долю в совместных и дочерних предприятиях МГТС. Эти компании активно развивались на московском рынке, но постепенно начали конкурировать друг с другом, предлагая схожие услуги. «Система» даже была акционером «ВымпелКома», пока компания развивала стандарт D-AMPS. В 1996 г. «ВымпелКом» сфокусировался на развитии стандарта GSM-900/1800, и «Система» вышла из этого актива, сосредоточившись на развитии МТС и сделав ее флагманской компанией своего телекоммуникационного бизнеса. Компания МТС начала активно расти, насытила московский рынок мобильной связи и начала федеральную экспансию путем покупок региональных сотовых операторов. За 10 лет МТС и другие федеральные операторы привели рынок мобильной связи в России к насыщению.

Другие предприятия с участием МГТС росли не столь активно из-за ориентации на услуги другого типа, распространение которых ограничивалось сложной и дорогостоящей инфраструктурой. «КОМСТАР», «Телмос» и «МТУ-Информ» предлагали услуги альтернативной фиксированной связи высокого качества для коммерческих организаций и платежеспособных частных клиентов. Затем к фиксированной связи добавились услуги доступа в Интернет по фиксированным каналам. Когда платежеспособность массового сегмента начала расти, «МТУ-Информ» выделил свой Интернет-биз-

нес в компанию «МТУ-Интел». В 2001 г. «МТУ-Интел» присоединила компанию «ПТТ-Телепорт Москва», у которой розничное Интернет-направление также было достаточно развито. Позже объединенная компания стала предлагать услуги доступа в Сеть под продуктовым брендом «СТРИМ». В основном услуги предоставлялись в границах Москвы на базе технической инфраструктуры МГТС.

Чтобы исключить взаимную конкуренцию дочерних компаний, АФК «Система» приняла решение объединить компании «МТУ-Информ», «КОМСТАР», «Телмос» в единую компанию «КОМСТАР-Объединенные Телесистемы». Юридически компания была создана в мае 2004 г. В конце 2005 г. на базе «КОМСТАР-ОТС» была проведена реструктуризация активов АФК «Система» в сегменте фиксированной связи, в результате которой «КОМСТАР-ОТС» приобрел контроль над МГТС и «МТУ-Интел» (позже переименованной в «КОМСТАР-Директ» с продуктовым брендом «СТРИМ»).

В феврале 2006 г. состоялось размещение акций «КОМСТАР-ОТС» на Лондонской фондовой бирже (LSE). Это IPO оказалось крупнейшим среди российских компаний по объему привлеченных средств (35% акций были проданы за \$1,06 млрд) после размещения самой АФК «Система» (\$1,56 млрд), состоявшегося в 2005 г. «КОМСТАР-ОТС» продал акции по максимально возможной цене: рынок оценил компанию в \$3,03 млрд

Планировалось, что эти средства пойдут на приобретение региональных альтернативных операторов связи и на инвестиции в сети широкополосного доступа (ШПД\*) в Интернет в регионах,

\* Термином «широкополосный доступ» (broadband) обозначают технологии и услуги передачи данных, одновременно соответствующие нескольким условиям: высокая скорость передачи данных (разные эксперты определяют ее порог по-разному, например, Федеральная комиссия США по коммуникациям — от скорости 768 Кбит/с, рекомендация I.113 сектора стандартизации Международного телекоммуникационного союза определяет широкополосный доступ как пропускную способность выше 1,5-2,0 Мбит/с, постоянное подключение (принцип «always on») и постоянная для конкретного пользователя («выделенная») полоса пропускания (последнее условие в нашей стране не всегда соблюдается). От того, канал какого типа (оптоволоконный, коаксиальный, радиочастотный и т.п.) используется для соединения, широкополосный доступ не зависит.

который оценивался как самый перспективный телекоммуникационный рынок в России, по крайней мере, до 2012 года. Самым популярным в мире способом подключения к широкополосным сетям действительно является технология ADSL\* — через обычную телефонную линию (обеспечивающая скорости передачи данных от 7 до 25 Мбит/с). Около 65% потребителей подключены к сетям ШПД именно через телефонных операторов. Через оптико-волоконные соединения FTTx\*\* в мире подключено не более 12% потребителей\*\*. Эта технология позволяет получить скорости до 100 Мбит/с, но требует огромных затрат на строительство сетей и окупаема только в условиях высокого платежеспособного спроса.

Однако, начав поиск привлекательных для приобретения операторов в регионах, компания столкнулась с ситуацией, похожей на столичную. В каждом регионе существовал государственный оператор, который был монополистом межсетевой коммутации и «последней мили\*\*\*», а перспективный ШПД предлагался по технологии ADSL на существующих телефонных сетях — разумеется, операторами, созданными с участием этого местного монополиста. Местные МРК вовсе не были заинтересованы в том, чтобы предоставлять конкурентам привлекательные усло-

\* ADSL (англ. Asymmetric Digital Subscriber Line — асимметричная цифровая абонентская линия) — модемная технология, превращающая стандартные телефонные аналоговые линии в линии высокоскоростного доступа. Пропускная способность в сетях ADSL обеспечивает скорость передачи данных в направлении к абоненту — до 7,5 Мбит/с, от абонента — до 1,5 Мбит/с. Для ADSL 2+ — до 24 Мбит/с — и — до 1,4 Мбит/с соответственно. Передача данных по технологии ADSL реализуется через обычную аналоговую телефонную линию при помощи абонентского устройства — модема ADSL и мультиплексора доступа, находящегося на той же АТС, к которой подключается телефонная линия пользователя.

\*\* Fiber To The X (Оптическое волокно до...) — этим понятием описывается общий подход к организации кабельной инфраструктуры сети доступа, в которой от узла связи до определенного места (точка «X») доходит оптика. В семейство FTTx входят различные виды архитектур: FTTN (Fiber to the Node) — волокно до сетевого узла, FTTC (Fiber to the Curb) — волокно до микрорайона, квартала или группы домов, FTTB (Fiber to the Building) — волокно до здания, FTTH (Fiber to the Home) — волокно до жилища (квартиры или отдельного коттеджа). Они отличаются главным образом тем, насколько близко к пользовательскому терминалу подходит оптический кабель.

\*\*\* World Broadband Statistics Report (Q2 2008), Point Topic Ltd.

\*\*\*\* Этим термином обозначают участок сети, обеспечивающий соединение непосредственно с конечным абонентом.

вия доступа «к последней милю». Ориентироваться же вместо ADSL на FTTx в то время не имело смысла. Во-первых, скорость больше, чем позволяет ADSL, пока мало интересовала потребителей из-за неразвитости контента, для которого такие скорости необходимы. Во-вторых, средние по рынку тарифы на услуги ШПД были таковы, что строительство сетей по технологии FTTx было нерентабельно.

Хотя «КОМСТАР-ОТС» удерживал лидерство по числу абонентов ШПД в России (и продолжает удерживать: 11,8% всего российского рынка по состоянию на лето 2009 г.\*), оно было достигнуто благодаря активной работе на московском рынке. Региональная экспансия рассматривалась как следующий шаг к упрочнению позиций, поэтому, чтобы эффективно развивать ШПД в регионах, компания решила идти двумя путями.

Первый путь — попытаться получить контроль над МРК (семь МРК суммарно охватывали более 40% рынка ШПД\*\*). Этого можно было добиться только при условии приватизации «Связьинвеста». Государство регулярно заявляло, что его дальнейшая приватизация возможна. Поэтому АФК «Система» и «КОМСТАР-ОТС» меньше чем через год после IPO решили стать акционерами «Связьинвеста». В декабре 2006 г. компания «КОМСТАР-ОТС» приобрела у Леонарда Блаватника блокирующий пакет «Связьинвеста» за \$1,3 млрд.

Но в 2007 г. и в начале 2008 г. вопрос о его приватизации находился в подвешенном состоянии. И только в 2008 г., спустя 11 лет после приватизации блокирующего пакета, правительство четко определило свои планы: приватизации не будет. Холдинг «Связьинвест» стал основой для консолидации телекоммуникационных активов государства.

\* Residential Broadband: Russia, June 2009 ACM-consulting  
 \*\* Residential Broadband: Russia, June 2009 ACM-consulting

Поэтому в конце 2008 г. Владимир Евтушенков, владелец АФК «Система», направил на имя премьер-министра России Владимира Путина письмо с предложением о безденежном обмене. «КОМСТАР-ОТС» передаст государству блокирующий пакет «Связьинвеста» (и долг «КОМСТАР-ОТС» перед «Сбербанком» на сумму 26 млрд руб., который возьмет на себя «Внешэкономбанк»). «Связьинвест» передаст «КОМСТАР-ОТС» 28% акций МГТС, без которых многие годы не удавалось реализовать все планы и проекты по развитию МГТС в полном объеме (чтобы выровнять эквиваленты обмена, АФК «Система» также передаст «дочке» «Связьинвеста» ОАО «Ростелеком» 100% сотового оператора «Скай Линк»). В сентябре 2009 г. министр связи и массовых коммуникаций РФ Игорь Щеголев заявил, что сделка по обмену активов холдинга «Связьинвест» между государством и АФК «Система» одобрена Правительством РФ. В результате сделки «КОМСТАР-ОТС» сможет сконцентрироваться на развитии московской инфраструктуры и активном предложении ШПД и цифрового ТВ для москвичей за счет полного контроля над МГТС.

БЛАГОДАРЯ АКТИВНОЙ РАБОТЕ НА МОСКОВСКОМ РЫНКЕ, «КОМСТАР-ОТС» УДЕРЖИВАЕТ ЛИДЕРСТВО ПО ЧИСЛУ АБОНЕНТОВ ШИРОКОПОЛОСНОГО ДОСТУПА В ИНТЕРНЕТ В РОССИИ

В регионах зачастую отсутствует привычное для москвичей телевидение, позволяющее смотреть 20 с лишним телеканалов бесплатно. Далеко от столичного уровня и качество эфирной «картинки». Поэтому услуга платного кабельного телевидения в регионах очень востребована. Окупаемость вложений в КТВ была выше, чем в услуги ШПД, поскольку затраты на строительство такой сети примерно те же, что и на строительство самостоятельной сети доступа в Интернет (собственно, это одна и та же сеть, отличающаяся только распределительными «коробочками»), а абонентов в каждом доме намного больше. Телевизор-то смотрят практически все, а компьютеры в то время были едва ли у четверти населения России. Вот на этой «разнице» и смогли запустить и развивать свой бизнес местные операторы кабельного телевидения, а некоторые — даже создавать на отдельных участках современные цифровые сети по технологиям HFC\* и FTTH.

Именно на этих операторов обратил первоочередное внимание «КОМСТАР». Активные региональные покупки начались в 2007 г., и за 2 года география услуг «КОМСТАР-ОТС» увеличилась до 69 городов. С 1 августа 2009 г. было принято решение о реорганизации регионального бизнеса «КОМСТАР-ОТС» и создании одного юридического лица — ЗАО «КОМСТАР-Регионы». По состоянию на начало второго полугодия 2009 г. совокупная абонентская база «КОМСТАР» в регионах достигла 3,8 млн пользователей, в том числе количество абонентов услуги ШПД в регионах превысило 324 тыс. Показательно, что значительная часть (около 1,6 млн) подписчиков на ТВ-услуги компании в регионах предпочитает именно премиальные пакеты телеканалов.

Дальнейшее развитие бизнеса компании связано с объединением всех телекоммуникационных услуг в составе единого

\* Услуга ШПД может быть предоставлена не только по телефонному (ADSL), но и по телевизионному кабелю (например, стандарт DOCSIS; такую технологию в столице использует, например, АКАДО). Развитие технологий передачи данных привело к внедрению оптоволокна в сети кабельного телевидения в виде так называемых «гибридных», или волоконно-коаксиальных, сетей (англ. HFC — hybrid fibre-coaxial), в которых сочетаются коаксиальные и волоконно-оптические кабели.

предложения. Однако на фоне значительного роста спроса на беспроводные телекоммуникационные услуги такое предложение было бы неполным без «беспроводной» части. Поэтому акционеры АФК «Система» приняли решение объединить усилия «КОМСТАР-ОТС» и МТС.

Несмотря на конкуренцию, МТС смог стать лидером российского рынка мобильной связи и удерживает эту позицию уже много лет. По состоянию на середину 2009 г., компания обслуживала 100 млн абонентов, из них 67 млн в России (компания также работает в Украине, Узбекистане, Туркменистане, Армении и Белоруссии). МТС также развивает услуги передачи данных, телевидения и тому подобные, но только на беспроводной основе, в первую очередь за счет развертывания сетей мобильной связи третьего поколения. Соединение усилий позволило бы в будущем предложить пользователю такую «интегрированную» услугу, которая не зависит от типа подключения и местоположения пользователя. Основываясь на этой концепции, акционеры компании приняли решение об объединении, и в октябре 2009 г. за \$1,32 млрд компания МТС приобрела у АФК «Система» 51% акций «КОМСТАР-ОТС».

В конце июня 2010 г. советы директоров МТС и «КОМСТАР-ОТС» одобрили условия присоединения «КОМСТАР-ОТС» к МТС и вступила в действие добровольная оферта МТС о приобретении у миноритариев до 9% акций компании. Планируется, что процесс завершится до конца второго квартала 2011 г. В результате ОАО «КОМСТАР-ОТС» вольется в МТС как самостоятельная бизнес-единица, которая будет заниматься конвергентными решениями на московском рынке, предлагая потребителям (под брендом МГТС в рамках привычного большинству москвичей единого счета) мультиуслугу: от фиксированного телефона, ШПД, цифрового ТВ до решений «умного дома». В регионах опыт «КОМСТАР-ОТС» будет востребован для создания адресованных корпоративным клиентам МТС конвергентных решений там, где «КОМСТАР» владеет местными альтернативными операторами

связи. Для массового рынка в регионах под брендом МТС будут предлагаться комплексные услуги ШПД, цифрового телевидения и фиксированной связи на сетях «КОМСТАР-Регионы» и мобильной связи на инфраструктуре сотового оператора. При развитии беспроводного доступа в Интернет в регионах МТС также пригодится опыт «КОМСТАР-ОТС», приобретенный при строительстве сетей WiMAX в Москве и в Армении.

В итоге синергия от интеграции «КОМСТАР-ОТС» с МТС приведет к оптимизации линейки услуг для всех категорий потребителей и приблизит срок, когда абоненту будет предложена полностью конвергентная телекоммуникационная услуга, покрывающая весь спектр потребностей современного человека в общении и развлечениях.

## ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ КОМПАНИИ «КОМСТАР-ОТС» (до 2004)

Компании, которые вошли в 2004—2005 гг. в объединенный «КОМСТАР-ОТС», находились в разных фазах жизненного цикла. Услуги традиционной фиксированной связи МГТС достигли стадии стабилизации: рынок Москвы был охвачен полностью, компания занимала по этой услуге монопольное положение. Бизнес услуг альтернативной фиксированной связи, которые оказывали компании «КОМСТАР», «Телмос» и «МТУ-Информ» корпоративным клиентам и в высокодоходном частном сегменте, также был близок к стабилизации: компании работали на высококонкурентном московском рынке на инфраструктуре МГТС, и за пределы этой инфраструктуры выйти не могли. Чтобы сделать это, потребовались бы неподъемные для отдельной компании капиталовложения в территориальное расширение самой инфраструктуры. Компания «МТУ-Интел», предоставлявшая услуги доступа в Интернет для массового потребителя, находилась в фазе активного роста, но также в пределах столицы.

Акционеры и топ-менеджмент компаний осознавали, что техническая привязка к столице лишает их перспектив на национальном рынке. У будущей объединенной компании были все шансы занять определенную долю российского рынка, так как технологии и основные компоненты бизнес-модели уже были апробированы на материнском рынке и могли быть «тиражированы» по регионам.

Желание МГТС реформировать свои дочерние компании объяснялось также и пересечениями в их бизнесе. Компании конкурировали между собой, оказывая одни и те же услуги. Планы объединения компаний были озвучены АФК «Система» еще в 1999 г., но чтобы выкупить доли миноритарных акционеров в разных компаниях, потребовалось почти пять лет.

Провести консолидацию на базе МГТС не представлялось возможным, ввиду того, что это регулируемая компания. «КОМСТАР» был выбран центром консолидации для проведения IPO, так как «Связьинвест» блокировал намерения вывести на биржу МГТС. К тому же у ЗАО «КОМСТАР» были лучшие условия операторских лицензий. АФК «Система» получила полный контроль над его акциями. В ЗАО «КОМСТАР» по 50% акций принадлежало АФК «Система» и МГТС. В ЗАО «Телмос» акционерами были АФК «Система» (40%), МГТС (40%) и ОАО «Ростелеком» (20%). В ЗАО «Компания «МТУ-Информ» акционерами были МГТС (51% акций), ЗАО «Система Телеком» (27,7%), АФК «Система» (20,3%) и физические лица (1%). Пакеты, которые принадлежали миноритарным акционерам («Ростелекому» и физическим лицам), вскоре были выкуплены.

Создание объединенного оператора позволило усилить позиции на столичном рынке альтернативной связи в конкуренции с компанией Golden Telecom. На момент объединения у «КОМСТАР-ОТС» насчитывалось 560 тыс. номеров, а протяженность волоконно-оптических линий составляла 6000 км. У Golden Telecom (вместе с «Коминком-Комбеллга») в Москве было 300 тыс. номеров, а оптоволокна - 3200 км\*.

\* Коник Л., Витковская С. Немобильные «ТелеСистемы» // Ведомости. — 2004. — 11 мая. — №77 (1117)

## ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ КОМПАНИИ «КОМСТАР-ОТС» (2004—2006)

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

В мае 2004 г. было объявлено о создании «КОМСТАР-ОТС». За этим последовал сложный и потребовавший значительных усилий процесс по объединению трех независимых игроков рынка с изменением их организационной структуры и унификации действующих в компаниях бизнес-процессов.

Гендиректором «КОМСТАР-ОТС» стал Семен Рабовский, который с 1977 г. работал в МГТС и прошел путь от инженера до первого заместителя гендиректора компании. Именно ему предстояло объединить компании технически, оптимизировать структуры и состав затрат за счет интеграции и реализации преимуществ объединенного бизнеса и добиться увеличения объемов продаж.

В конце 2005 г. состоялась передача «КОМСТАР-ОТС» от АФК «Система» контрольного пакета акций МГТС: принадлежавшие «Системе» 56% акций МГТС были обменены на акции объединенного оператора. Все это должно было повысить инвестиционную привлекательность «КОМСТАР-ОТС». АФК несколько лет пыталась вывести на биржу саму МГТС, но второй акционер оператора — «Связьинвест» — блокировал эти планы, опасаясь размывания своей доли. В это же время в «КОМСТАР-ОТС» влился «МТУ-Интел». Объединенная компания стала целенаправленно продвигаться по пути создания федерального мультисервисного оператора связи.

Для регионального развития были нужны значительные ресурсы, поэтому компания решилась на IPO. Размещение 35% акций «КОМСТАР-ОТС» на Лондонской фондовой бирже, состоявшееся в феврале 2006 г., принесло компании \$976 млн.

После IPO начался поиск возможностей для продажи услуг ШПД за пределами столицы. В июне 2006 г. «КОМСТАР-ОТС» вышел на украинский рынок, где приступил к реализации проекта строительства сети нового поколения (NGN\*). В декабре 2006 г. «КОМСТАР-ОТС» приобрел двух альтернативных операторов связи в Армении — Call-Net и Cornet. Экономика этих стран росла быстрыми темпами, в то время как уровень проникновения фиксированной связи оставался низким. В России же региональное развитие наталкивалось на инфраструктурные ограничения в виде МРК, монопольно владевших инфраструктурой коммутации и «последней мили» и не желавших пускать на свои рынки сильного конкурента. Хотя ранее ряд независимых компаний в регионах все же были приобретены («Метроком» в Санкт-Петербурге, «Тюменнефтегазсвязь», «Конверсия-Связь» и ТК «Оверта» в Саратове, «Юнител» и «Контраст-Телеком» в Московской области), масштаб этих приобретений не соответствовал объему средств, привлеченных в рамках IPO.

В начале 2006 г. «Связьинвест» не смог заблокировать решение акционеров МГТС не выплачивать дивиденды за 2005 г. Вместо этого средства были направлены на повышение уставного капитала. В результате доля «Связьинвеста» в голосующих акциях МГТС снизилась с 28% до 23%. Утратив права блокирующего пакета, холдинг также утратил всякую мотивацию инвестировать в развитие МГТС. Причем произошло это именно в тот период, когда МГТС нуждалась в срочном переходе от аналоговых АТС к цифровым, на базе которых можно было бы развивать новые услуги. Поэтому «КОМСТАР-ОТС» сделала «Связьинвесту» предложение о выкупе его пакета в МГТС за \$420 млн (согласно оценке KPMG). За эту сделку выступали Мининформсвязи и

\* NGN (англ. Next Generation Network — сети следующего поколения) — это мультисервисная сеть связи, ядром которой является опорная IP-сеть, поддерживающая полную или частичную интеграцию услуг передачи речи, данных и мультимедиа. Реализует принцип конвергенции услуг связи. Перспективные разработки в области IP-коммуникаций связаны с созданием комплексных решений, позволяющих при развитии сетей следующего поколения сохранять существующие подключения и обеспечить бесперебойную работу в любой сети телефонного доступа: на инфраструктуре медных пар, по оптическим каналам, на беспроводной (WiMAX, WiFi) и проводной (ETTH, PLC и т.д.) сети.

Минэкономразвития. Но Росимущество, владевшее 50% + 1 акция «Связьинвеста», сочло, что продажа доли в МГТС уменьшит стоимость самого холдинга, готовящегося к приватизации. В результате Совет директоров «Связьинвеста» так и не одобрил сделку.

Планы Росимущества по приватизации «Связьинвеста» поставили акционеров и топ-менеджмент «КОМСТАР-ОТС» перед нелегким выбором. Или тратить средства на региональную экспансию путем приобретения альтернативных операторов (возможно, это позволило бы получить лидерскую позицию в нескольких регионах), или дождаться приватизации «Связьинвеста». Тогда можно было бы купить МРК, сразу охватив макрорегионы с уже построенной инфраструктурой «последней мили» — более 35 млн обслуживаемых линий.

Было решено участвовать в приватизации «Связьинвеста». В декабре 2006 г. за \$1,3 млрд АФК «Система» выкупила у Леонарда Блаватника блокирующий пакет «Связьинвеста», который тот ранее приобрел у Джорджа Сороса. Компания начала готовиться к приватизации холдинга.

После этой покупки менеджмент сконцентрировался на повышении эффективности всего бизнеса в ожидании регионального роста.

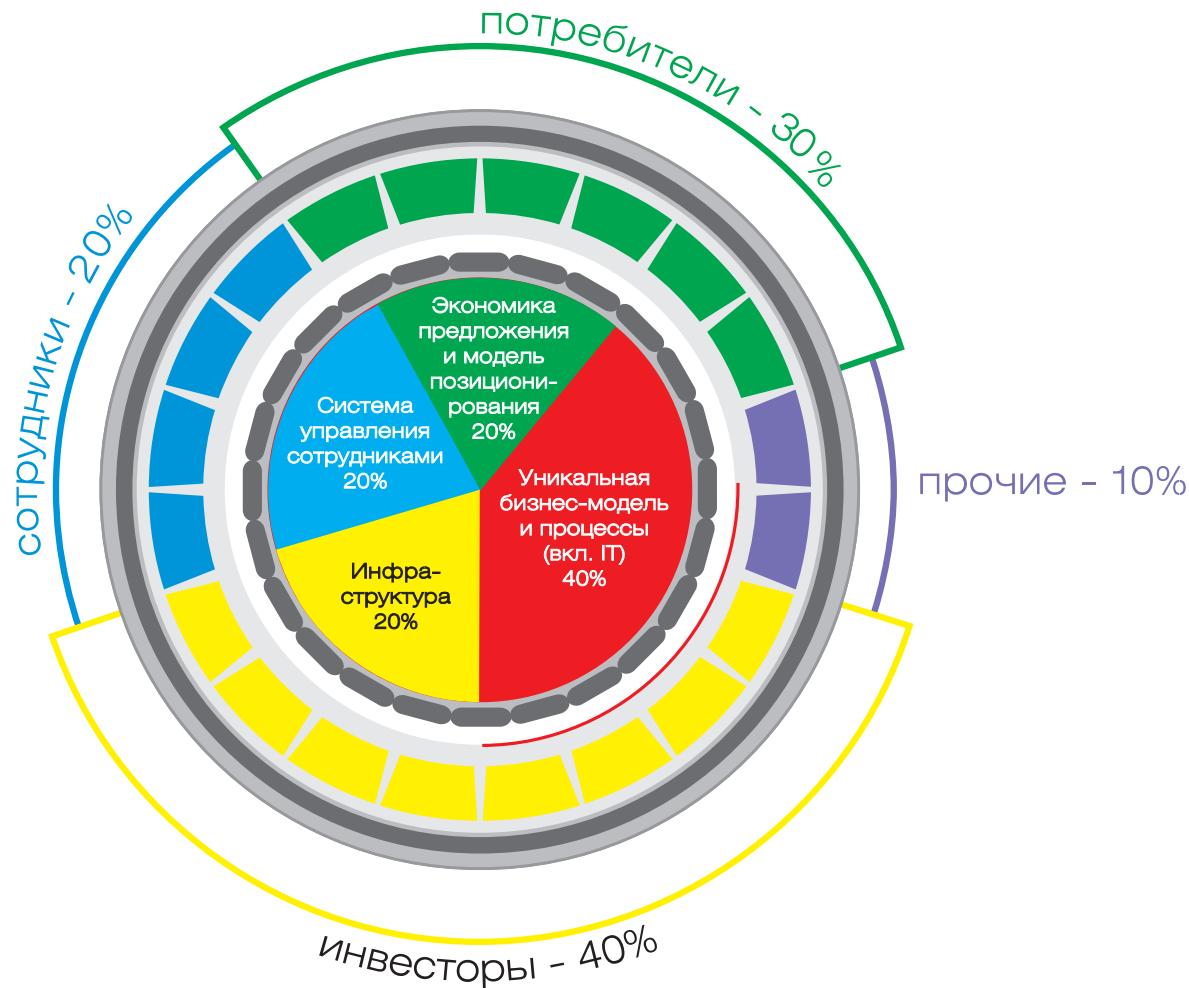


Рис. 7—1. «Генератор» в фазе формирования компании «КОМСТАР-ОТС»

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

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

Первым направлением бизнес-моделирования была *реструктуризация*. Корпоративный центр был выделен в отдельную структуру, и ему были отданы в подчинение четыре операционных подразделения: «КОМСТАР-Москва» (корпоративные клиенты), МГТС (традиционный сегмент), «МТУ-Интел» (ШПД для массового рынка Москвы) и региональный бизнес-блок (новые покупки в альтернативном сегменте и ШПД в регионах). Корпоративный центр стал отвечать за разработку стратегии и политики компании и осуществлять контроль. Бизнес-единицам эту стратегию предстояло исполнять и отвечать за выполнение плановых показателей.

Следующим направлением была *интеграция бизнеса*. В ее основе лежали реализация единой стратегии развития, выделение функции корпоративного управления и оптимизация организационных структур, консолидация совпадающих функций в едином центре, создание единой технологической платформы, централизация финансовой политики, реализация единой политики в отношении персонала. Чтобы избежать дублирования услуг, «КОМСТАР-ОТС» внедрил систему управления отношениями с клиентами (CRM) SalesLogix. Эта система позволила компании интегрировать в единую базу данные по клиентам трех компаний, вошедших в состав «КОМСТАР-ОТС» (ЗАО «КОМСТАР», «МТУ-Информ» и «Телмос»), а также создала основу для интегрированных биллинговых решений.

*Широкополосный доступ в Интернет* рассматривался как главный драйвер роста выручки как в Москве, так и в регионах. В этот период в Москве происходила стремительная смена технологий

подключения к Интернету: резко сокращалось количество пользователей dial-up-соединений\*, абоненты переходили на широкополосный доступ по технологии ADSL. Так, у компаний группы «КОМСТАР-ОТС», предоставлявших dial-up-соединения, в 2003 г. было 493 тыс. таких абонентов, а в 2005 г. — всего 182 тыс. В то же время количество абонентов ШПД увеличилось более чем в 50 раз (с 4,3 тыс. до 250 тыс.). Главным рынком по услуге ШПД для «КОМСТАР-ОТС» была Москва. В 2004 г. «МТУ-Интел» начал предоставлять широкополосный ADSL-доступ физическим лицам под брендом «СТРИМ». Менее чем за год провайдер стал в столице лидером в сегменте широкополосного доступа. В 2005 г. произошло объединение «МТУ-Интел» с компанией «Система Мультимедиа», занимающейся развитием цифрового платного телевидения, а также производством собственных тематических телеканалов. В сентябре объединенная компания запустила в коммерческую эксплуатацию проект интерактивного IP-телевидения в дополнение к широкополосному Интернету, став пионером на этом рынке в России. Услуга «СТРИМ-ТВ» быстро завоевала популярность у москвичей. В ноябре 2006 г. было принято решение о смене наименования «МТУ-Интел» на новое — «КОМСТАР-Директ». При этом марка «СТРИМ» осталась маркой услуг. Рост числа абонентов широкополосного доступа в 2006 г. составил 44% (359,9 тыс.). Причем численность абонентов, пользовавшихся сразу обеими услугами «СТРИМ» (Интернет+ТВ, так называемый Double Play), выросла за год в 12 раз — до 83,3 тыс.

*МГТС и московский регион* с точки зрения количества абонентов, развитости инфраструктуры и объема предоставляемых услуг долгие годы продолжал оставаться для «КОМСТАР-ОТС» основным рынком. По результатам 2006 г. выручка от традиционного сегмента услуг связи составляла 62% доходов группы

Коммутируемый удаленный доступ (англ. dial-up) — сервис, позволяющий компьютеру, используя модем и телефонную сеть общего пользования, подключиться к Интернету через дозвон к провайдеру. У модемных подключений максимальная теоретическая скорость составляет 56 Кбит/с.

«КОМСТАР». Более того, она росла быстрее, чем выручка от услуг альтернативного сегмента (29% против 15%). У МГТС в 2004—2006 гг. было более 3,5 млн абонентов—физических лиц и 75 тыс. организаций-клиентов.

**Региональная экспансия.** В 2006 г. группа расширила географию своей операционной деятельности и к тому времени работала в Тюменской области, Поволжье (Саратове, Самаре, Тольятти) и Сочи. По объемам продаж в альтернативном сегменте лидерами были Ханты-Мансийский АО и в Саратовская область (принеся соответственно 24% и 44% от выручки в регионах). Деятельность в Украине и Армении принесла небольшую выручку — всего \$8,3 млн.

**Покупка блокирующего пакета «Связьинвеста»** привела к тому, что в начале 2007 г. собрание акционеров холдинга избрало двух кандидатов от «КОМСТАР-ОТС» в его Совет директоров. Включение представителей компаний в состав ключевого органа управления «Связьинвеста» соответствовало намерениям компании привнести в «Связьинвест» международный опыт «КОМСТАР-ОТС» в области корпоративного управления для повышения эффективности деятельности холдинга.

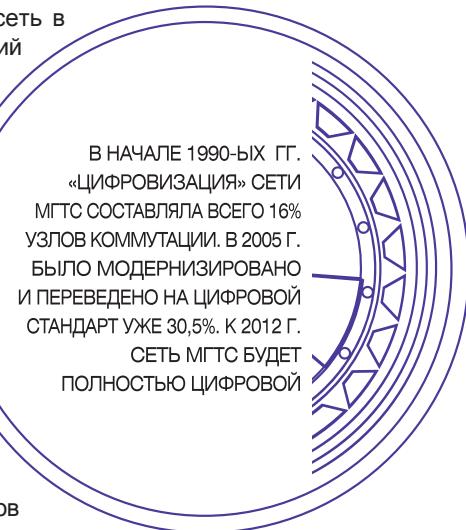
#### Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 20%

Следующим стратегическим фокусом компании стало создание единой технологической платформы альтернативных операторов, «МТУ-Интел» и МГТС. Этот шаг позволил упорядочить инвестиции в строительство сетей, избегая перекрытия территорий, унифицировать техническую и коммерческую политику компаний и придерживаться единых принципов строительства сетей, в том числе и региональных.

Одним из ключевых конкурентных преимуществ «КОМСТАР-ОТС» являлась уникальная инфраструктура связи МГТС в

Москве — крупнейшая проводная сеть в Европе. Она включала 93 000 км линий фиксированной связи, подведенных к 3,6 млн домохозяйств, а также оптоволоконные магистральные линии протяженностью 11 750 км.

Однако аналоговое оборудование станций — а некоторые из них были построены еще в середине XX в. — не давало возможности предоставлять современные услуги. С 2004 г. МГТС проводит масштабную реконструкцию сети. Если в начале 1990-ых гг. «цифровизация» сети МГТС составляла всего 16% узлов коммутации, то к 2005 г. было модернизировано и переведено на цифровой стандарт уже 30,5%, а в 2006 г. — 41,5% (1,94 млн линий). В 2006 г. компания инвестировала в телефонию \$178 млн, из них \$129 млн было направлено на реконструкцию сети. К 2012 г. сеть МГТС будет полностью цифровой.



Благодаря «цифровизации» стали возможны новые виды сервисов, такие, как цифровой определитель номера, обмен текстовыми сообщениями (SMS) между абонентами МГТС, с абонентами мобильной связи МТС, с адресами электронной почты. Новые сервисы расширили спектр VAS-услуг\* МГТС, отличающихся высоким уровнем добавленной стоимости (поскольку тарифы на услуги самого соединения по городской сети искусствен-

\* VAS (англ. Value Added Services — услуги, приносящие дополнительный доход) — популярный в телекоммуникационной индустрии термин для обозначения сервисов, предоставляемых не ядром сети, а дополнительными платформами.

ственno поддерживаются низкими из социальных соображений путем государственного регулирования). Благодаря новым технологиям МГТС практически ликвидировала очередь на установку телефонов: на 1 января 2005 г. в ней числилось 40 тыс. заявок, на начало 2006 г. — всего около 10 тыс.

Вместе с «цифровизацией» сокращается потребность в технических специалистах и в площадях для АТС. Новое цифровое оборудование в десятки раз компактнее и более автоматизировано. Поэтому компания активно продаёт здания бывших узлов связи. Ожидается, что из 220 узлов связи под продажу к концу 2011 г. попадут 114 общей площадью 1,1 млн квадратных метров.

В 2006 г. был завершен большой этап модернизации магистральных сетей. Пропускная способность магистралей МГТС повышена с 10 Гбит/с до 40 Гбит/с, а «КОМСТАР-ОТС» — с 1 Гбит/с до 10 Гбит/с. Затем узлы коммутации «КОМСТАР-ОТС» и МГТС были связаны между собой каналами пропускной способностью 1 Гбит/с и объединены в интегрированную магистральную сеть. После этого началось строительство технического «ядра» для нужд всех компаний — единой сети нового поколения (NGN). Планировалось, что к 2010 г. сеть МГТС будет на 94% цифровой и станет базироваться на NGN.

Одновременно «КОМСТАР-Директ» провел модернизацию магистральных каналов доступа к сети Интернет, повысив их пропускную способность с 3 до 5 Гбит/с. Подключение к глобальной части Интернета стало производиться через крупнейшие международные телекоммуникационные узлы в Стокгольме (Швеция), Нью-Йорке (США) и Франкфурте (Германия). «КОМСТАР-Директ» в полной мере начал использовать возможности синергии: потенциальными клиентами компании стали все домохозяйства в Москве, подключенные к сети МГТС. Более 90% телефонных линий МГТС совместимы со стандартом ADSL, поэтому капитальные затраты «КОМСТАР-Директ» были сведены к минимуму. Даль-

нейшая интеграция с МГТС и единые упрощенные биллинговые решения позволили компании в среднесрочной перспективе рассчитывать на увеличение базы абонентов ШПД в Москве до 1 млн домохозяйств.

В тот же период компания «КОМСТАР-ОТС» ввела в пользование новый программно-аппаратный продукт SpamDefence для повышения безопасности клиентов при работе в Интернете. Технологическое решение SpamDefence — результат сотрудничества «КОМСТАР-ОТС» с российским разработчиком программного обеспечения «Яндекс».

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

По прошествии нескольких лет компания «КОМСТАР-ОТС» превратилась из группы разрозненных операторов связи в единое предприятие, обладающее диверсифицированным набором телекоммуникационных услуг, ориентированных на различные аудитории. Эффективность выбранной стратегии и конкретных шагов по ее реализации наглядно продемонстрировали показатели роста объемов и доходности компании. В 2004 г. выручка компании составила \$695 млн, в 2005 г. — \$908 млн, а в 2006 — \$1,12 млрд. Рентабельность по OIBDA составила 38,3%.

При этом, как уже говорилось, большая часть доходов была получена от традиционной фиксированной связи, предоставляемой жителям Москвы. Поэтому доходы компании напрямую были связаны с политикой федеральных органов власти. В июле 2006 г. с изменением Закона РФ «О связи» был введен в действие принцип «платит звонящая сторона». Все входящие звонки стали бесплатными. Это привело к некоторому перераспределению доходов между операторами мобильной и фиксированной связи в пользу последних. В результате введения в действие этого принципа МГТС получила дополнительно \$32,9 млн выручки.

В феврале 2007 г. вступил в силу новый режим оплаты телефонных переговоров частных абонентов МГТС. Впервые на услуги местной телефонной связи были введены в действие тарифные планы, которые абонент мог выбирать. Компания предлагала абонентам на выбор безлимитный тарифный план (380 руб. в месяц), тарифный план с повременной оплатой (125 руб. в месяц плюс 0,28 руб. за каждую минуту разговора) или комбинированный тарифный план (229 руб. с включенными 450 минутами и плюс 0,23 руб. за минуту вызова сверх лимита).

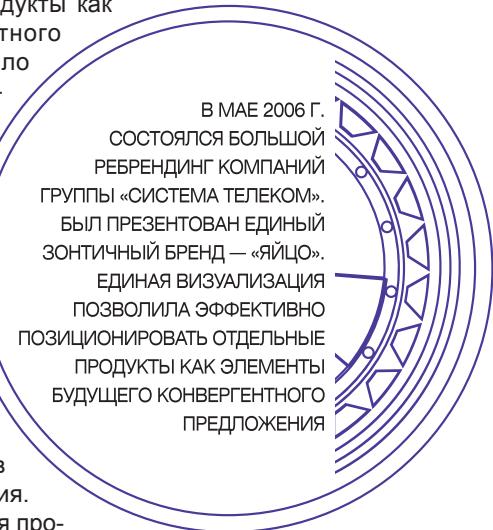
Рекламная кампания МГТС информировала абонентов о новой возможности выбирать тарифные планы и помогала сориентироваться в выборе тарифа, наиболее подходящего по потребностям и доходам. Абоненты получили удобную возможность сделать свой выбор путем «голосующего счета» (чтобы сделать выбор, не нужно былоходить на узел связи и подавать заявление, достаточно было набрать комбинацию цифр на телефоне). МГТС успешно перевела более 3,6 млн своих абонентов на новые регулируемые тарифы в полном соответствии с нормами нового закона «О связи». Более половины абонентов отдали предпочтение самому дорогостоящему безлимитному плану. Такое положение вещей сохраняется до сих пор.

В мае 2006 г. состоялся большой ребрендинг компаний группы «Система Телеком». На 18-й ежегодной выставке «СвязьЭкспоком» телекоммуникационные компании, входящие в АФК «Система», презентовали единый зонтичный бренд — «яйцо». Новый логотип всех участвовавших в ребрендинге компаний состоял из двух квадратов, в один из которых было вписано яйцо, а в другом указано название компании. Различный цвет логотипа каждой был призван отражать ее особенности и ориентацию на конкретную аудиторию. МТС — красный, символизирующий лидерство и движение. «КОМСТАР-ОТС» — темно-синий: стабильность и качество, что традиционно важно для корпоративных клиентов. МГТС — голубой: привычность образа, надежность. «СТРИМ» —

зеленый: динамичность развития Интернета, ориентация на молодежь и т.д.

Внедрение общего семейства марок позволило эффективно позиционировать отдельные продукты как элементы будущего конвергентного предложения. Это также помогало взаимному продвижению. Например, затраты МТС на коммуникацию были свыше \$80 млн в год, тогда как «КОМСТАР-ОТС» тратил на порядок меньше. Но узнаваемость всех компаний АФК «Система» была высокой. За общим брендом последовали шаги по объединению некоторых элементов коммерческого предложения. Например, активное сотрудничество МГТС и «КОМСТАР-Директ» по запуску единых центров продаж и клиентского обслуживания.

Позднее в них начали продаваться продукты и услуги МТС. Абоненты МТС могли оплачивать услуги доступа к сети Wi-Fi «КОМСТАР-ОТС» с помощью SMS, путем списания средств с мобильных телефонов. Однако в ситуации, когда каждая из получивших новую марку компаний оставалась независимым центром прибыли, широкое внедрение совместных услуг связи упиралось в ряд препятствий. Зачастую компании не могли договориться о том, кто и в каких долях будет финансировать разработку той или иной комплексной услуги, кто будет получателем платежей за эту услугу, на какой технической платформе она будет реализована, кто будет вести отношения с клиентом и соответствующие базы данных и т. п.



**Система управления персоналом (HR) — 20%**

При объединении компаний была проведена масштабная реструктуризация операционных компаний. Для «КОМСТАР-ОТС» этот процесс был особенно трудным, поскольку пришлось сократить численность сотрудников в некоторых дублирующих подразделениях. Только в МГТС в 2006 г. было сокращено 1400 человек. Общая численность сотрудников МГТС была доведена до 16,2 тыс. человек. В третьем квартале 2006 г. на одного сотрудника МГТС приходилось 268 линий — больше, чем у любой МРК. МГТС и сегодня продолжает оптимизацию штатной численности персонала и ставит перед собой задачу увеличить к 2010 г. по сравнению с 2006 г. количество линий на одного сотрудника на 45%.

В рамках оптимизации системы управления по всей «вертикали» «КОМСТАР-ОТС» численность управленческого персонала сократилась с 1500 до 1200 человек, в том числе численность менеджеров корпоративного центра — с 340 до 200. Но количество уровней менеджмента сократилось с восьми до четырех, что существенно повысило управляемость всего объединения. Все работы административно-хозяйственного блока были переданы на аутсорсинг. Компания «КОМСТАР-ОТС» отнеслась к сокращению максимально ответственно: значительная часть сокращенного персонала была трудоустроена в других компаниях холдинга «Система Телеком», увольняемым были выплачены достойные компенсационные пакеты.

Рынок ШПД в Москве быстро рос. Для «КОМСТАР-Директ» (продуктовый бренд «СТРИМ») важнейшей задачей стало повышение качества клиентского сервиса, в том числе за счет новых подходов к обслуживанию абонентов. Наибольшее внимание было уделено сокращению времени подключения новых клиентов и установки оборудования. Была введена система быстрой проверки совместимости телефонной линии заказчика с технологиями ШПД и установки оборудования в течение 2—3 дней с

момента подачи заявки. Оперативное подключение абонентов с доставкой оборудования в удобное время в сочетании с новыми тарифными планами было ключевой составляющей стратегии работы с абонентами, направленной на быстрое расширение базы пользователей в Москве.

**КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ****Инвесторы, акционеры компаний Группы, бизнес-партнеры — 40%**

Сильное влияние инвестиционного сообщества, акционеров и бизнес-партнеров на «КОМСТАР-ОТС» было обусловлено в первую очередь тем, что бизнес-модель компании подразумевала объединение множества разрозненных активов, в каждом из которых были затронуты интересы многих инвесторов и акционеров. Не будет преувеличением сказать, что основное время руководителей «КОМСТАР-ОТС» в период формирования уходило не столько на операционное управление, сколько на обсуждение вопросов, связанных с непрекращающимся процессом слияний и поглощений.

Сначала были закрыты сделки по покупке миноритарных долей в альтернативных операторах связи. «Телмос» и «МТУ-Информ» переходят в собственность «КОМСТАР-ОТС». Потом последовал непростой процесс вхождения МГТС в «КОМСТАР-ОТС». Компания несколько раз делала публичную оферту акционерам МГТС о покупке их акций и в результате увеличила свою долю в уставном капитале компании с 46,35% до 54,06%, или с 55,62% до 64,87% от числа выпущенных обыкновенных акций.

Кроме того, у объединенной компании не было ресурсов для развития, поэтому принятое решение о проведении IPO потребовало перестройки компании. В первую очередь это касалось

прозрачности операций и принципов раскрытия существенной информации, перестройки системы операционного управления компанией и внедрения принципов корпоративного управления. Было принято несколько базовых нормативных документов, регулирующих взаимоотношения с инвесторами, в том числе: положение об Общем собрании акционеров, положение о Совете директоров, правила подготовки и проведения собрания Совета директоров, положение о Комитете Совета директоров, положение о политике раскрытия информации, положение о компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров, положение об опционной программе и об условиях участия в ней членов Совета директоров, менеджмента и сотрудниками. Все они предусматривали четкое распределение границ ответственности, устанавливали понятные правила выплаты компенсаций топ-менеджменту, а также регламентировали функционирование системы внутреннего финансового контроля на каждом уровне управления в Группе.

В 2006 г. был расширен Совет директоров, куда были избраны два новых независимых директора: Дитмар Кунт и Ингве Редлинг. У обоих за плечами был более чем десятилетний опыт работы в телекоммуникациях на международном рынке. Кроме того, в соответствии с международной практикой структура Совета директоров была усиlena четырьмя комитетами — по аудиту, корпоративному управлению, стратегии, вознаграждениям и назначениям. В «КОМСТАР-ОТС» было создано специализированное подразделение по связям с инвесторами. Была разработана политика раскрытия информации. Ориентируясь на мировые стандарты эффективного взаимодействия между акционерами, топ-менеджментом и сотрудниками, компания ввела должность корпоративного секретаря.

Привлеченные через IPO средства (почти \$1 млрд) около года лежали в банке, принося 7% годовых. Спустя полгода после IPO рыночная цена акции «КОМСТАР-ОТС» стала на 18% ниже цены

размещения. В июле 2006 г. Семен Рабовский, возглавлявший «КОМСТАР» с ноября 2003 г., перешел на работу в компанию «Система Телеком» на должность заместителя генерального директора. Пост президента и генерального директора «КОМСТАР-ОТС» занял Эрик Франке, который до этого был первым вице-президентом МТС. В 1999 г. он выводил на Нью-йоркскую фондовую биржу компанию Golden Telecom, и этот его опыт оказался востребован для разъяснения стратегии «КОМСТАР-ОТС» институциональным инвесторам. «Простаивавшие» деньги понадобились в декабре 2006 г. при покупке блокирующего пакета «Связьинвеста». Кроме того, чтобы полностью закрыть сделку с Леонардом Блаватником, в 2006 г. «КОМСТАР-ОТС» получил от банков ABN Amro и Morgan Stanley кредит на \$675 млн.

### Потребители — 30%

**Телефон.** До 2007 г. на услуги местной телефонной связи существовал единственный тариф. Это ограничивало потребителей в праве выбора, не позволяло учитывать потребности конкретного клиента. Введенная система трех тарифов в основном сняла эти недоразумения. Для МГТС главной задачей на многие годы вперед остается поддержание лояльности существующих клиентов, качественное обслуживание абонентов и активное внедрение новых услуг (ШПД, а затем и ТВ). Также приоритетными задачами стало подключение новых домов к городской телефонной сети и полная ликвидация очереди на подключение телефона.

**Интернет.** Причиной быстрого роста рынка Интернет-подключений стала активная компьютеризация населения столицы. Уровень проникновения широкополосного доступа в Москве в конце 2006 г. достиг 26% от общего числа домохозяйств, хотя в целом по России этот показатель не превышал 3,5%. Это было существенно ниже уровня распространения высокоскоростного доступа в странах Центральной и Восточной Европы, таких, например, как Венгрия (16,7%) и Польша (16,7%). В конце 2005 г.

Москва и Московская область в сумме составляли 71% всего российского рынка широкополосного доступа. Доля «КОМСТАР-Директ» на столичном рынке составляла 38,3% (на конец 2006 г.).

В 2006 г. «КОМСТАР-Директ» изменил подход к маркетингу. От массовой телевизионной и наружной рекламы компания перешла к адресной коммуникации. Примером может служить рекламная кампания, нацеленная на клиентов МГТС, включающая почтовые рассылки, лотереи и розыгрыши призов. Уникальная сегментация абонентской базы МГТС позволила «КОМСТАР-Директ» получать рекламный отклик на прямую рассылку в 7–8 раз чаще, чем в среднем по рынку. Выделив из числа абонентов МГТС клиентов, пользующихся dial-up-доступом в Интернет, «КОМСТАР-Директ» начал рекламную кампанию, направленную на стимулирование их перехода на широкополосный доступ с бесплатным предоставлением абонентам ADSL-модемов. Кроме того, было налажено сотрудничество с российскими сборщиками ПК, такими, например, как компания IRBIS. Совместная рекламная кампания была ориентирована на расширение клиентской базы за счет пользователей, впервые приобретающих компьютер. Столичные покупатели компьютеров со стикером «СТРИМ» получали 10%-ную скидку на годовую подписку на пакет услуг широкополосного доступа в Интернет от «КОМСТАР-Директ».

В начале 2007 г. «КОМСТАР-Директ» провел совместную рекламную кампанию с МТС, в ходе которой все московские клиенты мобильного оператора могли получить 15%-ти скидку на абонентскую плату за пакет «СТРИМ» сроком на 3 месяца, а также получить бесплатные ADSL-модемы. В целях повышения лояльности потребителей к услугам широкополосного доступа компания отменила плату за повторное подключение — теперь абонент имел возможность в течение двух месяцев восстановить подключение бесплатно. Чтобы мотивировать потребителей пользоваться более скоростным Интернетом, была введена в действие программа «Повысь свою скорость!». По истечении трех

месяцев абонентского контракта абоненты получали повышение скорости соединения до следующей пороговой величины.

Пользователям Интернет-канала стали доступны многочисленные дополнительные сервисы, впоследствии интегрированные в рамках единого мультимедийного портала СТРИМ24 ([www.stream24.ru](http://www.stream24.ru)): информационно-развлекательный игровой портал «СТРИМ.Арена», хранение и печать фотографий «СТРИМ.Фото», Интернет-магазины цифровой дистрибуции компьютерных игр («СТРИМ.Games»), легальных музыкальных композиций («СТРИМ.Music»), а в 2009 г. — электронных книг, кино и архивных телепрограмм (СТРИМ.Книги и СТРИМ.Кино).

Телевидение. С целью стимулировать переход к комплексным услугам «КОМСТАР-ОТС» предложил абонентам пакеты Double Play (ШПД + ТВ): Интернет со скоростью 1 Мбит/с и 54 телеканала. Подписчикам стали доступны 100 ведущих российских и иностранных телеканалов, включая 17 российских эфирных телеканалов в цифровом качестве.

В сентябре 2006 г. для подписчиков интерактивного телевидения была запущена уникальная на российском рынке услуга «видео по запросу» (video on demand) — просмотр новинок кинопроката и классических кинолент из видеотеки компании, насчитывавшей к тому времени более 200 фильмов. Для пополнения видеотеки «КОМСТАР-Директ» заключил договоры на трансляцию фильмов с Sony Pictures, Buena Vista (Disney), Warner Brothers, Paramount Pictures, а также с крупнейшими российскими дистрибуторами кино. Просмотр фильма в сервисе «видео по запросу» ничем не отличается от просмотра на DVD: фильм можно перематывать и ставить на паузу. Стоимость заказа одного фильма на одни сутки, в зависимости от его категории, составляла от 38 до 50 руб.

Также компания начала предоставлять «Телевидение по запросу» (TV on demand) — очень популярный в Европе и Азии сервис, позволяющий зрителям интерактивного телевидения

смотреть передачи «вчерашнего дня» (еще одно название этого сервиса — «Time Shift TV» или «телевидение отложенного времени»). На сервере компании записываются все передачи эфирных каналов, и зритель может заказывать их просмотр в течение следующих суток точно так же, как в сервисе «видео по запросу». Так что пропущенная серия сериала или футбольного матча уже не была трагедией: ее можно было посмотреть на следующий день в любое удобное время.

На 31 марта 2007 г. абонентская база «КОМСТАР-Директ» в Москве насчитывала 398 тыс. клиентов, подключенных по технологии ADSL и 89 тыс. — по коммутируемому доступу, а также более 100 тыс. подписчиков интерактивного цифрового телевидения. 16 апреля 2007 г. к сети был подключен 400-тысячный абонент широкополосного доступа в Интернет.

Что же касается корпоративного сектора, то компания обеспечивала связью более 30 тыс. корпоративных клиентов. Среди них были и органы власти. «КОМСТАР-ОТС» обеспечивал полный комплекс услуг связи для Совещания министров иностранных дел стран «Большой восьмерки» (G-8) в Москве, которое проходило накануне исторического Саммита глав государств «Большой восьмерки» в Санкт-Петербурге, выступал в качестве подрядчика по целому ряду государственных контрактов.

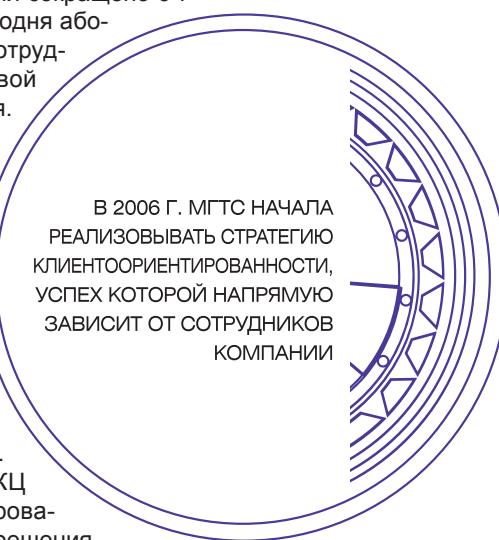
#### Сотрудники — 20%

В это же время МГТС начала реализовывать стратегию клиентаориентированности, успех которой напрямую зависит от сотрудников компании. В первую очередь в 2006 г. МГТС активно начала внедрять принципы универсальности обслуживания абонентов, открыв Единый контактный центр (ЕКЦ). Позвонив по номеру (495) 636-0636, абонент может получить любую справочную информацию о работе МГТС, вызвать мастера, подключить дополнительные сервисы, заказать детализацию счета, узнать

о наличии задолженности и т.к. Звонок на номер ЕКЦ бесплатный. В 2006 г. число сотрудников ЕКЦ было увеличено почти вдвое, а среднее время ожидания сокращено с 7 минут до нескольких секунд. Сегодня абонентов обслуживает более 300 сотрудников, причем в моменты пиковой нагрузки их число увеличивается.

В частности, дополнительный персонал привлекался в феврале—апреле 2007 г., когда было объявлено о введении новой системы оплаты местных телефонных разговоров и выставлены первые счета в соответствии с тарифными планами. ЕКЦ позволил должным образом организовать обслуживание клиентов при введении трех тарифных планов. Позднее МГТС создала для ЕКЦ механизм оперативного регулирования потоков звонков на основе решения IVR (Interactive Voice Response) с помощью тонового набора. Этот механизм разгрузил сотрудников и оптимизировал обращения абонентов, выделяя специальные каналы коммуникации по отдельным видам обслуживания, например, для того, чтобы оставить заявку на ремонт телефонной линии, подключить услугу доступа в Интернет и т.п. Кроме того, в конце каждого календарного месяца ресурсы ЕКЦ задействуют и «КОМСТАР-Директ» для информирования клиентов о состоянии счетов.

Помимо ЕКЦ, для оперативного обслуживания клиентов на сайте МГТС ([www.mgts.ru](http://www.mgts.ru)) был открыт «личный кабинет» абонента, который позволил абонентам оперативно отслеживать состояние



счета и свою разговорную активность. Его открытие существенно снизило нагрузку на call-центр.

В декабре 2006 г. «КОМСТАР-ОТС» открыл первый Территориальный центр клиентского обслуживания (ТЦКО) в Москве. Таким образом была реализована на практике концепция «все услуги из одного окна», явившаяся продолжением интеграционных процессов компании. Она предусматривала создание как минимум семи централизованных точек продаж услуг МГТС и «КОМСТАР-Директ», а также сервисного обслуживания клиентов. В 2007 г. МГТС внедрила систему Единого абонентского зала, позволяющую клиенту получить все услуги МГТС в любом из 23 залов абонентского обслуживания, независимо от места жительства.

Кроме того, с июля 2007 г. компания активно реализует программу «Телефонный мастер», в рамках которой проводится переобучение телефонных мастеров МГТС. После переобучения они становятся персональными консультантами абонентов по всем видам услуг проводной связи, в том числе доступу в Интернет.

В 2006 г. компания сократила время подключения абонентов широкополосного доступа к Интернету с 10 до 3—5 дней, а с 2007 г. вышла на показатели подключения нового абонента за одни сутки.

#### Прочие – 10%

К прочим аудиториям можно отнести федеральные и региональные органы власти, которые определяли тарифы для МГТС. Также на компанию влияли действия Правительства РФ и министерств, определяющих планы приватизации «Связьинвеста».

Кроме того, для «КОМСТАР-ОТС», как и для любого оператора связи, важной аудиторией являются поставщики оборудования.

Централизованная система закупок Группы компаний «КОМСТАР-ОТС» четко регламентирована действующим законодательством РФ и внутрикорпоративными документами и процедурами. Выбор поставщиков происходит на конкурсной основе. Основными инструментами в организации закупочной деятельности в компании стали ERP-система Oracle E-Business Suite, внедрение которой началось в 2005 г., а также электронные торги, на которые стала выноситься вся номенклатура товаров общехозяйственного назначения и услуги. Закупки стоимостью свыше 3 млн руб. рассматривала Комиссия по выбору контрагентов при Правлении компании. Рассмотрение закупочных сделок объемом свыше \$1 млн вошло в компетенцию Комитета по закупкам и тендерам при Совете директоров.

## ФАЗА РОСТА КОМПАНИИ «КОМСТАР-ОТС» (2007 – настоящий момент)

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

В эту фазу компания вошла, ориентируясь на развитие новых услуг, региональный рост и рассчитывая на скорую приватизацию «Связьинвеста». В июле 2007 г. в «КОМСТАР-ОТС» сменилось руководство (президентом Группы компаний «КОМСТАР-ОТС» стал Сергей Приданцев, ранее занимавший должность генерального директора ОАО «ЦентрТелеком», одной из МРК. — Прим. ред.). Обновленная команда топ-менеджеров приступила к разработке пятилетнего стратегического плана развития, включающего интеграцию активов и агрессивное развитие на телекоммуникационном рынке.

Основная задача, которая была поставлена на период до 2011 г., — завоевание доли на рынке путем объединения самых востребованных коммуникационных услуг. «КОМСТАР-ОТС» должен был стать ведущим интегрированным оператором российского рынка телекоммуникаций. Первым шагом было определение тех направлений, которые стали бы залогом стабильного и долгосрочного лидерства «КОМСТАР-ОТС» на рынке. Эта стратегия получила название «5 углов атаки». «Углы атаки» были определены следующие: широкополосный доступ, регионы, МГТС, структура и «Связьинвест». По каждому направлению была разработана четкая, тщательно детализированная функциональная стратегия, развивающая основы, заложенные в 2006 г. и начале 2007 г.

Согласно этим планам, к 2011 г. «КОМСТАР-ОТС» должен стать абсолютным лидером в Москве с долей свыше 50% на рынках широкополосного доступа в Интернет и фиксированной связи. «КОМСТАР-ОТС» также должен стать ведущим провайдером услуг фиксированной связи в регионах России, обеспечивая корпоративных абонентов полным пакетом телекоммуникационных услуг,

включающим местную и дальнюю связь, виртуальные частные сети (VPN) и другие современные решения, а физических лиц — услугами Triple-Play. В планах к 2011 г. выручка от деятельности региональных компаний Группы должна составить не менее 30% от оборота «КОМСТАР-ОТС» (в начале 2007 г. — 3,5%).

2007 и 2008 годы прошли в обсуждении между АФК «Система» и Правительством РФ перспектив приватизации «Связьинвеста». Но вмешался мировой экономический кризис. Правительство решило, что при падающих котировках оно не получит справедливую цену за «Связьинвест», и окончательно отменило его приватизацию. В 2009 г. началась реорганизации «Связьинвеста» на базе «Ростелекома» путем создания единой компании через присоединение МРК. Также внутри «Связьинвеста» планируется создание четвертого национального оператора мобильной связи.

В будущем ни мобильная, ни фиксированная связь не смогут уже продемонстрировать значительный рост. Эти рынки насыщены. Единственный драйвер двухзначных цифр роста на ближайшие годы — это широкополосный доступ в Интернет, особенно в регионах

Поняв, что региональное развитие «КОМСТАР-ОТС» будет происходить без активов «Связьинвеста», Председатель Совета директоров АФК «Система» Владимир Евтушенков в конце 2008 г. направил на имя Председателя Правительства РФ Владимира Путина письмо с предложением о безденежном обмене: «КОМСТАР-ОТС» передаст государству блокирующий пакет «Связьинвеста» и долг «КОМСТАР-ОТС» перед «Сбербанком» на сумму 26 млрд руб., который возьмет на себя «Внешэкономбанк». «Связьинвест» отдаст «КОМСТАР-ОТС» 23% акций МГТС, которые, находясь во владении другого акционера, многие годы не позволяли

развивать МГТС на должном уровне. Чтобы выровнять эквиваленты обмена, АФК «Система» передаст «Ростелекому» 100% сотового оператора «Скай Линк», который может стать базой для создания четвертого федерального оператора сотовой связи. В сентябре 2009 г. министр связи и массовых коммуникаций РФ Игорь Щеголев заявил, что сделка по обмену активов холдинга «Связьинвест» между государством и АФК «Система» одобрена Правительством РФ. К весне 2010 г. обмен активов должен быть завершен.

С точки зрения перспектив развития телекоммуникаций в России, ни мобильная, ни фиксированная связь не смогут уже продемонстрировать значительный рост. Эти рынки насыщены. Единственный драйвер двухзначных цифр роста на ближайшие годы — это широкополосный доступ в Интернет, особенно в регионах РФ. Понимая это, МТС сделало предложение АФК «Система» о покупке ее пакета в «КОМСТАР-ОТС» и в октябре 2009 г. приобрел 51% акций «КОМСТАР-ОТС» у АФК «Система» за \$1,32 млрд. АФК «Система» получила средства для развития активов в других отраслях, а МТС приобрел лидера на рынке ШПД.

Поставленная точка в приватизации «Связьинвеста» и присоединение компании к МТС определили стратегию регионального развития «КОМСТАР-ОТС». Она вошла в МТС как бизнес-единица, которая будет предлагать в регионах под брендом МТС услуги ШПД и цифрового телевидения. У МТС обширная программа развития сетей 3G. Но есть одна проблема: отсутствие свободного частотного диапазона, в котором заложенные в стандарте 3G высокие скорости передачи данных могут быть достигнуты на практике. Поэтому прокладка в регионах проводных сетей нового поколения с гарантированно высокой скоростью обмена данными может обеспечивать трансляцию цифрового телевидения и ШПД еще многие годы. Сплав проводных и беспроводных технологий обеспечит конвергенцию предложения ШПД от МТС. Дома потребители будут иметь возможность смотреть цифровое телевидение вплоть до HDTV и получить высокоскоростной доступ к любым

ресурсам Сети (от видеоконференций до on-line-игр) через сети HFC и FTTB, а вне дома — быть мобильными и иметь постоянный доступ к почте и другим сервисам (повсеместно через GPRS/EDGE, в некоторых регионах через 3G). Осенью 2009 г. были озвучены планы Министерства связи и массовых коммуникаций РФ о федеральном развитии стандарта беспроводной сети WiMAX\*. Если будет принято решение об участии в конкурсе на лицензию, то всем пригодится опыт «КОМСТАР-ОТС», приобретенный при строительстве сетей WiMAX в Москве и в Армении.

В результате сделки по обмену активов со «Связьинвестом» и получения полного контроля над МГТС «КОМСТАР-ОТС» сможет сконцентрироваться на развитии московской инфраструктуры и активном предложении конвергентных решений, предлагая потребителям под брендом МГТС в рамках единого счета мультиуслугу (от фиксированного телефона, ШПД и цифрового ТВ до решений «умного дома»).

Корпоративным клиентам МТС и «КОМСТАР-ОТС» будет предложено конвергентное решение: интеграция предложения мобильной и альтернативной фиксированной связи в тех регионах, где у «КОМСТАР-ОТС» есть соответствующая инфраструктура (Москва, ЮФО, Урал и т.д.).

С 2010 г. бренд «КОМСТАР» перестанет существовать, но компания сохранится как юридическое лицо, управляющее активами и отвечающее за защиту интересов миноритарных акционеров, в рамках свободно обращающихся акций на LSE (35% акций «КОМСТАР-ОТС» остаются в свободном обращении).

\* WiMAX (англ. Worldwide Interoperability for Microwave Access) — телекоммуникационная технология, разработанная с целью предоставления универсальной беспроводной связи на больших расстояниях для широкого спектра устройств (от рабочих станций и портативных компьютеров до мобильных телефонов). Основана на стандарте IEEE 802.16, который также называют Wireless MAN. Для соединения базовой станции с абонентской используется высокочастотный диапазон радиоволн от 1,5 ГГц до 11 ГГц. В идеальных условиях скорость обмена данными может достигать 70 Мбит/с, при этом не требуется обеспечения прямой видимости между базовой станцией и приемником. Но реальные скорости в России пока не превышают 1—5 Мбит/с.

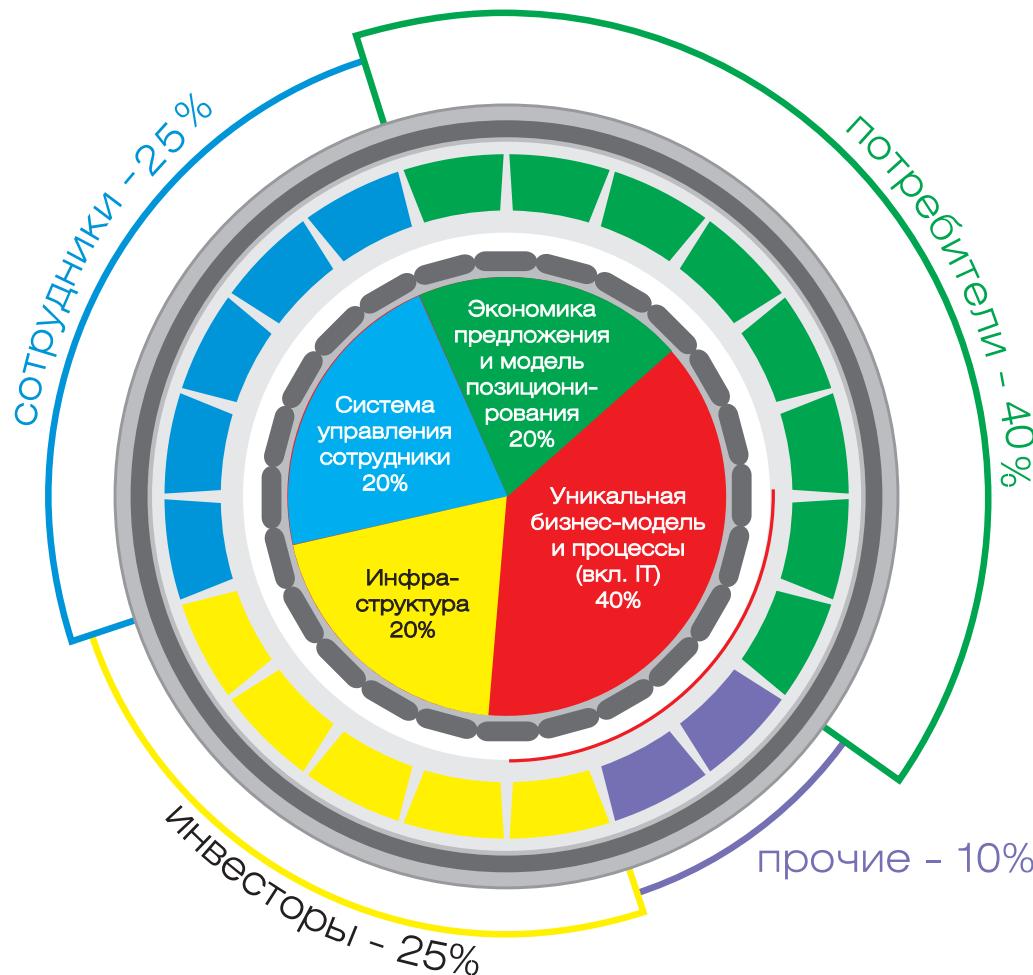


Рис. 7—2. «Генератор» в фазе роста компании «КОМСТАР-ОТС»

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ РОСТА

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

В 2007 г. новой управляющей командой была разработана стратегия «5 углов атаки», которая была нацелена на усиление конкурентных преимуществ бизнес-модели «КОМСТАР-ОТС».

*Первый «угол атаки» — это широкополосный доступ в Интернет в Москве.* Компания понимала, что ШПД и услуги на его основе являются основным фактором роста бизнеса компании. Московский рынок фиксированной связи, в 2007 г. составивший около \$5,4 млрд, является крупнейшим и наиболее конкурентным в России. Поэтому компания объединила ресурсную базу «КОМСТАР-ОТС» и МГТС для продаж и продвижения широкополосного доступа и модернизации «последней мили». Это открыло возможность в дальнейшем повышать скорости доступа и обеспечить базу для продажи дополнительных и пакетных услуг физическим лицам и корпоративным клиентам. В Москве проникновение ШПД выросло с 29% в 2006 г. до примерно 49% в 2007 г. Конкуренция значительно усилилась, вследствие чего в 2007 г. «КОМСТАР-ОТС» и МГТС пришлось бороться с размыванием рыночной доли. Переломный момент настал в четвертом квартале, когда группа остановила снижение доли рынка и подняла ее с 29% в сентябре 2007 г. до 34% в конце года. За 2007 г. число абонентов ШПД у компании увеличилось на 81% — до 695 тыс.; из них 651 тыс. — это абоненты жилого сектора. К маю 2009 г. у «КОМСТАР-ОТС» было уже 791 тыс. абонентов в Москве. К 2011 г. планируется занять не менее 50% московского рынка. «Угол атаки» на столичный рынок ШПД базировался на трех элементах. Во-первых, на использовании марки МГТС и возможностей служб технической поддержки МГТС для продажи услуг ШПД абонентам МГТС. Во-вторых, на введении тарифов с кредитной формой оплаты и единственным счетом за все услуги. В-третьих, на

модернизации «последней мили» уникальной по охвату телефонной сети МГТС под требования широкополосного доступа.

*Развитие в регионах — второй «угол атаки».* Вне зависимости от планов по приватизации «Связьинвеста» компания активно воплощала в жизнь стратегию расширения регионального присутствия путем покупок и консолидации дочерних предприятий. Региональный бизнес рассматривался как один из основных источников роста — на ближайшие годы: к 2011 г. доля регионального бизнеса в структуре выручки «КОМСТАР-ОТС» должна составить 30%. Здесь главный приоритет — расширение присутствия на рынке в уже освоенных регионах. На начало 2007 г. дочерние компании работали в Подмосковье, Санкт-Петербурге, Краснодаре, Саратове, Самаре, Тюмени, Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах. Подход «КОМСТАР-ОТС» заключался в приобретении успешных местных операторов, занимающих лидирующие позиции на телекоммуникационном рынке своего региона. Удачным примером такой стратегии стало приобретение в четвертом квартале 2007 г. ООО «Цифровые телефонные сети — Юг» (ЦТС), крупнейшего альтернативного оператора юга России. ЦТС — ростовская компания, ее позиции также сильны и в Краснодаре. ООО «ЦТС» стало базой для развития нового Южного филиала ОАО «КОМСТАР-ОТС».

В начале 2008 г. был приобретен «Сочителекомсервис» (г. Сочи — место проведения Зимней Олимпиады-2014). Приобретение «Регионального технического центра» (РТЦ) в Ханты-Мансийском автономном округе дало толчок развитию бизнеса в регионе в тандеме с работающей там дочерней компанией «Тюменнефтегазсвязь». А летом 2008 г. «КОМСТАР-ОТС» приобрел 100%-ную долю в «Уральской телефонной компании» — лидирующем альтернативном провайдере услуг связи в Екатеринбурге и Свердловской области. Потом последовала крупная сделка по покупке рязанской компании «Интерлинк», что усилило присутствие Группы в Центральном федеральном округе.

Связующим звеном первого и второго «углов атаки» стало приобретение в начале 2009 г. у АФК «Система» оператора платного телевидения и ШПД «СТРИМ-ТВ». Эта сделка стала важным поворотным моментом — «КОМСТАР» превратился в самого крупного оператора услуг ШПД в России, вышел на национальный уровень, перестав быть преимущественно московской компанией. В середине 2009 г. у «КОМСТАР-ОТС» было более 3,8 млн зрителей платного ТВ и 1,12 млн пользователей ШПД. У ближайшего конкурента «ВымпелКом» (включая активы Golden Telecom) было 0,88 млн пользователей проводного ШПД\*.

В целом проникновение ШПД в России оценивается в пределах от 10% до 15%, однако рост происходит в основном в крупных городах и в региональных центрах. Поэтому приоритетными для «КОМСТАР» являются города с населением от 100 тыс. чел. В последние годы реальные темпы роста проникновения ШПД превышали прогнозные. К концу 2009 г. «КОМСТАР-ОТС», кроме Москвы и Московской области, присутствовала в 69 российских городах, общая численность населения которых превышает 30 млн человек. Это области с относительно низким уровнем проникновения услуг доступа в Интернет (между 20% и 25%). Из-за кризиса ожидалось ужесточение конкурентной среды ввиду сокращения расходов потребителей, однако, несмотря на это, на региональном рынке ШПД продемонстрировал рост.

Третий «угол атаки» — повышение эффективности МГТС. МГТС приносит компании «КОМСТАР-ОТС» около 2/3 выручки и является генератором стабильного денежного потока. Перестройка бизнес-процессов, аутсорсинг, сведение функций управления в МГТС к трем основным (финансы, технологии и продажи), повышение производительности труда и технологической эффективности (например, продолжающаяся цифровизация сети, достигшая в 2008 г. 64%) — все это способствовало дальнейшей оптимизации работы компании и повышению производительности труда. В

идеале МГТС хочет к моменту завершения проекта цифровизации (2012 г.) довести приходящееся на одного сотрудника число абонентских линий до 900. В 2007 г. это число соответствовало 290. Тогда в компании работало около 15 600 человек. Их число должно снизиться на две трети.

Четвертый «угол атаки» — «Структура» — подразумевал упрощение юридической и организационной структуры и перестройку бизнес-процессов по всей группе компаний «КОМСТАР». Был активизирован процесс трансформации дочерних компаний в филиалы, что значительно упростило процессы финансирования и управления их операционной деятельностью. Во всех региональных компаниях были внедрены централизованные механизмы инвестирования и закупок, чтобы бизнес в регионах функционировал как часть общей интегрированной системы. Консолидация на уровне группы необходимой бэк-офисной деятельности, такой, как бухгалтерия, юридическая поддержка и управление персоналом, снизила затраты, позволив обеспечить единство рабочих процедур, и сократила управленческую цепочку. Прочая неосновная деятельность была выведена в аутсорсинг, что принесло значительную экономию. Кадровая политика, включая критерии оценки показателей эффективности и программы мотивации, также были унифицированы. Новая организационная структура повысила прозрачность и эффективность деятельности «КОМСТАР-ОТС». В середине 2007 г. были созданы Правление и профильные комитеты, отвечающие за ключевые направления (в частности, тарифную политику, технологии, инвестиции) для всех операционных компаний. За несколько последних месяцев 2007 г. бывший Корпоративный центр был интегрирован в «КОМСТАР-ОТС», который превратился из холдинговой компании в операционную.

Весной 2008 г. была завершена реорганизация ЗАО «Голден Лайн», одного из крупнейших в Москве альтернативных операторов выделенных цифровых каналов связи «точка-точка», в форме полного присоединения к ОАО «КОМСТАР-ОТС».

Необходимость сохранения МГТС в качестве отдельного юридического лица продиктована ее положением естественной монополии в Москве. При этом возросшая степень кооперации между МГТС и «КОМСТАР-Директ» существенно повысила качество сервисной поддержки абонентов и открыла новые возможности для внедрения новых услуг. В конце 2008 г. «КОМСТАР-ОТС» завершил консолидацию ЗАО «КОМСТАР-Директ». Основная часть активов «КОМСТАР-Директ», необходимая для оказания мультимедийных услуг (широкополосный доступ в Интернет и платное ТВ), а также вся абонентская база полностью перешли к «КОМСТАР-ОТС», что ознаменовало завершение одного из основных этапов интеграции бизнеса на «материнском» столичном рынке.

Еще в 2005 г. в московском офисе «КОМСТАР-ОТС» началось внедрение ERP-системы на базе Oracle E-Business Suite. В 2005—2006 гг. были проведены работы по автоматизации процесса согласования договоров, организации закупок, осуществления платежей и других казначейских операций. С осени 2006 г. начался следующий этап, в рамках которого были автоматизированы процессы финансового, налогового и бухгалтерского учета, проведена замена морально устаревших разрозненных систем, реализовано ведение унифицированных данных бухгалтерского и управленческого учета в централизованной системе. В 2008 г. проект был завершен. Он стал одним из крупнейших в России. В 2009 г., после полной интеграции «КОМСТАР-Директ» (о чем будет сказано немного ниже), ERP-система охватила также и структуры «КОМСТАР-Директ», которые стали функциональными подразделениями объединенной компании. Общий объем инвестиций в проект, включая услуги, лицензии, обучение, поддержку и оборудование, составил около 298 млн руб. Пользователи системы работают в едином информационном пространстве, исключающем дублирование ввода данных и обеспечивающем сквозной контроль на всех этапах учета и подготовки отчетности. Сегодня в составе системы работают модули «Закупки», «Кре-

диторы», «Управление складами», «Казначейство», «Проекты», «Активы», «Главная книга», «Финансовая консолидация».

Важной частью региональной стратегии Группы была унификация бизнес-процессов во всех региональных компаниях: были внедрены централизованные механизмы инвестирования и закупок, чтобы бизнес в регионах функционировал как часть общей интегрированной системы.

Наконец, последним, *пятым «углом атаки»* было эффективное управление блокирующими пакетом «Связьинвеста», приобретенным в 2006 г.

#### Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 20%

В конце 2007 г. «КОМСТАР-ОТС», помимо цифровизации МГТС, запустил ряд стратегических проектов по развитию инфраструктуры собственной сети. Приоритетом стала выборочная модернизация «последней мили» в Москве по технологии FTTC («Fiber to the Curb», «оптоволокно до распределительного шкафа»). Проект стоимостью около \$100 млн дал возможность повысить скорость обмена данными для 80% абонентов ADSL-доступа. Он обеспечил им возможность подключения высокоскоростного Интернета (до 24 Мб/с), а также новых дополнительных услуг, в первую очередь телевидения высокой четкости (HDTV\*). Ключевые составляющие модернизации — это продление оптоволоконных линий до распределительных шкафов, перенос мультиплексоров DSL-доступа (DSLAM) ближе к точкам концентрации абонентов, а также выборочное продление оптоволоконных каналов непосредственно до жилых домов — в особенности в многоквартирных домах и микрорайонах с потенциалом концентрации трафика

\* High-definition television (HDTV), или «телевидение высокой четкости». Разница между видео в стандарте HDTV и обычным DVD или сигналом с обычного телевизора в разрешении, четкости (количество строк по горизонтали и вертикали) и в соотношении длины сторон экрана. Чем выше разрешение фильма, тем больше детализация и зрелищность происходящих событий, тем больше впечатляет просмотр такого фильма.

или крупной действующей абонентской базой. Проект также предусматривает переход на современную технологию ADSL2+ и внедрение более эффективного алгоритма сжатия видеосигнала MPEG-4.

В 2009 г. в Москве началось внедрение (в тестовом режиме) инновационной архитектуры сети IMS (IP Multimedia Subsystem). Используя технологию IMS, можно отказаться от такого привычного элемента сети связи, как автоматическая телефонная станция. В каждой квартире, подключенной по технологии IMS, появится возможность установить специальное устройство, абонентский шлюз, через которое можно получить доступ и к проводному Интернету, и к беспроводному (по технологии Wi-Fi), а также к целому набору услуг на базе IP. Шлюз подключается к обычной телефонной розетке и к электропитанию. Установка такого шлюза намного упрощает продажу услуг. Абоненту не надо ни писать заявления, ни вызывать мастера. Фактически услуги уже присутствуют в квартире,ими можно пользоваться сразу. В частности, базовая модель абонентского шлюза IMS включает порты для подключения IP-телефонии, IP-телефонии, обычного аналогового телефона, широкополосного доступа в Интернет и модуль Wi-Fi. Технология IMS открывает возможности для реальной конвергенции услуг. Ее внедрение позволит обеспечить рост абонентской базы ШПД в массовом сегменте, более эффективно и быстро предоставлять абонентам фактически любые мультимедийные и телекоммуникационные услуги в премиальном сегменте, а также выполнять цифровизацию МГТС на оптимальных экономических условиях.

Строительство городской сети и ввод в мае 2009 г. в коммерческую эксплуатацию услуги беспроводного широкополосного доступа по технологии «мобильного WiMAX» в Москве в конце 2008 г. стало логическим продолжением развития сервисов проводного ШПД. Если в 2000—2005 гг. в домах были в основном стационарные компьютеры, сегодня все больше пользователей работают на ноутбуках (цены на которые стали доступней) и

нуждаются в беспроводном подключении даже в помещении. В рамках проекта на первом этапе было построено более 170 базовых станций «мобильного WiMAX» в Москве. Общие затраты на проект в 2008 г. составили \$20 млн «КОМСТАР-ОТС» также подал заявки на частоты для внедрения этой технологии в ближайшем Подмосковье. В 2010 г. планируется расширение столичной WiMAX-сети за счет установки еще 100 базовых станций. В середине 2008 г. в присутствии президентов России и Армении Дмитрия Медведева и Сержа Саргсяна была запущена национальная сеть WiMAX в Армении. В сентябре 2008 г. «КОМСТАР-ОТС» был удостоен международной премии Global Telecoms Business Innovation Awards в номинации WiMAX Network Innovation за разработку и развертывание своей мобильной WiMAX-сети.

Идеология «бесшовного» пространства привела к запуску оригинального проекта «КОМСТАР FON», позволяющего быстро развернуть сеть Wi-Fi практически при нулевых капитальных затратах. Принцип работы прост: подключив маршрутизатор и зарегистрировавшись, абонент создает свое представительство в сети FON — персональную активную точку Wi-Fi. При этом абонент позволяет другим участникам Всемирной сети FON работать через свою точку, а взамен получает возможность бесплатного доступа к другим персональным точкам Wi-Fi всех пользователей сети FON. А таких точек во всем мире уже больше 500 тыс.

Еще одним направлением технологического развития «КОМСТАР-ОТС» стало создание инфраструктуры, позволяющей предлагать пакет услуг в полном объеме во всех точках присутствия. Для этого в 2008 г. «КОМСТАР-ОТС» построил собственную систему междугородной и международной связи, включающую узлы коммутации во всех семи федеральных округах страны. Дальновидное решение компании о строительстве собственной сети дальней связи было окончательно принято и одобрено АФК «Система» после продажи доли АФК в компании «Межрегиональ-

ный ТранзитТелеком» (МТТ). Эта компания раньше «отвешала» в группе «Система Телеком» за МГ/МН-связь и в 2009 г. была продана компании «Синтерра».

Таким образом, «КОМСТАР-ОТС» «окружил» абонента набором коммуникационных услуг, недоступным ни одному из конкурентов. Дома абонент получал местную, междугороднюю и международную связь, безлимитный высокоскоростной доступ в Интернет по фиксированному каналу, беспроводное WiFi-соединение для переносного компьютера и цифровое телевидение; за пределами дома к его услугам были мобильный Интернет через WiMAX для ноутбука, а также Wi-Fi-сеть FON. В партнерстве с МТС у компании появятся еще два предложения — мобильная связь с возможностью роуминга и мобильный Интернет по технологиям GPRS/EDGE (и 3G там, где сети мобильной связи третьего поколения уже работают). Их можно успешно комбинировать с имеющимися в арсенале «КОМСТАР» технологиями беспроводного доступа, расширяя возможности «бесшовного» пространства коммуникаций.

В России 11 городов-миллионников и более 150 городов с населением свыше 100 тыс. человек. Именно они станут локомотивами роста регионального рынка ШПД. Обладание магистральными каналами связи с Москвой, через которую проходит весь интернет-трафик, является первым принципом регионального развития, эффективное и экономичное внедрение FTTx, HFC, WiMAX и беспроводных технологий в качестве решений «последней мили» — вторым.

Это касается также и Подмосковья. Несмотря на близость Московской области к насыщенному рынку столицы, уровень проникновения базовых услуг в область сравнительно низок. Поэтому с прицелом на выход за административные границы мегаполиса были приобретены и присоединены к «КОМСТАР-ОТС» отдельные альтернативные операторы, на базе которых создан Московский областной филиал. В 2007—2009 гг. он вел

интенсивное строительство собственной сети, охватывающей крупнейшие города ближайшего Подмосковья и связанной с московским телекоммуникационным ядром «КОМСТАР». Эта сеть обеспечивает выход на рынок услуг связи для частных и корпоративных пользователей в непосредственной близости от столицы. Уже сегодня в Подмосковье «тиражирован» сервис IP-телевидения, в некоторых городах области предоставляются услуги беспроводного широкополосного доступа.

Мировой финансовый кризис заставил «КОМСТАР-ОТС» продлить сроки реализации проектов и сократил абсолютную величину капитальных вложений. В 2008 г. они сократились приблизительно на \$100 млн против первоначально предусмотренного бюджетом уровня в \$460 млн. В 2009 г. объемы капиталовложений держались на уровне 6% от доходов. Эти средства ассигнованы на капитальные вложения в развитие существующих сетей связи и выборочные проекты регионального развития. Например, запуск услуг ШПД в Твери, Калуге, Балаково и Тамбове, развертывание сети цифрового телевидения в Иваново. Несмотря на сокращение инвестиционных программ, «КОМСТАР-ОТС» продемонстрировал впечатляющие результаты работы: двукратный рост выручки за II квартал 2009 г., рост показателя ОИБДА на 25% по сравнению со II кварталом предыдущего года. Компания показала самую высокую «маржинальность» бизнеса в отрасли. Это позволило поставить вопрос о пересмотре прогноза по инвестициям в сторону увеличения.

В условиях кризиса компания стала добиваться и более высокой отдачи от существующих сетей в Москве, где она установила уже более 1,5 млн портов ADSL 2+ и имеет возможность как минимум половину из них использовать для подключения новых абонентов уже сегодня.

После завершения сделки по приобретению «СТРИМ-ТВ» компания планировала провести за год полную модернизацию сетей

региональных операторов, входящих в «СТРИМ-ТВ» (инвестировав в это около \$60 млн). При изучении этих сетей выяснилось, что из охваченных кабельным телевидением «СТРИМ-ТВ» 3,9 млн домохозяйств 2,3 млн имеют техническую возможность подключиться и к услуге ШПД. Причем 1,2 млн вообще не нуждаются пока в модернизации. В то же время, к середине 2009 г. эти услуги были проданы только в 324 тыс. домохозяйств. Иными словами, есть еще почти 900 тыс. домохозяйств в регионах, которым можно уже сейчас продавать, помимо цифрового телевидения, дополнительные услуги на уже существующей инфраструктуре.

Специально для развития инновационной деятельности в начале 2008 г. в «КОМСТАР-ОТС» был создан регулярно действующий совещательный коллегиальный орган — Научно-технический совет. В него входят представители «КОМСТАР-ОТС», МГТС, «КОМСТАР-Директ» и АФК «Система». При необходимости для обсуждения специальных вопросов, в том числе для выработки эффективных технических решений социально значимых и государственных задач в сфере инфокоммуникаций, на заседания Совета приглашаются специалисты ЦНИИС, ЛОНИИС, НИИР и других отраслевых научно-технических и проектно-конструкторских организаций.

МГТС, являясь неотъемлемой частью общегородской инфраструктуры, учитывает в технической политике и социальные составляющие. В частности, компания расширяет сеть универсальных таксофонов для людей с ограниченными возможностями. Эти таксофоны снабжены электрическим лифтом, позволяющим установить телефонный аппарат на нужной высоте. Подобные средства нужны в учреждениях социальной защиты населения, социальной помощи семье и детям, пансионатах ветеранов войны и труда, детдомах и интернатах. МГТС уже установила и подключила 555 таких таксофонов в районных отделениях Департамента социальной защиты населения Москвы. Услуги связи через эти таксофоны МГТС предоставляет бесплатно.

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

Так как региональное развитие массового сегмента бизнеса «КОМСТАР-ОТС» в этот период зависело от приватизации «Связьинвеста», в ожидании решения о приватизации компания уделяла особое внимание проектам, направленным на укрепление позиций на традиционных рынках и совершенствование инфраструктуры ШПД в Москве.

До 2007 г. ШПД предлагался в Москве исключительно под брендом «СТРИМ», унаследованным от компании «МТУ-Интел», традиционно работавшей с массовым рынком Интернет-доступа и после приобретения «КОМСТАРом» переименованной в «КОМСТАР-Директ». Но интеграция технической инфраструктуры позволила запустить предложение по услугам ШПД и под брендом МГТС. В сентябре 2007 г. «КОМСТАР-ОТС» приступил к реализации обновленной стратегии продвижения услуг широкополосного доступа, призванной максимально расширить абонентскую базу за счет совместных технологических и маркетинговых возможностей обеих дочерних компаний.

Для людей с невысоким доходом была проведена маркетинговая акция «Дом цифрового комфорта». Впервые москвичам предлагалось подключиться к быстрому Интернету на уникальных для рынка ШПД кредитных условиях. Однако кредитные условия были естественны и привычны для миллионов абонентов МГТС! Базовый пакет предусматривал среднюю по рынку скорость доступа (до 3 Мбит/с) при минимальной стоимости и возможность увеличения скорости без замены оборудования. Дополнительное удобство давала возможность оплачивать услуги местной телефонной связи и доступа в Интернет по одному счету. К осени 2009 г. более 200 тыс. абонентов воспользовались предложением и подключились к услугам широкополосного доступа в Интернет от МГТС.

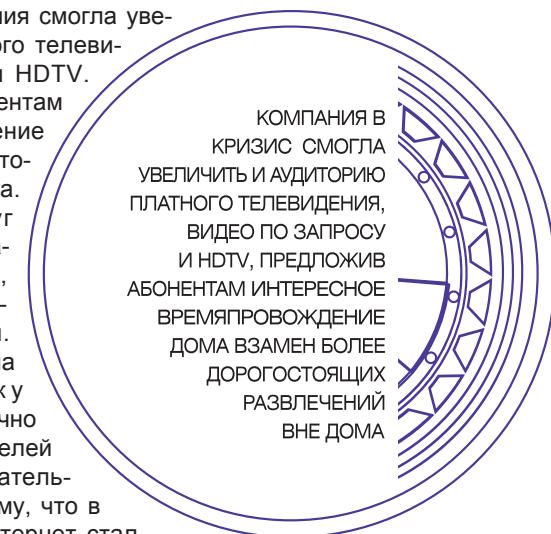
Бренд «СТРИМ» в Москве начал позиционироваться как премиальное предложение для продвинутых пользователей с большими возможностями. В свою очередь, цифровое телевидение вошло и в пакет МГТС, который, в отличие от «СТРИМ», позиционировался как массовая услуга. По итогам I полугодия 2009 г. МГТС имела уже 133 тыс. подписчиков на услуги цифрового ТВ.

Эффективность стратегии ценовой диверсификации подтверждает и тот факт, что из 291 тыс. новых абонентов услуг широкополосного доступа в 2007 г. 198 тыс. подключились именно в IV квартале, когда «Дом цифрового комфорта» впервые открыл свои «двери». Среди них 97% выбрали тарифные планы со скоростями от 1 Мбит/с и выше. К концу 2009 г. общее число пользователей Интернет «КОМСТАР-Директ» и МГТС в Москве вплотную приблизилось к 800 тыс.

Прогнозируемый рост использования ноутбуков привел компанию к запуску в середине 2008 г. сети WiMAX в Москве. Согласно исследованию фирмы ITResearch, в начале 2009 г. в нашей стране насчитывалось 9,5 млн ноутбуков, или почти одна четверть от примерно 40 млн компьютеров, используемых в России. Беспроводной доступ через WiMAX всегда рассматривался компанией как дополнительная опция к домашним услугам «Triple Play» (ШПД + ТВ + телефон). Своевременное открытие сети WiMAX обеспечило абонентам «бесшовное» соединение за пределами дома и офиса и подтвердило курс «КОМСТАР-ОТС» на конвергенцию услуг. Сеть WiMAX была запущена под маркой «КОМСТАР» (самый «премиальный» бренд группы) и ориентирована на абонентов с доходами выше среднего уровня. В перспективе в это единое «бесшовное» пространство может быть интегрирована и мобильная связь 3G. Уже с 2010 г. на московском рынке появится нетбук «Колибри» со встроенными модулями WiFi, WiMAX и 3G.

Несмотря на кризис, компания смогла увеличить и аудиторию платного телевидения, видео по запросу и HDTV. Эти услуги обеспечили абонентам интересное времяпроживание дома взамен более дорогостоящих развлечений вне дома. Для пользователей услуг доступа в Интернет у компании, помимо безлимитных, были в запасе и более дешевые повременные тарифы. Часть абонентов перешла на них. Общий Интернет-трафик у компании увеличился: частично потому, что часть потребителей активно скачивали развлекательный контент, частично потому, что в первые месяцы кризиса Интернет стал одним из важнейших источников удовлетворения возросшего спроса на информацию и площадкой для обсуждения происходящего. Корпоративные клиенты пересмотрели расходы на командировки, но «КОМСТАР-ОТС» предоставил им взамен видеоконференц-связь и технологии дистанционной работы. Были реализованы и уникальные «антикризисные» решения, например подбор корпоративным клиентам более дешевых офисов среди многочисленных объектов, подключенных к сети «КОМСТАР», с переносом всех услуг связи на новое место.

Спустя полгода после острой фазы кризиса, с 1 марта 2009 г. тарифы на услуги местной связи с одобрения ФСТ были повышенены в среднем на 8%. Одновременно «КОМСТАР-ОТС» повысил на 12% (в рублях) и тарифы на другие услуги (в том числе на те услуги МГТС, на которые не распространяется тарифное



регулирование). В этот же момент были введены антикризисные тарифные планы на услуги широкополосного доступа в Интернет. Оттока абонентов не произошло. За первые три месяца 2009 г. примерно 5% пользователей «СТРИМ» из премиального сегмента мигрировали на «антикризисные» Интернет-тарифы МГТС все равно остались с «КОМСТАР-ОТС» и, что в этом случае наиболее важно, продолжают быть потенциальной аудиторией дополнительных услуг компании.

В 2008 г. компания завершила строительство собственной сети междугородной и международной связи и получила последние свободные двузначные коды доступа: 23 и 28. Все это позволило предоставить абонентам «КОМСТАР-ОТС» более привлекательные тарифы, чем у бывшего монополиста этого рынка «Ростелекома» и первого альтернативного МГ/МН-оператора МТТ. В короткий срок на сеть дальней связи «КОМСТАР-ОТС» были переведены все корпоративные клиенты, а миллионы абонентов МГТС стали потенциальными пользователями МГ/МН-услуг от «КОМСТАР». По итогам первого полугодия 2009 г. объем МГ/МН-трафика на собственной сети «КОМСТАР-ОТС» вырос на 50% по сравнению с I кварталом 2009 г. и достиг 71,8 млн мин. Выручка от продаж услуг дальней связи составила за II квартал 2009 г. 339 млн руб.

В условиях быстрого приближения столичного рынка ШПД к фазе насыщения основная конкуренция между ведущими игроками из ценовой плоскости переместилась в область предложения дополнительных услуг и клиентского сервиса, а также в регионы, где уровень проникновения услуг пока не так велик. С учетом новых задач 2009 год был объявлен в компании «Годом качества». Началась программа «КОМСТАР — КЛИЕНТ — КАЧЕСТВО» — комплексная целевая программа по внедрению единых стандартов качества предоставления услуг и обслуживания абонентов в Москве и регионах присутствия. Бизнес-процессы обслуживания абонентов и продажи услуг были полностью пересмотрены.

Главной целью стало повышение уровня удовлетворенности клиента и, следовательно, его лояльности к оператору. Конкретными мерами стали совершенствование дистанционных форм и каналов обслуживания (сайт, личный кабинет, call-центр и т.п.), система мониторинга сети до порта абонента («24x7x365»), внедрение единых нормативов качества (время обработки сигнала от абонента, время реагирования на запрос и т.д.). Этот процесс коснулся и корпоративного сегмента: «КОМСТАР» первым из российских телекоммуникационных операторов предложил своим корпоративным клиентам возможность заключить соглашение о гарантированном уровне качества услуг (SLA) и внедрил единую систему мониторинга и контроля.



#### Система управления персоналом (HR) — 20%

В конце 2007 г. в компании принята простая и последовательная система компенсации и мотивации сотрудников во всех структурных единицах, базирующаяся на индивидуальных ключевых показателях эффективности (KPI).

Многолетний проект по цифровизации МГТС привел к тому, что количество сотрудников компании уменьшилось с начала 2007 г. по начало 2009 г. с 15 600 до 10 400 человек. Это были плановые сокращения, о которых сотрудники знали заранее и могли за несколько месяцев до ухода из компании начать поиск

новой работы. На конец 2008 г. на одного сотрудника МГТС приходилось уже 418 линий связи. Стратегия компании предусматривает достижение концу программы модернизации в 2012 г. показателя в 900 линий на одного работника и численности не более 5 тыс. сотрудников. Достичь этих показателей планируется путем совершенствования технологической базы, аутсорсинга второстепенных функций и обучения оставшегося технического персонала методам максимально эффективной эксплуатации и модернизации сети. Также в 2009—2010 гг. будет сокращен персонал «СТРИМ-ТВ» (4000 человек) примерно на 50% за счет снижения количества дублирующих подразделений. В то же время в 2009 г. в «КОМСТАР-ОТС» шло формирование новых структурных подразделений, таких, как блок междугородной и международной связи и Центр управления проектом беспроводного широкополосного доступа (WiMAX), куда набирались или переводились сотрудники.

Выйдя на рынок массовых продаж услуг широкополосного доступа, компания усилила сервисную составляющую. МГТС трансформировала устаревшие абонентские залы в Центры продаж и обслуживания. В 2008 г. открылись восемь таких центров. Значительно повлияла на продажи и программа МГТС «Телефонные мастера», в рамках которой телефонные мастера проходили специальные тренинги по технологиям подключения и навыкам продвижения новых услуг. Теперь они стали не только выполнять ремонт соединений, но и выступили в роли продавцов-консультантов и непосредственных носителей моральных ценностей компании, смогли на месте консультировать абонентов по особенностям всех технических решений и по коммерческому предложению МГТС. За два года реализации программы было обучено 1206 специалистов (в том числе и дистанционно; дистанционные курсы были размещены на корпоративном портале МГТС и портале Корпоративного университета АФК «Система»). За первый год реализации проекта «Телефонные мастера» по их предложениям было подключено более 70 тыс. новых абонентов услуг ШПД.

В октябре 2008 г. «КОМСТАР-ОТС» исполнил опционы на акции, выделенные в рамках программы мотивации управленческого звена, начатой в 2006 г. По этим опционам менеджеры компании получили в общей сложности 0,575% акций «КОМСТАР-ОТС». Правда, период исполнения опционов совпал со снижением капитализации компании из-за общего падения мировых индексов, но это, с другой стороны, показало топ-менеджменту, что их вознаграждения зависят также и от оценки инвесторов.

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ РОСТА

### Потребители — 40%

В 2007 г. выручка «КОМСТАР-ОТС» составила \$1562,4 млн и выросла по сравнению с 2006 годом на 39%. В «кризисном» 2008 г. выручка выросла на 14% и достигла \$1647,7 млн. В 2009 г., несмотря на экономические трудности страны, также ожидается ее рост.

Рост выручки был обусловлен несколькими факторами. Главный из них — это диверсификация бизнесов и абонентской базы по территориям присутствия и по типам клиентов. Во-первых, у компании есть как обеспечивающий постоянный денежный поток бизнес в Москве, так и огромное пространство для роста в регионах. Компания работает в 69 городах России и представлена во всех федеральных округах, кроме Дальневосточного. Во-вторых, у компании есть как высокодоходные корпоративные клиенты, так и огромная аудитория клиентов-физических лиц, на которую легко распределяются риски отдельных коммерческих ошибок. Только в Москве компания обслуживает 3,6 млн домохозяйств. В регионах сетями «КОМСТАР» охвачено 3,9 млн абонентов, в том числе около 2 млн абонентов платного ТВ и более 320 тыс. пользователей Интернета. Корпоративные клиенты компании

тоже диверсифицированы. Треть из них составляют государственные учреждения, третья — частный бизнес и третья — другие операторы.

Дополнительную выручку в 2009 г. принесли и новые услуги междугородной и международной связи для абонентов МГТС. Сегодня абоненты МГТС не только активно звонят в другие города и за границу через «комстаровские» коды 23 и 28, но и переходят от услуг дальней связи «Ростелекома» и МТТ на услуги «КОМСТАР-ОТС» как оператора «предварительного выбора».

Для расширения возможностей доступа абонентов ШПД к цифровому ТВ компания осенью 2009 г. запустила в дополнение к привычному IPTV услугу «ТВ на экране ПК». Она адресована зрителям, которых интересуют только определенные каналы. Несколько ранее открылся единый Интернет-портал «СТРИМ24» для предоставления подписчикам ШПД дополнительных мультимедийных услуг, таких, как лицензионное ПО, музыка, антивирусы, компьютерные игры, цифровые книги, видео. Большинство сервисов портала доступно не только абонентам «СТРИМ», но и всем желающим.

2008—2009 годы стали для «КОМСТАР-ОТС» периодом последовательного внедрения в деловую практику принципов корпоративной социальной ответственности. В основе Корпоративной социальной политики «КОМСТАР-ОТС» — взаимосвязь бизнеса и обязательств перед основными группами заинтересованных сторон (стейххолдеров).

В рамках реализации политики КСО «КОМСТАР-ОТС» поддержал социально значимый проект «Год безопасного Интернета в России» и в партнерстве с государственными и общественными институтами провел серию мероприятий, направленных на формирования благоприятной «экосистемы» в Рунете, предлагая своим абонентам возможности для добровольной защиты от негативного и противозаконного контента, такие, как «Родитель-

ский контроль» МГТС, «СТРИМ.Антивирус» и др. Компания предлагает пользователям программы, которые помогут им отсечь негативный контент самостоятельно. Таким образом, с одной стороны, свобода выхода в сеть не ограничивается, с другой — пользователям предоставляются инструменты ограничения контроля. Этот подход соответствует принципу «добровольной фильтрации контента». В соответствии с этим принципом списки нежелательных сайтов составляются специальными организациями (например, Центром анализа интернет-ресурсов), но только сами пользователи решают, посещать их или нет.

Согласно результатам опроса, проведенного РОМИР в 2009 г., «КОМСТАР-ОТС» имеет самый высокий в столице показатель лояльности клиентов среди поставщиков услуг широкополосного доступа. Индекс NPS (Net Promoter Score, международный показатель безусловной лояльности клиентов) для «КОМСТАР» составил 29,85%. За год индекс NPS повысился, в том числе за счет перехода нейтрально настроенных абонентов в категорию лояльных. В 2009 г. «КОМСТАР» стал лидером и по качеству услуг: о своей удовлетворенности качеством услуг компании заявили 59% опрошенных.

«КОМСТАР-ОТС» активно развивает и корпоративный сегмент рынка. Здесь развитие основано на привлечении ключевых клиентов. Например, компания предоставляет комплексное телекоммуникационное решение для Национального центра МЧС РФ. Наиболее статусными проектами в корпоративном секторе было представление услуг связи во время российско-американской встречи на высшем уровне в Сочи в апреле 2008 г. и во время визита в Россию президента США Барака Обамы в июле 2009 г.

### Сотрудники — 25%

В call-центре МГТС работают 330 сотрудников, которые в среднем в день отвечают на 34 тыс. обращений. В 2008 году было обработано более 11 млн. звонков абонентов. Сотрудники ком-

пании стали ключевым звеном в обеспечении высокого качества обслуживания миллионов клиентов. Специально для этого был создан центр контроля качества работы справочной службы МГТС. В нем работают специалисты по управлению качеством работы операторов, специалисты-аналитики, работающие с отчетностью call-центра, и специалисты по развитию операционных технологий. Работа каждого сотрудника call-центра ежемесячно оценивается по специально разработанной методике, учитывающей структуру его ответа абоненту, полноту и достоверность информации, оперативность, грамотное построение фраз, правильное интонирование и мн. др. Все сотрудники call-центра проходят специальную подготовку, включающую в себя изучение культуры телефонных переговоров, ключевых положений для общения с клиентом, технологии работы с жалобами и с «трудными» клиентами.

Для обслуживания абонентов услуг широкополосного доступа и кабельного телевидения компании «КОМСТАР-Директ» и МГТС создали объединенный Центр обработки вызовов и сообщений (ЦОВиС). Аналогичные централизованные службы также формируются и в макрорегионах. Задачами центра является оповещение клиентов о сбоях в сети компании и предполагаемых сроках их устранения, о плановых ремонтных работах и возможных временных решениях для бесперебойного получения услуг. Центр также отвечает за обработку претензий. По каждой из них назначается ответственное за ее устранение должностное лицо. Электронная база учета обращений абонентов помогает систематизировать претензии, выявлять повторяющиеся ошибки в работе и устранять их причины.

В мае 2008 г. «КОМСТАР-ОТС» провел интерактивный опрос, посвященный качеству работы клиентских служб компании с корпоративными клиентами. В опросе приняли участие 379 организаций. Полный анализ полученных данных послужил основой для выработки методики совершенствования работы с клиентами. Здесь можно привести здесь только процент клиентов, поставивших компании высший бал («10 из 10»):

Качество предоставляемых услуг связи и обслуживание в целом — 52,8%.

- Профессионализм сотрудников — 54,9%
- Профессионализм операторов call-центра — 58,6%
- Ассортимент предоставляемых услуг — 51,2%
- Уровень цен — 33,8%
- Сроки реагирования — 45,1%
- Схема выставления счетов — 56,2%

В 2008 г. МГТС, Московская финансово-промышленная академия и Колледж связи №54 заключили соглашение о взаимном сотрудничестве и социальном партнерстве. В рамках соглашения был создан инновационно-образовательный центр «Телеком-Альянс». Это база для переобучения и повышения квалификации телефонных мастеров МГТС, подготовки молодых специалистов в области связи (будущих сотрудников компании) и лаборатория для технологической разработки перспективных телекоммуникационных сервисов.

Компания поддерживает программу стажировок для молодых специалистов и сотрудничает с ведущими учебными заведениями: Московским техническим университетом связи и информатики, Московским авиационным институтом, Московским государственным институтом радиотехники, электроники и автоматики, Московским государственным техническим университетом им. Баумана.

В 2008 г. «КОМСТАР-ОТС» потратил на обучение и повышение квалификации своих сотрудников около \$1,05 млн. Всего дополнительную подготовку получили около 6 тыс. сотрудников. В среднем на каждого из них пришлось 18 часов обучения в год.

Приоритет в этот период отдавался обучению технических и финансовых специалистов. Самыми популярными были и оста-

ются курсы по управлению проектами — компании приходится одновременно иметь дело с сотнями проектов, в каждом из которых «по горизонтали» задействованы многие подразделения и десятки подрядчиков. Масштабное обучение специалистов в 2008 г. проводилось и в рамках строительства сети WiMAX. Более 500 сотрудников прошли обучение в ходе внедрения ERP-системы.

Продолжалась и подготовка управленческих кадров из числа перспективных руководителей и специалистов. Обучение прошли 40 сотрудников компании, включенных в кадровый резерв среднего и базового уровней. Оно проводилось во ВШУИ МГУ, в ВШБМ при Международном университете в Москве, в МТУСИ. Для обучения «резервистов» высшего уровня применяется индивидуальное обучение по программам МВА и по Президентской программе подготовки управленческих кадров. В 2009 г. программа формирования и подготовки кадрового резерва, которая получила название «КОМСТАР — компетентные кадры», была продолжена.

Весной 2008 г. в компании была утверждена новая двухлетняя программа мотивации менеджмента. Совет директоров включил в нее свыше 150 руководителей. За ними закреплены опционы на акции «КОМСТАР-ОТС» в объеме 3,6% уставного капитала компании. Условием получения этого вознаграждения является выполнение поставленных акционерами целей, в том числе достижение плановых показателей доходности акционерного капитала (TSR), доходности по OIBDA, темпов роста выручки и доли рынка.

Финансовые инструменты компания активно использует и в составе пакета социальных льгот для сотрудников. Они включают медицинское страхование, в том числе медицинскую страховку (не бесплатно, но со значительными скидками) могут получить и члены семей работников компании, страхование от несчастных случаев, болезни и увольнения по болезни. Таюке в компании реализуются льготные программы банковского обслуживания

(вкладов и кредитования) и негосударственного пенсионного страхования (через НПФ АФК «Система»). Компания также оказывает материальную помощь в определенных случаях, таким, например, как рождение ребенка, знаменательная годовщина или юбилей, а также при уходе на пенсию.

«КОМСТАР-ОТС» в целом молодая компания. Но более чем столетняя история МГТС, конечно, привносит свои особенности, и компания активно поддерживает вышедших на пенсию сотрудников МГТС. Более половины из них имеют стаж работы в МГТС выше 30 лет. Материальную помощь получают более 5000 пенсионеров, в том числе почти три тысячи человек — ежемесячную негосударственную пенсию, для выплаты которой в 2008 г. перечислено на солидарный расчетный счет ОАО МГТС в НПФ «Система» 15 млн руб. Компания поддерживает социальную активность и возможности общения пенсионеров, предоставляя им также 50%-ную компенсацию абонентской платы за телефон.

Все подразделения «КОМСТАР-ОТС» объединены общим пространством внутрикорпоративных коммуникаций с помощью таких инструментов, как единый интранет-портал и газета COMSTAR GALAXY. Это помогает объединить дочерние и зависимые общества в единый коллектив, улучшить взаимодействие территориально распределенных подразделений. Интранет-сайт используется как инструмент оперативного распространения внутренней информации. На нем представлены определяющие работу сотрудников общекорпоративные документы, полезные для дела сервисы (такие, как единый телефонный справочник компании). Задача корпоративной газеты — рассказывать о событиях в подразделениях компании, транслировать важнейшие стратегические и управленческие решения, получать обратную связь от сотрудников и формировать единую корпоративную культуру. Корпоративные мероприятия для сплочения команды и поощрения отличившихся всегда проводятся с обязательным привлечением работников региональных подразделений.

В компании действует профсоюзная организация, совместно с которой для сотрудников проводятся многочисленные мероприятия. К самым интересным событиям можно отнести, например, празднование 125-летнего юбилея МГТС, грандиозный праздник в Краснопресненском парке Москвы, на который собрались 8 тыс. сотрудников, или ежегодный конкурс детского рисунка, цель которого — повышение интереса детей сотрудников к профессии родителей и к современным технологиям связи. На этом конкурсе дети изображают в рисунках, например, понятия «телефонная сеть», «АТС», «WiMAX» и дают им такие яркие интерпретации, что однажды компания решилась даже сделать на основе работ юных художников анимационный фильм «КОМСТАР глазами детей». Традиционно для детей проводятся «Праздник первоклассника», новогодние утренники, профком обеспечивает ребят билетами на елку в Кремль, в каникулы организуются экскурсионные и тематические поездки. Ежегодно тысячи детей сотрудников компании отдыхают в пансионате МГТС «Искра».

В компании действует комплексный план физкультурно-оздоровительных мероприятий. В основе спортивного графика — летняя Спартакиада АФК «Система» среди 15 команд, представляющих все подразделения этого холдинга. Эти соревнования привлекают своей зрелищностью, массовостью, способствуют сплочению команд. Традиционные дисциплины Спартакиады — это мини-футбол, стритбол, баскетбол, эстафета, кросс, силовые виды. В 2008 г. в их число добавились картинг и большой теннис. В 2009 г. на летней Спартакиаде АФК «Система» впервые выступила объединенная сборная «КОМСТАР-МГТС», одержав уверенную победу в общем зачете!

Во многом именно за развитие отношений с персоналом «КОМСТАР-ОТС» осенью 2009 г. был удостоен премии «Компания года-2009» в номинации «Корпоративная социальная ответственность».

## Инвесторы – 25%

После IPO «КОМСТАР-ОТС» готовит консолидированную финансовую отчетность по стандартам US GAAP. Основными задачами финансового блока «КОМСТАР-ОТС» в 2008 г. были внедрение системы контроля получения доходов (Revenue Assurance), раздельного учета затрат и проектного учета инвестиций, а также повышение качества и сокращение сроков подготовки консолидированной финансовой отчетности. Во всех бизнес-единицах был введен единый формат отчетности, универсальные методики ее подготовки и единые сроки предоставления. Консолидация и анализ данных осуществляется в электронной системе Oracle FCH. Все это обеспечивает уровень прозрачности, требуемый для публичной компании, ценные бумаги которой торгуются на международном фондовом рынке.

Акции «КОМСТАР-ОТС» с момента размещения пережили и взлеты, и падения. В середине 2007 г. их биржевая стоимость держалась на уровне цены размещения (в феврале 2006 г. они были размещены по \$7,25 за акцию). В октябре 2007 г. котировка достигла рекордного показателя в \$13,7, а в ноябре 2008 г. — упала до исторического минимума в \$1,75. По мере того, как спадала паника на мировых рынках, стоимость акций снова росла и за следующие 12 месяцев увеличилась от исторического минимума втрое.

В декабре 2006 г. «КОМСТАР-ОТС» занял у ABN Amro и Morgan Stanley \$675 млн на приобретение активов. Входить в кризис с такими долгами в валюте, рублевая стоимость которой подскочила более чем на 20%, было бы разорительно. К счастью, «КОМСТАР-ОТС» успел рефинансировать ее, заменив кредитом «Сбербанка». И хотя финансовый кризис привел и к подъему процентной ставки по кредитам (ставка того же «Сбербанка» выросла до 13,35% годовых), компания вошла в кризис с задолженностью, номинированной в рублях.

Грамотное управление задолженностью в 2008 г. было отмечено журналом *Global Finance*, включившим «КОМСТАР-ОТС» в ежегодный рейтинг как лучшую российскую компанию телекоммуникационного сектора. По результатам исследования *Thomson Reuters Extel Survey-Focus CIS 2008* Сергей Приданцев был признан «Лучшим управляющим высшего ранга» в области связей с инвесторами. В октябре 2009 г. директор по связям с инвесторами Маша Елисеева была названа лучшим в России руководителем по связям с инвесторами в категории «Компании малой и средней капитализации» по итогам исследования международного издания *«IR magazine»*, которое проводилось независимым британским агентством *Mary Maude Research*.

Качественное управление расходами и долгом были отмечены *Standard&Poor's*, когда в августе 2009 г. агентство повысило кредитный рейтинг «КОМСТАР-ОТС» с 'BB-' до 'BB' со стабильным прогнозом.

#### Прочие — 10%

Как и в предыдущей фазе развития, на компанию оказывали влияние отношения с федеральными органами власти — в части планов приватизации «Связьинвеста», безденежного обмена активами и регулирования тарифов для МГТС.

Кроме того, в этой фазе компания начала активную работу с сервис-провайдерами. В 2008 г. «КОМСТАР-Директ» начал взаимодействовать с сетью платежных терминалов *QIWI* (КИВИ). Абоненты смогли оплачивать доступ в Интернет более чем через 70 тыс. платежных терминалов. В июле 2008 г. через платежную систему *ChronoPay* пользователи получили возможность оплачивать услуги через Интернет по картам международных платежных систем *VISA*, *MasterCard*, *JCB*, *Diners Club*.

Дополнительное внимание было уделено и отношениям с поставщиками. «КОМСТАР-ОТС» расширил сферу применения

электронных торгов и рекомендует ее к использованию в региональных дочерних компаниях. Электронные торги позволяют расширить ассортимент поставок, создать эффективную и прозрачную конкурентную среду, сократить время между информированием о закупке и заключением контракта. В феврале 2008 г. в системе *SETonline* компания провела крупнейший электронный аукцион на право заключения договора аренды автотранспорта и оказания транспортных услуг для нужд ОАО «МГТС», ОАО «КОМСТАР-ОТС» и ЗАО «КОМСТАР-Директ». Торги проходили по трем лотам, начальной стоимостью 39,3 млн руб., 369,9 млн руб. и 42,1 млн руб. соответственно. Наибольшее снижение цены зафиксировано по результатам торгов по первому лоту — 26,3% от начальной стоимости. В ходе торгов по этому лоту было подано 53 ценовых предложения, что указывает на высокий уровень конкуренции между участниками торгов. «КОМСТАР-ОТС» также успешно провел электронный аукцион «на повышение» по продаже недвижимого имущества компании. МГТС успешно провела собственные торги на оказание услуг по техническому обслуживанию кровель, поставку нефтепродуктов, офисной бумаги и спецпитания. Благодаря такой системе закупок «КОМСТАР-ОТС» был включен в Национальный рейтинг прозрачности и вошел в Федеральный реестр надежных поставщиков.

Компания также обратила специальное внимание на работу с локальными сообществами и социальными группами, реализуя принципы «корпоративного гражданства». Согласно этим принципам, корпорации рассматриваются не как элементы общественной или национальной инфраструктуры, а как полноправные участники общественной жизни гражданского общества, обладающие правами и обязанностями перед ним. Поэтому компания старается, в частности, поддерживать культурные и социально значимые события.

Так, например, к 125-летнему юбилею московского телефона был приурочен уникальный выставочный проект «Связь поколений».

**Поколения связи**. Впервые компании-лидеры отрасли связи объединились, чтобы рассказать об истории зарождения и развития телекоммуникаций, о тех возможностях, которые пользователи телефонной связи могут получить сегодня, и о перспективах завтрашнего дня. МГТС передала эксклюзивные тематические коллекции таксофонных карт в дар Российской государственной библиотеке и Российской академии наук.

Как постоянный партнер по услугам связи на международном теннисном турнире «Кубок Кремля» компания взяла на себя организацию более полной и оперативной, нежели по телевидению, трансляции матчей в сети Интернет. Все корты спорткомплекса «Олимпийский» были оборудованы камерами, матчи кубка транслировались в реальном времени, в том числе проходившие одновременно. На спортивном телеканале полную параллельную трансляцию матчей в прямом эфире организовать, разумеется, невозможно (если только не делить экран на четыре части). Такие же трансляции были организованы с матчей на Кубок Федерации и матчей российского этапа Кубка Дэвиса.

Компания также поддерживала такие культурные мероприятия, как Московский международный виолончельный фестиваль «Посвящается Мстиславу Ростроповичу», праздник русского балета в Королевском оперном театре «Ковент-Гарден» в честь юбилея известного русского балетмейстера Юрия Григоровича, выставочный проект Государственного Русского музея, объединяющий уникальные выставки «Время собирать...» и «XX век в Русском музее», приуроченный к празднованию 110-летия Русского музея. В рамках массового праздника газеты «Московский комсомолец» в Лужниках компания провела «День Интернета».

Компания также поддерживает детский приют для сирот в Троице-Сергиевой лавре и Сергиево-Посадский детский дом для слепоглухих детей, проводит волонтерские программы (например, благотворительный тур в Рязань «Зеленая электричка») и другие благотворительные проекты.

## ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ МТС. РОЛЬ И МЕСТО РАСТУЩЕГО БИЗНЕСА В МТС

### ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ КОМПАНИИ МТС

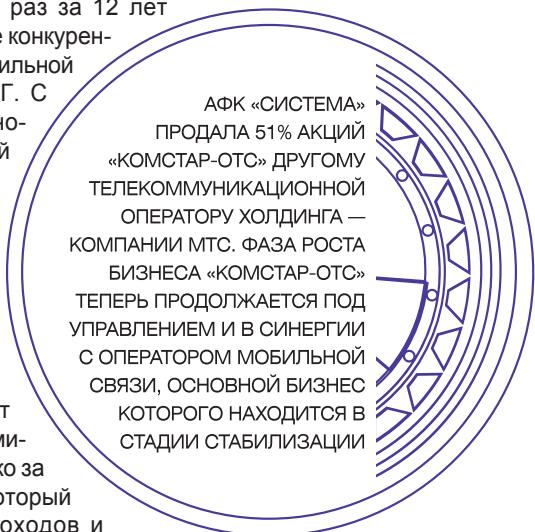
В октябре 2009 г. АФК «Система» продала 51% акций ОАО «КОМСТАР-ОТС» другому телекоммуникационной оператору холдинга — компании МТС. Фаза роста бизнеса «КОМСТАР-ОТС» теперь продолжается под управлением и в синергии с оператором мобильной связи, основной бизнес которого находится в стадии стабилизации. Рассмотрим это сочетание более подробно.

Как уже сказано, МТС — это бывшее дочернее предприятие МГТС, которое было создано в 1993 г. и с 1995 г. начало предоставлять услуги мобильной связи на территории Московского региона. МТС стартовал в Москве, на самом ликвидном рынке России, поэтому у компании были значительные ресурсы для регионального развития. Стандарт GSM, в котором работал МТС, стал самым популярным стандартом мобильной связи в мире и федеральным стандартом для нашей страны. Ни «Московская сотовая связь» (стандарт NMT-450), ни «ВымпелКом» (который до 1996 г. развивал стандарт D-AMPS) не смогли составить конкуренции МТС в ее интенсивном развитии. Удачное время, перспективный стандарт связи и лидерская позиция на многих локальных рынках обеспечили общий успех МТС. К 2009 г. МТС стал крупнейшим оператором мобильной связи в России и странах СНГ и вошел в десятку крупнейших сотовых операторов в мире по размеру абонентской базы и рыночной капитализации. Вместе со своими дочерними предприятиями компания обслуживает более 100 млн абонентов в России, Армении, Беларуси, Украине, Узбекистане, Туркменистане.

Рост абонентской базы в 650 раз за 12 лет позволил компании (вместе с ее конкурентами) насытить рынок услуг мобильной связи в России и странах СНГ. С достижением полного проникновения услуг компании мобильной связи вошли в фазу стабилизации основного бизнеса, в которой рост абонентской базы более 3—5% в год уже вряд ли возможен. И если раньше жизненно важным вопросом для МТС была борьба за долю растущего рынка, то в дальнейшем таким вопросом будет удержание доли на рынке сформированном. Но конкуренция только за счет цены — тупиковый путь, который лишает компанию будущих доходов и не позволяет развивать новые технологии.

Поэтому драйверами сохранения абонентов и повышения их лояльности являются первоклассный сервис (от технологий до обслуживания), конвергентные решения и сильный бренд.

За первоклассный сервис в первую очередь отвечают сотрудники функциональных подразделений компании, обеспечивающие в рамках «горизонтального» бизнес-процесса все отдельные компоненты услуги. Это касается бесперебойной работы сети, круглосуточного call-центра, в котором квалифицированные и мотивированные сотрудники профессионально решают проблемы клиента, центров обслуживания, где точно и без очередей настраивают новые сервисы, работы веб-сайтов, дополнительных сервисов, биллинга и т.д. Перед компанией стоит задача подчинения всех аспектов работы компании требованиям удобства для клиентов. Постоянное совершенствование в этом направлении и будет основой для удержания существующих абонентов.



Но удобство для клиентов есть не только результат качества обслуживания (например, удобный единый счет за различные услуги), но и результат разнообразия сервисов, расширяющих сферу применения пользователем услуг компании (например, удобство одновременного пользования в офисе, в дороге и дома одним устройством вместо трех и т.д.). Конвергенция услуг связи позволяет предложить потребителям интегрированные услуги и таким образом перейти от ценовой конкуренции к конкуренции именно по удобству для клиентов.

Последние годы МТС позиционирует себя как «оператор связи», отказавшись от ссылки на ее конкретный вид. Широкая известность марки позволяет компании легче выводить на рынок новые услуги. При сходстве новых коммерческих предложений (часто с равной или примерно равной ценой) потребители склонны выбирать более известного поставщика услуг. Это касается как нового драйвера роста «мобильных» услуг — сетей третьего поколения (при выборе мобильного Интернета в первую очередь оценивается качество работы сети и ее покрытие, а представление об этом потребители заимствуют из предыдущего опыта пользования мобильной связью), так и совершенно новых услуг, основанных на сочетании платформ мобильной и проводной связи. В этих услугах оператор с сильным брендом конкурирует не только с несколькими другими такими же операторами, но и со множеством более мелких провайдеров, перед которыми имеет большое преимущество.

Оценивая задачи МТС по модели «генератора прибыли» на стабильном рынке, легко увидеть, что главными аудиториями для компании являются потребители и сотрудники. Инвесторы уже оказали влияние на развитие компании, процедуры взаимодействия с ними выстроены, компания в силах финансировать свою деятельность из оборотных средств, а уровень долга при лидерской позиции на рынке критическим фактором не является.

Бизнес-модель компании сохранит свою актуальность на годы вперед: это универсальный оператор связи, который может предложить миллионам абонентам конвергентную услугу. Покупка «КОМСТАР-ОТС» была осуществлена именно на основе этой концепции. Главной задачей бизнес-моделирования является структурная интеграция услуг (от единой биллинговой системы до юридических аспектов в рамках стратегии конвергенции услуг). В части инфраструктуры основной задачей будет техническая интеграция сетей МТС и «КОМСТАР-ОТС» для бесперебойного функционирования и бесконфликтной работы оборудования разных стандартов. Состав предложения и экономика услуг зависят от конкуренции на рынке и адаптируются под интересы клиентов. Поэтому основной акцент в управлении должен быть сделан на персонал. Успех проекта по созданию универсальных услуг зависит именно от сотрудников. Передовой сервис — это в первую очередь желание десятков тысяч сотрудников сделать свои услуги лучшими на рынке и доставить удовольствие от их использования миллионам клиентов.

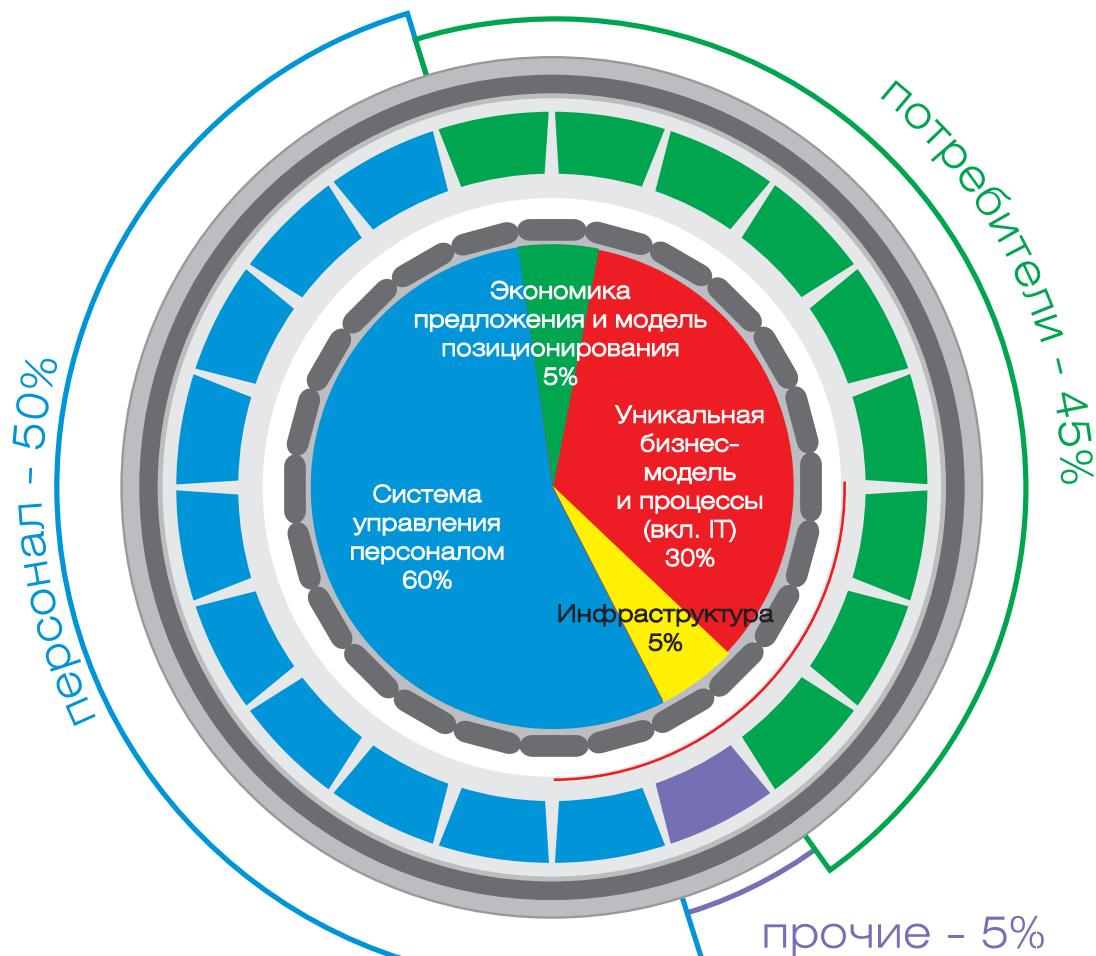


Рис. 7—3. «Генератор» в фазе стабилизации компании МТС

## ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ «КОМСТАР-ОТС» В МТС

В конце июня 2010 г. советы директоров МТС и «КОМСТАР-ОТС» одобрили условия присоединения «КОМСТАР-ОТС» к МТС и вступила в действие добровольная оферта МТС о приобретении у миноритариев до 9% акций компании. Планируется, что процесс завершится до конца второго квартала 2011 г. В результате ОАО «КОМСТАР-ОТС» вольется в МТС в качестве самостоятельной части бизнеса универсального оператора.

Приобретение «КОМСТАР-ОТС» дает МТС новый драйвер роста — это массовый сегмент ШПД и платного ТВ в регионах, который не будет насыщен как минимум до 2012—2013 гг. В Москве ШПД предоставляется через ADSL на инфраструктуре МГТС, и этот рынок к насыщению уже близок. Но в регионах строительство сетей ШПД еще не завершено. Там абоненты получат комплексную услугу, объединяющую цифровое кабельное ТВ и доступ в Интернет, не зависящий от типа подключения (компания обеспечивает и беспроводной доступ по технологии 3G и проводной доступ по высокоскоростному каналу). Корпоративные клиенты получат возможность «закрыть» все свои потребности в услугах связи, мобильной и фиксированной, в одном пакете, от одного оператора и в рамках единого счета.

Пакетирование предложений требует единой унифицированной биллинговой системы, которая позволит оплачивать весь спектр услуг по единому счету (в том числе по счетам московских абонентов МТС через квитанции МГТС). Ее разработка будет важной составляющей процесса интеграции услуг. Кроме того, потребуется интеграция магистральной сетевой инфраструктуры, согласование процедур корпоративного управления, процессов планирования и бюджетирования, унификация стандартов качества связи, оптимизация интернет-контента, интеграция CRM-практик.

Предстоит и интеграция каналов продаж. У МТС более 3500 розничных точек, в которых будут продаваться услуги и продукты «КОМСТАР-ОТС». Уже сейчас «КОМСТАР-ОТС» предлагает ШПД в виде «коробочного продукта» (ADSL) по аналогии с тем, как продаются услуги сотовой связи. Абонентские комплексы для подключения к услугам «СТРИМ-Интернет», «СТРИМ-ТВ» продаются в розничных дилерских сетях. «Коробочный» принцип распространился и на новые услуги («КОМСТАР-WiMAX», в том числе с доставкой на дом). В октябре 2009 г. МГТС тоже вывела на массовый рынок Москвы свой интернет-комплект для самостоятельного подключения к Сети. Этот подход к позиционированию и продажам открывает широкие возможности для дистрибуции, в том числе для кросс-маркетинга с мобильными операторами.

В соответствии с Меморандумом о намерениях, который был подписан в ноябре 2009 г. между ОАО «КОМСТАР-ОТС», ОАО АФК «Система» и ОАО «Связьинвест», в мае 2010 г. «КОМСТАР-ОТС» и «Ростелеком» подписали договор, предполагающий обмен активами: «Связьинвест» станет контролировать 100% уставного капитала ЗАО «Скай Линк», а АФК «Система» приобретет еще 23,33% уставного капитала ОАО МГТС. Таким образом, доля «КОМСТАР» в крупнейшем столичном фиксированном операторе превысит 90%. Сделку с «Ростелекомом» планируется завершить до конца 2010 г.

С приобретением компанией «КОМСТАР-ОТС» полного контроля над МГТС и с переходом самого «КОМСТАР-ОТС» во владение МТС компания планирует для себя работать «на два фронта».

*Первый «фронт» — модернизация МГТС и активное развитие на рынке Москвы. При полном контроле над МГТС можно объединить бизнесы, которые имеют единую техническую платформу. Кроме того, «КОМСТАР-ОТС» сможет полностью распоряжаться доходами стабильного бизнеса МГТС на самом большом рынке*

страны. Эти средства будут направлены на цифровизацию московской городской сети по передовой технологии IMS (до 2013 г. планируется таким образом перевести на «цифру» 1,8 млн телефонных линий, которые сейчас являются аналоговыми) и региональное развитие. Технология IMS изначально разрабатывалась для сетей мобильной связи. Ее внедрение на сетях фиксированной связи дает возможность осуществить реальную конвергенцию услуг обоих видов. Бренд МТС охватит в столице все массовые услуги со сравнительно невысоким показателем ARPU. Расширение единого «бесшовного» пространства коммуникаций за счет интеграции с беспроводными услугами на «мобильной» платформе неизбежно приведет к тому, что услуги с высоким уровнем ARPU (высокоскоростной фиксированный ШПД, интерактивное IPTV, WiMAX, FON) будут пакетироваться с сотовой связью. Они будут предоставляться в столице под брендом МТС.

*Второй «фронт» — региональное развитие.* Региональный бизнес «КОМСТАР-ОТС», состоящий из альтернативных операторов КТВ и ШПД бывшего «СТРИМ-ТВ» и подразделений «КОМСТАР», будет работать под единым брендом МТС. Стратегия регионального развития «КОМСТАР-ОТС», принятая в 2008 г., предполагает создание на основе «КОМСТАР-Регионы» единой операционной компании, в которую до конца 2010 г. должны войти все филиалы и дочерние компании. Их услуги будут дополнять услуги самого МТС в тех регионах, где представлен бизнес «КОМСТАР-ОТС». Компании будут пользоваться общей магистральной сетевой инфраструктурой для передачи всех видов трафика. Планируется активное региональное развитие с выходом в города с населением свыше 100 тыс. жителей. Там рынки ШПД и кабельного телевидения еще не насыщены и есть высокий потенциал роста за счет модернизации и развертывания новых сетей FTTB, привлечения к услугам ШПД телевизионных абонентов, предложения конвергентных услуг. «Взаимопроникновение» МТС и «КОМСТАР» позволит максимально полно использовать возможности обеих компаний за счет синергии.

Мировой и российский опыт объединения крупных телекоммуникационных компаний показывает, что это крайне непростой процесс. Так, через два года после того, как компания Alcatel приобрела американскую компанию Lucent Technologies, Alcatel-Lucent была вынуждена списать \$4,3 млрд со стоимости активов, приобретенных в результате слияния. Объединение в 2008 г. «ВымпелКома» с Golden Telecom привело к смене в обеих компаниях управляющих команд — инициаторов слияния. Главная причина — конфликты внутри трудовых коллективов в процессе объединения. Перед коллективами МТС и «КОМСТАР-ОТС» стоит задача сделать взаимодействие не только эффективным и приносящим дополнительные возможности абонентам, но и максимально комфортным и безболезненным для обеих компаний. Кроме того, вопросы лицензий, кодов дальней связи, передачи баз данных клиентов при объединении не решаются автоматически. Процесс объединения должен быть постепенным и «аккуратным».

Поэтому компании выбрали сценарий «органического» ребрендинга. Переход на единую марку МТС будет постепенным, с учетом местных особенностей, с одновременным выводом на рынок новых продуктов и сервисов, чтобы смена торговой марки сопровождалась позитивными изменениями для абонентов за счет расширения их коммуникационных возможностей. В мае 2010 г. на выставке «Связь-Экспокомм» было объявлено о начале ребрендинга «КОМСТАР» в Москве и выводе на столичный рынок первых конвергентных продуктов на базе фиксированной и мобильной связи для частных («Домашний и мобильный Интернет от МТС-СТРИМ») и корпоративных клиентов (FMC-короткий номер).

Интеграция происходит как на уровне маркетинга, продвижения услуг (кросс-скидки и льготные условия обслуживания для абонентов обоих операторов, единая бонусная программа), так и на уровне модели обслуживания клиентов (например, в Москве

абоненты МТС, которые одновременно пользуются мобильной связью МТС, уже могут оплачивать услуги по единому счету), и на уровне технологий. Так, компании вывели на рынок универсальное устройство доступа – роутер, позволяющий подключаться к Интернету как по проводам, так и без, по сетям 3G и WiMAX, а также пользоваться мультимедийными сервисами IPTV. Это решение адресовано не только частным пользователям, но и сегменту SOHO (домашние и малые офисы).

Опыт перехода на новую марку с одновременным обновлением коммерческого предложения компания намерена распространить и в регионы, где ребрендинг стартует осенью 2010 г. Это позволит укрепить лояльность абонентов. От перехода на единый бренд выиграют все участники процесса: МТС повысит капитализацию своего бренда, «КОМСТАР-ОТС» сможет предоставлять услуги под сильным и хорошо знакомым регионам брендом МТС.

Марки «КОМСТАР-ОТС» и МТС — из одного «гнезда». Они несут один и тот же символ, хотя и разного цвета. И об их родстве пользователям прекрасно известно. Можно, например, перекрасить логотип «КОМСТАР-ОТС» в красный цвет, и от МТС его уже не отличить. Поскольку бренд МТС является самым сильным среди телекоммуникационных активов АФК «Система», услуги для корпоративного, премиального и регионального сегментов будут предоставляться абонентам на инфраструктуре «КОМСТАР-ОТС», но под маркой МТС. Это дает коллективам обеих компаний время и возможность понять бизнес-логику друг друга, сблизить корпоративные культуры и постепенно выстроить новый формат предоставления услуг. Кроме того, в обеих компаниях много топ-менеджеров, которые знакомы друг с другом много лет по работе в АФК «Система», у них сложились дружеские отношения, установленные в ходе общих мероприятий холдинга. Руководство обеих компаний осознает риски и возможности от этого слияния. Все надеются, что этот процесс пройдет без серьезных коллизий и принесет реальную выгоду обеим компаниям. Абоненты же

получат полный комплекс услуг фиксированной и мобильной связи фактически от одного оператора.

## ИТОГИ ПО КОМПАНИИ «КОМСТАР-ОТС»

На развитие «КОМСТАР-ОТС» в первую очередь повлияли такие факторы, как:

### 1. Избранный МГТС курс на широкую диверсификацию направлений развития (как активов, так и технологий) в период зарождения и формирования в России новой рыночной экономики

В то время никто не мог предсказать, какие технологии окажутся востребованными, а какие — тупиковыми. Поэтому предоставление свободы развития широкого спектра технологий через объединение капиталов частного бизнеса и инфраструктуры регионального монополиста привело в итоге к созданию серьезных игроков как на российском, так и на мировом рынке телекоммуникаций.

### 2. Базовая инфраструктура МГТС

Огромный вклад во весь бизнес «КОМСТАР-ОТС» оказалась хотя и не модернизированная, но физически проложенная инфраструктура Московской городской телефонной сети. Это снизило потребности в капиталовложениях до приемлемого на начальном этапе уровня, позволило привлекаемые средства инвестировать в строительство в Москве сетей новых услуг (прежде всего услуг Triple Play).

### 3. Инфраструктурные ограничения регионального развития

Высокая стоимость строительства сетей FTTx, ограничение МРК для доступа к «последней милю» через ADSL, помноженные на низкую платежную способность региональных потребителей, привели к тому, что регионы по уровню обеспеченности услугами ШПД и КТВ до сих пор отстают от столичного рынка на срок от 3 до 10 лет.

### 4. Неопределенность относительно приватизации «Связьинвеста»

Существенно (примерно на год) задержала развитие компании, снизила объем потенциально возможных инвестиций в развитие региональных телекоммуникационных рынков.

### 5. Постоянные слияния для формирования востребованного ассортимента услуг

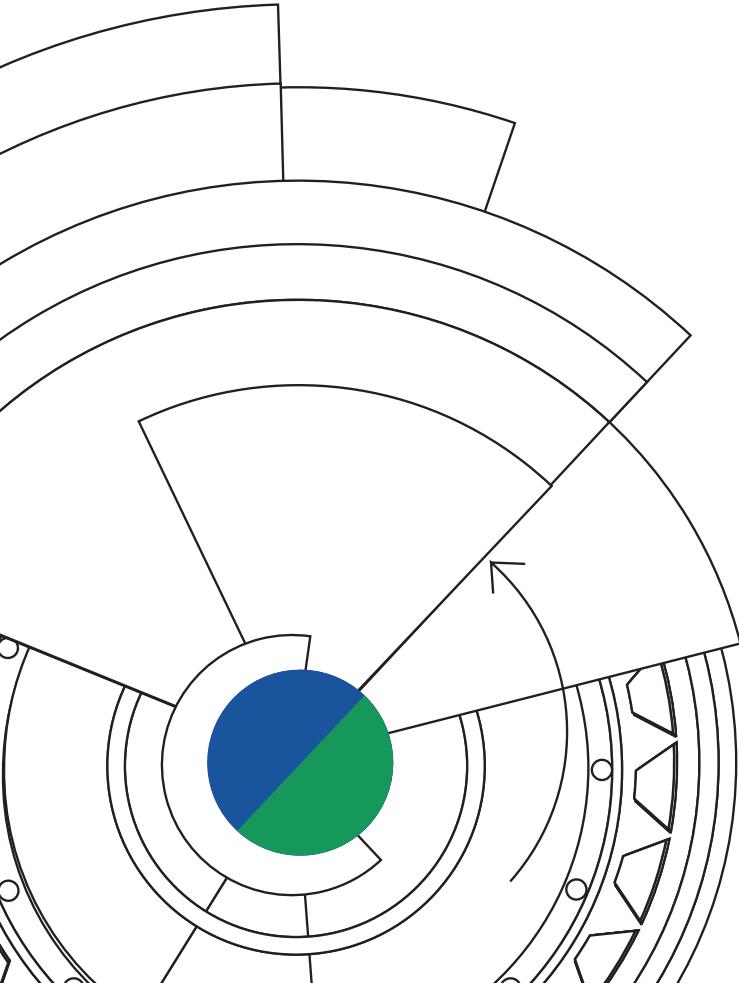
Высокая скорость роста бизнеса в федеральном масштабе, как правило, связана с масштабными покупками профильных активов. Компания присоединила к себе свыше 30 профильных операторов в столице и в регионах. Особенно успешным такой подход оказался в столице, где за счет объединения с другими операторами была создана компания с наибольшей долей рынка и потенциалом развития.

### 6. Стратегия, ориентированная на создание конвергентных решений

Ориентация на будущее объединение самостоятельно растущих смежных бизнесов на базе самого успешного обеспечила всем телекоммуникационным компаниям холдинга АФК «Система» долгосрочные ориентиры стабильного развития.

### 7. Единое семейство марок телекоммуникационных активов АФК «Система»

Концепция ребрендинга 2006 г., при котором бренды образовали единое «семейство», поддерживает концепцию создания для потребителя универсальных услуг и существенно облегчает управление маркетинговым позиционированием при планируемом объединении «КОМСТАР-ОТС» и МТС.



Михаил Гулейков

## Глава 8

# ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ КОМПАНИИ ТНК-ВР

**Михаил Гулейков,**  
менеджер по внедрению концепции розничных продаж.  
Департамент Развития Маркетинга и Внедрения Стратегии  
THK-BP (2005—2008)

## КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА КОМПАНИИ

### THK-BP

Выручка (2009 г.) — \$35 млрд (экспорт нефти, продажа нефти на внутреннем рынке, экспорт нефтепродуктов и пр.)

Чистая прибыль — \$5 млрд (с экспорта нефти, продажи нефти на внутреннем рынке, экспорта нефтепродуктов и пр.)

Основные акционеры: Альфа/Аксесс Ренова (50%) и BP (50%). Розничная сеть компании включает порядка 1 400 заправочных станций в России и Украине, работающих под брендами THK и BP. Компания является ключевым поставщиком на розничный рынок Москвы и лидирует на рынке Украины.

Доказанные запасы нефти в России составляют примерно 6% мировых, или 42% запасов стран, не входящих в ОПЕК. В 2006 г. Россия стала самой крупной нефтедобывающей страной в мире — 9,6 млн баррелей в сутки (для сравнения, добыча нефти в СССР на пике производства в 1989 г. достигала 12 млн баррелей в сутки).

В августе 2003 г. с благословения первых лиц двух государств была создана российско-британская компания THK-BP — крупнейшее совместное предприятие на территории РФ. Одна из трех основных нефтедобывающих компаний России, сегодня THK-BP входит в десятку крупнейших негосударственных компаний в мире по объему добычи нефти. Компанией владеют и управляют на паритетной основе BP и группа российских инвесторов в составе «Альфа Групп», Access Industries и «Ренова» (AAP). С самого начала компания THK-BP позиционировала себя как «российская компания с рядом характеристик, присущих международным компаниям». Цель THK-BP на момент

создания — «создать российскую компанию мирового уровня, характеризующуюся высокой эффективностью, высоким уровнем корпоративного управления, устойчивым развитием в долгосрочной перспективе».

Автозаправочный бизнес — это видимая верхушка «айсберга», которым является вся деятельность вертикально интегрированной нефтегазовой компании. Именно его оценивают сотни тысяч независимых потребителей розничных услуг, по нему во многом судят об имидже всей компании. Розничный бизнес THK-BP особенно интересен тем, что в его рамках внедрены самые современные мировые технологии управления и бизнес-процессы, опробованные компанией BP на рынках десятков стран. Западный менеджмент очень настойчиво внедрял и внедряет высокие стандарты качества оказания розничных услуг — от визуальных стандартов до обучения персонала. Результат — слияние политической воли акционеров и передовых розничных технологий со страновыми особенностями. Эти особенности включают разумную достаточность удовлетворения (и формирования) спроса плюс ментальность работников.

Розничная сеть компании THK-BP реализует топливо и сопутствующие товары под двумя розничными брендами — российским «THK» и международным BP. Компания охватывает значительный сегмент российского рынка бензинов и смазочных материалов\*. Продажи нефтепродуктов осуществляются в 11 крупных регионах России (в основном в Северо-Западном, Центральном и Южном), а также почти во всех регионах Украины. Ориентированные на разные потребительские сегменты, оба розничных бренда успешно развиваются на быстрорастущих рынках двух стран. Компания является бесспорным лидером на розничном рынке Украины (30% рынка).

\* На протяжении ряда лет бренд THK является брендом №2 среди отечественных брендов смазочных материалов на рынке стран СНГ.

На конец 2009 г. в Москве THK-BP является лидером топливного рынка, имея более 220 автозаправочных станций двух брендов.

К середине 2009 г. сеть ТНК насчитывала 1050 автозаправочных станций, которые реализуют более 8 млрд литров топлива в год. Около трети от общего количества АЗС представлены франчайзинговыми сетями. В 2005—2008 гг. прошел полный ребрендинг сети с одновременным внедрением новой концепции розничных продаж. Основные идеи этой концепции заключались в повышении контроля качества топлива и обслуживания покупателей.

Предложение бренда ТНК в первую очередь ориентировано на водителей, каждый день проводящих много времени за рулем. Это частые посетители АЗК, которые нуждаются в физической и эмоциональной подзарядке. Обновление торговой марки ТНК выражается в новых услугах на АЗК, к которым относятся услуги заправщиков, пылесос, бесплатный туалет, подкачка шин и долив воды. На большинстве обновленных АЗК работают современные круглосуточные магазины самообслуживания «ТНК-Экспресс», где оплата товаров и топлива осуществляется через единые кассовые терминалы за наличный расчет и по банковским картам основных платежных систем.

Автозаправочные комплексы под международным брендом ВР развиваются в Москве и области, выходят на новые рынки. Все АЗК ВР принадлежат компании и находятся под ее управлением. На 62 комплексах ВР (56 из которых находятся в Москве и Московской области, 5 — в Санкт-Петербурге, 1 — в Киеве; данные на середину осени 2009 г.) совершается более 3,6 млн операций в месяц. АЗК ВР работают по самым высоким стандартам, существующим в отрасли, и постоянно расширяют свою клиентскую базу.

В 2006 г. на рынок успешно выведено брендированное топливо ВР Ultimate. На сегодняшний день, по оценке отраслевых экспертов, АЗК ВР являются лучшими в отрасли на рынке СНГ. Более того, ВР в России в секторе розничных продаж имеет один из самых высоких в мире показателей товарооборота на АЗС (по показа-

телям объема топлива, отпускаемого на топливораздаточной колонке).

Осенью 2009 г. компания ТНК-ВР объявила о запуске в продажу нового бензина ТНК Pulsar (Евро-4), реализация которого началась на автозаправочных комплексах ТНК в Москве и области.

Помимо высококачественного топлива, все АЗК ВР предлагают своим клиентам широкий выбор товаров в круглосуточных магазинах ВР Connect и сети круглосуточных кафе Wild Bean Café, известных отличным кофе и свежей выпечкой. Большинство АЗК ВР оборудованы автоматическими автомобильными мойками. На каждой заправочной станции ВР клиенты могут воспользоваться банкоматом и доступом в Интернет.

## ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ РОЗНИЧНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ TNK-BP (1995-2003)

Точкой отсчета в создании TNK-BP можно считать проведение залоговых аукционов. Основные активы, вошедшие в альянс, были получены их владельцами во времена приватизации сектора. ОАО «Тюменская нефтяная компания», контролирующая крупнейшую добывающую территорию, Самотлор (Западная Сибирь), третье по величине нефтяное месторождение мира, была создана по распоряжению Правительства РФ в августе 1995 г. В ее состав вошли «Нижневартовскнефтегаз» и «Тюменнефтегаз», Рязанский НПЗ, а также сбытовые розничные сети. 45% акций компании остались в федеральной собственности, остальные акции подлежали продаже на аукционах и инвестиционных торгах.

За период с 1996 г. по 2003 г. акционеры TNK приобрели еще ряд активов, составивших основу будущего совместного предприятия. Приватизация «Сибирско-Дальневосточной нефтяной компании» (СИДАНКО) «подарила» акционерам TNK будущего партнера в альянсе — British Petroleum, которая также участвовала в приватизации СИДАНКО.

Наконец, сделка стоимостью \$6,35 млрд.\* была завершена летом 2003 г. В сентябре 2003 г. TNK и BP объявили о стратегическом альянсе и создании совместного предприятия с долями 50% на 50% — компании TNK-BP. На сегодняшний день это крупнейшее вложение иностранного капитала в российскую компанию и крупнейшая корпоративная сделка в истории России. По условиям договора вкладом BP, в числе прочего, стал пакет акций московской сети автозаправочных комплексов BP.

\* <http://www.tnk-bp.ru/common/ru/press/presentations/TNK-BP-Gen-Presentation-Dec-03-Rus.pdf>

## ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

«TNK была создана финансовыми инвесторами, которые умели приобретать активы. Но у них не было достаточно знаний и навыков, чтобы руководить крупной нефтяной компанией» — таково мнение вице-президента TNK по слияниям и поглощениям Стэна Половца\*.

Розничные активы TNK представляли собой разноформатные АЗС, объединенные в лучшем случае лишь логотипом «TNK»/«Тюменская нефтяная компания». В сети было представлено все многообразие региональных «фантазий на тему» розничной торговли. Большинство АЗС не имели магазинов, в других торговали через прилавок, иногда торговлю продовольственными товарами вели арендаторы. Ассортимент простирался от огромных плюшевых медведей и дорогих гидравлических сирен для грузовиков до беляшей, заботливо предлагаемых местными ИЧП. Торговые площади, торговое оборудование и должностные обязанности работников не были стандартизованы. Сервис в принципе не был приоритетом. Неизбалованные потребители еще живо помнили очереди за топливом и «отпуск» нефтепродуктов через зарешеченные окошки невидимыми «королевами бензоколонок». Использовались локальные IT-решения, как правило, без возможности отпуска продуктов и топлива через единую кассу.

Кроме TNK, будущие российские акционеры TNK-BP владели менее крупными сетями АЗС под названиями «СИДАНКО» и «Славнефть». Именно под названиями, потому что брендами в полном смысле они так и не стали. Эти активы также были разнообразными, в целом плохо управляемыми и неклиентоориентированными.

Между тем параллельно в России успешно развивался розничный бренд BP. Сеть заправок BP на этом этапе была представлена только в Москве и Московской области. Владельцы — британская нефтяная компания BP и крупный российский предприниматель, девелопер

\* Виноватая компания // Smart Money. — 2007. — 14 июл.

Шалва Чигиринский. Первый автозаправочный комплекс BP в Москве был введен в эксплуатацию в 1996 г. Компания развивалась под управлением западного менеджмента и по стандартам международного бренда. Модель развития выглядела как идеальная синергия «чувств и разума» в современной России: российский акционер отвечал за сетевое планирование, а именно за подбор и приобретение выгодных участков под строительство, а также за связи с местными органами власти, а BP внедрял передовые западные технологии розницы.

Розничная сеть BP уже тогда завоевала репутацию надежного поставщика высококачественного топлива и компании с высоким уровнем сервиса. В 2003 г. BP был присужден приз «лучшая АЗС в России». К этому времени количество АЗС, работающих под торговой маркой BP и в соответствии со стандартами BP, выросло до 43. Практически не имея конкуренции на столичном рынке, премиальная сеть динамично развивалась, приобретая лояльных клиентов и укрепляя узнаваемость бренда (помните наклейки «I ♥ BP»?).

Наш рассказ будет сосредоточен на истории развития лишь одного из двух будущих розничных брендов в портфеле ТНК-ВР – сети ТНК. Однако рассказывать об этом без ссылок и сопоставления с сетью BP было бы неправильно. Розничный бизнес BP серьезно повлиял на развитие сети ТНК. С одной стороны, не нужно было изобретать велосипед. Но и скопировать BP было невозможно – ни в части ассортимента, ни в части инфраструктуры поддержки продаж. Перед ТНК стояла задача создания нового национального бренда, отличного от BP по своему позиционированию, ориентированного на других потребителей, учитывающего реалии российских регионов, но с учетом опыта применения лучших отраслевых стандартов. Поэтому вкратце расскажем о развитии в России в это время розничного предложения BP.

Розничная сеть BP стала первой в отрасли, где АЗС обязательно сопровождались строительством торгового зала. Стандарт BP в мире состоит из трех основных форматов: BP Shop (с площадью торгового

зала от 20 м<sup>2</sup>), BP Shop plus (45-90 м<sup>2</sup>) и BP Express (от 90 м<sup>2</sup>). В России появились большие станции BP Connect с площадью торгового зала 205 м<sup>2</sup>, которые строились в Москве и на МКАДе. В Московской области возводились магазины меньших форматов. Многие эксперты полагали, что станции на МКАДе должны были быть больше, чем внутри кольца, а типовой дизайн с угловым входом неудобен, но компания продолжала придерживаться одного и того же формата АЗС, сосредоточившись на совершенствовании самого процесса проектирования и строительства. Так, первоначально материалы для строительства АЗС BP в нашу страну импортировались. Однако компания быстро поняла ошибочность этого подхода, перешла на местные материалы и даже стала, напротив, экспортировать их из России для строительства АЗС в других странах. Это позволило снизить стоимость возведения заправочных комплексов почти в пять раз.

Управленческая структура розничных продаж BP в России также соответствовала стандартному функциональному делению, принятому BP во всем мире. Управление состоит из трех основных направлений: Shops (включая «категорийных» менеджеров, отвечающих за 10 основных товарных категорий), Marketing и Operations (управление обеспечением АЗС). Товарный «портфель» компании состоит из 3200–3400 ассортиментных позиций (SKU\*). Отбор поставщиков производится по конкурсу каждые 3 месяца. Критерии: цена, сервис, работа со стоками, мерчандайзинг, торговые акции. Расчеты строятся на том, что 17–18% от топливных клиентов делают покупки в магазине. Цены и на топливо, и на товары – выше среднего. Гордость BP – кафе «Светофор» (в будущем – Wild Bean Café). Кафе долго не могли преодолеть средний показатель продаж в \$500–600 в день, зато рост от \$600 до \$1000 был скачкообразным. Смены на АЗС по 12 часов, два дня через два. В общем, в 1995–2003 гг. розничное подразделение BP в России развивалось по классическим канонам выхода опытной мультинациональной компании на местный рынок. И этот выход был признан очень успешным.

\* SKU/ Stock Keeping Unit — англ., единица складского учета, одна ассортиментная позиция.

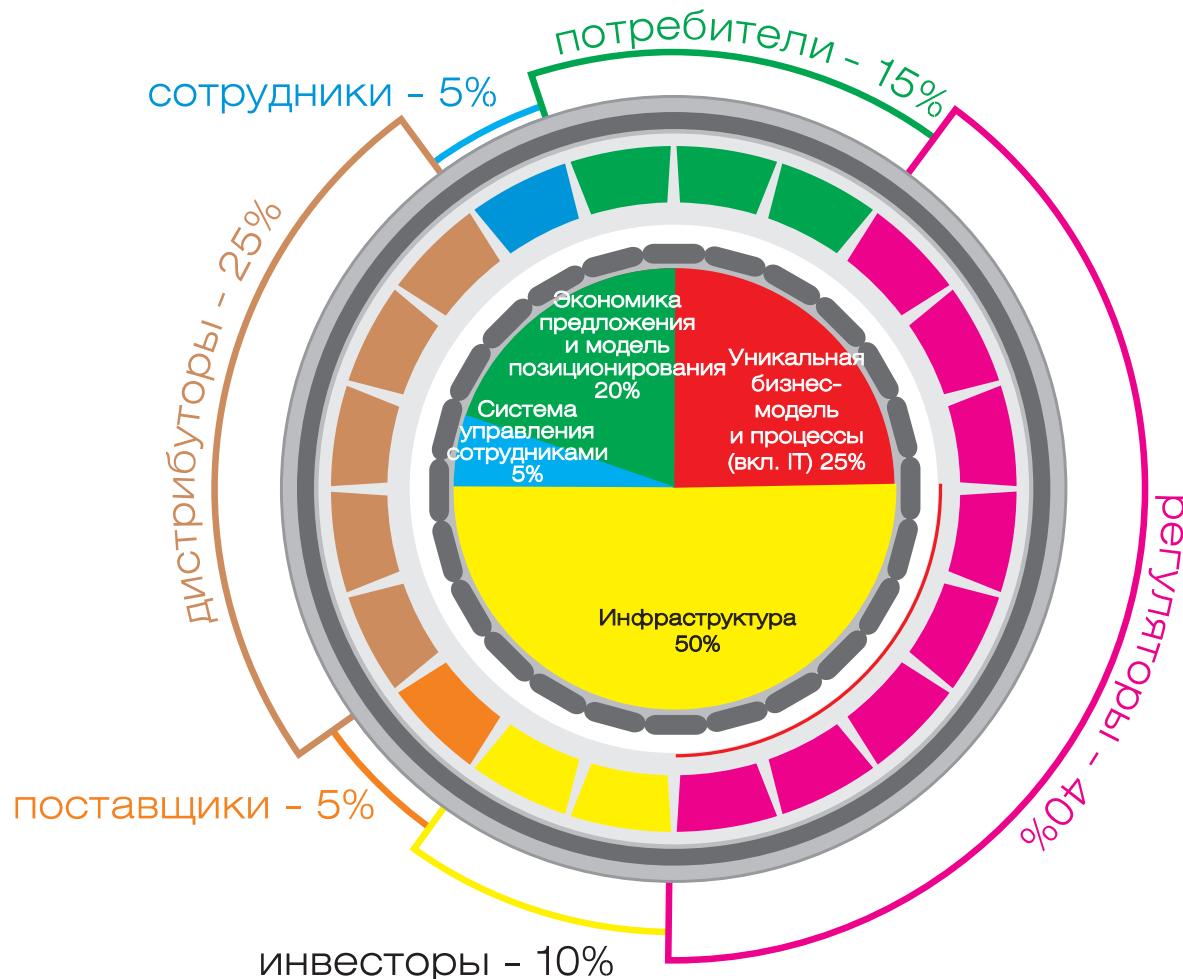


Рис. 8—1. «Генератор» в фазе зарождения розничного подразделения ТНК-ВР

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ ЗАРОЖДЕНИЯ

### Органы власти — 40%

ТНК была создана по инициативе государства в ходе приватизации. По существующей тогда практике государство сохранило около половины собственности новой компании. С точки зрения национальных интересов требовалось нарастить добычу на истощенных месторождениях Западной Сибири. Задачей переработки и торговли было обеспечить топливом разные группы населения, включая сельскохозяйственных потребителей.

### Дистрибуторы — 25%

К этой аудитории нужно отнести в первую очередь джобберов. Этот термин пришел в Россию из Америки, где так называют дистрибуторы на топливном рынке. Для ТНК джобберы — это независимые компании, реализующие в розницу поставляемое компанией ТНК топливо, работающие под брендом ТНК и согласные выполнять предъявляемые требования и стандарты ТНК. Посредством джобберов компания расширяет свое присутствие в тех регионах, где по решению компании не привлекается собственный капитал. Убедить потенциальных джобберов «перекраситься» в цвета ТНК было основной задачей в этот период. Это сулило обуюдную выгоду, но требовало контроля, чтобы реализуемое на «джобберских» заправках топливо отвечало стандартам ТНК.

### Потребители — 15%

В условиях нестабильности поставок и периодического дефицита ГСМ при неразвитой сбытовой сети вопросы доведения качества топлива и качества обслуживания до высшего уровня были мало актуальны. Требовалось исправлять откровенные нарушения:

общим местом были жалобы на регулярный недолив и нестабильность качества топлива, особенно дизельного. Сопутствующие товары продавались на небольшом количестве заправок, модель потребления «топливо + необходимый минимум товаров» даже не начала складываться.

Вместе с тем, во второй половине 1990-х гг. в массовое сознание потребителей постепенно внедрялось понятие бренда. Нефтяные «мейджоры» вкладывали деньги в федеральную рекламу, продвигающую визуальные образы брендов. Эти вложения говорят потребителю о том, что хозяин АЗС дорожит репутацией и может позволить себе не экономить на качестве хотя бы из-за масштабов и серьезности бизнеса. Таким образом, простая узнаваемость логотипа крупного бренда может повлиять на выбор потребителя, отсутствие же привлекательного бренда приводит к необходимости конкурировать по цене с многочисленными частными АЗС. Следует сказать, что в начале рассматриваемого периода сектор АЗС также активно подвергался приватизации, и число частных АЗС (так называемые «по name») существенно превышало число «сетевых».

### Инвесторы — 10%

Небольшое значение этой аудитории связано с тем, что основными инвесторами являлись сами владельцы бизнеса. С инвестиционной точки зрения, розничные подразделения воспри-



нимались акционерами как неотъемлемая часть вертикально интегрированной нефтяной компании (ВИНК). Обычно реализация горюче-смазочных материалов в розницу приносит существенно большую прибыль по сравнению с оптом. Развитие собственного сбыта также гарантирует и позволяет прогнозировать объемы сбыта и снижает зависимость от трейдеров. Также акционерам представлялась интересной деятельность на рынке недвижимости, связанная с приобретением участков и постройкой на них АЗС.

Целью акционеров, в первую очередь «Альфа Групп», было повышение привлекательности приобретенных активов, резкое увеличение стоимости компании с перспективой продажи части или всего бизнеса профильным владельцам. Учитывая стоимость «входа» в нефтяной бизнес и стратегическую привлекательность сырьевых активов, а также острую потребность ТНК в современных технологиях, профильными владельцами на будущее могли считаться главным образом западные компании. Поэтому, если говорить в целом, инвесторы проводили политику разумного ограничения вложений в развитие розничного канала.

#### Сотрудники — 5%

Персонал работал круглосуточно посменно, и уже этого было достаточно. Многие трудовые коллективы вливались в новую компанию вместе с приобретаемыми активами. Все это формировало проблемы лояльности и единой корпоративной культуры. Многие работники по-прежнему воспринимали себя частью «N-нефтепродукта» в рамках региона. Работы по внутреннему брендингу внутри компании не проводились. Ясного понимания, что ТНК значит для сотрудников, не было. Внутрикорпоративные коммуникации строились через личный опыт взаимодействия с непосредственным руководством. Первые элементы корпоративной культуры пришли из «Альфа Групп» вместе с основным менеджментом: это были люди быстрых решений и конкретных действий, проверенные и объединенные дружескими отношениями.

#### Поставщики — 5%

В части топлива и ГСМ любая ВИНК — сама себе поставщик. Но особенность нефтяного бизнеса заключается в том, что объем добываемой нефти сложно регулировать. Поэтому все, что выходит из скважины, нужно быстро переработать и/или продать на экспорт или внутри страны. А рынок сбыта топлива подвержен сезонным колебаниям. Нефтяные компании традиционно испытывают сложности с розничной реализацией в зимние месяцы, когда пользование автотранспортом сокращается. Наоборот, в сельскохозяйственный сезон оно заметно растет. Поэтому при неналаженном сбыте возрастают риск «вынужденных» продаж. Это очень отличается, например, от практики сетей супермаркетов, которые делают заказы товаров, ориентируясь на текущий спрос, и могут быстро отреагировать на его изменение, повышая или приостанавливая закупки у поставщиков.

В рассматриваемый период розничная сеть ТНК уже ориентировалась на дополнение заправочных комплексов торговыми точками. Начали складываться отношения с поставщиками товаров в магазины при АЗС. С развитием магазинов при заправках значение этих отношений возрастало. Однако, поскольку у сети не было унифицированной товарной матрицы, эти отношения поддерживали руководители на местах. Собственно, они довольствовались тем ассортиментом, который готовы были везти локальные поставщики.

### ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ

#### Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 50%

В данной фазе развития розничный бизнес демонстрировал органический рост в традиционных регионах присутствия. Постоянно

увеличивалось количество различных точек. Компания развивала успех и доминировала на рынках, где она имела преимущество по поставкам. АЗС продавали топливо, продажи постоянно росли (впрочем, как и в целом по отрасли). Магазины при заправках объединялись емким названием «сопутствующий бизнес». Четкой концепции их создания и управления не существовало. Некоторые открывались по инициативе местных менеджеров, многие достались с покупкой существовавших АЗС.

#### Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 25%

ТНК изначально управлялась как компания-startup. В ней работали менеджеры предпринимательского склада. Совладельцы (например, Г. Хан и В. Вексельберг) одновременно были и руководителями. Компания развивалась динамично, решения принимались быстро. Однако бизнес-модель не являлась уникальной. Компания агрессивно росла вширь, и это также не было уникальным для России тех лет.

Инновационным ноу-хау являлась джобберская программа, когда независимые владельцы АЗС давали согласие работать под брендом ТНК и продавать исключительно топливо ТНК в обмен на фиксированные цены. Договоренность обеспечивала независимым владельцам АЗС гарантированные поставки топлива. В свою очередь, ТНК завоевывала долю на рынке для своих нефтепродуктов и повышала узнаваемость бренда. Число сине-белых флагжков на карте страны росло при почти нулевых затратах. Практически единственной альтернативой джобберской программе ТНК на рынке была сходная программа НК «ЛУКОЙЛ». Ряд независимых операторов розничного рынка заключали франчайзинговые соглашения как с ТНК, так и с ЛУКОЙЛом. По их субъективному мнению, в тот период работать с ТНК было более выгодно и предсказуемо.

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

Недостаточные размеры локальных рынков препятствовали развитию премиального сегмента. АЗС за пределами крупных городов и окрестностей славились низкой рентабельностью. Компания имела большое количество мелких АЗС в сельской местности с потреблением преимущественно низкооктанового бензина. В некоторых регионах расширение деятельности вообще представлялось бесперспективным. Например, в Карелии расстояние между АЗС сети ТНК достигало 300 км, при этом малая плотность населения просто не требовала большего количества заправок.

Однако в крупных городах имелись предпосылки и возможности для создания премиального предложения. Поэтому при не самой лучшей экономике предложения акцент был сделан на усиление бренда. В регионах присутствия и на федеральном уровне активно распространялась имиджевая реклама, за счет чего бренд был одним из лидеров отрасли по узнаваемости. Таким образом, бренд стал одним из активов компании. Народное название «танкисты» подкреплялось рекламным роликом заправляющегося на АЗС ТНК современного танка с тогдашним президентом компании в роли механика-водителя. «Даже танки могут заправляться на АЗС ТНК», — уверял голос диктора. Таким же противоречивым, но, несомненно, ярким, был выбор популярного шоумена и автогонщика Николая Фоменко на роль фронтмена бренда\*.

Магазины при заправках существовали по двум видимым причинам. Во-первых, они приносили некоторый доход. Во-вторых, что в тот период было более важно, они повышали репутацию у потребителей, поскольку магазины существовали у передовых операторов АЗС в Москве и Санкт-Петербурге (BP, Neste).

\* После ухода Н. Фоменко с роли фронтмена бренда ТНК (в период подготовки создания СП с BP) и смены его спонсора на НК «ЮКОС», маркетинговые опросы долго показывали высокую степень узнаваемости бренда через личность Фоменко и даже ассоциацию Николая Фоменко в рекламе «ЮКОСа» (!), с брендом ТНК.

### Система управления сотрудниками (HR) — 5%

Система управления персоналом была, в традициях «Альфа Групп», жесткой и в целом эффективной, особенно на рассматриваемой стадии развития бизнеса. Общий агрессивный стиль управления не мог не отразиться и на управлении персоналом. Управление вновь приобретаемыми активами требовало адекватных управленцев. Работникам ставились четкие и амбициозные задачи: справился — получи бонус, не справился — уйди.

## ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ РОЗНИЧНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ТНК-ВР (СЕНТЯБРЬ 2003 – КОНЕЦ 2005)

Создание международного альянса, ставшего крупнейшей сделкой в РФ, получило политическое благословение сверху. На подписании договора о купле-продаже активов в июне 2003 г. в Лондоне присутствовали лично Президент РФ Владимир Путин и премьер-министр Великобритании Тони Блэр, который назвал это слияние «крупнейшим стратегическим шагом» в России. ТНК-ВР была намерена использовать свои навыки в области розничных операций и оптимизации поставок для создания самой прибыльной, ориентированной на потребителя розничной сети в России и Украине.

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

К моменту основания ТНК-ВР компания значительно укрепило свое присутствие в Москве и многочисленных регионах России и Украины, во многом благодаря сотрудничеству с джобберами. Но обширной сети под брендом ТНК недоставало последовательности в том, как формулировалось топливное предложение, в качестве самих АЗС, уровне сервиса и имидже бренда.

В целом российский розничный рынок топлива быстро изменялся под влиянием роста конкуренции за контроль каналов сбыта и ориентации на качество маркетинговых предложений. Поэтому объединенной компании было необходимо проанализировать розничные активы. Напомним, что у компании было четыре различных розничных бренда: «ТНК», «СИДАНКО», «Славнефть», ВР. Требовалось сформулировать стратегию развития розничного подразделения компании в условиях усиливающейся конкуренции за каналы сбыта, создать выраженную потребительскую ценность.

Задачи создания розничного маркетингового портфолио и стратегии бренда были следующими:

- Определить целевые рыночные сегменты и объемы рынка по регионам.
- Выразить оптимальное розничное предложение, соответствующую архитектуру брендов и целевые портфели брендов по регионам.
- Определить целевые каналы, сетевые планы и форматы по регионам.
- Составить план действий.
- Рассчитать инвестиции и денежные потоки.

В розничном бизнесе не существовало «священных коров». Западный подход предполагал ответить на принципиальный вопрос о целесообразности продолжения розничного бизнеса по сравнению с другими каналами сбыта (например, продажей через джобберов), о перспективах бизнеса в конкретных регионах и о будущем существовавших на тот момент марок. Основой анализа стало стратегическое исследование, подготовленное консультантами одной из крупнейших глобальных компаний по управлению консалтингу\* и представленное руководству ТНК-ВР весной 2004 г.

Это исследование характеризовало рынок как растущий, но еще не сформировавшийся полностью, со значительным потенциалом развития, сконцентрированным в городах. За счет АЗС в крупнейших городах спрос рос на 4–5% в год, со смещением в сторону высокооктанового бензина, при этом продажи сопутствующих товаров росли на 15% ежегодно. Регионы же интересовало только топливо, причем цена была едва ли не важнее качества.

Одновременно избыток предложения нефтепродуктов оказывал понижающее давление на оптовые цены и усиливал конкуренцию за доступ к розничному каналу. Крупнейшие из конкурентов (в первую очередь «ЛУКОЙЛ») активно модернизировали АЗС и

\* Из ограниченного круга так называемых white-shoe firms.

расширяли свое присутствие в рознице за пределами традиционной территории поставок топлива, во многом сформировавшейся в советский период. Происходил переход к более крупным форматам АЗС с магазинами (хотя и без единых стандартов). Наблюдались процессы консолидации и усиления конкуренции за оставшиеся привлекательные активы.

Однако анализ показал, что прозрачного и ликвидного оптового рынка внутри страны не существует. Поэтому вопрос о том, нужны ли компании розничные продажи, как таковые, решился сам собой. А основным фактором решения в пользу сохранения розничных продаж как собственного бизнеса стала вертикальная интеграция ТНК-ВР. Если компания полностью контролирует цепочку от месторождения до потребителя, это само по себе повышает ее рыночную капитализацию. Таким образом, «интегрированный» розничный бизнес приобретает дополнительную стоимость как актив, даже если он точно такой же, как независимый.

Компания определила четыре рынка роста розницы: Москва, Санкт-Петербург, Краснодарский край и Киев. Кроме того, бренды компании уже имели сильные позиции в нескольких регионах России и Украины, причем на рынке Украины ТНК-ВР не присутствовала как самостоятельный игрок, продажи шли через джобберов.

Новая концепция розничных продаж на заправках ТНК получила гордое название «TNK Offer» — единое «Предложение ТНК» для розничных потребителей. Для его реализации был подготовлен сборник методических и других материалов — визуальные стандарты, операционные стандарты, единые технические требования, требования по автоматизации и т.д.

Для проверки позиционирования в августе—декабре 2005 г. мы запустили пилотный проект по внедрению «оффера» на отдельных АЗС. Это были городские АЗС № 4 и №6 в Рязани. На «живых людях», клиентах ТНК были опробованы варианты торгового

оборудования, ассортимента, новая организационная структура линейного персонала. Контуры будущего неумолимо проступали за обыденностью повседневных операций на «перекрашенных» АЗС.

Одной из предсказуемых трудностей стало внедрение концепции миникафе самообслуживания. Концепция требовала продажи упакованных сэндвичей, готовых к употреблению. Важно было сделать их вкусными, привлекательными на полке и с нормальным сроком хранения. На такой продукт здесь просто не было ни оформленного спроса, ни соответствующего предложения. Во всей Рязанской области не было выявлено ни одного поставщика сколько-нибудь похожих изделий. Но идеологи «оффера» не сдавались. Они справедливо рассчитывали на скрытый спрос и готовы были формировать рынок под себя. Проблему решали следующим образом. Были закуплены эталонные образцы в Москве — в магазине быстрой еды «Прайм». Вкусные, красиво упакованные и с нормальным сроком хранения — 72 часа. Они стали своеобразным «техническим заданием» для кулинарного цеха при супермаркете «Барс» в Рязани. Первые образцы сэндвичей из Рязани были их бледной копией. Особенно удручили сроки хранения — от 24 до 48 часов. Для новой концепции, требовавшей привыкания потребителя, это было очень мало. Так мало, что массовые списания не позволяли получить валидную статистику потребления. Не берут, потому что не привыкли, невкусно, некрасиво на вид, дорого, просрочено или просто нет на полке?



СОЗДАНИЕ ТНК-ВР  
ПОЛУЧИЛО ПОЛИТИЧЕСКОЕ  
БЛАГОСЛОВЛЕНИЕ.  
НА ПОДПИСАНИИ ДОГОВОРА  
О КУПЛЕ-ПРОДАЖЕ АКТИВОВ  
В ИЮНЕ 2003 Г. В ЛОНДОНЕ  
ПРИСУТСТВОВАЛИ ЛИЧНО  
ПРЕЗИДЕНТ РФ  
ВЛАДИМИР ПУТИН  
И ПРЕМЬЕР-МИНИСТР  
ВЕЛИКОБРИТАНИИ  
ТОНИ БЛЭР

Тем не менее большинство других элементов «оффера» пришлись по вкусу как потребителям, так и сотрудникам пилотных АЗС. Выручка стала быстро расти. Рост продаж топлива спрavedливо связывался с увеличением привлекательности АЗС за счет нарядного внешнего вида, магазина с правильным ассортиментом и профессионализма обслуживания. Наши пилоты были признаны однозначно успешными, и с 2006 г. началось массовое внедрение розничного «оффера».

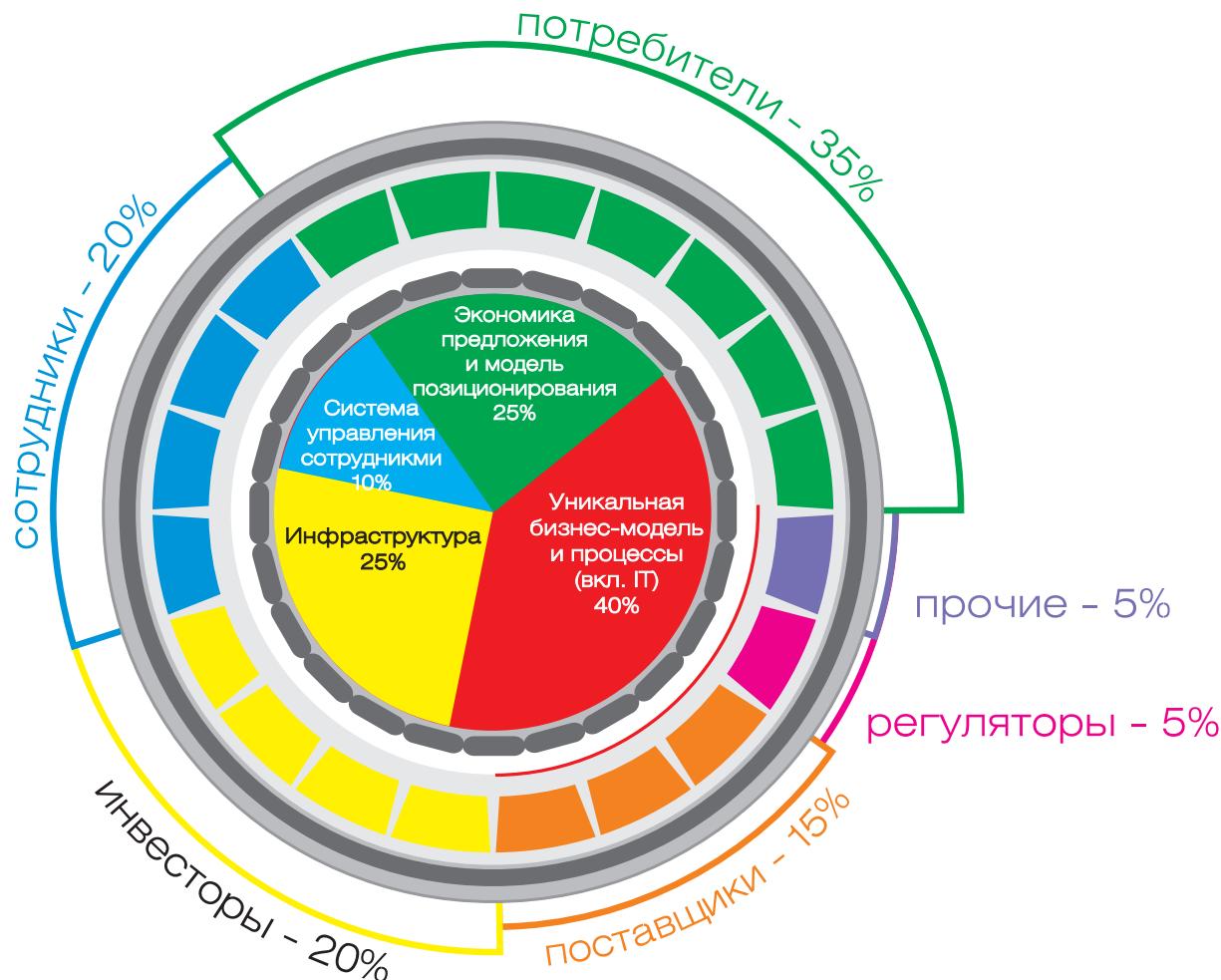


Рис. 8—2. «Генератор» в фазе формирования розничного подразделения ТНК-ВР

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

### Потребители — 35%

Важнейшей задачей после подтверждения целесообразности розничного бизнеса в перспективе в целом стало определение целевых групп потребителей. Проведенные исследования потребителей констатировали, что магазины на территории АЗС воспринимаются положительно и посещаются 3—4 раза в неделю. В восприятии целевой аудитории посещение подобных магазинов служило способом «быстрой покупки необходимых вещей», таких, как сигареты, напитки, снэки, пресса, оплата за мобильный телефон. Сейчас это кажется очевидным, но в той фазе развития топливного рынка для подтверждения потребительских трендов были нужны исследования.

Наличие магазина и кафе, помимо функциональных выгод, формировало статус и доверие к компании. Ответы потребителей звучали примерно так: «Раз на АЗС есть магазин, значит, компания заботится о своих клиентах; если она заботится о них во второстепенном, значит, она заботится и в главном — следит за качеством бензина и обслуживания».

### Инвесторы — 20%

Анализ активов и рынка позволил акционерам (они же ключевые инвесторы) прийти к выводу, что сочетание быстро растущего рынка и растущей маржи подтверждают принятное решение о сохранении и развитии собственной розницы и позволяют рассматривать ее как самостоятельный ценный бизнес.

Согласно стратегическому маркетинговому исследованию инвесторам предлагалось выбрать одну из четырех стратегий розничного бизнеса TNK-BP в России и Украине. Была выбрана

стратегия, основанная на спросе. Эта стратегия позволяла максимизировать отдачу на вложенный капитал (ROI), эффективно используя розничный бизнес как при выгодной экспортной ситуации, так и при падении мировых цен на нефть\*.

### Сотрудники — 20%

Люди, которые привели к успеху АЗС под брендами «ТНК» и ВР, затем объединили свои усилия в руководстве управления маркетингом компании TNK-BP. Разные корпоративные культуры, сильные личности и славное прошлое — все это было похоже на взрывную смесь, но стало прекрасным примером создания многонациональной команды в TNK-BP. Как это и должно быть в идеальном совместном предприятии (СП), национальные управленцы привнесли знание местной специфики и гибкость в принятии решений, а иностранные менеджеры дополнили это системностью проектной деятельности и опытом развития других рынков.

Кадры на точках нуждались в серьезной «переоценке», обновлении и подготовке. Вместо харизматичной «королевы бензоколонки» требовались команды взаимозаменяемых и клиентоориентированных «энерджайзеров» «а ля McDonald's». В региональных офисах катастрофически не хватало специалистов по торговле, хотя бы приблизительно знакомых с АВС-анализом и принципами мерчандайзинга.

### Поставщики — 15%

Слабым звеном повсеместно была логистика — планирование поставок, дефектура, оформление сопроводительной документации, контроль товарных кодов. В ряде регионов были проблемы с поставщиками даже известных международных марок. Дистри-

\* Сегодня интересно, что выгодная экспортная ситуация в 2003—2004 гг. начиналась при цене на Brent уже с \$25 за баррель. Невыгодная экспортная ситуация соответствовала цене Brent ниже \$25 за баррель.

буторский канал был слабо приспособлен к технологиям сетевой розницы. Жили по старинке, ориентируясь на неприхотливых «ларечников» и мелкооптовые рынки.

Принцип централизованного ввода товарных позиций в ассортиментный перечень сети натыкался на упорное желание дистрибутора привезти новые позиции, что просто невозможно было на уровне АЗС. Учет товаров по штрих-кодам вступал в противоречие с упрощенной системой товародвижения дистрибутора, когда товары с одинаковой ценой от одного производителя объединялись емким термином «в ассортименте». Принцип единогообразия товарной матрицы сражался с обширной географией и нерентабельностью завоза единичных товаров в «медвежьи углы» с плохим товарооборотом. В общем, не будет преувеличением сказать, что розничный бизнес ТНК-ВР способствовал повышению культуры торговли и развитию торговых технологий в регионах присутствия.

В центральном офисе начались работы по созданию единой базы поставщиков оборудования, товаров и услуг. Было произведено укрупнение заказов для всей сети в масштабах России.

В топливном сегменте отношения с поставщиками изменились не у сети ТНК, а у сети ВР. До слияния с ТНК российская сеть ВР закупалась на свободном оптовом топливном рынке. Объединение компаний позволило перевести ВР на собственное топливо и получить серьезный экономический эффект.

#### Органы власти — 5%

Розничное направление олицетворяло собою благоприятную для компании ТНК-ВР деятельность на виду у государственных структур и широкой общественности в условиях усиливающегося влияния государства. Именно через свои АЗС типичная ВИНК формировала положительный образ социально ответственного игрока рынка.

#### Прочие — 5%

Розничный бизнес в среднесрочной перспективе давал возможность использовать силу бренда для увеличения прибыльности джобберских продаж, одновременно реализуя нефтепродукты через относительно гарантированный и предсказуемый канал. Вместе с тем на данном этапе АЗС джобберов приносили незначительную выгоду и потенциально могли конкурировать с собственными заправками ТНК-ВР. Так или иначе, в фазе формирования Ассоциация Джобберов уже прошла пик своей активности, и джобберы как класс в значительной мере утрачивали свое значение.

### ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ

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

Магазины при АЗС было принято создавать как стандарт везде, где только это позволяли площади. С экономической точки зрения, на этом этапе развития макроэкономики и налоговой политики доход от торговли сопутствующими товарами должен был, как минимум, компенсировать все операционные расходы на эксплуатацию данной АЗС (коммунальные платежи, зарплата персонала, лицензии и т.д.). «Сопутка» не требовала особых вложений, поскольку трафик клиентов и так генерировался, а минимальные помещения и персонал присутствовали. Вместе с тем, магазин делал АЗС более привлекательной для целевого клиента (напоминаем «частого посетителя»), повышая тем самым и продажи топлива! Так реализовывалась концепция One stop shop, предполагающая, что возможность приобрести за несколько минут заправки еще и необходимые товары экономит клиенту время, поэтому он готов платить на несколько копеек

больше за топливо. При этом грамотный магазин и узнаваемый бренд в глазах клиентов обещают топливо более качественное.

Использование джобберов как розничный канал предполагалось на рынках с устойчивым преимуществом THK-BP по затратам. Это позволяло удерживать джобберов при наличии конкурирующих предложений от нефтяных компаний. Они получали топливо по выгодной цене и вовремя. Вторым принципиальным положением джобберской стратегии было НЕиспользование этого канала на крупнейших рынках, поскольку там независимые игроки наименее лояльны и вместе с тем получают непропорционально высокую долю стоимости.

Важным моментом джобберской программы THK в фазе формирования был отказ от лицензирования сопутствующих услуг на АЗС джобберов. Потребитель получал стабильно высокое качество топлива и точность заправки от THK, а разнообразные вариации на тему магазина — от самого джоббера. Этому было много причин. Главное — розничные технологии не были обкатаны самой компанией на своих магазинах, экономика для разных регионов не была ясна. Не видя привлекательной экономики нетопливных продаж, джоббера вряд ли бы согласились платить за лицензирование магазинов. Кроме того, даже на развитых рынках франчайзинговые магазины отличаются от собственных магазинов компаний не в лучшую сторону.

#### **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 25%**

Новые владельцы подтвердили стратегию развития розницы как прибыльного самостоятельного бизнеса на быстро растущем рынке, характеризующемся как ростом потребления, так и повышением маржи. Стратегия, основанная на спросе, предполагала создание стоимости на существующей базе активов, проверенных способностях новой организации, ее опыте и фокусировку на оптимальных рынках.

Увеличения розничной маржи планировалось добиться посредством предложения высокооктанового бензина. Этот проект решено было реализовать вначале на АЗС ВР (успешно реализовано в фазе роста).

При выборе позиционирования было необходимо решить, какие из четырех доставшихся компании розничных брендов («THK», ВР, «Славнефть», «СИДАНКО») останутся на рынке представлять розницу THK-BP. Согласно краеугольному стратегическому исследованию (2004 г.) все существующие потребители услуг АЗС в России и Украине были условно разделены на семь групп с различными потребностями в отношении качества топлива и удобства, структуре потребления и чувствительности к цене\*. Эти отличающиеся клиентские сегменты охватили всю клиентскую базу Украины и России.

Основные целевые сегменты характеризовались не только размерами, но и потенциалом по выручке. Очевидно, что количество нетопливных покупок и величина среднего чека в них различались. Например, самым высоким генератором выручки по категории оказался не самый многочисленный по количеству потребителей сегмент. Все это необходимо было учесть и донести до потребительского рынка. Интересно, что некоторые сегменты фигурировали как пользователи обоих брендов.

Очень важным решением стало розничное предложение с двумя четко разграниченными брендами для потребителей, ориентированных и на топливо, и на сопутствующую торговлю.

Основной целевой аудиторией ВР были признаны две группы: «Поклонники бренда» (Brand believers) и «Профессионалы с дефицитом времени» (Time-starved professionals). Внимание первой из этих групп потребителей было сосредоточено на

\* По материалам корпоративного издания «Последняя остановка по дороге домой» <http://www.thk-bp.ru/press/publications/5years/stop/>

бренде, который они считали лучшим. В Москве, по подсчетам компании, доля поклонников бренда доходила до 20% от общего количества автовладельцев. Второй группе необходимо было топливо высшего качества и дополнительные услуги на АЗС. В сумме эти группы составляли от трети до половины потребителей ВР и были характерны для городских центров. Кроме столицы, таких потребителей было много на рынках Санкт-Петербурга и Киева, также выбранных для будущей экспансии.

Предложение торговой марки ВР традиционно опирается на глобальную концепцию ВР — Beyond Petroleum («Больше, чем топливо»). Позиционирование включало гарантированное качество топлива и удобство магазина ВР Connect; большой ассортимент сопутствующих товаров, еды и напитков в кафетериях Wild Bean Café. Также важны были качество и скорость обслуживания. Как уже заметил искушенный читатель, предлагалось оставить самостоятельные бренды для магазина и кафетерия на территории заправки. Это была стандартная практика ВР на других рынках. Основные отличительные признаки формулировались так: «Абсолютно иное качество обслуживания потребителей, качество предлагаемого топлива, ассортимент сопутствующих товаров и современная приятная атмосфера». В отличие от рынков других стран, в России и Украине все заправки ВР должны принадлежать и управляться Компанией. Никаких джобберов!

Основу спроса на АЗС ТНК составляли целевые сегменты рынка, определяемые как «профессиональные водители» (Professional drivers). Такие потребители особенно характерны для региональных рынков. Главная проблема с брендом ТНК заключалась в последовательности исполнения. Обширной сети не хватало последовательности в топливном предложении, в качестве самих АЗС, в уровне сервиса и имидже бренда. Специалисты ТНК-ВР и ведущее международное агентство по разработке бренда потратили 2004—2005 гг. на развитие концепции, формата и презентацию бренда ТНК. Новое предложение бренда ТНК

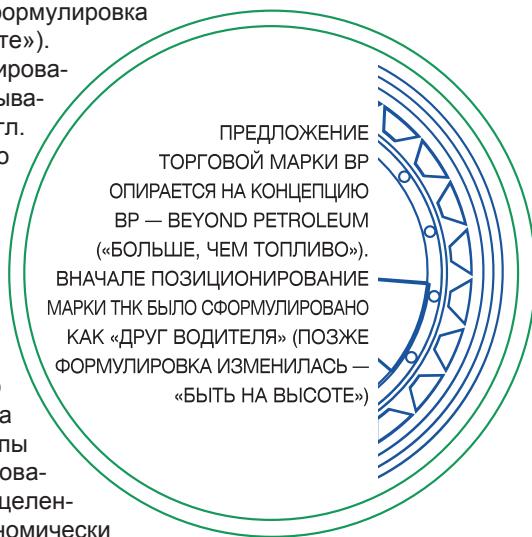
было направлено на последовательное ре-позиционирование бренда во всех регионах присутствия. Именно ре-позиционирование, хотя, по сути, старое позиционирование оказалось весьма условно (синий фирменный цвет да прозвище «танкисты»).

Вначале суть позиционирования марки ТНК была сформулирована как «Друг водителя» (в следующей фазе жизненного цикла розничного бизнеса ТНК-ВР формулировка изменилась на «Быть на высоте»).

В развернутом виде позиционирование было закреплено в так называемом «бренд-бридже» (от англ. brand-bridge) и охватывало все нужды профессионального водителя: от стабильного качества топлива до его нетопливных запросов.

В силу разных соображений, для более четкого позиционирования двух брендов было решено сузить фокус бренда ТНК и нацелиться на две группы клиентов (в сумме 46% пользователей услуг АЗС ТНК). Эта нацеленность должна была быть экономически оправдана за счет обеспечения значительно более высоких оборотов и прибылей по сравнению с конкурентами.

Формировалась модель предложения, при которой 70% бензинов должно было реализовываться через розничный канал под собственным брендом, а избыток (в основном низкооктанового бензина) — через прочие альтернативные каналы, включая опт.



Применяя дизайн «оранжевых точек», компания сменила визуальный имидж АЗС. Кроме того, сменился стиль в таких средствах коммуникации, как реклама, вид форменной одежды и бензовозов. Это дало очевидный сигнал потребителям о том, что начались перемены.

#### **Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 25%**

Стратегия спроса предполагала смещение (или расширение) собственной сети в крупных городах в сторону того или иного бренда, в зависимости от спроса в целевых клиентских сегментах. Все регионы РФ и Украины были «проранжированы» для экспансии. Не нужно быть экспертом, чтобы угадать, что в тройку городов с большими объемами и высоким ростом вошли две российских столицы и город-герой Киев. В группе со средними объемами и высоким ростом выделялся ЮФО — Ростов-на-Дону и Краснодар. Обеспечение поставок решено было оставить на текущем уровне развития, соответственно не планируя экспансию на рынки без преимущества по поставкам или хотя бы равного положения с основными конкурентами.

Первоначальная и важнейшая задача фазы формирования — это сетевое планирование. Необходимость планирования была вызвана множеством причин — от отсутствия целостной картины состояния собственных локальных активов до разрозненно-эпизодического представления о конкурентах и отсутствия четких приоритетов развития на местах (в силу неполного понимания логики развития Компании).

Основными шагами сетевого планирования были:

- Определение зоны, наиболее привлекательной для розничного присутствия Компании.
- Подробное описание существующей позиции Компании в этой зоне относительно конкурентов.
- Описание и детальная характеристика всех розничных активов,

которыми на данном этапе распоряжается Компания.

- Наложение на эту картину существующего профиля доходности и прибыльности.
- Идентификация слабых мест (в сопоставлении со стратегическими целями в рознице) и возможности максимизации возврата на «вложенный доллар».
- Составление пошагового перечня мероприятий для приведения существующей сети к требуемому виду.

Итоговым результатом сетевого планирования должно было стать описание комплекса мероприятий для полной рационализации существующего набора розничных активов. Мероприятия включали приобретение новых АЗС и участков, сносы и реконструкции, перестройки и дивестиции. Таким образом, в Компании сетевое планирование не рассматривалось как проект и не заканчивалось после его защиты перед руководством, но переходило на следующий этап — внедрение.

Основными инструментами сетевого планирования были уникальная модель оценки земельных участков (Real Estate Rating model, RER) и система агрегирования данных Repeat компании Resident.

#### **Система управления персоналом (HR) — 10%**

В фазе формирования каждое сбытовое предприятие ТНК имело свою исторически сложившуюся организационную структуру со своими оригинальными названиями должностей, обязанностями работников, разным штатом сотрудников розничного офиса и вариантами подчинения служб и департаментов руководству дочернего предприятия.

Для пилотных станций работники отбирались по конкурсу. Лучшим (как правило, молодым) предлагалась увлекательная и ответственная работа на современных АЗК ТНК. Поскольку

фонд заработной платы практически не менялся, мотивацией служили не деньги, а интерес. Те, кого не смущали обязанность периодически мыть туалет и необходимость исправлять постоянные ошибки новой автоматизированной торговой системы, вскоре сделали карьеру и ушли в рост на новые автозаправочные комплексы в своих регионах. Так было, например, в Рязани. Там же, где местное руководство перестраховалось и выделило на пилоты персонал из разряда «так себе» по принципу «с глаз долой», «оффер» реально буксовал по причине некомпетентности и немотивированности персонала.

Обзор региональных практик в фазе формирования розничного бизнеса показал, что «новая реальность» парадоксальным образом обгоняла действительность. Работники пилотных станций уже не просто именовались по-новому (например, «кассиры торгового зала», «ассистент по приходованию товара» вместо «оператор АЗС»), но и осваивали совершенно другие компетенции и новые должностные обязанности. Работали они теперь на «автозаправочном комплексе» (АЗК) вместо «станции» (АЗС). Однако для отдела кадров, бухгалтерии, для прочего учета, они имели прежние должности со старым функционалом, фонд заработной платы тоже определялся до внедрения новых розничных технологий. Как результат, «первопроходцы» «оффера» внедряли и осваивали его на местах, не оглядываясь на формальности и без документальных гарантий, а их руководители, что называется, «изыскивали средства» для стимулирования.

## ФАЗА РОСТА РОЗНИЧНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ТНК-ВР (2006 – НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ)

Компания ТНК-ВР начала масштабную программу ребрендинга АЗС, работающих под маркой ТНК: модернизация станций, расширение перечня предоставляемых на них услуг, создание более привлекательных для клиентов автозаправочных комплексов (АЗК)\*. Цель перемен — добиться максимальной экономической эффективности от работы розницы ТНК.

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

Начала последовательно реализовываться комплексная программа развития потенциала компании на разных уровнях. Новая концепция розничных продаж — «оффер» ТНК — означала повсеместное внедрение магазинов самообслуживания при заправках, работающих круглосуточно с 12-часовыми сменами персонала, с централизованным ассортиментом товаров и клиентоориентированным подходом к обслуживанию. Сервис начинался с таких базовых элементов, как оплата топлива и продуктов в любую из касс торгового зала, наличие заправщиков и бесплатных услуг на форкорте (зоне АЗС).

В середине 2006 г. компания начала масштабную программу по репозиционированию бренда ТНК. В тот год трансформации было подвергнуто 69 АЗС. В 2007 г. уже 148 АЗС под брендом ТНК были приведены в соответствие с новым предложением бренда. Бизнес приближался по ключевым показателям к лучшим мировым стандартам отрасли.

В период с 2008 г. по 2012 г. стратегия компании предполагала\*\* резкое увеличение количества АЗС/МАЗК ВР (с 58 до 116) и не менее существенное сокращение джобберских АЗС ТНК (с 439 до 327) при практически стабильном количестве собственных АЗС ТНК (663 и 668 соответственно). Приоритетными регионами развития розничной сети в 2010—2012 гг. остаются Москва, Санкт-Петербург и Московская область. Бизнес также будет развиваться в Ленинградской и Ростовской областях, Краснодарском крае и в других регионах юга России. В пятилетней перспективе запланировано развитие сети в Татарстане и Башкортостане. К 2015 г. сеть АЗС увеличится до 180 комплексов ВР и 930 заправок ТНК.

### КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ РОСТА

#### Потребители — 30%

Согласно исследованиям восприятия потребителями новой розничной концепции АЗС ТНК (на начало 2006 г.) существенными мотивами при выборе АЗС (любой марки), кроме места и качества топлива, являлись наличие магазина (для 28% опрошенных) и заправщиков (20%). Эти выводы не были уникальными и повторяли общемировые тенденции развития розницы. Новая концепция розницы ТНК сравнивалась со старым форматом ТНК и основными конкурентами. Общая оценка привлекательности «пилотов» в Москве и Рязани\*\*\* — высшая в ряду конкурентов. При сравнении отдельных зон АЗС, сильный конкурент с точки зрения потребителей — заправки некогда популярной марки «ЮКОС» (уже «обезглавленный» к тому времени). АЗС «ЛУКОЙЛа» воспринимались в целом хуже. Вместе с тем в числе проблемных зон респонденты отмечали скорость обслуживания

\*\* По материалам официального сайта ТНК-ВР, <http://www.tnk-bp.ru/press/publications/5years/stop/>

\*\*\* В Рязани находились крупные производственные мощности компании ТНК-ВР, и исторически бренд ТНК доминировал на фоне немногих конкурентов.

\* Само достаточно условное переименование АЗС в АЗК символизировало происходящие перемены.

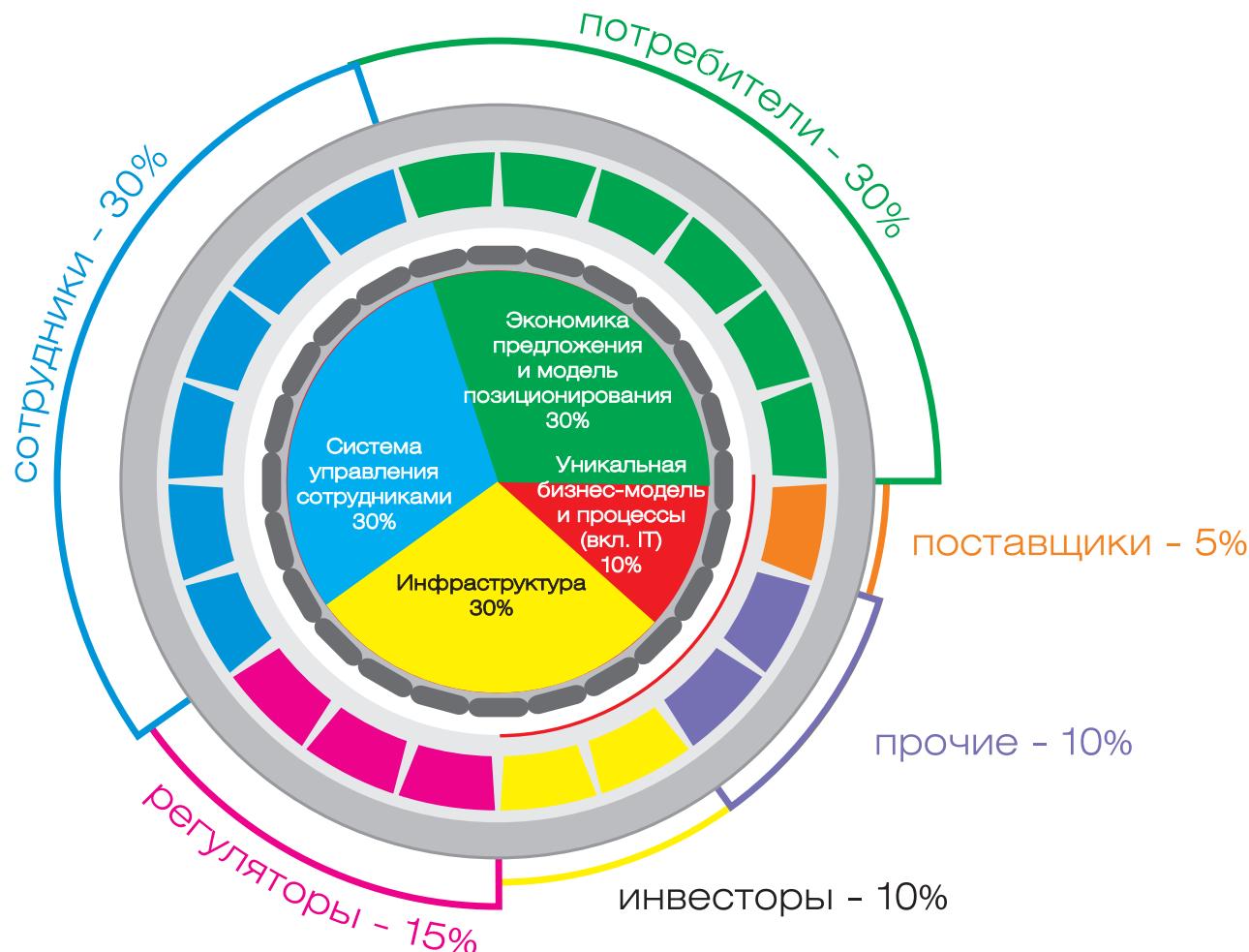


Рис. 8—3. «Генератор» в фазе роста розничного подразделения ТНК-ВР

и приветливость, вежливость. Над этим и нужно было работать сразу после этапа возведения стен магазинов.

Эти данные вполне подтверждали традиционный тренд развития отрасли на других рынках – как развитых стран, так и развивающихся, сходных с российским рынком по макропоказателям. В России все больше распространялась «психология потребления». Завоевание потребителя нужно было осуществлять через сервис. Создание сервиса — через стандарты, обучение, мотивирование и контроль.

Каждый год проводились рекламные кампании торговой марки ТНК во всех регионах присутствия Компании, т.е., прежде всего, локальные кампании. Одновременно с развитием рынка сервисного бизнеса Компания стала ориентироваться в обратной связи с потребителями не на «Книгу жалоб и предложений», а на возможности горячей линии. Ее телефоны были расклеены на всех заправках ТНК и ВР.

### Сотрудники — 30%

Из около \$150 тыс., выделенных на маркетинг в 2006 г., часть средств была направлена на обучение сотрудников\*. Чтобы обучить персонал новых АЗК культуре сервиса, мы в компании разработали систему тренингов — так называемый «стандарт обучения ТНК». Учитывался опыт ВР, лучшие отраслевые практики. Если на заправках ВР в развитых странах акцент делается на самообучении путем перенятия сервисных навыков и культуры обслуживания у лучших сотрудников, то в России ситуация совершенно другая. Настоящего сервиса на АЗС, по сути, никогда не было. Работники (особенно в регионах) не встречали его и в других местах сами в качестве клиентов, не были приучены воспринимать его как «норму жизни». Обучение предполагало изменение психологии персонала, велось по новому корпора-

\* По материалам корпоративного издания «Твоя Компания», №09, 2006

тивному стандарту ТНК-ВР, состоящему из этапов:

- обязательное внешнее обучение (курсы «Стройдормаш», «Пожаротушение», «Работа с кредитными картами» и т.д.);
- начальное и профессиональное обучение;
- стажировка на АЗК.

Начальное и профессиональное обучение велось в группах, разделенных согласно должностям штатного расписания. Два полных дня занимались заправщики, четыре дня — кассиры торгового зала и ассистенты по приему товара. Группы из управляющих и старших смен обучались пять дней. Им предстояло быть главными проводниками новой концепции розничных продаж в жизнь. Как в армии носителями стандартов воинских уставов служат старшины, прaporщики и сержанты, так и в рознице упор делался на младшее управленческое звено.

В ранг приоритета возводились формирование психологической установки «клиент всегда прав»\*\* и развитие командного духа, основанных на нематериальной мотивации и лояльности к компании ТНК-ВР. Развивался практический подход — обучение пониманию и исполнению стандартов и процедур. Мы использовали принципы Experiential Learning — обучение через опыт.

Здесь важно отметить новые методики развития персонала. Так, по итогам обучения тренерами составлялись отчеты. Отмечались лучшие и худшие участники, давались рекомендации по учету психотипов. Это позволяло руководителям в регионах видеть свой кадровый резерв, растить менеджеров среднего звена, сохранять собственные кадры.

\*\* Предыдущая установка, господствовавшая в российском бизнесе в целом, формулировалась как «Начальник всегда прав». При этом руководитель воспринимался именно не как РУКОВОДИТЕЛЬ или КОМАНДИР, а как НАЧАЛЬНИК — во всем исторически широком смысле этого слова.

### Органы власти — 15%

Продолжалось взаимодействие по разным направлениям с региональными властями. Например, неизменной популярностью пользовалось предоставление особых условий по топливу региональным сельхозпроизводителям. Сказывалась ли эта практика на снижении цен на сельхозпродукцию, нам неизвестно, но власти называли это «социальной ответственностью бизнеса» и грамотной социальной политикой.

На региональную экспансию оказывали влияние и антимонопольные органы, ограничивающие доли рынка. В 2008 г. произошло резкое снижение мировых цен на нефть. Однако пропорциональное снижение розничных цен на топливо на отечественном рынке так и не наступило. Объективной причиной диспропорции является различный порядок формирования цен: мировые цены формируются на биржевых площадках, в то время как цены внутри России в значительной мере определяются производственными затратами и налоговой нагрузкой. В 2008—2010 гг. Правительство РФ предприняло ряд мер для разрешения этой проблемы (но вмешательство государства, как таковое, стало свидетельством усиления госрегулирования в отрасли). Руководство компании согласилось с мнением Правительства о том, что справедливые цены на топливо могут формироваться только на биржевой площадке. Летом 2010 г. уже 20% топлива ТНК-BP продавалось на бирже. Предполагается, что в этом случае процесс ценообразования будет максимально прозрачным. Сбытовые подразделения компании теперь имеют возможность самостоятельно выходить на торги и покупать топливо, причем не обязательно у ТНК-BP. Они могут, например, приобретать его у НПЗ, расположенных ближе, чем собственный завод, таким образом снижая транспортные издержки. Однако условием сторонних закупок является высокое качество приобретаемого топлива.

В самой компании качество признается важнейшим критерием, поэтому в ТНК-BP принята программа по улучшению качества моторного топлива. Инвестиции в программу модернизации НПЗ составят до 2015 г. \$1,4 млрд.

Летом 2010 г. несколько регионов Центральной России значительно пострадали от рекордно высоких температур, сопровождавшихся засухой и пожарами. Региональные органы власти по-разному обеспечивали защиту гражданских объектов в зонах пожаров, и компания далеко не всегда могла надеяться на оперативные действия соответствующих служб по предотвращению пожаров вблизи своих объектов, которые и без того требуют особого режима пожарной безопасности. Поэтому компания была вынуждена запустить комплексную программу защиты объектов повышенной опасности и обеспечения безопасности клиентов на АЗС. В частности, на газонах и вокруг заправочных комплексов была скошена трава, проложены минерализованные полосы; организован постоянный полив газонов. ТНК-BP закупила дополнительные огнетушители и средства защиты от пожаров, а также респираторы для персонала. Для всех сотрудников АЗС были проведены дополнительный инструктаж и тренировки, на каждой АЗС постоянно проводился осмотр прилегающей территории. В итоге опасных для экологии и репутации бизнеса происшествий удалось избежать.

### Инвесторы — 10%

Основными факторами роста доходности стали естественный рост спроса на топливо, увеличение продаж сопутствующих товаров, привлечение наиболее выгодных сегментов потребителей и улучшающаяся экономия от масштаба. Средний срок окупаемости инвестиций составил расчетные 5 лет. Инвестиции шли согласно утвержденным графикам, и это главный вклад инвесторов.

Конфликт акционеров, широко освещавшийся в прессе весь 2008 г., оказал мало влияния на операции розничного подразделения.

### Поставщики — 5%

Здесь мы говорим о поставщиках нетопливных товарных категорий. По мере освоения рекомендованной ассортиментной матрицы и перехода к более продвинутым товарным категориям, роль поставщиков возрастила. Как правило, они уже понимали логистические требования растущей сети. Категорийный менеджер с просьбой предоставить годовой календарь маркетинговых мероприятий по позициям уже не казался поставщикам «кремлевским мечтателем», наслушавшимся иностранцев.

Аналогично продуктовому рынку, по мере роста объемов нетопливных продаж складывается «рынок продавцов». Продажи через магазины на АЗК доходят до значимых для поставщиков объемов, продажи в областном центре могут оправдать издержки, которые поставщик несет при доставке на отдаленные АЗС, а сами удаленные точки рассматриваются поставщиками как инструмент развития локальных микрорынков для своей продукции.

### Прочие — 10%

На рынках с привлекательным спросом ТНК-ВР стала постепенно сокращать джобберскую сеть с одновременным укреплением собственной. Джобберская сеть постепенно рационализировалась таким образом, чтобы избежать прямой конкуренции с собственными АЗС. Компания постепенно оставляла джобберов на рынках за пределами крупных городов. Но при этом были введены четкие критерии соответствия джобберов требованиям марки, выполнение которых начиналось с четкого соблюдения визуальных стандартов. Не соответствующие этим критериям дилеры лишались бренда ТНК после истечения срока, отведенного для исправления.

В целом усиливались программы поддержки и контроля джобберской сети, был выделен специальный персонал для реализации мероприятий по улучшению управления джоббераами, включавших как меры контроля за ними, так и меры их поддержки.

Сокращение джобберской сети сопровождалось повышением ее качества по принципу «лучше меньше, да лучше». Для руководителей джобберских сетей начали регулярно проводиться тренинги. Менеджеры по работе с джобберами контролировали соблюдение операционных и визуальных стандартов, особое внимание уделяя стандартам безопасности. В 2007-2008 гг. был приобретен крупнейший джоббер — группа компаний «Магистраль». «Магистраль» имела в собственности свыше 130 АЗС в Московском регионе, 3 современных нефтехранилища по 20 тыс. т. каждое, одно из самых крупных в Московском регионе автотранспортных перевозочных предприятий и более 50 собственных джобберов. В компании работало более 4 тыс. сотрудников. В результате этой крупной сделки (\$891 млн) рынок независимых топливных операторов изменился, и, как следствие, средние продажи на АЗС джоббера снизились. Компании, бывшие субджобберами, стали заключать контракты напрямую с ТНК-ВР.



## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА СТАДИИ РОСТА

### Система управления сотрудниками (HR) — 30%

Кадры решали все! Позиционирование бренда предусматривало с точки зрения штата АЗС такие базовые требования как новая красивая и функциональная униформа, письменные стандарты работы и поведения, хороший уровень подготовки, программы поощрения и признания, по удержанию кадров и повышению эффективности.

Весь розничный персонал проходил обучение в соответствии со стандартами операционной деятельности. Обязательным было ношение нагрудных бейджей с указанием имени и должности. Все сотрудники должны были быть дружелюбными с клиентами и помогать им. Каждый сотрудник АЗК должен был быть готов предоставить клиенту основную информацию по маркам и качеству топлива, ассортименту магазина и предоставляемым услугам.

Особое внимание в концепции «оффера» уделялось заправщикам. Они приветствовали клиентов, спрашивали о марке и количестве топлива, которое заправляет клиент, вслух повторяли полученную информацию и, по обстановке, предлагали бесплатно протереть ветровое стекло. Настоятельно разъяснялось, что они никогда не должны просить клиентов о чаевых. Это было одной из серьезных проблем: заправщик, каки официант, во всем мире работает в основном за чаевые. Клиент платит их за то, что не выходит из машины. Но на заправках ТНК на топливо и «нетопливные» товары общая касса — специально для того, чтобы клиент из машины вышел, зашел в магазин, кафе, купил кроме топлива что-то еще. В чем тогда польза от заправщика, кроме того, что водитель не пачкает рук о люк своего бензобака? Не найдя достаточных оснований для чаевых, согласно норме

взаимности\*, клиент, особенно в регионе, не считает себя ничем обязанным заправщику. Услуга не оказана — чаевых нет. Заправщик подходит к следующей машине безо всякого энтузиазма, без улыбки и без сноровки. Он не любит жадных клиентов и теряет «веру в справедливость». Обучение заправщиков было направлено на смену установки: сделайте клиенту что-то ценное, что он сам не может в силу разных причин, и он вас отблагодарит. Например, женщина-водитель не может открыть залепанный лючок бензобака, у автолюбителя нет инвентаря для протирки ветрового стекла и фар, кто-то не заметил у себя приспущенное колесо. Все это поводы продемонстрировать свой профессионализм и реальную заботу о клиенте. Вот это нормальный клиент уже может посчитать услугой или справедливым эквивалентом заработанным(!) чаевым.

Стандарт обучения выделял два полных дня для операционного тренинга заправщиков, не включая время на техническое обучение по государственной программе, ведущее к получению сертификата оператора АЗС и связанное с изучением матчасти и противопожарной техники. Сервисное обучение было связано с двумя «китами» сервиса: принципом «клиент всегда прав» и «политикой бесконфликтности». Для людей, зачастую за всю свою жизнь обучавшихся только в средней школе, такие установки были большими откровениями. Не случайно в компании ВР обучение линейного персонала проходит под лозунгом Skills For Life («Навыки для жизни»). Например, навыки ухода от конфликта, перевода эмоционального выпада хамоватого клиента вместо себя лично на всю компанию помогли многим не впасть в стресс на работе и аналогичным образом выйти из проблемных ситуаций в быту.

В дочернем подразделении «ТНК-ЮГ Менеджмент» (Ростов-на-Дону) еще в период зарождения компании сложилась практика

\* Норма взаимности (Reciprocity norm) — термин из социальной психологии — социальная норма, говорящая, что каждый, кто получил что-либо хорошее от другого человека, должен ответить ему взаимностью (или вести себя также по отношению к нему). Авторы проверяли это на себе и на других людях — модель работает на разных рынках и в разных условиях — не обязательно сиюминутно, но в долгосрочной перспективе — да!

премиальных услуг со стороны заправщиков (впрочем, частая для всей отрасли в регионе). Выглядело это так: к подъехавшей машине буквально бросались один-два заправщика, и пока один брал деньги клиента и нес их в кассу, другой заправщик вставлял пистолет в бак, включал подачу топлива (оплата по факту заправки!) и протирал лобовое стекло и фары машины клиента. Существовал даже норматив — успеть протереть стекла по кругу, пока идет средняя заправка (20 л). «Технология» учитывала не только последовательность «этапов» и выбор реагентов на разные сезоны, но даже направления движения рук по стеклу, положение тела для предотвращения царапания капота. Прежде чем обслужить первого клиента, заправщики специально тренировались на своих машинах. Парадоксально, но эта практика вошла в противоречие с концепцией продаж. Во-первых, следуя букве закона, заправщик не являлся материально ответственным работником и не мог участвовать в денежных расчетах с клиентами. Во-вторых, такой сервис был банально дорог. Продажи нужно было повышать, трафик увеличивать, а затраты на персонал сокращать. Местным руководителям было предложено следовать новой розничной концепции в разделе количества и обязанностей заправщиков либо сохранить практику такого обслуживания в ущерб текущей рентабельности со всеми вытекающими угрозами выполнению их личных KPI по экономике бизнеса.

Для эффективной подготовки персонала в компании ТНК-ВР был создан уникальный Институт внутренних тренеров. В самом начале 2007 г. в DAO «Саратовнефтепродукт» был проведен pilotный проект по отбору и обучению первых тренеров из числа старших смен и ассистентов. Новая должность стала называться «ведущий специалист по обучению». Этапы подготовки такого специалиста состояли из следующего:

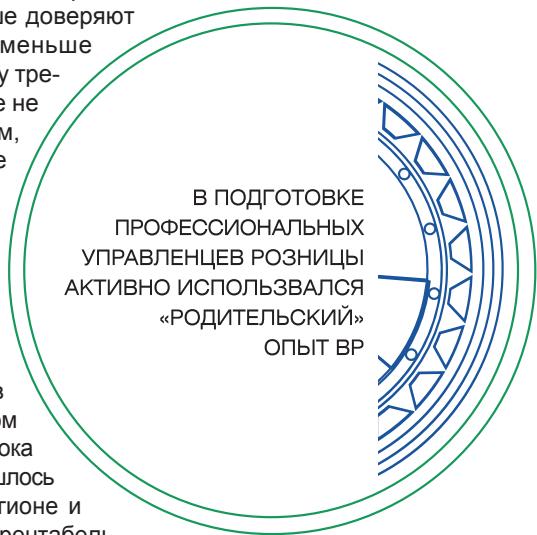
- отбор из числа работников АЗК (от кассира до управляющего);
- профессиональное обучение (Train-the-Trainer) внешними силами;
- передача методики и материалов тренингов (How To Run guide, раздатки и пр.);

- «супервизия» — как минимум одна обучающая сессия в каждом регионе совместно с внешними профессиональными тренерами;
- развитие тренера — дальнейшее обучение.

На выходе компания получает тренера, профессионально обучающего персонал в определенных рамках, востребованных конкретным бизнесом ТНК. Важно отметить, что внутренние тренеры состояли в штате подразделения Operations, но не HR. Такому тренеру больше доверяют сотрудники, у него самого меньше соблазнов продолжить карьеру тренера в другой компании. Он же не теряет связь с производством, не переходит в другой отдел, не становится клерком. Наконец, так можно было замотивировать работников, переросших свои обязанности линейных сотрудников.

Идея развития собственных тренеров из числа работников не была встречена с энтузиазмом руководством по персоналу блока «Переработка и Торговля». Пришлось провести «пилот» в одном регионе и доказать жизнеспособность и рентабельность этого подхода. Это была типичная работа по управлению проектом и внедрению изменений в крупной структуре.

К началу 2008 г. практически в каждом регионе присутствия сбытовых подразделений ТНК-ВР был подготовлен ведущий специалист по обучению. Плюс кадровый резерв — еще один работник, прошедший отбор и такую же подготовку. В обычных условиях «дублер» продолжал работать линейным сотрудником



АЗК, а в случае большой нагрузки на основного тренера мог легко его заменить.

В подготовке профессиональных управленцев розницы мы активно использовали «родительский» опыт ВР. Был адаптирован, локализован и активно проводился двухнедельный курс маркетинга (BP Sales & Marketing course). Учитывалась и специфика российских предприятий.

Уровень компенсации офисного и линейного персонала был научно обоснован и установлен на уровне ведущих российских компаний. Каждый год происходил плановый пересмотр заработной платы. Сотрудникам установили грейды по системе Hey. Работники АЗС имели сдельные ставки внутри своих установленных грейдов. Все это, с одной стороны, давало социальные гарантии сотрудникам, с другой — мотивировало их выполнять план и корпоративные требования.

Компания активно использует такой метод оценки качества работы, как *mystery shopper* («тайный покупатель»). В сети ВР такая программа работает уже несколько лет. На ТНК она была запущена только в 2010 г., но уже доказала свою эффективность. В рамках программы несколько раз в месяц независимые инспекторы («тайные покупатели») обезжают с проверками АЗК ТНК, проставляя баллы, соответствующие уровню обслуживания на каждом конкретном АЗК. Это позволяет замерить и сравнить уровень обслуживания клиентов разных АЗК, оценить уровень удовлетворенности покупателей предоставляемым сервисом, выявить и распространить опыт лучших АЗК. Это также повышает мотивацию работников и заметно улучшает сервис. Кроме того, постоянная готовность к такой «секретной инспекции» мобилизует персонал и поддерживает его «в тонусе».

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

Для экономической оценки эффективности работы заправочных комплексов на территориях применялись ключевые показатели эффективности (КПЭ), включавшие продажи топлива (в млн л/год, регион и мегаполис раздельно), годовые продажи магазина (с 1 м<sup>2</sup> торговой площади) и его валовую маржу, а также внутреннюю ставку доходности, рассчитываемую после включения стоимости здания, оборудования, окончательных эксплуатационных расходов. Типовые показатели соответствовали планам нового строительства, что называется *green field*. При реконструкции существующих/реконструируемых объектов КПЭ рассчитывались индивидуально.

Розничная цена топлива определялась локально как «справедливая» для потребителя, т.е., воспринимаемая клиентами как конкурентоспособная и равная цене основных игроков на региональном рынке или выше (поскольку розничное предложение ТНК выделяется из среднего по рынку).

Ассортимент магазина самообслуживания «ТНК-Экспресс» состоял из 600—1300 артикулов (SKU\*). Выкладка товаров осуществлялась в соответствии с классическими правилами для товаров массового спроса. Планограммы для каждого АЗК составляли категорийные менеджеры регионального розничного офиса на основании данных о продажах по компании и по рынку. Данные рынка брались из наблюдения, информации поставщиков и независимой аналитики.

Классический подход к ассортименту канала *convenience* (магазины шаговой доступности\*\*) состоит в том, чтобы включать в него только лидирующие на рынке товарные позиции. Нечас-

\* SKU – Stock Keeping Unit – единица складского учета (единица товарного ассортимента)

\*\* Ну нет в русском языке более удачного перевода!

стая ротация ассортимента, скорее сезонная, и минимальное количество поставщиков — основа мерчандайзинга в этом канале, проверенная временем на рынках разных стран: то, что хорошо продается, мы расширяем и украшаем, что плохо — безжалостно убираем с полок. По этому же принципу наполнялись и магазины на АЗС ТНК. Категорийным менеджерам было наказано следовать жесткому правилу «One in — one out» — при вводе одной товарной позиции должна быть выведена одна прежняя.

Принципы мерчандайзинга были формализованы в уникальном учебнике «Руководство по мерчандайзингу ТНК» с практическим приложением «Стандартные планограммы товаров на территории «ТНК-Экспресс». Он был издан в 2006 г. В нем правила мерчандайзинга раскрывались досконально — от позиционирования марки и поведения потребителей\* до АВС-анализа и ценовой политики. Эти пособия будут актуальны в Компании еще долгие годы.

Поскольку целевой сегмент «частые посетители» чувствителен к ценам, в рамках номенклатуры товаров был составлен перечень из 20 товаров с известной стоимостью (KVI — Known Value Items). Розничные цены на них должны были регулярно отслеживаться и поддерживаться на уровне основных конкурентов. Это те самые (обычно ходовые) товары, цену которых помнят наизусть многие клиенты. По ним целевая группа судит о всей ценовой политике магазина — дорогой он или средний.

Мерчандайзинг услуг также был формализован и описан в «Руководстве по мерчандайзингу ТНК».

Как уже говорилось, концепция позиционирования торговой марки ТНК была разработана ведущей международной компанией (извест-

\* Не можем удержаться от соблазна процитировать: «Несмотря на то, что фундаментальным требованием конечного потребителя было и остается наличие идеального соотношения «цена—качество», покупатель будет предъявлять растущие требования к атмосфере, ассортименту, уровню обслуживания, качеству упаковки и продукции, тем самым давая бизнесу возможность создавать добавленную стоимость, выражющуюся в наценке».

ной, в частности, превращением авиакомпании «Сибирь» в S7). Позиционирование было основано на том, что ТНК понимает потребности клиентов и стремится при помощи своих знаний помочь водителям оставаться бодрыми и обеспечить готовность автомобиля к продолжению пути — чтобы все было на высоте.

Элементы, создающие атмосферу ТНК, включали яркое освещение внутри и информационную среду — всегда доступные для продажи или просмотра карты местных автодорог, листовки по контролю качества топлива. В рамках заботы о водителе проводились регулярные промомероприятия одновременно в разных товарных категориях. Музыкальное сопровождение должно было придавать клиентам бодрости и энергии.

Интересным и ожидаемым стал проект «Бистро ТНК». В 2007 г. были исследованы предпочтения потребителей в отношении быстрого питания, изучены возможности и ограничения (в частности, существующие активы, навыки и умения не позволяли должным образом удовлетворить потребности водителей большегрузных автомобилей) и сформулировано основное предложение бистро. Простота операций и ассортимента, одноразовая посуда, скорость обслуживания и приготовления, высококалорийное меню, максимум единобразия по сети, 24 часа — вот его основные составляющие. Это предложение направлено на главную целевую аудиторию из числа «профессиональных водителей». В 2008 г. концепция бистро была проанализирована на результатах двух пилотов, дополнена, сформулирована в виде операционного стандарта и рекомендована к повсеместному внедрению.

Что касается предложения под брендом ВР, то он продолжал динамично развиваться и прежде всего количественно. Сегодня сеть ВР в России — самая высокопроизводительная под брендом ВР в мире. Объем реализуемого топлива достиг 14 млн л. в год. Только в Москве компания продавала больше топлива, чем

все АЗС под маркой ВР в Германии. В среднем в 2005—2007 гг. объемы продаж топлива увеличились на каждой АЗС на 60%.

Фаза роста также богата на разнообразные маркетинговые акции и улучшения в сфере обслуживания клиентов.

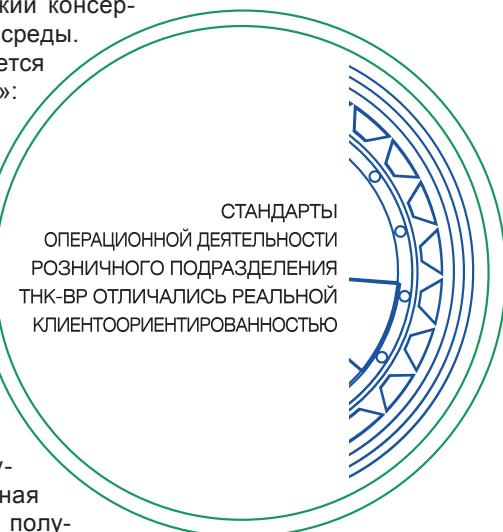
Из наиболее сложных маркетинговых инициатив можно отметить программу лояльности «Малина» — «накопительную программу для всей семьи» ([www.malina.ru](http://www.malina.ru)). Это был первый подобный опыт в России — с охватом всех значимых сфер сервиса. В партнерство вошли ведущие бренды: розничная сеть «Рамстор», «ВымпелКом», аптечная сеть «36,6», сеть ресторанов «Росинтер», «Райффайзен банк», МОНЕ, кинотеатры «Формула Кино». ВР был инициатором и разработчиком проекта. Суть проекта — в изучении клиента, его психологии, потребностей, предпочтений и составлении специальных предложений. В последующие месяцы тысячи потребителей стали участниками, они стимулировали рост продаж, а наблюдатели рынка присудили позднее (в 2006 г.) программе «Малина» Гран-при БРЭНД ГОДА/EFFIE 2006. Однако жизненный цикл «Малины» уже не демонстрирует «восходящего тренда». Логично предположить, что другая сеть — ТНК — скоро предложит своим потребителям новую оригинальную программу лояльности.

Кроме многочисленных акций по продвижению в различных категориях товаров в двух сетях, сеть ВР летом 2010 г. участвовала в поддержке в Чемпионата мира по футболу с on-line-системой набора баллов («Заправляй! Играй! Выигрывай!»). В Киеве на АЗС ТНК среди лояльных покупателей разыгрывали автомобили («Отправляйся в отпуск на новой машине!»).

В числе акций стимулирования сбыта в 2010 г. были дисконтные программы на топливо «Рублевый лайт», «Выходной лайт», «Неделя выгодных цен на ТНК», предлагавшие скидки в абсолютных величинах или в процентах. Профессионалы мар-

кетинга знают, что прямые скидки на топливо являются самым «прямым» и поэтому самым последним средством стимулирования продаж. Пилотным регионом программ стала Саратовская область — один из самых своеобразных регионов присутствия сбытовой сети ТНК-ВР. Для этого региона характерен особый экономический и психологический консерватизм потребителей и бизнес-среды.

Например, только здесь встречается феномен «10-литровой заправки»: на АЗС образуются очереди из водителей, заправляющих свои «газели» и «шестерки» всего лишь десятью или и даже пятью (!) литрами топлива (в других регионах сети ТНК средняя продажа составляет около 20 литров). Скидки на топливо здесь вполне адекватная, хотя и вынужденная тактика.



В июле 2010 г. ТНК-ВР запустила проект «Единая топливная карта ТНК», который в течение полутора лет объединит все региональные «карточные» программы, действовавшие на сети АЗС ТНК, а первым регионом внедрения «Единой топливной карты ТНК» стала именно Саратовская область. «Единая топливная карта ТНК» предоставляет в распоряжение корпоративных клиентов (напомним: профессиональный водитель — основной покупатель в сети ТНК) 2 300 АЗС по всей России (включая партнеров ТНК-ВР), а также 19 000 партнерских АЗС в Западной Европе. Клиенты также получают широкий выбор дополнительных услуг и сервисов (помощь на дорогах, мойки, шиномонтаж, кафе, стоянки и гостиницы на федеральных трассах).

Используя «Единую топливную карту ТНК», управляющие автотранспортными компаниями получают круглосуточный Интернет-доступ к полной информации о выборке топлива и детальный реестр операций по каждой карте, а также копии и оригиналы всех необходимых бухгалтерских документов. Кроме того, «Единая топливная карта ТНК» дает возможность получать топливо с отсрочкой платежа.

18 сентября 2006 г. ТНК-ВР объявила о запуске в продажу на всех автозаправочных комплексах ВР нового «зеленого» неэтилированного бензина ВР Ultimate с октановыми числами 95 и 98. ВР Ultimate представляет собой топливо класса «премиум», предназначеннное для водителей, которые заботятся о своих машинах. С 2003 г. это топливо уже продавалось в 14 странах. Запуск его в продажу в России подчеркнул стремление ТНК-ВР укрепить свое присутствие на розничном рынке страны путем продвижения качественных бензинов высшего класса. Это предложение нацелено как на создание большей ценности для клиента, так и на продвижение более экологически чистой продукции. Таким образом, сеть ВР позиционировала себя как первую на территории Москвы и области, предлагающую топливо высшего качества. Уникальный состав бензина позволял максимально очистить двигатель, обеспечивая наибольшую эффективность при экономии топлива\*.

ВР Ultimate 95 продавался наряду со стандартным бензином Аи-95. Так клиенты могли выбрать более предпочтительный для них вариант. ВР Ultimate 98 полностью сменил стандартный бензин Аи-98, учитывая, что потребители 98-го бензина рассчитывают на приобретение новейшей продукции высшего качества. Очень скоро продажи нового топлива набрали расчетные объемы и оправдали все надежды маркетологов Компании. К 2008 г. доля Ultimate составляла 48% в продажах бензина Аи-95.

Летом 2009 г. АЗС ТНК приступили к реализации продукции под

собственной торговой маркой — «private label» ТНК. В ассортимент вошли стеклоомыватель, тосол, антифриз и влажные салфетки для рук.

В октябре 2009 г. компания ТНК-ВР объявила о запуске в продажу нового бензина ТНК Pulsar с октановым числом 95. Новое топливо соответствует экологическому стандарту Евро-4 и значительно превосходит нормы стандарта РФ ГОСТ Р 51866. ТНК Pulsar позволяет очищать двигатель, увеличивая его ресурс.

Летом 2010 г. число покупателей 95-го бензина, предпочитающих именно Pulsar 95, превысило 50%, сделав марку главным продуктом компании в своем сегменте.

Клиент ТНК — это профессиональный водитель, проводящий много времени за рулем. Автомобиль для него часто является средством заработка, поэтому для водителя важно топливо по приемлемой цене, продлевающее ресурс двигателя. Пакет добавок в топливо Pulsar, которое реализуется на АЗС ТНК, нацелен на очищение, сохранение чистоты двигателя и как следствие — продление его ресурса.

Клиент ВР отличается от клиента ТНК. Это деловой человек, которому необходимо получить высококачественные услуги. Для него важно, чтобы у машины было больше мощности, больший пробег между заправками. Пакет добавок ВР Ultimate увеличивает мощность двигателя и пробег между заправками.

Феномен смешения этих аудиторий наблюдается в регионах, где предложение ТНК как федерального бренда, не имеющего более «премиальных» конкурентов попадает в «премиальный» сегмент местных потребителей. Пока компания старается учитывать эту региональную специфику, несколько расширяя ассортимент за счет премиальных продуктов.

\* По материалам корпоративного издания ТНК-ВР «Твоя компания», октябрь 2006 г.

Еще одной новинкой ТНК-ВР станет фирменное дизтопливо Diesel Ultimate. Оно появится на станциях ВР к концу 2010 г. По ряду показателей его качество будет соответствовать стандарту Евро-5.

### Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 30%

Сеть АЗС ТНК стремительно становилась единообразной в пространстве и времени (топливо/магазин) с согласованной операционной деятельностью. Важными элементами инфраструктуры, как следствие позиционирования, были «бодрящее» визуальное, пространственное и звуковое оформление.

Минимальные требования к новым строящимся АЗС<sup>1</sup>\* включали следующее:

- минимальная площадь участка с магазином торговой площадью 50 м<sup>2</sup> без автомойки – 2000 м<sup>2</sup>;
- не менее 3 двухсторонних топливораздаточных колонок (ТРК) под навесом;
- при торговой площади 50 кв. м минимальная площадь здания должна быть вдвое больше (100—110 м<sup>2</sup>).

Существовали три стандартных планировки с разной торговой площадью, при этом решение принималось отдельно по каждому магазину.

При первоначальном проектировании АЗК использовался 4-уровневый метод анализа объекта на основании восприятия потребителем. На первом уровне моделировалось восприятие объекта в целом: въезжая на территорию АЗК ТНК, клиент должен видеть хорошо освещенную, чистую территорию, создающую ощущение безопасности, видеть все основные элементы с торговой маркой ТНК, ТРК и заправщиков в униформе, площадку сервисных услуг, видеть указатели и четкую дорожную разметку на территории.

\* Так называемые Greenfield sites – от англ. — новое строительство АЗС.

Следующие уровни основывались на восприятии клиента, находящегося у ТРК, у входа в магазин. Наконец, последний уровень регламентировал ширину проходов между оборудованием и высоту торговых гондол.

Ключевые элементы розничной концепции («оффера» ТНК), товарные категории подкатегории были единые для всех производственных единиц компании в России и Украине. На уровне локального рынка определялись уже конкретные артикулы или SKU (Stock Keeping Units). Учитывались региональные привычки и местные поставщики. Так реализовывался фундаментальный принцип транснациональных корпораций — «думай глобально, действуй локально».

Розничное предложение ТНК условно состояло из топлива, товаров в магазине и услуг.

Основную потребность автомобилистов реализовывали с помощью процесса контроля качества (вторичный транспорт, четкие процедуры на АЗК), современной системы фильтрации (при доставке и на ТРК), системы контроля топливных запасов, электронных расходомеров и плотномеров. Наличие заправщиков и оплата топлива по факту заправки через общий кассовый терминал выглядели крайне заманчивыми, но оказались сложными при внедрении.

Магазин торговал товарами импульсного и повседневного спроса. На заправке также было кафе самообслуживания. Гордостью кафе стали кофейные автоматы, работающие с кофе в зернах — аромат свежемолотого кофе создавал в кафе атмосферу настоящей кофейни.

На АЗК также устанавливались агрегаты для таких бесплатных услуг, как измерение давления и подкачка шин, долив воды в омыватель, пылесосы для чистки салона. Но важнейшей из услуг

был бесплатный туалет — зачастую единственный приличный общественный санузел на километры вокруг! Его установка и обеспечение круглосуточного свободного доступа, вне зависимости от совершения покупок на АЗК, стало для самих работников Компании настоящим испытанием на понимание сути сервисной компании.

Используя опыт ВР, которая еще в 90-е гг. прошлого века установила на своих МАЗК банкоматы Citibank, сеть ТНК в 2010 г. реализовала совместно с ЗАО «Райффайзенбанк» проект по установке банкоматов на автозаправочных комплексах ТНК в Москве и Московской области: в магазинах самообслуживания «ТНК Экспресс» установлено более 40 банкоматов. Сегодня в крупных городах наличие круглосуточных банкоматов на круглосуточных АЗС и АЗК становится стандартом обслуживания.

Территория АЗК поддерживалась безупречно чистой и ухоженной — без следов пролива топлива, без луж и сугробов.

Говоря об инфраструктуре, надо отметить, что вместо магазина «ТНК-Экспресс» на некоторых АЗК были сделаны киоски (окно продаж без торгового зала). Использование киоска вместо магазина рассматривалось во всех случаях как исключение из концепции продаж и разрешалось только на тех АЗС, где реконструкция была невозможна. Киоск не применялся, если заправка строилась заново или если существовала возможность реконструкции существующей операторской. Что касается сервиса в киоске и его самой важной в дороге части — туалета, то он для клиентов со входом с улицы был обязателен!

Согласно операционной модели, заправки ТНК были поделены на группы в зависимости от объемов продаж топлива и магазина. Такие группы (по масштабу бизнеса) определяли как структуру управления каждой АЗК, так и зарплату управляющих. Принцип группировки был сформулирован департаментом маркетинга и

бренда, проводили разделение директора по рознице в каждом регионе. Одной из главных целей совершенствования оргструктуры был более тщательный контроль за операционным расходами (ОРЕХ), а именно приведение численности персонала в соответствие с реальными почасовыми продажами.

Для сравнения: при развитии сети ВР важным этапом стала стандартизация проектирования. Несмотря на массовое строительство станций в Москве с 1996 г., в компании не существовало единого проектного стандарта, который включал бы в себя инженерные чертежи и технические спецификации и с помощью которого сбытовые подразделения могли бы подходить к новому строительству. При расширении сети на регионы России и в Украину появился риск, что отсутствие общего проектного решения приведет к неоднородности сети и неодинаковому восприятию бренда клиентами. Каждый проект на 60—80% складывается из одних и тех же решений, которые можно стандартизировать. Каталог таких концепций мог бы применяться ко всему новому строительству, указывая все измерения, расстояния и материалы. Проект по разработке типовых решений в строительстве АЗК был успешно выполнен в 2007 г. совместно с международным партнером ВР — британской компанией Bovis Lend Lease.

### Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 10%

Общие стандарты операционной деятельности сети ТНК соответствовали ценностям торговой марки и обеспечивали единобразие и согласованность, а также быстрое и эффективное обслуживание, поддающееся количественной оценке. Эволюция розничного предложения ТНК происходила в сторону совершенствования управления и контроля операционных затрат.

Бизнес-модель розничной торговли ТНК была на этой фазе развития компании всесторонне и полно описана в целом ряде доку-

ментов. В их число вошли Книга стандартов работы собственных АЗК ТНК (АЗК ТНК СОСО), классический «Альбом визуальных стандартов бренда», технические требования к новой концепции розничных продаж, материалы по использованию элементов фирменного стиля (так называемый Look & Feel) и руководство по мерчандайзингу для магазинов «ТНК-Экспресс».

Фундаментальным документом стала Книга стандартов. Этот уникальный для российского розничного рынка сборник состоял из пяти основных разделов и пяти руководств персонала АЗК по должностям и включал полное описание работы автозаправочного комплекса ТНК, объяснение позиционирования и терминологии, правила безопасной эксплуатации АЗК, описание управления АЗК, работы магазина, работы с топливом и на сервисной площадке и т.д.

В рамках концепции «оффера» была разработана и внедрялась на местах типовая организационная структура розницы для региона с одним брендом на уровне дочернего акционерного общества (ДАО). Это стало реализацией концепции «организационная структура как маркетинговое преимущество». Управление розницей осуществлялось по двум основным и одному вспомогательному направлениям: «Операции», «Маркетинг и Магазины» и «Поддержка джобберской программы».

Бизнес-модель предусматривала новую для ТНК должность ассистента по приходованию товара (GIN- клерк, от англ. Gross Inward). Эта позиция пришла из оргструктуры АЗК ВР, но там объемы товарооборота были в 2—3 раза выше. Работы по приему товара, разбору пересортицы, отработке взаимодействия с поставщиками было очень много в начале эксплуатации магазинов. По мере вхождения в правильный ритм поставок и товарооборота и автоматизации процессов розницы эта должность становилась необязательной.

Наши стандарты операционной деятельности отличались реальной клиентоориентированностью. Например, в Книге стандартов работы АЗК ТНК были стандартизованы операции на кассе — от установления зрительного контакта до проговаривания полученной суммы и стандартных фраз прощания с клиентом. Также стандартом для дальнейшего внедрения стала оплата по факту за заправленное в бак топливо, которая успешно и давно применялась на столичных заправках ВР. (На заправках других компаний вы обычно сначала вносите деньги в кассу, а потом вам «включают колонку». Это не только неправильно по смыслу отношений с клиентом, но и менее удобно: клиент не знает точно, сколько места в баке его машины, и не заправляет полный бак, опасаясь перелива.) Для регистрации и обработки запросов и жалоб со стороны клиентов внедрялась система учета и контроля жалоб и предложений клиентов, горячая телефонная линия.

Важнейшим элементом розничной технологии стало внедрение системы аудита операционных и прочих стандартов с начала 2008 г. Мы проводили мониторинг силами компании и внешнего агентства по специальным check-листам. Проблемой аудита была необходимость активно вовлекать в его проведение региональные розничные офисы. Однако как только персональные КПЭ работников этих подразделений стали учитывать данные мониторинга, проект аудита обрел «глубину и рельефность».

В России розничная доля ТНК-ВР к 2008 г. слегка упала из-за сокращения джобберов. Необходимо отметить, что при этом качество активов и системы управления значительно улучшились, а объемы реализации через собственную сеть значительно выросли. Вместе с тем в отдельных регионах, где бренд ТНК исторически не присутствовал, например в городах Самара и Тольятти, были привлечены дополнительные джоббера ТНК.

## ПРИМЕР ВЫХОДА НА НОВЫЙ РЫНОК: САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Рассматривая фазу роста компании, мы можем представить конкретный пример реализации розничной стратегии на отдельном рынке.

### Ситуация

В России контраст между центром и периферией очень значителен. Он сильнее, чем традиционные различия между природными зонами страны («Север—Юг»), и даже чем различия между европейской частью страны и, скажем, Приморьем. На границах административных областей образуется социально-экономический вакуум. Там проложены плохие дороги. Транспортные потоки традиционно направляются вначале к административному центру, а потом уже движутся дальше, к центру соседней области. Как и в большинстве российских регионов, в Ленинградской области спрос на топливо концентрируется в самом городе и вдоль федеральных трасс (E18 — на Хельсинки, M20 — на Киев, M18 — на Мурманск), прочие районы области совершенно не интересны с коммерческой точки зрения и могут быть, в лучшем случае, «обслужены» джобберами.

С учетом этой ограниченности, а также из-за традиционного интереса к Санкт-Петербургу со стороны бизнеса из стран Скандинавии, автомобильный поток из которых в город очень велик, и из-за специфического спроса на топливо для судов, заходящих в порты Санкт-Петербурга, этот регион является самым конкурентным рынком топлива в нашей стране. К концу 1990-х гг. здесь развивались финская розничная сеть Neste и британско-голландская Shell, были представлены практически все российские мейджоры, а также действовала сильная региональная сеть (ПТК). В период, соответствовавший фазам зарождения и формирования розничного бизнеса THK, на рынке Санкт-Петербурга никто из

мейджоров не пользовался исключительным положением. Благодаря высокой конкуренции Санкт-Петербург заслужил репутацию законодателя тенденций развития топливного рынка страны. Понятие «клиентский сервис» воплощалось в пост-оплате, интересных маркетинговых акциях, подготовленном персонале АЗС. THK-BP, в свою очередь, имела потенциал для участия в этой конкурентной борьбе: компания обладала выгодной логистикой для снабжения региона продукцией Ярославского НПЗ.

### Основные игроки

*Петербургская топливная компания (ПТК)* — сильный региональный игрок. Широко продвигает фирменное топливо «Евро». В 2005 г. разработала современную концепцию заправок Dreamstation с большим магазином и дополнительными сервисами.

*«Несте СПб»* (бренд Neste) — финский «сосед». На петербургском рынке работает с 1990 г. Продает фирменное топливо Futura. Фирменные магнитные карты действуют на АЗС компании в Санкт-Петербурге, Выборге, Эстонии, Латвии, Литве, Финляндии. При многих АЗС работают магазины Quick Shop и кафе Fast Food. Есть автоматические заправочные станции A24. Торговлю топливом и допуслуги в компании с самого начала рассматривали как равнозначные виды бизнеса.

*«ЛУКОЙЛ-Северо-Западнефтепродукт»* — амбициозный игрок, ведущий активную экспансию в регионе: только за I квартал 2007 г. компания здесь ввела в строй 23 АЗС (интересно, что компания рассматривала планы по продвижению в Петербурге бренда своей финской «дочки» Teboil). К концу 2008 г. «ЛУКОЙЛ», увеличивший за три года сеть петербургских заправок втрое, решил больше не строить в городе новых станций.

*«Шелл АЗС»* (бренд Shell) — Shell принадлежит крупнейшая в мире сеть автозаправочных станций, работающих под одним брендом. С

1997 г. компания «Шелл АЗС» приступила к строительству сети АЗС в России, начав именно с Санкт-Петербурга. Шелл продаёт бензин Shell V-Power (A-95), нетопливный ассортимент магазина Select и кафе при АЗС превышает 1300 позиций, на АЗС имеются автомойки, пылесосы и прочий сервис. Первой из игроков стала приобретать на аукционах участки за рекордные для региона \$1—1,5 млн.

*StatoilHydro* — новичок с серьезными намерениями. К моменту выхода на рынок ТНК-ВР (2008 г.) этот норвежский энергетический концерн, уже обслуживающий корпоративных клиентов в Мурманской области и Эстонии, приобрел в Санкт-Петербурге первые участки под строительство собственных АЗС, а в начале 2009 г. купил сеть АЗС местного «джоббера» — компании «Фазтон», известной по премиум-бренду Aero.

### Продвижение на рынок

В разное время нефтяные компании (ПТК, «Славнефть», «Шелл», «ЛУКОЙЛ») пытались договориться с городской администрацией о массовом получении участков под АЗС, но реализовать эти планы не удалось никому. Эксперты объясняли это тем, что если компания займет большую долю рынка, то городской администрации сложнее будет договориться с ней\*. Уже к 2004 г. городской топливный рынок вплотную приблизился к своему насыщению. Вместо строительства новых АЗС (в 2003 г. их в общей сложности было построено 113) ведущие игроки решили вкладывать деньги в модернизацию существующих АЗС и продвижение дополнительных услуг. Фаза роста розничного бизнеса ТНК-ВР совпала с переделом топливного рынка Петербурга. Наконец, важнейшим фактором бизнеса стала смена администрации в регионе (конец 2003 г.). Закрытый прежде для федеральных игроков рынок стал доступен.

В декабре 2005 г. ТНК-ВР выиграла на аукционе городского Фонда имущества право аренды на участки под строительство автозапра-

вок, предложив за 15 участков рекордно высокую для Петербурга цену в \$25,3 млн (при начальной цене около \$7 млн), опередив «Шелл АЗС», которая остановилась на \$20 млн. До этого в марте 2005 г. «ЛУКОЙЛ» приобрел на торгах 30 участков всего за \$10 млн\*. Земельные участки продолжали стремительно дорожать и дальше, удлиняя сроки окупаемости станций: летом 2009 г. ТНК-ВР победила на очередных торгах, предложив за лот из девяти участков 507,3 млн руб., в среднем \$2,4 млн за участок.

По мнению экспертов рынка, участки, которые продаёт город, сложны в освоении и требуют многочисленных согласований. Несмотря на все усилия команды и вопреки плану, к концу 2007 г. компании удалось построить только две заправки под брендом ТНК из 15, приобретенных на первом конкурсе, хотя по договору компания должна была за два года освоить их все. Однако помимо инвестиций в сеть компания спонсировала реконструкцию городских зданий. За счет ТНК-ВР реставрировались Суворовское училище, Александро-Невская лавра, Дом журналиста на Невском. В декабре 2007 г. компания пожертвовала \$1 млн единовременно на завершение реставрации сгоревшего купола Троицкого собора. Политика отношений ТНК-ВР с администрацией города и спонсорская поддержка инициатив местных властей привели к тому, что город предоставил компании оставшиеся участки в бессрочную аренду без штрафов\*\*. В 2008 г. ТНК-ВР открыла 5 заправок ВР и 4 АЗС ТНК.

МОЖНО  
СМЕЛО СКАЗАТЬ,  
ЧТО СТАБИЛИЗАЦИЯ  
АВТОЗАПРАВОЧНОЙ  
ОТРАСЛИ ПОКА НЕ  
НАСТУПИЛА

\* Газета «Ведомости» от 23 апреля 2004 г.

\*\* Газета «Ведомости» от 27 декабря 2005 г.

\*\* По материалам Saint-Peterburg Business Guide, газеты «Ведомости» и сайта компании.

Начав, наконец, продажи, компания не получила ожидаемого роста объемов ни на АЗС ТНК, ни на станциях ВР. Например, бренд ВР явно уступал по продажам бренду Neste, наиболее близкому по позиционированию и качеству. Не углубляясь в сопоставление цифр, можно сказать, что потребители не радовали лояльностью. Почему?

ТНК-ВР проанализировала поведение потребителей и обнаружила три причины их лояльности к конкурентам.

Во-первых, фирменные топлива. «Брендированное» топливо на питерском рынке продают все ведущие игроки – Neste, ПТК, Shell, ВР. Фактическим наполнением бренда служит состав присадок, которые добавляют в топливо. Согласно информации самих компаний, благодаря этим присадкам достигается более эффективное сгорание топлива, двигатель очищается от нагара, растут мощность и экономичность. Компании по-разному преуспели в информировании своих клиентов. Но в любом случае у них было время на «выращивание» клиентов. Даже традиционные «королевы бензоколонок» с ПТК с теплотою в голосе рассказывают водителям о прелестях фирменного топлива. И люди верят и чувствуют разницу с обычным ГСМ.

Во-вторых, система скидок на топливо в Санкт-Петербурге популярна, реально действует и привязывает к бренду. К середине 2008 г. в городе на Неве действовало более 350 заправок, здесь уже наступил новый для российского рынка период — период сервиса. Многие клиенты имеют скидочные карты и получают значительный дисконт от цены на стелле. Широко распространена оплата по факту заправки. У всех основных конкурентов на АЗС есть магазины, кафе, мойки, шиномонтаж, компрессоры и салфетки, брошюры по безопасности движения\*. Причем все это либо бесплатно, либо покрывается дисконтной картой. Клиент заправляет свою машину, не спеша ходит по магазину и потом

\* «Безопасные дороги детства» — советы для родителей от Shell, «Законы Дороги» — сборник негласных правил дорожного движения от ТНК.

не спеша оплачивает покупки. Эта «неспешность» отличается от московской суэты, на которую сервисная модель той же ВР была настроена в столице.

В-третьих, фаст-фуд на заправках конкурентов радует качеством. Горячая пища действительно горяча\*.

Кроме того, ВР однозначно воспринимается в первую очередь как московская сеть и только потом как федеральная и международная. В контексте соперничества двух столиц «московский» имидж ассоциируется с чем-то «чужим», «нападением на нашу территорию» и с суеверным московским стилем жизни. Питерцы патриотично предпочитают свой «родной» сервис.

Согласно стратегии компании, в 2010 г. ТНК-ВР планирует занять 10%-ную долю на топливном рынке Санкт-Петербурга (с 3% в 2009 г.), а к 2019 г. сеть АЗС под брендами ТНК и ВР должна увеличиться в Северной столице до 100 самых современных многофункциональных автозаправочных комплексов. Качеству топлива уделяется первостепенное значение. Передвижные экспресс-лаборатории компании ежедневно курсируют от одной заправки к другой, контролируя качество топлива и точность объема на пистолете. Также работает программа «Тайный покупатель»\*\*.

Компания намерена продолжать борьбу за потребителя, наращивая компетенции персонала и потенциал региональной бизнес-единицы. ТНК-ВР считает, что существенную роль должен сыграть эффект масштаба, который начинает сказываться, когда число станций на территории превышает хотя бы десяток.

\* Здесь уместна аналогия с региональной сетью «Тореко» в Саратове. Имея считаное количество АЗС в Саратове и Энгельсе, эта компания построила премиальный бренд, ассоциирующийся с хорошим качеством топлива, отличным сервисом и с массой лояльных клиентов. В 2008 г. компания запустила проект кафе с блинами в качестве основы меню — «Мистер Блин». Его успех доказывает, что, грамотно выстраивая стратегию и профессионально ее воплощая, даже с ограниченными ресурсами можно успешно конкурировать с федеральными сетями. Горячая пища на АЗС становится настоящим драйвером потребительского спроса.

\*\* По материалам корпоративного журнала компании ТНК-ВР «Твоя компания», сентябрь 2009 г.

## ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ РОЗНИЧНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ТНК-ВР (ВРЕМЕННОЙ ПЕРИОД НЕ ОПРЕДЕЛЕН)

Можно смело сказать, что стабилизация как автозаправочной отрасли, так и розничного бизнеса российско-британской компании пока не наступила. Если в столице еще просматривались перспективы стабилизации, то и они были совершенно размыты экономическим кризисом.

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

Признаками стабилизации розничного бизнеса, по нашему мнению, будут следующие три момента:

- Насыщение розничными точками (АЗС) локальных рынков в экономически развитых регионах страны.
- Повсеместное внедрение современных и экономически эффективных розничных технологий.
- Реальная конкуренция за потребителя, как ценовая, так и сервисная (сегодня присутствует лишь на локальном рынке Санкт-Петербурга).

На сегодняшний день насыщенность автозаправками в России недостаточна и отстает от ведущих стран мира. В центральных районах страны их в среднем насчитывается по 300 на область (лишь в Подмосковье существенно больше). Всего в стране около 40 тыс. АЗС. И хотя динамика роста их количества весьма впечатляет (в 2006—2008 гг. ежемесячно в каждой области строилось в среднем пять новых АЗС), до уровня стран G7 нам еще очень и очень далеко. В Великобритании, например, количество АЗС почти такое же, как в России, при том, что площадь страны почти в 70 раз меньше нашей, а в США их численность составляет около 200 тыс. В фазе стабилизации ожидается достижение критического количества АЗС. Рынок АЗС Москвы и Московской области более близок к насыще-

нию, чем по России в целом, — здесь насчитывается свыше 900 автозаправок.

Методика расчета уровня насыщенности автозаправочными станциями не нова. Этот показатель зависит от парка автомобилей, интенсивности движения, мощности АЗС, расстояния между ними и выражается в нормативной численности АЗС. В России следует учитывать большую частоту заправок — как вследствие отечественного менталитета (заправки по 10—15 л\*), так и вследствие конструктивных особенностей российских автомобилей.

Важным обстоятельством является и тот факт, что Российская Федерация все еще находится в начальной стадии дорожного строительства\*\*, а расширение сети автодорог является одним из главных драйверов рынка. Конечно, сработает этот фактор только при условии, что экономика страны будет развиваться.

В части технологий будет происходить «выравнивание отраслевых стандартов по лидеру». Страновые различия уменьшаются, и распространенные за рубежом розничные know-how типа упомянутого АЗС-анализа или тренингов по промышленной безопасности и оказанию первой помощи на АЗС станут вполне привычными и в нашей стране.

Отдельно необходимо отметить такой фактор бизнеса, как снижение розничной маржи. Существующая в последние годы высокая розничная маржа в России — уникальное явление\*\*. Снижение маржи не есть фактор фазы стабилизации. Однако монополизация на российском рынке нефтепродуктов есть показатель неразвито-

\* Удивительная особенность российского рынка, не встречающаяся на рынках развитых стран.

\*\* С 1995 г. по 2008 г. протяженность автомобильной сети практически не увеличилась (составив 750 000 и 755 000 км; Россия в цифрах. Официальное издание. Федеральная служба государственной статистики, 2009, Табл. 18.9). Для сравнения, в Бразилии с 1988 по 2005 г. протяженность дорожной сети выросла на 65%. Нам кажется совершенно неуместным сравнивать показатели дорожного строительства в РФ и странах G2.

\*\*\* По данным Росстата, в 2002—2008 гг. розничные цены на бензин Аи-95 выросли на 249,3%. Это опережает прирост потребительских цен (220,7%), цен на продовольственные (220,4%) и непродовольственные (168,7%) товары.

сти данного рынка (и, опосредованно, национальной экономики в целом) и в конечном итоге будет преодолен. До некоторой степени ключевые факторы и элементы фазы стабилизации знакомы нам по розничному бизнесу материнской компании BP на рынках ЕС. Говоря о розничных ценах, нельзя не сказать о ситуации, сложившейся вокруг цен на бензин после резкого снижения цены на нефть на мировом рынке во второй половине 2008 г. Антимонопольные органы обвинили производителей топлива в том, что цена на бензин в России практически не упала. В феврале 2009 г. ФАС пообещал возбудить дела о завышении цен против 251 компании (!), торгующей топливом. Это обвинение нашло огромную поддержку потребителей, знающих о том, как резко снизились цены на топливо в Европе и США. В ответ компании не нашли ничего лучшего, кроме как вернуть обвинения государству, которое якобы облагает топливо акцизами, составляющими подавляющую долю себестоимости ГСМ\*. Они приводили расчеты себестоимости, доказывали, что на нетто-цене снижение сказалось в полной мере, говорили о том, что в Европе и США нет государственных наценок на топливо такого размера. На самом же деле объяснение сохранению высоких цен гораздо проще и одновременно гораздо фундаментальнее. Все дело в том, что Россия не покупает нефть и не может воспользоваться низкой биржевой ценой. Она нефть производит, а затраты на добычу и производство от конъюнктуры мирового рынка не зависят. Или на том основании, что нефть подешевела вдвое, нужно сократить вдвое зарплату буровикам, нефтехимикам? И эту особенность нашей страны, обеспечивающую выгоды при восходящей тенденции рынка и одновременно усложняющую жизнь при нисходящей тенденции, нельзя не учитывать при оценке будущего российской топливной розницы.

В будущем розничный бизнес THK-BP останется в частных руках, однако не исключена возможность передачи крупного пакета в

госсобственность. Ничего революционного типа внедрения магазинов самообслуживания при АЗС ждать уже не приходится. Для компании также возможна экспансия на розничные рынки других стран (СНГ, Восточная Европа), где не присутствует розница BP. Резко возрастет технологичность самой торговли. Прибыльность сократится, однако за счет масштабов и эффективного управления выручка останется достаточно высокой, а розничная часть бизнеса — инвестиционно-привлекательной.

\* <http://www.greytek.ru/article/gasoline/>

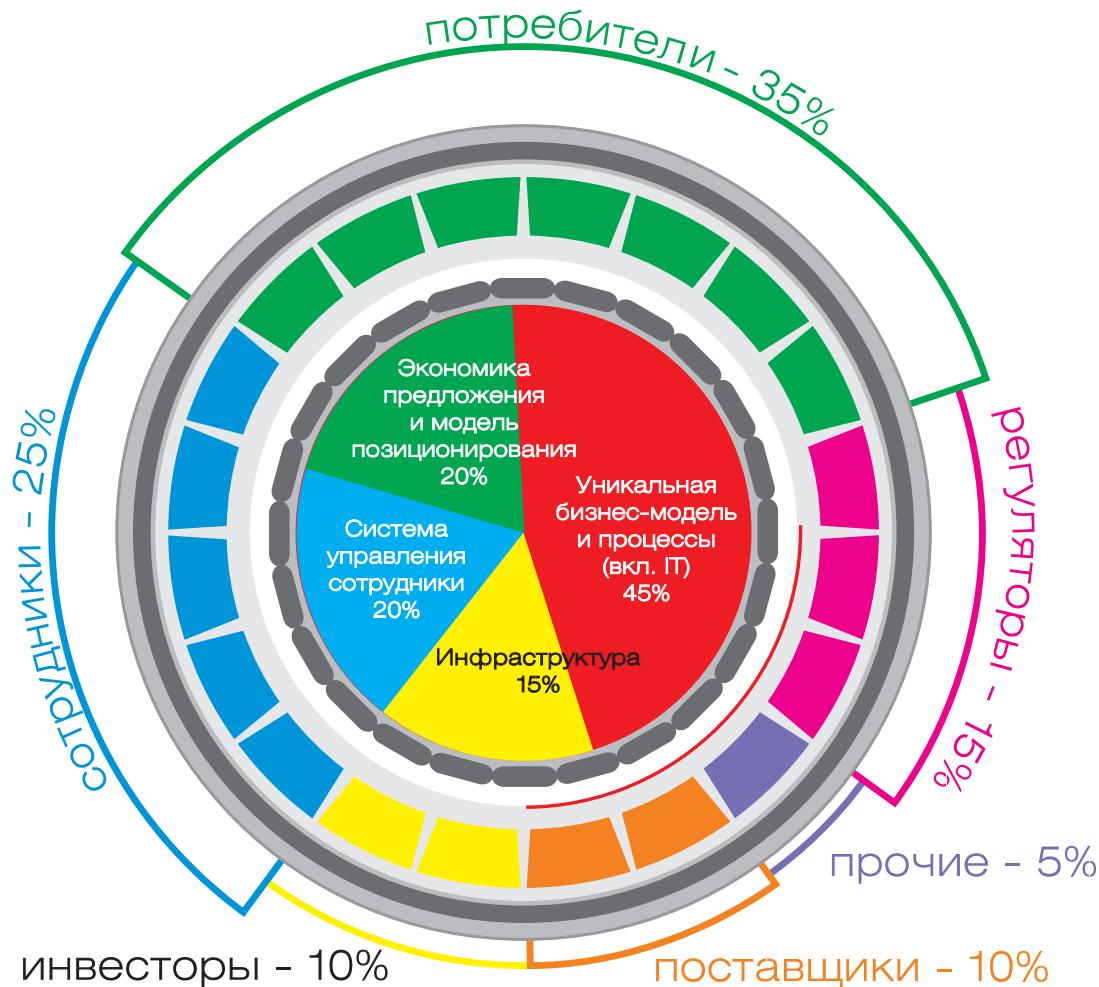


Рис. 8—4. «Генератор» в фазе стабилизации розничного подразделения ТНК-ВР

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ СТАБИЛИЗАЦИИ

### Потребители — 35%

Потребители на развитых рынках в фазе стабилизации архиважны. У них уже есть выбор, есть положительный опыт. Если угодно, они избалованы сервисом. С ними считаются, заигрывают, их даже соблазняют.

### Сотрудники — 25%

Кадры важны, но не так критичны, как в фазах формирования и роста, когда шла борьба за рынки и за нового потребителя. До определенных пределов сила бренда нивелирует невыдающееся усердие отдельных работников. Сервис зависит не только от настроения и умения работника, но во многом от расположения АЗС, налаженной операционной эффективности, ассортимента, выкладки и цены товаров, качества пищи в мини-кафе, актуальности проходящих промоакций.

### Органы власти — 15%

Трудно переоценить влияние органов власти на любой крупный и прибыльный частный бизнес в современной России периода госкорпораций. Влияние ФАС возрастает, поскольку на конкурентном рынке усиливается ценовое регулирование. Тому подтверждение многочисленные попытки наложить на нефтяные компании штрафы за якобы необоснованно завышенные цены на бензин. Эти штрафы THK-BP пока удавалось оспорить. В частности в июне 2009 г. THK-BP добилась отмены штрафа в размере 1,1 млрд руб., наложенного ФАС в конце прошлого года. Тем не менее ФАС продолжает давление на нефтетрейдеров.

По словам заместителя руководителя ФАС Анатолия Голомолзина, претензии связаны с тем, что «компании не снизили цены на нефтепродукты в конце 2008 г. — начале 2009 г., когда мировые цены на нефть снижались»\*.

### Инвесторы — 10%

Без THK-BP, на которую приходится 23% мировой добычи нефти BP, британская компания не смогла бы возмещать свои запасы. BP развивается медленнее конкурентов, например ExxonMobil, и неудача с расширением операций в России привела бы к сокращению доли BP на мировом рынке. С каждым баррелем нефти, на который увеличиваются запасы компании, стоимость BP растет на стоимость этого барреля, но THK от расширения запасов практически ничего не получает. Дело в том, что нынешних запасов THK-BP хватит примерно на 16 лет добычи, тогда как большинство крупных компаний обеспечено ими в среднем на 11 лет. Поэтому позиция российских акционеров (AAR) была близка к тому, что наращивание запасов не является приоритетом, а сосредоточиться нужно как раз на развитии блока «Переработка и Торговля» (Downstream). Это обстоятельство объясняет причины широко известных (и ныне преодоленных) разногласий между зарубежными и российскими акционерами по вопросу о том, какой менеджмент и куда именно должен вести компанию.

### Поставщики — 10%

Не критичны (поскольку их стало больше, и они тоже многому научились), но по-прежнему важны.

\* «THK-BP добилась отмены штрафа в 1,1 млрд руб., наложенного ФАС за монопольно высокие цены на бензин» // Коммерсантъ. — 2009. — 25 июн.

**Прочие — 5%**

Джобберы почти уходят с рынка, их малая часть перетекает в логистически-географические ниши.

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ

Эффективным управленцам необходимо радикально бороться с возрастающей бюрократией. С одной стороны, «взрослая» система бизнес-процессов требует постоянной и комплексной поддержки. «Тайные покупатели» и аудиты шлифуют операционную модель. С другой стороны, стабильный бизнес расслабляет исполнителей, снижается деловая инициатива команды. Грамотные руководители стремятся к «золотой середине», иной раз провоцируя управленческие микрокризисы и поощряя горизонтальную ротацию кадров, развивая амбициозных лидеров внутри компании и привнося элементы игры (fun) в работу линейного персонала.

Новые маркетинговые инициативы — по формату и по сервису — также поддерживают динамику развития в фазе стабилизации. Примечательно, что некоторые энергичные менеджеры ВР из стран со стабильными рынками стремились и стремятся работать в России, в THK-BP, чтобы реализовать свои карьерные амбиции на растущем и быстро меняющемся рынке.

### Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 45%

Бизнес-модель в целом сохраняется с предыдущей фазы роста. IT-системы совершенствуются. Бизнес-процессы оттачиваются и еще больше регламентируются. Это фаза приоритета опера-

ционной эффективности и даже, так сказать, «операционной идеальности» (operational excellence).

В THK-BP внедряется уникальная программа под условным названием «Фасилитатор», уже опробованная ВР на развитых рынках. Эта программа разработана с целью обеспечить эффективное управление торговыми марками и развитие потенциала компании. В регионах, где была внедрена программа «Фасилитатор», рентабельность используемого капитала увеличилась вдвое, в основном за счет роста объемов продаж, сокращения затрат на персонал, сокращения запасов (до 20%).

Результатом внедрения программы станет более полное использование синергетических возможностей развития двух розничных брендов. Система обеспечения эффективности будет более конкретно ориентирована на операционные КПЭ и КПЭ по качеству обслуживания потребителей.

### Система управления сотрудниками (HR) — 20%

Теперь работники больше похожи на классические «винтики» в стабильно работающем механизме. Набор и обучение идут регулярно, стандарты подробно прописаны, система мотивации «Тайный покупатель» исправно мотивирует, контроль по системе КПЭ наложен. С одной стороны, в рознице всегда и везде традиционно высокая текучесть кадров. С другой стороны, сменная работа на АЗС хорошо подходит трудовым мигрантам и отдельным возрастным группам (работающей молодежи и предпенсионному контингенту).

Рискнем предположить, что младшее управленческое звено (в первую очередь управляющие АЗС) будет держаться за свои места, проявляя лояльность, а кассиры торгового зала будут достаточно безболезненно меняться за счет естественной текучести кадров.

Возможно, компания решится на упразднение функции заправщика. Эта функция экономически не оправдана при заправке с предоплатой, а при пост-оплате, хотя и повышает качество сервиса, снижает эффективность операций. На смену заправщикам могут, например, прийти заправочные автоматы, принимающие пластиковые карты.

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

Позиционирование сетей ТНК-ВР принципиально не поменяется. Маркетинговые акции станут привычным элементом розничного процесса. Наконец, будет реализована в полном объеме политика льготного обслуживания по топливным картам. Здесь еще существует большое поле для развития. Трудность развертывания таких льготных программ состоит в том, что денежные льготы в условиях ужесточения конкуренции и выравнивания цен должны уступать место сервисным предложениям, которые «упаковать» в привлекательную программу льгот существенно сложнее.

Важным элементом сервиса в крупных городах станет пост-оплата (оплата по факту заправки). Но только как премиальная услуга. Премиум-сервис будет включать заправщиков, остальные АЗК предложат самообслуживание (self-service). Логично и появление полностью автоматизированных АЗС — пока как нишевого предложения. Не секрет, что финская компания Neste, а также некоторые локальные операторы успешно работают в таком формате на российском рынке уже несколько лет.

В рамках развития рынка появятся многотопливные АЗК с природным сжиженным газом. Также можно предсказать выделение сегмента трассовых АЗС (highway offer), нацеленных в первую очередь на дальнобойщиков.

#### **Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 15%**

Массовое строительство и реконструкция АЗС уже не будут приоритетом. Однако будут продолжаться эксперименты с дизайном торгового зала, торговым оборудованием и визуальным стилем.

В рамках новой парадигмы энергосбережения будут внедряться соответствующие технологии: датчики присутствия в помещениях, солнечные энергетические элементы, механические двери с тамбуром (вместо автоматических раздвижных), освещение форкorta на фотоэлементах и т.п.

## ИТОГИ ПО ИСТОРИИ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ТНК-ВР

«Новая стратегия не только трансформировала розничную сеть. Она коренным образом изменила прибыльность бизнеса — почти в три раза по сравнению с серединой 2005 г., когда мы начали воплощать стратегию в жизнь», — сказал Тони Консидайн, исполнительный вице-президент ТНК-ВР по переработке и торговле, на праздновании 5-летия ТНК-ВР, отмечавшегося в 2008 г. — «Мы достигли этих результатов, мотивируя людей четкими производственными контрактами, где главные ключевые показатели напрямую привязаны к основным параметрам развития бизнеса. В частности, показатели маржи розничных продаж и прибыли от продаж сопутствующих товаров стали самостоятельными показателями эффективности деятельности каждой АЗС»\*.

Что же повлияло на успех розничного подразделения компании «ТНК-ВР»?

### 1. «Административный ресурс»

Крупнейшее в истории современной России совместное предприятие получило однозначное «добрь» на самом верху. Логично, что это благословение было услышано и в регионах присутствия.

### 2. Огромный опыт ВР

Опыт управленческий, структурообразующий уже был накоплен, равно как и розничные технологии уже были успешно опробованы во многих странах — от Африки до Восточной Европы и Китая. Компания не искала «особый путь» для российского рынка, а прилежно училась. Начиная с фазы формирования, развитие было выстроено на фундаменте четкой и подробной стратегии, описанной компетентными международными консультантами.

\* Корпоративная брошюра «Последняя остановка по дороге домой», 2008

### 3. Выдающаяся команда специалистов по маркетингу и розничным операциям, обеспечившая творческую «локализацию» международного опыта

При развитии розничного направления компания ТНК-ВР реализовала лучшие особенности совместного предприятия как организационной формы ведения коммерческой деятельности. С одной стороны, системность и основательность проектного подхода, свойственные зрелой международной корпорации (отнюдь не лишенной бюрократии, воспитанной на стабильных рынках). С другой стороны, быстрота принятия решений и жесткость исполнения на местах, свойственные растущей молодой компании во главе с реальными акционерами — физлицами, а не безликими инвестифондами. «Грамотные» решения внедрялись «доходчивыми» отечественными методами. В компании была создана среда, где люди осознанно делали то, что нужно. Кадры подбирались и воспитывались так, чтобы поддерживать позитивную рабочую культуру в команде. Розничные навыки последовательно и целенаправленно развивались на всех уровнях структуры организации (т.н. capabilities development).

### 4. Доступ к дешевым деньгам

Благоприятная конъюнктура цен на нефть на протяжении многих лет позволяла осуществлять не только большие вложения в разведку и добычу (Upstream), но и инвестировать в переработку и развитие сетей сбыта (Downstream). Структура компании и ее показатели облегчали также внешние заимствования.

### 5. Два розничных бренда при единообразии каждой бизнес-модели

Разные розничные предложения двух брендов для разных групп потребителей были понятно описаны, последовательно развивались и представлялись целевым аудиториям (как внешним, так

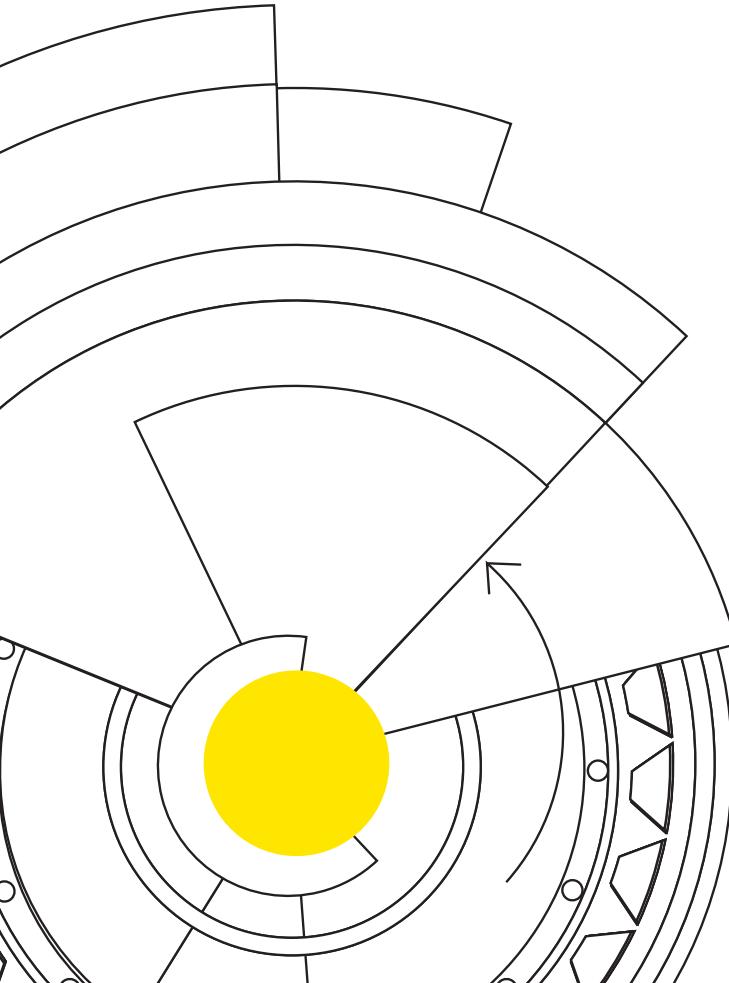
и внутри компании). Наполнение розничного предложения товарами и услугами также определялось потребностями целевых групп каждого бренда. Внутри каждой сети действовали строгие визуальные стандарты бренда, единая операционная модель, использовались качественные материалы и оборудование, принимались меры по поддержке качества топлива, внедрялся реальный клиентский сервис без скидок на неизбалованность регионального потребителя.

## 6. Стандартизация всех бизнес-процессов

ТНК-ВР была одной из немногих на российском рынке сервисных компаний, имеющих не только тщательно проработанные стандарты всей операционной деятельности розничного подразделения, но и инструменты исполнения этих стандартов: систему постоянного обучения персонала с собственным институтом внутренних тренеров, систему внедрения стандартов и систему комплексного мониторинга их выполнения. Операционные стандарты создавались и работают в неразрывной связи с автоматизированной системой управления ритейлом – от кассовых аппаратов и ТРК до анализа поставщиков.

## 7. Стремительный рост рынка нефтепродуктов

В описываемый период численность автопарка в России и на Украине активно росла. Розничный рынок пережил огромный подъем не только по охвату, но и по ценам на топливо. Сам по себе рост рынка еще не гарантировал успеха, поскольку также росли внешние и внутренние неблагоприятные факторы. Тем не менее, «розничная» команда компании использовала благоприятный период успешно. Осознанность действий, динамика и устойчивость показателей роста розницы ТНК-ВР всегда выделяли эту компанию на рынке.



Дмитрий Патрацкий

## Глава 9

# ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ»

**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.

Оборот (2009 г.) — 104 млрд руб (или \$3,46 млрд по курсу 30 руб/\$1).

Выручка (2009 г.) — 55,1 млрд руб (или \$1,83 млрд по курсу 30 руб/\$1).

Чистая прибыль (2009 г.) — 1,194 млрд руб (или \$39,8 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.

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 начали «покорять» Митинский радиорынок. В то время еще не было никаких салонов, а попросту рыночные палатки, которые постоянно сносило ветром. В один из осенних деньков 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 нравились. Мы горели энтузиазмом и хотели побольше заработать. Уже тогда мы ощущали, что наша заработка 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-

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, поддёлки, 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!

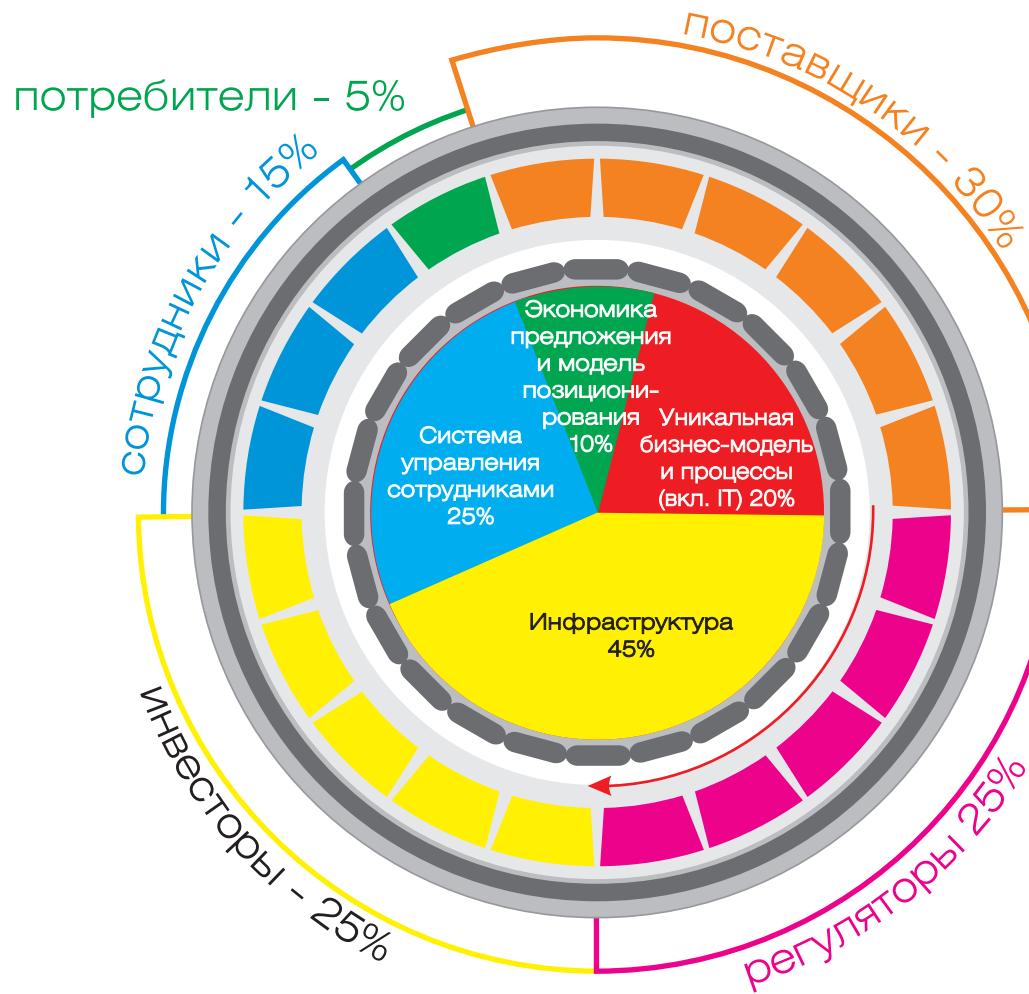


Рис. 9—1. «Генератор» в фазе зарождения компании «Евросеть».

## 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 тянулись 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 компаний) 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 е-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 «курить», но это был все же абсолютно дикий рынок. Покупатели были безмерно счастливы, выдавливаясь 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.

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 кормильец 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 продаётся 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.
- Украд — 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 раздано 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.

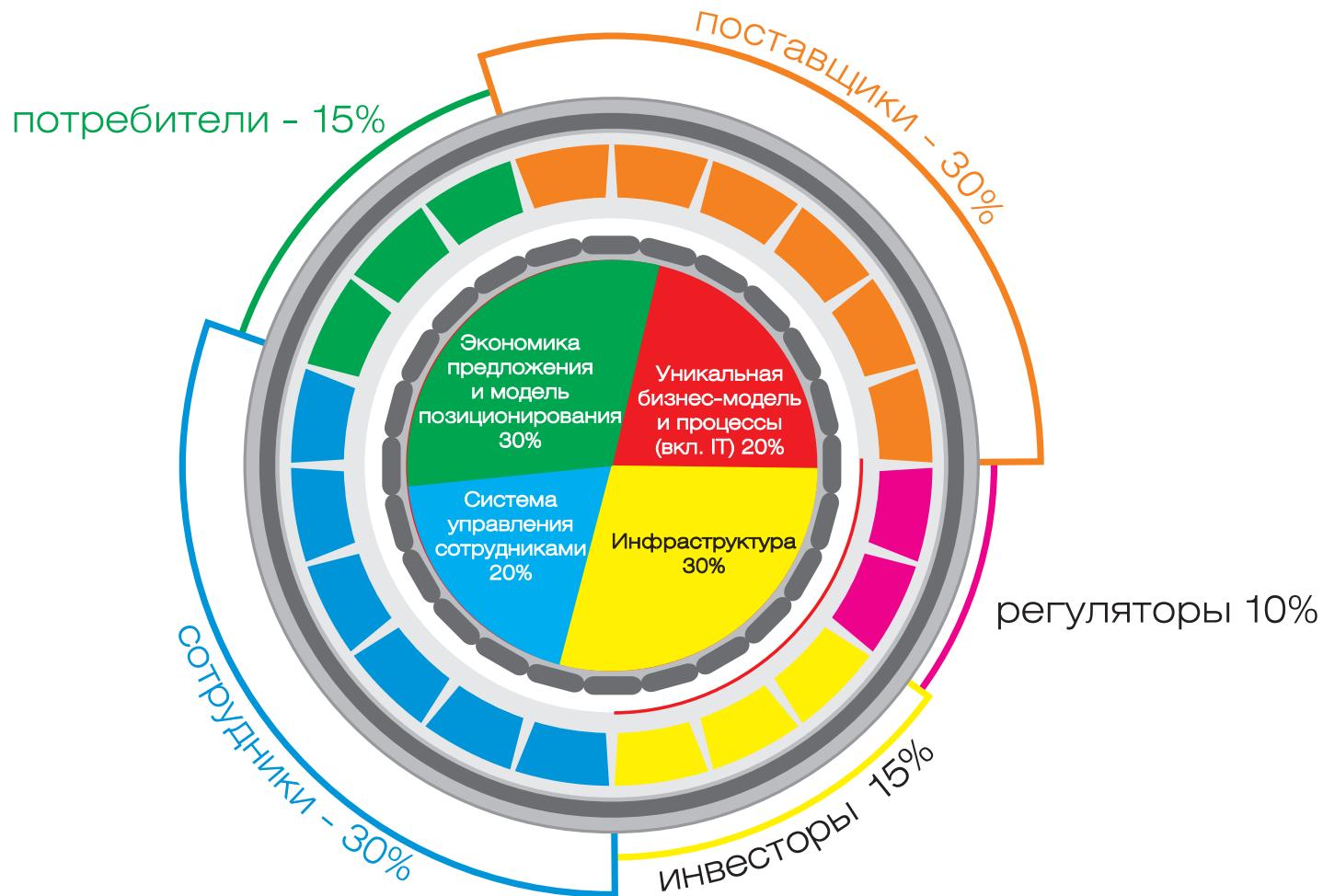


Рис. 9—2. «Генератор» в фазе формирования компании «Евросеть».

## 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 ноябрь 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 ориентировалась 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.

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

\* 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.

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 товаровнабжению, 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 собирались у меня дома, немного поспали, позавтракали и в 4 утра выехали в Питер. В моих «Жигулях» ехали впятером – развивающиеся, 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 грамульке, 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, пытаясь меня хоть как-то вытащить в реальность, потому что я постоянно засыпал. В какой-то момент я вынырнул из полуобморочного 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 Крупинин. 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..ты!», 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 дружесственно-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» коммуникациям 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», помошь. 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.

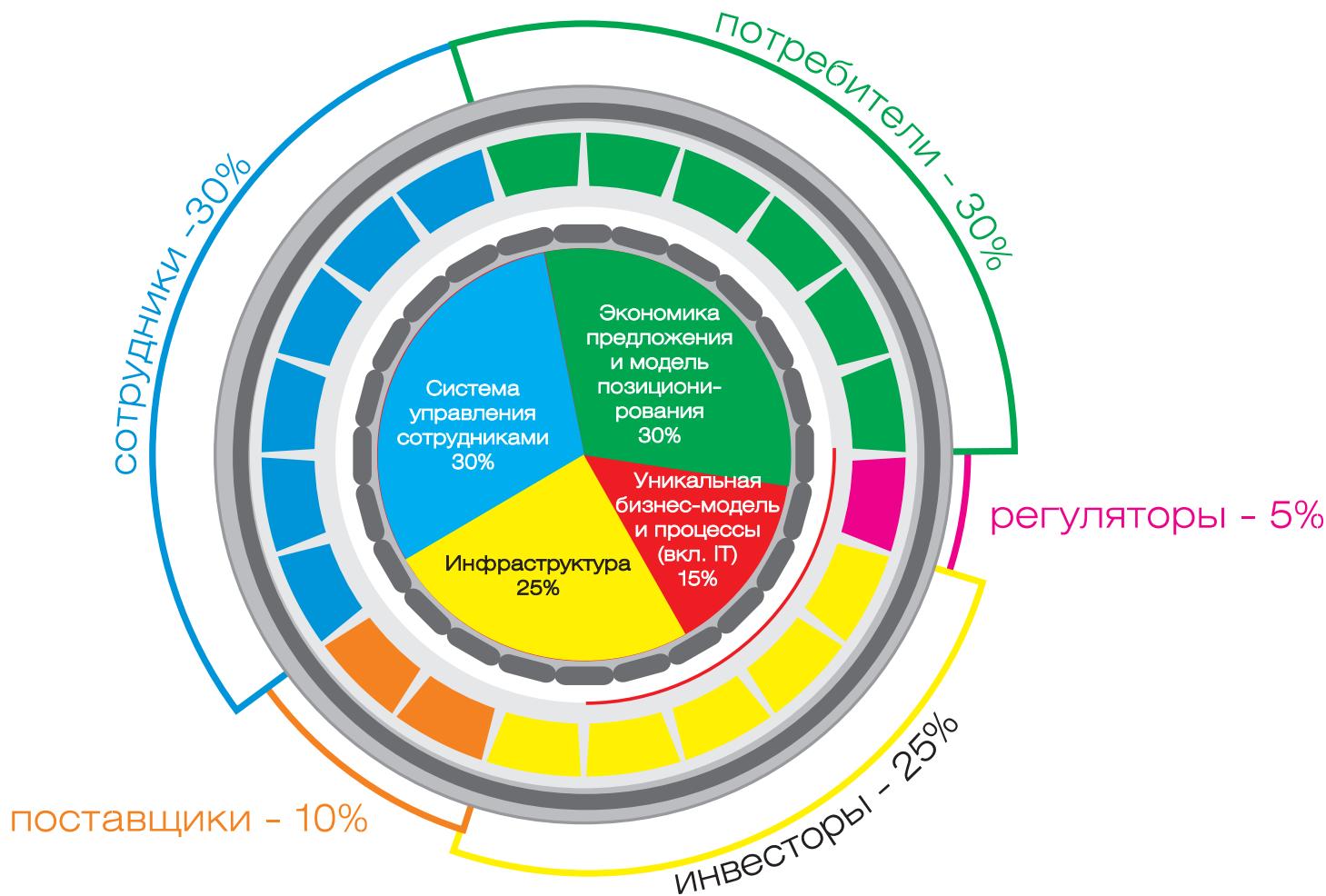


Рис. 9—3. «Генератор» в фазе роста компании «Евросеть».

## 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 месяцами позже по улицам Казани пройдут чернокожие Деды Морозы и Снегурочки, которые будут раздавать прохожим мандаринами — «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 раздано около полуторынны 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, раздев своих руководительниц. 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 отпочекуется направление желтой одежды на продажу: в салонах «Евросети» появятся желтые футболки, которые после приложения к ним ума 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», «Альттелеkom», «Ультра Стар», «Анарион», «Бетапинг», «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 «Евросеть» 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 продаётся. 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, пытаясь 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 «Техмартет» насчитывала даже больше салонов связи, чем «Евросеть», но политика отношений «Техмартета» с поставщиками была очень неконфликтной. В результате конкурентоспособность «Техмартета» 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 платежной услугой останется оплата услуг сотовой связи. К тому же «Евросеть» так и не смогла развести потоки плательщиков и покупателей так, чтобы они друг другу не мешали, но чтобы при этом как можно больше плательщиков 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 «знакомым» 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 представителями новых собственников 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 станице 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.

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, управлеченческих, 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), «Мобилка» (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 уравнен 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 неделю. Он вас увидит за три ряда: «Привет, дорогой!!! Как жена, дети, как здоровье матушки?» Это — нормальное розничное поведение. Сергей просто стал относиться к посетителям своего салона, как к людям, которым нужна 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.



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

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 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)

Наступила ли для «Евросети» фаза стабилизации? Сначала мне казалось, что это произошло в середине—конце 2007 г., когда рост компании сначала замедлился, потом и вовсе пошел в обратную сторону. Стали закрываться нерентабельные филиалы, началось сокращение персонала, активизировалась борьба с издержками — началась работа по оптимизации того, что уже есть. Проникновение сотовой связи также почти достигло предела, новых покупателей телефонов становилось все меньше. Налицо были все признаки фазы стабилизации.

Сейчас я склоняюсь к мысли, что все это были симптомы кризиса роста — нехватки сил, ограниченных возможностей, чтобы «переварить» отхваченный кусок рынка. «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.

Менеджмент «Евросети» понял, что пора изменить внутреннее «сознание» компании, ее ценности и позиционирование. Сделано было очень много, и было видно, что сознание сотрудников начало меняться. Были такие, кто, не понимая, зачем он должен здороваться и разговаривать с посетителями, уходили с проклятиями в адрес «Евросети», потому что зарплата в 12 тысяч рублей — это мало. Я согласен, это действительно мало! Но «воздастся тебе по делам твоим...». Те, кто хотел работать и зарабатывать и понял, что сервисное поведение только в помощь его личным продажам, зарабатывали за месяц более 100 000 рублей. А это уже совсем неплохо, не так ли?!

В 2008 г. состоялась сделка по продаже «Евросети» компании ANN во главе с Александром Мамутом. Позднее 49% акций «Евросети» будут проданы компании «Вымпелком». В этом году «Евросеть» покинули отцы-основатели Евгений Чичваркин и Тимур Артемьев. В ноябре 2008 г. «Евросеть» возглавил Сергей Ющенко, проработавший в должности Президента компании 5 месяцев.

В связи со сменой собственников компании в конце 2008 г. и с наложившимся на это экономическим кризисом руководство «Евросети» отложило идею «Евросеть» — вот это сервис! — до лучших времен. На момент написания этого кейса «Евросеть», по-видимому, не определилась с маркетинговой стратегией. Может быть, я пристрастен, но мне кажется, что с уходом Чичваркина «Евросеть» потеряла свои главные отличительные особенности — свободолюбие, задор и радость жизни, превратившись в обычную «механическую» компанию с желтым цветом в фирменном стиле и логотипом, очень похожим на «Евросеть».

Проблемы, с которыми «Евросеть» столкнулась в конце фазы роста, обусловлены не только «головокружением от успехов», что часто случается с компаниями, которые взяли на себя слишком большие долговые обязательства для финансирования роста. Рынок мобильной связи, основной драйвер роста «Евросети» на протяжении многих лет, стабилизировался. Экономический кризис изменил покупательскую активность потребителей (пусть даже

ОСНОВНЫМ ДРАЙВЕРОМ  
РОСТА «ЕВРОСЕТИ» БЫЛ  
БЫСТРОРАСТУЩИЙ РЫНОК  
МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ  
В РОССИИ

на несколько процентов, но при сознательно низкой рентабельности компании и этого могло оказаться достаточно, чтобы уйти «в минус») и закрыл доступ к дешевым финансовым ресурсам.

Периодически можно услышать что «...бизнес у Евросети уже совсем не тот, что раньше...». Есть два важных момента, которые необходимо принимать в расчёт.

Во-первых, значительная доля продаж Евросети приходилась на абонентские контракты с операторами мобильной связи. Продавая услуги по подключению к операторам мобильной связи, Евросеть являлась зависимой не только от своего жизненного цикла, но и от жизненного цикла операторов. Рынок мобильной связи в 2008 г. вышел на стадию стабилизации, число подключений серьезно сократилось. Сократился и связанный с «первым контрактом» спрос на оборудование (кроме того, на продажи телефонов повлиял и экономический спад 2008 года). Поэтому и продажи у Евросети не могут быть такими же, как в 2004-2006 гг. Это абсолютно закономерно.

Во-вторых, у Евросети к моменту её продажи в 2008 году была очень и очень серьёзная задолженность, ведь компания росла на заемные средства. Этот долг – плата за лидерские амбиции. Активное «размножение» точек продаж, захват рынков, ценовая конкуренция – всё это соответствует фазе роста, но в фазе стабилизации стратегию нужно было менять: переходить к удержанию доли рынка, активно работать над лояльностью клиентов, развивать новые направления. Евросеть, увлеченная экспансией, нужный момент пропустила.

Поэтому причина того, что «...бизнес у Евросети уже совсем не тот, что раньше...» не в том, что Чичваркин больше не является руководителем компании. Причины – в несоответствии фаз жизненных циклов Евросети и рынка мобильной связи. Даже если бы собственник Евросети не сменился, уже к концу 2008

года компания была бы вынуждена закрывать нерентабельные точки, увольнять людей, отдавать большие долги, которые не покрывались бы доходами, привыкать впредь жить с ростом не на 30-70%, а на 1-2% в год и искать новые товары или услуги из других сфер, помимо мобильной связи.

Перед новым менеджментом «Евросети» стоит задача обуздать кризис фазы роста и вывести компанию в фазу стабилизации. Нынешняя команда делает все возможное, чтобы вытащить «Евросеть» из кризиса и максимально оптимизировать бизнес. За I квартал 2009 г. банковский долг компании сокращен на 1/5 – до 11 млрд. руб., EBITDA во II квартале 2009 г. увеличена в 8 раз по сравнению с тем же показателем в 2008 г., а рентабельность по EBITDA достигла 5,58%.

В рамках оптимизации компании производится закрытие нерентабельных и близких к нерентабельным торговых точек, на 30% сокращается офисный персонал, закрываются непрофильные проекты и ведется работа по сокращению арендных платежей. В то же время «Евросеть» возобновляет продажу туристических услуг в безвизовые страны в качестве перспективной и интересной услуги для своих покупателей. Надеюсь, во главе с Александром Малисом у «Евросети» получится остаться большой российской розничной компанией, любимой миллионами покупателей. 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». Считаю необходимым привести фрагмент этого интервью\*, касающийся темы сервиса:

\* Ведомости. — 2009. — 22 сент.

«— 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 мертвоточки 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...нным 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».

## 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 пользованием сотовой связью. Это обеспечило взаимную поддержку отдельных элементов торгового предложения и 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 категорию, 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 труда; 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 влияние не только на маркетинг, но и на сам выбор бизнес-модели

массового и комплексного торгового сервиса в новом для страны сегменте телекоммуникационного рынка. Кроме того, 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 месторасположение каждой единицы товара можно проследить, проанализировать и спланировать. При желании, для каждой

торговой точки можно было определить, что на 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 того, что именно ему нужно.

#### 9. Зависимость от рынка мобильной связи и взаимодействие с операторами

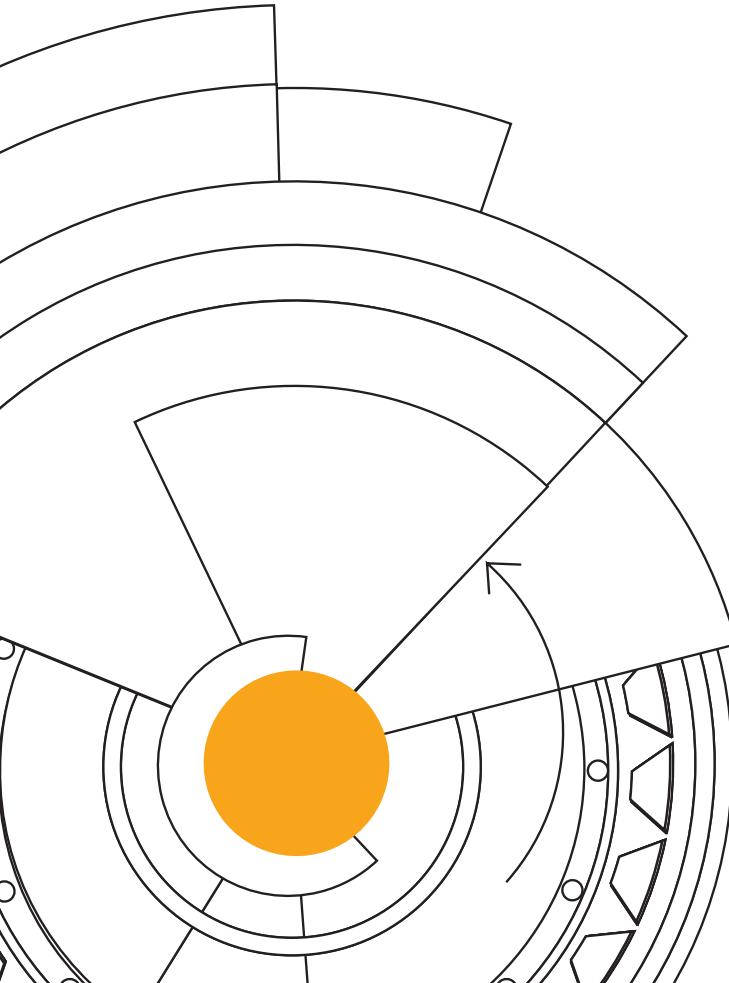
Для того, чтобы самим в течение нескольких лет «мобилизовать» всю страну, как это получилось в России, операторам потребовалась бы гигантские инвестиции в инфраструктуру, товар, персонал, бизнес-процессы и маркетинг. Вместо них это сделала «Евросеть». С одной стороны, операторы не могли обойтись без 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 клиентские службы, чтобы работать со своими абонентами напрямую. Операторы создают подконтрольные сервисно-сбытовые 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 близкие 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?



Наталия Филимонова

## Глава 10

# ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ АРПИКОМ

**Наталья Филимонова,**  
креативный директор (2004—2005), директор по маркетингу  
(2005—2008), директор Департамента операционной дея-  
тельности, маркетинга и развития (2008—2010), генеральный  
управляющий (с 2010).

## КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА КОМПАНИИ

### Компания АРПИКОМ

Крупнейший оператор на российском рынке HoReCa (Hotel, Restaurant, Catering).

Оборот (2009 г.) — 2,43 млрд руб (или \$81 млн по курсу 30 руб/\$1). Основные акционеры: Михаил Зельман и акционеры, близкие к УГМК. Работает в России, Украине и Великобритании.

За 2009 г. компания обслужила более 2,5 млн гостей.

Профессиональная ресторанная компания АРПИКОМ была основана в 2003 г. Под ее управлением в Москве, Новосибирске, Киеве и Лондоне работают ресторанные сети «Гудман» (GOODMAN), «Филимонова и Янкель», «Колбасофф», «Мамина паста» (Pasta della Mamma). В холдинг входит также фуд-сервисная компания «Высший стандарт» и кетеринговая компания «КОМФИС». В планах компании развитие существующих проектов, создание новых ресторанных концепций, расширение сферы деятельности компании в целом.

«Мы профессионально кормим людей!» — вот кredo более 1500 человек, работающих в компании АРПИКОМ. Профессиональное управление ресторанами — это не только залог процветания конкретного заведения, но и шаг к построению более цивилизованной инфраструктуры в целом. АРПИКОМ видит свою миссию в том, чтобы развивать и совершенствовать российскую индустрию гостеприимства, предоставляя людям услуги мирового класса.

Стейк-хаусы «Гудман» (GOODMAN) стали первой сетью стейк-хаусов в России и первым брендом, который всерьез поставил задачу познакомить людей в нашей стране с культурой стейка. В GOODMAN гостям предлагают продукт высочайшего международного стандарта: стейки из мраморной австралийской и американской говядины, профессионально приготовленные и поданные по всем правилам.

Фиш-хаусы «Филимонова и Янкель» — новая для российского рынка ниша демократичных рыбных ресторанов. Предлагая гостям свежую, профессионально приготовленные рыбу и морепродукты по разумным ценам, принятым во всем мире, создатели фиш-хаусов формируют новый взгляд на рыбу и морепродукты как на ежедневную, здоровую и доступную всем еду.

Пивные рестораны «Колбасофф» — это мейнстрим пивной культуры. В меню ресторана — самые популярные сорта пива и блюда пивной кухни. Уникальным предложением стали фирменные колбаски собственного изготовления. Досуг в «Колбасофф» — это спортивные трансляции, пивные фестивали и концерты. Здоровый пивной консерватизм уравновешен мягким юмором и динамичностью, присущими бренду.

«Мамина паста» — это итальянские рестораны для всей семьи. Вкуснейшая паста, итальянская пицца, круг для которой пиццайоло «растягивает» прямо в зале, любовно подобранные интерьерные мелочи, а главное, сердечное отношение к гостям и особое внимание к детям — эти традиции сформировали фирменный стиль сети ресторанов, которые стали «своим местом» для многих постоянных гостей.

## ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ КОМПАНИИ АРПИКОМ (1999-2003)

История компании АРПИКОМ началась почти случайно. В 1999 г. молодой бизнесмен Михаил Зельман открыл ресторан «Сан-Мишель». Затевая этот проект, он вовсе не думал становиться ресторатором. «Сан-Мишель» нужен был ему как место для переговоров с партнерами, для деловых встреч: Зельман придумал и создал своеобразный офис с кулинарным уклоном, куда «для фасону» пригласили талантливого французского повара Мишеля Эвана. В результате, совершенно неожиданно для создателей ресторана, место стало очень популярным: в «Сан-Мишель» потянулись не только партнеры Михаила, но и те бизнесмены, которые не имели с ним общих дел, а затем подтянулась богема, политики, просто состоятельные граждане. Зельман стал подсчитывать доходы, и впервые его посетила мысль: а ведь ресторан вполне может быть самостоятельным бизнесом! «Сан-Мишель» перестал быть просто офисом — теперь это была площадка для «тренировки» будущего ресторатора. Зельман всерьез увлекся делом и даже решил пройти все ступени обучения мастерству, стажируясь в самых разных ресторанных должностях. Уже через несколько месяцев он мог говорить на одном языке с официантом и кладовщиком. Впрочем, сентиментальных чувств к своему первому ресторанному «детищу» Михаил не испытывал. «Сан-Мишель» просуществовал недолго: Зельмана влекли новые проекты. В ближайшие несколько лет Михаил открыл еще несколько ресторанов: итальянский «Борго», рыбный ресторан авторской кухни «Белуга», первый пивной ресторан «Колбасофф» и французское кафе «Ле Гато».

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

В конце ХХ столетия ресторанный рынок в России был еще «диким» — каждый вел бизнес, как придется, а выживали просто

за счет того, что ресторанов было мало — при такой низкой плотности рынка, чтобы «прогореть», надо было очень сильно постараться. Это было время, когда был возможен быстрый успех: если удавалось «выстрелить в десятку» и предложить аудитории то, что ей действительно нравилось, ресторан «раскручивался» невероятными темпами.

Из появляющихся и исчезающих заведений модных рестораторов активно формировался сегмент, который потом назовут fine-dining. В основном это авторская кухня, средний ценник — более 100 у.е.. В начале 2000-х гг. рестораны fine-dining составляли большую долю московского ресторанных рынка (к 2006 г. сегмент практически стагнировал и занимал только «почетные» 4%; приблизительно в этих рамках он существовал до финансового кризиса 2008 г. и пострадал от него больше других). Демократичных общедоступных ресторанов практически не было (в будущем их сегмент casual-dining займет 75% рынка). Правда, существовали fast-food концепции, которые отчасти заменили нишу недорогих ресторанов «на каждый день». Между McDonald's и пафосными ресторанами зияла огромная пропасть. О технологиях и прочей «прозе жизни» думали мало: профессиональным оборудованием считался только огромный холодильник на кухне, из которого повар извлекал те или иные продукты, не особенно заботясь о том, как их расходовать. Вполне допустимым было с утра разморозить мясо, а к вечеру опять заморозить то, что осталось. Меню модного ресторана

В КОНЦЕ ХХ  
СТОЛЕТИЯ РЕСТОРАННЫЙ  
РЫНОК В РОССИИ БЫЛ ЕЩЕ  
«ДИКИМ» — КАЖДЫЙ ВЕЛ  
БИЗНЕС, КАК ПРИДЕТСЯ. ПРИ  
ТАКОЙ НИЗКОЙ ПЛОТНОСТИ  
РЫНКА, ЧТОБЫ «ПРОГОРЕТЬ»,  
НАДО БЫЛО ОЧЕНЬ СИЛЬНО  
ПОСТАРАТЬСЯ

представляло собой многостраничный талмуд — 125 закусок, 80 горячих блюд, 30 десертов; отдельный том для винной карты. Прошли годы, прежде чем люди поняли: залог качества — специализация; невозможно одинаково хорошо готовить сотни позиций. Несмотря на отсутствие профессионального стандарта, доходы рестораторов страдали не очень сильно, а вот качество услуги страдало значительно. Главное, существовало предубеждение, что ресторанное дело — это род искусства, где можно оперировать такими понятиями, как «интуиция», «вкус», «атмосфера». Среди бизнесменов ресторан считался дорогой игрушкой. Например, в порядке вещей было подарить ресторан жене на день рождения.

Целевая аудитория ресторанов в то время была узкой: прослойка богатых людей, которые перетекали из заведения в заведение в поисках чего-то нового и необычного. Рестораны быстро становились модными и так же быстро надоедали публике. Наиболее талантливые рестораторы умело «балансировали» на гребне моды, поддерживая интерес к своим заведениям. Наиболее известным из них стал Аркадий Новиков.

Первые проекты Зельмана во многом жили по тем же законам. Угодить модной тусовкеказалось задачей, достойной бизнесмена, а удержать внимание публики как можно дольше — почти миссией. Таким примером в нашей компании стал итальянский ресторан «Борго», открытый в 2003 г. в Спиридоноевском переулке. История дорогого и стильного «Борго» (средний чек — \$150) очень ярко воплощала тенденцию того времени: благодаря таланту шеф-повара и удачному интерьеру этот ресторан очень быстро стал популярным. Но, оккупив в первые же месяцы работы дубовый потолок, дорогущие итальянские люстры, мебель и посуду (в ресторане, несмотря на высоченный средний чек, яблоку негде было упасть), через полтора года «Борго» перестал быть модным местом и пустовал. Рыбный ресторан «Белуга» был «камерным»: всего 30 мест, поэтому задача привлечения гостей стояла не так остро. Однако здесь были другие слож-

ности: меню ресторана включало широкий ассортимент свежей рыбы, а значит, каждая задержка с поставкой оборачивалась затруднениями, а непроданные остатки — вынужденной заморозкой, т.е. потерей качества или серьезными списаниями. Уже тогда мы стали понимать, что создание рыбного ресторана вдали от моря должно подчиняться особым законам: на первый план выходит не количество позиций, а регулярность поставок. Лучше предложить людям ограниченный ассортимент — но это будет та рыба, которую тебе смогут поставлять на постоянной основе и без сбоев несколько раз в неделю. Опыт, который дала «Белуга», оказался бесценным. Именно благодаря ему нам удалось создать концепцию анти-«Белуги» — сеть демократичных фиш-хаусов «Филимонова и Янкель».

В фазе зарождения компании были созданы две концепции, которым было суждено стать сетевыми: «социальная» и «пивная».

Кафе «Ле Гато» было создано для сверстников его молодых владельцев и пришлось им по вкусу. «Ле Гато» отлично подходило для того, что называется «социальный выход» (встречи-переговоры, случайные знакомства, запланированные свидания), при котором основной выбор блюд — это, упрощенно говоря, чашка кофе с круассаном. Общепит пока не привычка поесть вне дома, выход в ресторан или кафе — это целое событие. Беспрогрызный городской формат французского кафе быстро становится модным. Подобное времяпровождение позволяют себе «продвинутые» люди того времени и хотят позволить себе те, кто начал неплохо зарабатывать. На зарплату в \$500—700 ресторан пару раз в месяц становится вполне возможным. На Тверскую в «Ле Гато» гости приезжали специально, это был своего рода «выход в свет». Чтобы удержать внимание публики, устраивались бесконечные party, к месту и не к месту. «Ле Гато» приглашало на вечеринки, посвященные всем мыслимым и немыслимым праздникам: от Хеллоуина до Всемирного дня красоты. В фазе формирования концепция кафе претерпела изменения, что и позволило придать ему сетевой формат.

Пивной ресторан «Колбасофф» поначалу не был демократичным заведением в полном смысле этого слова, но для Зельмана, который привык к поварам-французам и трехзначным долларовым ценам, заняться пивом и колбасками было довольно решительным шагом, и это был шаг вперед.

## ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ КОМПАНИИ АРПИКОМ (2003-2007)

Фаза формирования компании продолжалась с конца 2003 г. по 2007 г. Придя в ресторанный бизнес, Михаил Зельман решил подойти к задаче системно: учредить управляющую компанию и организовать все процессы профессионально, как и в любой другой отрасли — банковском деле или розничной торговле. Этот шаг стал началом революционного пути Зельмана как ресторатора: он одним из первых в России стал развивать ресторанные проекты по законам бизнеса.

Управляющая компания, которую через некоторое время назовут АРПИКОМ (RP-Com — Ресторанная Профессиональная компания), объединила все функции по сопровождению ресторанов. Кроме того, в задачи компании АРПИКОМ вошли создание и тестирование бизнес-моделей, выработка стандартов сервиса, построение основных технологических цепочек.

Путь компании на этапе формирования определился двумя стратегическими решениями:

- вывести на рынок сразу несколько различных ресторанных концепций, протестировать их и выбрать наиболее перспективные;
- выявить концепции, которые можно тиражировать, и отсеять остальные.

Летом 2004 г. АРПИКОМ открыл первый стейк-хаус «Гудман», который сразу же завоевал популярность у публики. Буквально через месяц «Гудманов» стало два. Этому проекту было суждено на долгие годы стать флагманом компании. Параллельно развивались и другие концепции: «Колбасофф» и «Ле Гато» тоже стали сетями. В 2004 г. АРПИКОМ заключил договор с пивоваренной компанией Sun Interbrew на поставку пива в наши вновь открывающиеся рестораны. По контракту с Sun Interbrew АРПИКОМ развивал рестораны «Сибирская корона», Beck's, «Бельвиль»

(Belgian Beer Cafe). Был открыт первый проект вне Москвы: хотя чешский пивной ресторан «7 Крон» в Балашихе просуществовал недолго, он дал нам опыт, который очень пригодился, когда мы начали выходить в регионы. Пивное направление в 2004 г. мы развивали наиболее активно, но, кроме того, мы бросили «пробный шар» в направлении восточной кухни, открыв ресторан «Бедуин». С самого начала у нас не было уверенности, что этот проект станет долгосрочным, да это и не было главной целью. В тот период важнее было протестировать разные форматы, чтобы выбрать приоритетный. Вскоре эта цель была достигнута, и мы перешли к следующему этапу.

В 2005 г. руководством компании было принято решение о реорганизации сети «Колбасофф», которая объединила под этой маркой три одноименных ресторана, ресторан «7 Крон», немецкий пивной ресторан «Beck's» и русский пивной ресторан «Сибирская корона». В 2005 г. был открыт первый итальянский ресторан Pasta della Mamma (позже его название изменилось на русское «Мамина Паста») в том помещении, где прежде был «Борго».

В 2006 г. компания запустила новый сетевой проект — фиш-хаусы «Филимонова и Янкель». Как и в случае с концепцией «Гудман», АРПИКОМ выступил в качестве первооткрывателя: формат фиш-хаусов был в России неизвестен.

## ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

Набираясь опыта в ресторанном деле, Зельман оставался прежде всего бизнесменом. Он понимал: ресторанный рынок только начинает формироваться, и каждый крупный игрок берет на себя ответственность за развитие индустрии. Это воодушевляло: ему выпал шанс не подстраиваться под существующие стандарты, а создать эти стандарты в России самому. Но, решив создать управляющую компанию и организовать все процессы в ресторанах системно, Зельман наткнулся на полное непонимание.

Для сверхдоходных ресторанов того времени, где весь учет осуществлялся «на коленке», закупки — на рынке, взаимодействие с персоналом — в режиме «пойди принеси», а критерием оценки работы — нравится или не нравится владельцу выражение лица менеджера, вышеперечисленные понятия кажутся навязанной шелухой. А команда специализированных профессиональных управляющих персоналом, финансами, маркетингом воспринимается как лишняя нагрузка на бюджет.

Михаил Зельман вспоминает: «В то время технологичность в ресторанном бизнесе казалась нонсенсом. Когда я стал применять в ресторанах бизнес-процессы и создал профессиональную команду для грамотного ведения дел, все смотрели на меня, как на сумасшедшего. Никто не мог понять, зачем я это делаю. Что мы можем наблюдать сейчас? Все крупные рестораторы, которые думают о дальнейшем развитии, создают управляющую компанию. Другого пути нет: руководить несколькими ресторанами в одиночку просто физически невозможно».

Зельман стал искать людей, которые разделяли его взгляд на бизнес. Собралась группа профессионалов, которая и приступила к детальной разработке стратегии. Для этого в сентябре 2003 г. была организована «командообразующая» поездка в Сочи. Туда с генеральным управляющим будущей компании Михаилом Зельманом отправились Нина Литвинова (управление персоналом), Аля Дмитриева (маркетинг), Илья Муртов (коммерческий блок), Эдуард Волков (финансы), управляющие ресторанов Вячеслав Шишков, Владимир Кабак, Владимир Гаспарян.

Вспоминает Нина Литвинова (в настоящее время Управляющий Группы Компаний, в которую входит компания АРПИКОМ): «Многие важные решения в нашей компании принимались не в Москве. Может быть, нам необходимо чуть-чуть оторваться от привычной среды, чтобы помечтать. Конечно, бизнесмен должен быть реалистом, но если он не умеет мечтать, крупного дела он

не создаст. Михаил смотрел в будущее с энтузиазмом, он верил, что компания будет управлять как минимум 30 ресторанами. Тогда это казалось фантастикой, и многие отказались всерьез относиться к таким проектам. В результате после поездки «ядро» компании сковалось: остались те, кто поверил Зельману. Как показало время, мы были правы».

1 октября 2003 г. считается днем создания Управляющей компании. Наряду с формированием совершенно новой организации, которую надо было продумывать и выстраивать с нуля — определять структуру, набирать людей, прописывать бизнес-процессы, компания запускала новые рестораны и развивала существующие. В марте 2004 г. у компании появился первый небольшой офис на Тверской. Весь штат тогда составлял семь человек: менеджер по персоналу, бухгалтеры, сотрудник, отвечающий за закупки. Из этого «зерна» выросла сложная структура компании.

МИХАИЛ ЗЕЛЬМАН ВСПОМИНАЕТ: «В ТО ВРЕМЯ ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ КАЗАЛАСЬ НОНСЕНСОМ. КОГДА Я СТАЛ ПРИМЕНЯТЬ В РЕСТОРАНАХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И СОЗДАЛ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ КОМАНДУ ДЛЯ ГРАМОТНОГО ВЕДЕНИЯ ДЕЛ, ВСЕ СМОТРЕЛИ НА МЕНЯ, КАК НА СУМАСШЕДШЕГО»

Концепция компании уже стала вырисовываться: профессиональное управление в ресторанном бизнесе. Однако названия компании пока не было. Зельман поставил задачу придумать название, которое бы отражало посыл: мы — профессионалы на ресторанном рынке. Предложили вариант Professional Restaurant Company, сокращенно PRCom. Однако это название вызывало ложные ассоциации с PR. Тогда Илья Муртов предложил поменять буквы местами, и все сложилось. Логотип сначала был латинским (в то время российские компании

предпочитали «маскироваться» под западные), позже мы транслитерировали логотип, подкорректировали фирменный стиль, утвердились в русском написании АРПИКОМ.

Идея «профессионально кормить людей» стала миссией компании. Прививать культуру питания вне дома, создавать тренды и быть экспертами в том продукте, на котором специализируется та или иная ресторанная концепция, давать персональный и одновременно стандартный для конкретной сети сервис — вот задачи, которые ставила и по сей день ставит перед собой команда во главе с Зельманом.

Профессиональный подход к ресторанному делу повлиял не только на организацию бизнес-процессов, но и изменил наше представление об аудитории, к которой мы хотим обращаться. Мы стали серьезнее относиться к выстраиванию концепции каждого проекта. Появилось понимание того, что на смену модным заведениям для золотой молодежи должны приходить вневременные концепции, с определенной специализацией, с соотношением цена/качество, как его понимают на развитом западном рынке. Кроме того, стало ясно, что следовать вкусам «ресторанной тусовки» — тупиковый путь. Формировать спрос гораздо интереснее и перспективнее.

АРПИКОМ занял свою нишу на ресторанном рынке и начал ее расширять. Условия для этого были самые благоприятные. Несмотря на высокие темпы роста, ресторанный рынок в России тогда, как и до сих пор, был далек от насыщения. Начиная с 2004 г. его ежегодный рост составлял около 20%. Основной тенденцией, влияющей на рост индустрии гостеприимства, стало увеличение благосостояния населения и зарождающаяся культура питания вне дома. Именно в этот период сегмент демократичных ресторанов достиг максимальных темпов роста, заняв к 2006 г. 75 % общего объема рынка общественного питания Москвы (\$2,9 млрд\*).

Объем рынка сетевых ресторанов в демократичном сегменте составлял около 20%.

После 2006 г. доля доходов компании АРПИКОМ от сетевых проектов демократичного (средний чек \$15—50) сегмента составила около 10%. За 2007 г. выручка компании выросла на 93%, EBIDTA — на 98 %, а доля среди демократичных сетей Москвы достигла 13,5%. Средний чек в ресторанах компании составил \$30—50. Общая площадь помещений ресторанов — 11 250 кв. м. За 2007 г. мы обслужили 1,3 млн посетителей — это около 3700 человек в день. Штат компании достиг приблизительно 1800 человек.

К концу фазы сетевые концепции АРПИКОМ полностью сформировались. В 2006 г. «Гудман» получил Серебряную пальмовую ветвь за лучшую ресторанную концепцию от Leaders Club и представлял Россию на международном этапе конкурса, который проходил в Марокко. В следующем году фиш-хаус «Филимонова и Янкель» завоевал Золотую пальмовую ветвь и участвовал в мировом этапе конкурса в Лондоне. В 2007 г. «Гудман» занял лидирующие позиции (7 стейк-хаусов) в категории мясных ресторанов и получил премию «Бренд года». «Колбасофф» также стал самой крупной сетью пивных ресторанов в столице.

\* In-Depth, December'06.

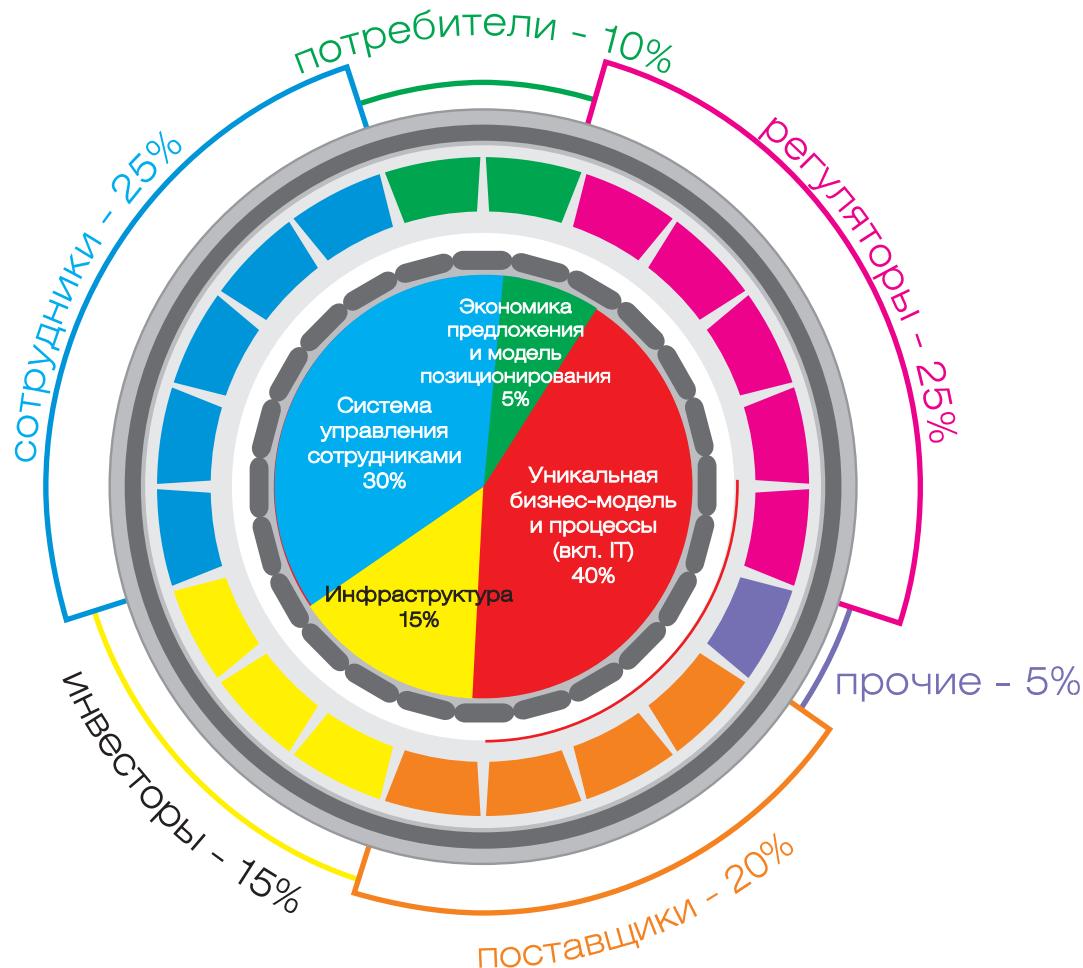


Рис. 10—1. «Генератор» в фазе формирования компании АРПИКОМ

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, НА ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

### Органы власти — 25%

В одной из статей журнала «Ресторатор» открытие объекта сравнивали с девятью кругами ада. Только для лицензии на алкоголь надо было оформить несколько десятков согласований с разными государственными структурами, а задача юридической службы — обеспечить наличие всей согласовательной документации на каждом объекте и на все случаи жизни. Многие бизнесмены, открывавшие рестораны, так и не смогли избежать рисков и просуществовали до первой проверки государственных контролирующих органов. Создание управляющей компании с полноценным юридическим департаментом было колossalным шагом вперед. Грамотное юридическое сопровождение сэкономило руководству ресторанов много нервов и денег.

С развитием компании работа с органами власти усложнялась. Создавались новые юридические лица под новые рестораны, заключались договоры аренды на новые площади. То, что мы уже имели, приводилось в соответствие действующему законодательству. Иной раз приходилось переоформлять разрешительную документацию, получать новые разрешения: особенно серьезные требования предъявляли работники Санэпиднадзора и пожарной охраны и, конечно, органы лицензирования. Без разрешений этих инстанций ни один объект не смог бы работать без сбоев. Лицензии тогда действовали всего один год, их продление требовало не только много нервов и терпения, но и умения планировать: процесс получения разрешений нужно было запускать своевременно. Основатель компании Михаил Зельман любит повторять: «Мы не представляем себе жизнь без 15-ти проверок в неделю». Ресторанный бизнес, как никакой другой, уязвим для разного рода инспекций, проверок. Существует бесконечное число требований

безопасности, предписаний и санитарно-гигиенических норм. И даже если все соблюдено, все равно к тебе могут придраться.

Наращивая потенциал, компания АРПИКОМ становилась более узнаваемой не только у наших клиентов, но и у органов надзора и контроля. Работать становилось все сложнее, объекты вводились в строй один за другим, а то и несколько одновременно, требования и нагрузки росли в геометрической прогрессии. Ужесточились требования законодательства к согласованию перепланировок. Однако юридический департамент уже работал в полную силу. Проверки различных инстанций уже не вызывали паники. Мы не боялись конфликтных ситуаций и не раз отставали свою правоту в судах.

Вспоминает Елена Белоусова, директор Юридического департамента (2003—2008 гг.): «Нашей службе удалось обеспечить все рестораны полным комплектом необходимых документов. Проверяющим становилось скучно при виде описи в папке с разрешительными документами, на каждый «чих» было разрешение, а персонал разговаривал с применением юридических терминов. С управляющими мы проводили специальные тренинги по теме: «К вам пришла проверка». Были анекдотичные случаи, когда проверяющие, не выявив никаких нарушений, выдумывали их. Например, втайне от бармена отклеивали акцизные марки от алкогольной продукции и требовали уплаты крупных штрафов. Одна судебная история возникла даже по факту того, что «доска потребителя», оказывается, была наполовину прикрыта шторкой».

Открытие и функционирование ресторана — это всегда сложный, многокомпонентный процесс, подразумевающий коммуникацию и с инстанциями, казалось бы, далекими от ресторанный специфики. Так, нам пришлось потратить много времени на урегулирование вопросов прав использования музыкальных произведений, которые звучали в наших ресторанах в фоновом режиме.

Впрочем, нельзя не сказать и о возможностях конструктивного сотрудничества с органами власти. Уже на стадии формирования АРПИКОМ был достаточно авторитетной компанией: хотя мы были молоды, но старше и опытнее нас в России почти никого и не было, ведь профессионально заниматься ресторанным бизнесом мы начали одними из первых. Поэтому к нам стали обращаться за консультациями. Правительство Москвы предложило нам составить экспертную оценку проекта «Русское бистро». Предполагалось, что, если проект нас заинтересует, мы же будем его развивать. Однако управление этой сетью не показалось нам перспективным. Проверив технологические составляющие проекта, мы определили его оценочную стоимость и передали необходимую информацию в правительство Москвы.

#### Сотрудники — 25%

В ресторанном бизнесе кадры действительно решают все, без всякого преувеличения. С самого начала АРПИКОМ выработал свой собственный, нестандартный подход к набору персонала. Важнейшим критерием было отношение человека к работе, его творческий потенциал. Компания готовилась завоевывать рынок, нужны были идеи, увлеченность, интерес каждого сотрудника, чтобы не забуксовать с самого начала.

В управляющую компанию Зельман стал набирать менеджеров, которые не имели отношения к ресторанному бизнесу, но были максимально компетентны в своей сфере. Это были люди амбициозные, готовые рискнуть и начать в новой области практически «с чистого листа».

Тщательный отбор линейных сотрудников были не менее важен. Система управления только создавалась, и люди «на местах» решали все: от их заинтересованности и отношения к делу зависел результат. Мы отдавали предпочтение людям азартным, с лидерскими качествами — тем, кто воспринимал общее дело как свое.

Вспоминает Владимир Корнилов, официант стейк-хауса «Гудман»-Тверская (работает со дня открытия стейк-хауса в июне 2004 г.): «Когда только открылся «Гудман», мы вставали на Тверской в своих белоснежных шефских куртках и приглашали зайти к нам на стейк людям «с улицы». Мы верили в этот ресторан, рассчитывали на заработок, но когда впервые перевыполнили дневной план в два раза (выходить на улицу к тому моменту времени уже не было), хосперщик (повар, жарящий стейки на угольной печи — хоспере) в сердцах отбросил щипцы и вышел с кухни. У него просто отваливались руки с непривычки. Мы просто не представляли, что у нас может быть столько гостей. Конечно, была эйфория, но и усталость неимоверная. Сейчас у нас гостей каждый вечер вдвое больше — и это норма».

Поначалу компания была не очень большой, и все жили одной семьей. Иерархии, как таковой, не было: да, на рабочем месте официант формально подчинялся менеджеру, но, по сути, мы все вместе делали одно дело и очень дружили.

Вспоминает Алексей Мартынов, барменеджер компании АРПИКОМ: «Я тогда искал работу бар-менеджера, а в АРПИКОМ мне предложили всего-навсего позицию бармена. И все-таки я согласился. Почему? Мне стало безумно интересно. Это же была абсолютно новая для России концепция, мы начинали с нуля. Это дело сразу стало моим, личным, как и для всех, кто тогда работал в «Гудмане». Помню, как мы с будущим управляющим стейк-хауса и с тремя

В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ  
КАДРЫ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО  
РЕШАЮТ ВСЕ, БЕЗ ВСЯКОГО  
ПРЕУВЕЛИЧЕНИЯ

официантами, вооружившись щетками и моющими средствами, отирали летнюю веранду «Гудмана». Кто-то догадался положить туда железные трубы, и ржавчина въелась намертво. И никому не пришло в голову возмутиться, что это, мол, не наша работа».

Стахановские методы работы казались естественными довольно долгое время.

Вспоминает Иван Зимин, менеджер по маркетингу: «Я работал барменом в «Бельвиле». Мы закрыли ресторан в 23-00, а наутро должны были открыть уже «Гудман». Эту ночь я не забуду никогда. До трех часов мы делали полную инвентаризацию бара, а менеджер отдирал с окон наклейки «Бельвиля». Надо было поменять все: посуду, напитки, фотографии на стенах. Повсюду стояли какие-то коробки, никто не понимал, каким образом к следующему дню это все будет расставлено, а о том, что утром начнется новая рабочая смена, уже старались не думать».

Энтузиазм — отличное настроение для старта. Но чтобы он не угасал, важно иметь успех, и общий, и личный. Рост популярности наших ресторанов добавлял каждому, кто работал в компании, уверенности в завтрашнем дне. Кроме того, начали расти доходы, и это также давало силы для новых свершений. Официанты очень быстро уловили прямую связь: хорошо работаешь — много получаешь. Тут играют роль и чаевые, и лояльность гостей, которые имеют возможность выбирать официанта. Наиболее талантливые ребята, которые умеют подобрать «ключик» к каждому гостю, имеют очень хороший доход. Были случаи, когда успешным официантам предлагали повышение, например должность менеджера, и через некоторое время они по собственному желанию возвращались на позицию официанта, потому что с повышением серьезно теряли в доходах.

АРПИКОМ — молодая компания, и, может быть, поэтому он никогда не был просто «местом работы». В компании не только

зарабатывали. Здесь общались, дружили, заводили романы и создавали семьи. Свободное время, когда оно было, часто проводили вместе. В 2004 г. собрали футбольную команду. Годовщину создания компании поехали отмечать в подмосковный пансионат все вместе, около ста человек. Однако со следующего года компания стала расти такими темпами, что о подобных «междусобойчиках» пришлось забыть. С 2006 г. мы стали ежегодно проводить крупное корпоративное мероприятие — церемонию награждения сотрудников, добившихся лучших результатов в течение года. «Жар-птица», как мы назвали эту церемонию, стала событием, которого с нетерпением ждет вся компания. Это не только награждение и поощрение лучших, это праздник для всех: с собственным капустником (в котором из года в год принимают участие многие наши сотрудники: от артистических звезд наших ресторанов до Михаила Зельмана), банкетом, выступлениями профессиональных артистов и музыкантов, интереснейшей развлекательной программой.

#### Поставщики — 20%

Когда у Зельмана был один ресторан, проблемы с поставщиками не существовало. Зависимость была минимальной: нет какого-то продукта — управляющий берет машину и едет в магазин, а в крайнем случае, можно вообще поменять рецептуру. Стандарт приготовления был не очень важен. С созданием Управляющей компании, сетевых проектов и увеличением количества ресторанов задача поиска поставщиков вышла на первый план. С самого начала мы сделали ставку на качество продукта. Сейчас это кажется естественным, но в 2003 г. качество еды далеко не для всех ресторанов было приоритетом. Требования к поставщикам были высокие: ингредиенты должны быть свежие, отличного качества и всегда в наличии. При этом насыщенность рынка в те годы была совсем не той, что сейчас: если тебе нужен был сыр пармиджано реджано, ты не выбирал из 25 поставщиков, а брал у того единственного, который его завозил. А если этот

единственный поставщик тебя подводил, тебе больше не к кому было обратиться.

Вспоминает Светлана Александрова, в 2004 г. менеджер по закупкам, а сегодня генеральный директор компании «Легион», единого поставщика АРПИКОМ: «В первые годы, когда сетевые проекты еще не заработали в полную меру, «осечка» поставщика была для нас не так страшна, как потом, когда появилась необходимость поддерживать единый стандарт в десятках заведений. Объемы наших заказов поначалу были не очень большими, что давало пространство для маневра: если у поставщика что-то заканчивалось или нас не устраивало качество, можно было быстро съездить на рынок и купить то, что нужно. С другой стороны, небольшие объемы были минусом в глазах партнеров. Чтобы заинтересовать крупных поставщиков, приходилось очень постараться. Но сам подход к делу говорил за себя: большинство наших партнеров убедились, что мы на рынке надолго и будем расти. На стадии формирования мы смогли выстроить прочные взаимоотношения со многими поставщиками, которые стали нашими партнерами на годы».

В 2005 г. произошло событие, позволившее нам решить многие проблемы с поставками продуктов: АРПИКОМ произвел вертикально-интегрированную сделку, приобретя половину бизнеса «Глобал Фудс», крупного поставщика продуктов для индустрии HoReCa\*.

Игорь Бухаров, председатель Федерации рестораторов и отельеров: «Для такой динамично развивающейся компании, как АРПИКОМ, иметь своего поставщика очень выгодно, особенно если учесть, что рынок постоянно лихорадит из-за изменения пошлин, действий Санэпидемнадзора и т.п.».

Постепенно компания росла и становилась все более привлекательным партнером для крупных поставщиков. Рынок. Мы уже могли выбирать тех поставщиков, которые обеспечивали нужный нам уровень качества и на оптимальных условиях. Многие наши партнеры стали с удовольствием участвовать в различных акциях, фестивалях и мастер-классах, которые проводили наши рестораны. Партнеры предлагают подарки для гостей, бесплатно предоставляют продукты для различных мероприятий, организуют сотрудникам нашей компании образовательные поездки, в том числе и за рубеж. Наши официанты, бармены, повара, и управляющие побывали на многих производствах по всему миру.

Работа с поставщиками определила успех концепции фиш-хауса «Филимонова и Янкель». Нам удалось найти партнеров, которые смогли бесперебойно поставлять нам калиброванную рыбу по приемлемым ценам, и это позволило нам выйти на рынок с уникальным торговым и ценовым предложением. Журнал «Ваш досуг» по этому поводу писал: «Ресторатор Михаил Зельман <...> первым в Москве продемонстрировал, что рыба может быть дешевле мяса».

### Инвесторы — 15%

Сначала Михаил Зельман инвестировал в компанию личные средства. Потом появились соинвесторы, бизнесмены с огромным опытом, которые во многом помогли компании стать лидером рынка. Большая часть полученных средств была направлена на открытие новых объектов под разными брендами. В первое время наши партнеры видели в непрофильном для них бизнесе определенные риски — дело было новое. Но увеличение стоимости компании, которое произошло с тех пор, ее имидж и репутация, которые создала и поддерживает команда, эти риски нивелировали.

\* Hotel, Restaurant, Catering.

Михаил Зельман: «С момента прихода новых акционеров значимость нашего бизнеса выросла в разы. Хотя моя доля в нем сильно сократилась, а после выхода АРПИКОМ на IPO она должна была сократиться еще больше».

### Потребители — 10%

Формирование компании пришлось на начало 2000-х гг., когда ресторанный рынок в России был еще почти пустым. Прослойка людей, которые могли позволить себе регулярно посещать рестораны, была очень узкой. Эти люди с удовольствием кочевали с места на место, не обременяя себя лояльностью к ресторанам, в которых проводили время. В условиях разреженной конкурентной среды привлечь эту аудиторию было несложно. Рестораторы имели возможность выбирать любой формат, стиль и направление: если уровень исполнения был достаточно приличным, заведение быстро становилось популярным в тех или иных кругах.

Отношения с целевой аудиторией в то время не определялись ни уровнем сервиса, ни гастрономическими достоинствами ресторана, ни соотношением цена/качество. Однако АРПИКОМ с самого начала поставил своей целью предложить гостям лучшее, «воспитать» аудиторию в той ресторанный культуре, которую мы хотели донести до людей. Для нашей компании отношение к посетителям стало отправной точкой стратегии. Мы создаем долгосрочные проекты, работаем на перспективу. Рост выручки для нас — это не рост цен, это прежде всего увеличение количества новых гостей, которые после первого посещения становятся постоянными посетителями. Поэтому с самого начала мы выстраивали прочные отношения с аудиторией наших ресторанов, основанные на взаимном доверии, заинтересованности и уважении.

Однако в первые годы это было совсем не просто. Хотя период «первоначального накопления капитала» остался позади и люди

стали спокойнее и цивилизованнее, отголоски «диких девяностых» еще слышались.

Вспоминает Максат Ишанов, в 2004 г. менеджер стейк-хауса «Гудман»-Тверская, ныне управляющий сетей «Гудман», «Филимонова и Янкель»: «Подходит как-то ко мне наша уборщица, вся какая-то «ватная», в руках у нее салфетка. Вот, говорит, посмотрите, что я в туалете нашла. Разворачивает салфетку, а там — пистолет «Беретта». «Гудман» очень быстро стал модным, и среди наших гостей были так называемые «авторитеты». Работать с ними было сложно. Один раз такая компания с телохранителями заявилаась, когда у нас не было свободных мест. Был, правда, зарезервированный под банкет большой стол. Слова «нет» эти люди не понимали. Чтобы как-то повлиять на них, я соврал, что мы ждем свадьбу, сейчас приедут жених и невеста. Они говорят, ладно, мы посидим тут немножко, а как только моложены приедут, освободим стол. Что было делать? До банкета оставалось полчаса. Никогда мы так быстро не жарили стейки. Через 29 минут ребята вышли из стейк-хауса, и тут же пришли люди, заказавшие банкет».

Вячеслав Дельберг, бренд-шеф компании, рассказывает: «Самым ярким воспоминанием того времени для меня стал визит к нам на Тверскую Майка Тайсона. Принимающая сторона решила показать почетному гостю первый московский стейк-хаус. Мол, и мы, русские, не лыком шиты. Я тогда был шеф-поваром «Гудмана», и честь встречать дорогого гостя выпала мне. Приготовили полуторакилограммовый стейк, надо его подавать. Я выглядываю в зал и вижу Майка. Он очень солидно выглядит, и мысль подавать ему стейк мне категорически не нравится. Но отступать некуда. Подошел с этим стейком, говорю: «Гуд ивнинг, мистер Тайсон». А он смотрит на стейк и мрачнеет. Все, думаю, сейчас мне будет нокаут. Наконец он вздыхает и говорит: «А вы знаете, что я мяса не ем?» (по-английски, конечно). Оказывается, он недавно принял ислам. Спрашивает: «Это свинина?». «Нет — говорю, — говядина!».

Помню, как я порадовался тогда, что стейки вообще из свинины не готовят».

Если американцы и другие иностранцы (а на Тверской такими были более половины гостей), попадая в «Гудман» впервые, сразу понимали, о чем идет речь, формат, меню и атмосфера классического стейк-хауса были им знакомы, то среди москвичей мы сразу начали просветительскую деятельность.

Татьяна Яковлева, руководитель службы продукта (в 2004 г. — менеджер по маркетингу): «Первые гости «Гудмана», как правило, плохо представляли себе, что такое настоящий стейк. Когда официанты интересовались степенью прожарки, клиенты требовали максимально прожаренные стейки — «только без крови!». Тогда мы стали рассказывать о культуре стейка всеми доступными средствами: через меню, прямые продажи, проводили мастер-классы и, конечно же, рекламные кампании. Так появились наши слоганы «Стейк в большом городе», «Такого вам еще не делали», «Займись стейком с профессионалом». Помню как изобретали девиз «Умеем делать миньон». Сидели до полуночи в «Гудмане» на Новинском, «мозговой штурм» шел до полного изнеможения, все терзались сомнениями. Наконец решили: а чего стесняться? Ведь умеем же! А потом хохотали, когда гости, увидев нашу перетяжку, звонили и спрашивали: «Что вы там делать умеете?». Но результаты-то продаж были серьезными. Мы не просто привлекли много гостей, но и смогли удержать их, доказав на практике, что одинаково хорошо умеем готовить все виды стейков, каждый день, во всех наших стейк-хаусах. Девиз держится в памяти людей до сих пор. Не так давно в ресторане на Тверской рядом со мной оказалась большая компания гостей среднего возраста. Читая меню, они рассуждали между собой: «Ну-ка, проверим, как тут умеют делать миньон!». Приятно, что наша идея стала народной».

### Прочие — 5%

Одной из специфических аудиторий являются жители территорий вокруг предприятий общественного питания. С их претензиями по поводу громкой музыки, запахов, утилизации отходов, поведения ресторанный публики на улице приходилось сталкиваться многим управляющим московскими ресторанами. У нас подобный эпизод был с жильцами дома на Ленинском проспекте, которым мешал ресторан «Бельвиль»: по вечерам там играла фоновая музыка, кроме того, в период наладки вентиляционной системы запах готовящихся на кухне блюд иногда чувствовался на улице. Мы урегулировали отношения с жильцами, поставив им на окна современные стеклопакеты.

Еще одной интересной аудиторией для ресторанных бизнеса, безусловно, являются бренд-партнеры. Так, в 2005 г. мы познакомились с компанией «Starbucks». Эта всемирно известная сеть кофеен планировала выход на российский рынок и подбирала партнеров в нашей стране. Разумеется, стать партнером «Starbucks» хотели очень многие компании, так что наши американские коллеги устроили грандиозный конкурс. АРПИКОМ вышел в финал, мы повезли презентацию компании в Америку. Опыт взаимодействия с такой крупной мировой корпорацией был очень интересен для нас, хотя результата, как такового, мы не достигли. «Starbucks» тогда заморозил проект и появился в России лишь спустя несколько лет.

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

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

Главной задачей на этапе создания компании была регламентация бизнес-процедур: мы создавали стандарт, который должен был работать долгие годы, и поэтому хотели сделать это качественно. Была создана Управляющая компания: теперь все процессы должны были стать централизованными. Это требовало и проработки структуры, и внедрения технологий.

Изначально у каждого ресторана был свой склад и сотрудники (кладовщики), которые закупали товар. У каждого ресторана был свой ассортимент. Соответственно, и поставщики были разные. Очень скоро в компании ввели такое понятие, как «Журнал стандартов». Для каждой концепции утверждался свой журнал, и не только по продуктам, но и по посуде, напиткам, хозтоварам. На это ушло довольно много времени, так как департамент закупок стремился к тому, чтобы сократить количество поставщиков, за счет этого увеличить объем закупки и получить наиболее выгодные условия сотрудничества. Но для того чтобы ввести один и тот же продукт (например, молоко) во всех кафе и ресторанах, нужно было его со всеми и утвердить.

Именно поэтому в компании появилась такая должность, как «брэнд-шеф концепции», в функции которого входит анализ продуктовой базы компании с точки зрения сохранения планируемого соотношения себестоимости и качества. Он также проверяет стандарты работы кухни ресторанов от заготовок до планирования правильного объема закупок, соблюдение технологии приготовления блюд и знаний поварами технологических карт, контролирует рецептуру, вкус и оформление блюд согласно общей концепции. Кроме того, на

него возлагается контроль соответствия нормам СЭС, чистоты и соблюдения графика уборок на кухне. Бренд-шеф проводит профессиональные обучающие тренинги для сотрудников ресторанов и мастер-классы для постоянных гостей.

В период быстрого роста числа ресторанов мы вывели на рынок одновременно несколько новых концепций. Только «пивных» концепций у нас было четыре, и у каждой свое меню и карта напитков. Наши шефы и бренд-шефы были и остаются людьми творческими. Их тянуло вводить новые и необычные ингредиенты, которых раньше никто не использовал. Департамент закупок в тот период постоянно искал что-то новое. Но в 2006—2007 гг. была сформирована компания «Легион», наш единый закупщик и поставщик. С появлением этого подразделения мы смогли отказаться от больших складов. Зато в каждом ресторане появилась такая важная должность, как «оператор Next», круг обязанностей которого был совершенно нестандартным. Любой товар утверждался в нашей компании соответствующими сотрудниками, далее определялся поставщик, с которым согласовывали цены и объемы. Эта информация передавалась «Легиону», который централизованно закупал товар у утвержденных поставщиков и привозил все товары «одной машиной». Благодаря централизации закупок мы смогли сократить расходы на персонал в ресторанах и расходы на склад, сократить остатки в ресторанах. Более того, мы внедрили электронные накладные, позволяющие не заниматься заказом товара «вручную». Необходимый заказ



и даже сам бланк «уходят» в «Легион» автоматически. У шеф-повара всегда есть возможность внести корректировки в заказ, но основная работа автоматизирована. Отдельно в ресторан нам привозят только свежие овощи, свежую рыбу и алкоголь. Все это удалось сделать не за один месяц, сталкивались с разными трудностями. Привычка работать по-старому была у многих. Да и сама новая схема требовала большого внимания. Но сейчас уже все понимают, насколько это было правильное решение.

Первые проекты Зельмана («Белуга», «Борго», «Ле Гато») отчасти возникали стихийно. С созданием общей Управляющей компании мы стали уделять большое внимание концепции ресторана и продумывали все ее детали с самого начала. Первой яркой концепцией с собственной философией и «лицом необщим выражением» стал «Гудман». Концепция стейк-хауса была совершенно новой для России. До появления «Гудмана» некоторые рестораны пытались воспроизводить атмосферу Дикого Запада, которую ошибочно принимали за атмосферу истинного стейк-хауса. При этом о стейке, как таковом, никто особенно не думал: позволительно было называть этим словом практически любое жареное мясо. «Гудман» подошел к вопросу серьезно. Прежде всего мы предложили людям настоящие стейки: мы закупали австралийскую, аргентинскую и американскую говядину, полученную от бычков специальных мясных пород — абердинского ангуса и херефорда. Мясо было не парным, а вырезвым, как положено: 21 день говядина выдерживается в особых условиях, чтобы раскрылся ее вкусовой потенциал. Это мясо жарится на натуральных древесных углях в профессиональной печи (хоспере). Интересно, что, решив продвигать культуру стейка, мы сразу обозначили свое негативное отношение к полностью прожаренному мясу (степень прожарки «well done»), которое теряет вкусовые качества. Еще одним принципиальным решением было создание лаконичного меню. На фоне многостраничных опусов конкурентов мы выглядели почти шокирующими: все меню помещалось на сложенном вдвое листе формата А3, ассортимент фирменных стейков состоял всего из

нескольких позиций. Когда у ресторана есть оригинальное гастроэкономическое предложение, ему нет нужды пытаться обятье необъятное и угадать вкусы каждого, кто заглянет в гости.

Лаконичное предложение стало фирменным знаком всех наших концепций: «Гудман» — это прежде всего стейки, «Филимонова и Янкель» — рыба, «Мамина Паста» — паста и пицца, «Колбасофф» — пиво и колбаски. Конечно, меню включает и другие блюда, но «ядро» всегда очень компактно и определенно.

Мнение Михаила Зельмана: «Решиться на то, чтобы в чем-то ограничить посетителя, всегда непросто. Но при этом нужно понимать, что в меню вашего ресторана может быть, например, только паста, и ресторан будет успешным. В ресторанном бизнесе очень важно уметь сказать «нет», но сделать это могут только профессионалы».

В России лаконичное меню люди воспринимают с меньшим энтузиазмом, чем в Европе, где довольно часто можно встретить ресторан, в ассортимент которого входит всего несколько блюд. Поэтому для московских ресторанов, не отказываясь от философии узкой специализации, мы все же делаем небольшие «линейки» в виде популярных салатов, закусок, супов, десертов. А вот меню лондонского GOODMAN получилось еще меньше, чем в Москве. И это не помешало ему достичь успеха, а возможно, напротив, помогло. Спустя несколько недель после открытия наш ресторан стал одним из самых популярных в Лондоне. В нем побывали наиболее уважаемые ресторанные критики, мнение которых принципиально важно для местной публики. Появились рецензии, в которых говорилось о том, что лучший стейк в Лондоне подают в GOODMAN. А через 6 месяцев GOODMAN получил престижную британскую ресторенную награду One Rosette Award for culinary excellence, в ноябре 2009 г. английский журнал Esquire включил GOODMAN в пятерку лучших стейк-хаусов Великобритании. Секрет успеха прост, мы ничего не изобретали:

когда вы сконцентрированы на чем-то одном, одержать победу гораздо легче.

В 2006 г. компания запустила новый сетевой проект, фиш-хаусы «Филимонова и Янкель». Как и в случае с концепцией «Гудман», АРПИКОМ выступил в качестве первооткрывателя: формат качественного и в то же время демократичного рыбного ресторана был неизвестен в России. В Москве тема рыбной кухни всегда была актуальной. Однако долгое время на рынке были рыбные рестораны только премиального класса, например «Сирена». Затем стали появляться рыбные рестораны для людей с доходом выше среднего, например сеть ресторанов «Порто-Мальтезе» (средний чек \$60—80). Однако и это был вариант не для широкой аудитории. С открытием фиш-хауса «Филимонова и Янкель» в Москве впервые появился рыбный ресторан со средним чеком 1200 руб. За эти деньги в фиш-хаусе можно съесть целую дораду с гарниром или большую порцию морепродуктов и выпить хорошего белого вина.

Концепция фиш-хаусов получила Золотую пальмовую ветвь на конкурсе ресторанных концепций Leaders Club. Лаконичное меню фиш-хаусов и разумный средний чек стали главным залогом ее успеха. Мы первыми поняли, что поддерживать оптимальное соотношение цены и качества в рыбном ресторане, который находится вдали от побережья, можно только при условии ограничения ассортимента. Впервые для рыбного ресторана в Москве мы стали указывать цены за порцию. До этого размер порций в рыбных ресторанах зависел от конкретной поставки, цены на рыбу «прятали» в ее стоимости за 100 грамм. В итоге выходило очень дорого и непредсказуемо. Мы же нашли тот оптимальный вес рыбы, который нужен человеку, чтобы наесться. Договорились о поставках только нужного нам размера. Наши гости наперед знают, сколько стоит рыба.

Стандартизация, предсказуемость стала одним из основных факторов привлечения посетителей. Когда сеть «Гудман» стала расти, единый стандарт нарезки стейков появился и здесь. В компании был создан специальный цех централизованной нарезки стейков, который его сотрудники метко назвали «убийный отдел». Для работников «убийного отдела» были созданы специальные стимулы. В частности, они получили возможность обедать как гости в наших ресторанах, теперь они сами могут побывать «в шкуре» клиента и увидеть «конечный результат» своей работы на собственной тарелке. Кроме того, в 2006 г. в компании заработала программа «Таинственный гость», аналог практики контроля качества сервиса Mystery Shopper. Задача «таинственного гостя» — оценить уровень услуг в ресторане и их соответствие стандарту, принятому в компании.

Сначала для этой работы мы приглашали специалистов извне. Однако нас не устроил уровень их работы. Ею часто занимались люди, которые не понимали наших стандартов и давали непрофессиональную оценку. Впоследствии мы стали прибегать к помощи самих клиентов из числа частых посетителей, с которыми мы близко знакомились, либо из числа наших знакомых, которые часто посещают рестораны. Что, в принципе, практически одно и то же. Эти люди предварительно проходили специальный тренинг и уже знали, на какие моменты надо обращать внимание. Наши «таинственные гости» стали, наверное, самыми придирчивыми гостями ресторанов, но именно этого мы от них и ждали. Их комментарии помогали нам выявлять все слабые моменты и вовремя корректировать их. Для самих «таинственных гостей», кстати, это было не развлечение, а серьезное дело, сопряженное с неудобствами: благодаря своей работе они стали настолько взыскательными, что уже не могли с прежним удовольствием ходить по московским ресторанам и кафе, тем более что уровень многих из них до сих пор оставляет желать лучшего. В конце концов их освободили от этих обязанностей, и работа «таинственного гостя» вновь была передана на аутсорсинг. За это время качество работы таких компаний значительно выросло и теперь нас устраивает.

В 2004 г. в компании появился ИТ-департамент. Первая серверная представляла собой огороженный коробками угол комнаты, а в офисе было 25 компьютеров. Из ресторанов выход в сеть осуществлялся через dial-up. Сейчас в компании более 20 серверов, офис и рестораны объединены в корпоративную сеть — связь занимает секунды. С конца 2004 г. мы начали «строить» корпоративную сеть: сначала через провайдера «Таском», а с 2007 г. перешли на «Совинтел» («Голден Телеком») и частично на «КОМСТАР-ОТС». Создание единой сети позволило нам централизованно вводить заявки одновременно для всех точек сети. Ранее каждый ресторан вводил новую позицию самостоятельно, присваивая персональный код, что затрудняло получение финансовых отчетов. Теперь отчеты формируются и поступают в финансовый департамент в единой удобной форме из R-Keeper, Storehouse и 1С.

#### **Система управления сотрудниками (HR) — 30%**

«Управление персоналом» — словосочетание, наименее удачно выраждающее подход к людям, существующий в нашей компании. Сотрудники для нас не объект, а субъект: компания это и есть люди, которые в ней работают. Поэтому «управление» для нас сводится к созданию условий, при которых людям хочется работать. С самого начала мы делали ставку на сильную корпоративную культуру, на вовлеченность людей в жизнь компании: в АРПИКОМ не принято делить позиции на «ключевые» и «прходные». Каждый человек в компании важен, и он обязательно должен это чувствовать. Например, переводя пивные проекты под единую марку сети «Колбасофф», мы стремились донести смысл и суть этого процесса до всех сотрудников, не важно, участвовали ли они в нем. В конце 2005 г. слово «ребрендинг» в АРПИКОМ знали все, в том числе посудомойщицы и гардеробщики.

Мотивация поначалу была нематериальной, но это не мешало ей работать: энтузиазм создателей компании передавался всем

сотрудникам. Однако уже с 2005 г. стали внедряться мотивационные программы. Хорошо работать стало не только интересно, но и выгодно. Мотивация стала для нас возможностью поддержать сотрудников, увеличить их лояльность к компании и, наконец, повысить их профессиональный уровень. С 2005 г. мы стали организовывать поездки сотрудников за рубеж. Специалисты нашей компании своими глазами увидели французские рестораны и американские стейк-хаусы, австралийские и американские животноводческие фермы, винодельни Италии и сигарные фабрики Кубы.

АРПИКОМ позиционировал себя как профессиональная ресторанная компания, и задача повышения профессионального уровня сотрудников вышла на первый план. Образование, касающееся сферы услуг, в нашей стране пока «хромает», поэтому обучать людей мы предпочитали сами. В 2004 г. был создан учебный центр, который объединил функции подбора персонала и его обучения. Были разработаны многоуровневые тренинги для персонала, система аттестаций. Особый акцент был сделан на сервис: время, потраченное на освоение стандартов обслуживания, в перспективе окупалось: гости отмечали высокий уровень профессионализма наших официантов. Обучение не было обязательным. Мы убеждены, что научить чему-то против воли нельзя. Однако наши тренеры были и остаются Профессионалами с большой буквы. Они вели курсы настолько увлекательно, что желающих пройти обучение всегда было много. Кроме того, очень скоро люди поняли, что от их профессионализма напрямую зависит их доход.

Каждые несколько месяцев в рестораны приезжали иностранные консультанты. Поначалу нам нужны были консультации по очень широкому кругу вопросов. Российская индустрия гостеприимства была настолько ниже мирового уровня, что зарубежный опыт было рациональнее копировать «по максимуму». Однако постепенно наш собственный профессионализм рос, и вскоре мы сузили круг тем для обсуждения с консультантами, сведя взаи-

модействие с зарубежными экспертами в основном к технологии приготовления блюд. Перед приездом консультантов повара пили валерьянку, зато уровень качества после таких визитов, безусловно, возрастал.

С открытием сети «Гудман» появилась необходимость особенно тщательно подходить к отбору официантов. Мы решили отойти от стандарта «молодых и шустрых» ребят и девчонок и набирали взрослых, солидных мужчин. Согласно концепции, образ официанта должен был нести отпечаток высокого профессионализма. В тексте объявления о наборе персонала было прямо указано: ищем мужчин солидной комплекции. Это было непривычно. Заинтригованные таким подходом, кандидаты охотно приходили на собеседования. Мы поставили задачу сделать официантов экспертами, которые будут на равных общаться с гостями, давать им рекомендации, в «Гудмане», например, прививать культуру потребления стейков, вина. Даже одежда должна была подчеркивать необычный имидж наших профессионалов: рабочей одеждой официантов стал поварской китель, который обычно носят только шеф-повара, да и то в торжественных случаях.

Для «Маминой Пасты» мы также выбрали неожиданный типаж: официантки в возрасте, со склонностью к полноте. Это соответствовало концепции: добротная домашняя кухня, атмосфера «как у мамы». Поначалу это удивляло и гостей, и даже в большей степени — профессионалов, наших конкурентов. Но время показало, что мы были правы. Официантки «Маминой Пасты» заслужили любовь наших гостей - многие ходят в ресторан к одной и той же официантке не один год.

Было ясно, что АРПИКОМ будет расти, и расти быстро. Поэтому появилась необходимость в создании централизованного средства коммуникации. В 2004 г. компания стала выпускать корпоративную газету. Это издание ни в коем случае не было «рупором» для руководства компании. Авторами становились самые разные

сотрудники, все, кто хотел, и кому было, о чем рассказать. Основа нашей корпоративной культуры — внимание к каждому человеку в команде, именно поэтому газета стала для компании важным инструментом общения, обмена идеями.

С 2006 г. мы стали проводить ежегодный профессиональный конкурс среди поваров компании — «Золотой нож». Нина Литвинова считает: «Участие в конкурсе «Золотой нож» — это возможность проверить свои способности, раскрыть свой талант, проявить свое творчество, прекрасно провести время в кругу коллег и, конечно, получить оценку именитых шеф-поваров ресторанов Москвы».

К концу фазы формирования компания уже имела сложившуюся систему подбора, обучения и аттестации сотрудников. Система была оригинальной, многие наши разработки применяются только в нашей компании. А главное — система работала. Доказательством этому служит не только собственная или внешняя оценка (в 2007 г. мы получили премию «HR-бренд года» от компании Head Hunter), но и цифры, в частности низкий показатель «текучести кадров» в АРПИКОМ. Впрочем, формулировку «текучесть кадров» мы вообще не используем, мы предпочитаем говорить о «стабильности кадров». АРПИКОМ борется не против текучести, а за сохранение стабильности. И даже при подсчете параметров мы говорим не о «13% текучки», а о «87% стабильности».

#### Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 15%

На стадии зарождения компании мы располагали точками в самом центре города: «Ле Гато» и «Гудман» — на Тверской улице, в здании театра Станиславского, а «Борго» и «Белуга» — в переулке неподалеку от Патриарших. «Колбасофф» открылся на Таганке. На стадии формирования стало понятно, что надо пробовать другие варианты территориального расположения.

Рестораны, созданные в партнерстве с Sun Interbrew (InBew), стали открываться в «спальных» районах. Мы считали, что инфраструктура растет, и уже тогда понимали, что в будущем люди начнут активно посещать рестораны, расположенные рядом с домом.

С созданием сетевых проектов на первый план вышла проблема аренды помещений: мы понимали, что в перспективе найти удобные места для десятка точек будет труднее, чем для одного заведения. АРПИКОМ выбрал нестандартный ход: новые рестораны мы стали открывать в торговых и офисных центрах. Сейчас это уже обычная практика, а 6 лет назад, когда было решено открыть «Гудман» в «Новинском Пассаже», это был смелый шаг. В то время считалось, что солидные рестораны должны иметь отдельное здание, а для торговых, развлекательных и деловых центров подходит формат недорогих fast-food концепций. И даже годом позже, при наличии доказательств успешной работы в «Новинском», в команде разгорелась настоящая интеллектуальная «битва» вокруг решения разместить «Гудман» и «Филимонова и Янкель» в Торговом центре «Европейский». Впервые рестораны подобного уровня открывались рядом с «Одеждой» и «Обувью». Можно было бы посчитать это соседство серьезной угрозой для имиджа бренда. Однако решение было принято в пользу такого размещения. Проанализировав образ жизни нашей целевой аудитории, мы пришли к выводу, что основной дефицит, который испытывают современные люди, — это дефицит времени. Мы поняли, что с годами популярность торговых и развлекательных центров будет расти: это места, которые концентрируют разные возможности досуга и дают людям возможность максимально использовать тот минимум свободного времени, который у них есть. Не выходя из здания, можно побежать по магазинам, сделать маникюр, пообщаться с семьей или с друзьями, а потом сходить в кино. Как мы и предполагали, публика приняла появление наших ресторанов и в торговых, и в торгово-офисных, и в деловых центрах.

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

В индустрии гостеприимства прямой путь — заработать здесь и сейчас — не всегда лучший. Нам важно, чтобы люди приходили к нам снова и снова, поэтому было бы легкомысленно думать о том, что «краскрутка» гостя на высокий чек — это вершина професионализма. Мы должны соблюдать не только свои интересы, но и интересы своих гостей — тогда они станут постоянными. Полем объединения этих интересов стала ресторанная культура, которую мы осознанно прививали нашим сотрудникам и гостям. К примеру, мы стали печатать на оборотной стороне папки-счета информацию о принятом в разных странах размере вознаграждения официанту, так называемых « чаевых ». До сих пор многие гости не знали, сколько принято оставлять официантам, поэтому часто официант, которым гости были довольны, получал « копейки ». Некоторые гости, наоборот, оставляли чрезмерные чаевые. Мы предложили гостям ориентироваться на принятый в нашей стране 10%-ный стандарт, который, конечно, является лишь рекомендацией. Нам важно, чтобы официанты зарабатывали хорошо, могли планировать свои доходы. С другой стороны, это повышает и качество сервиса, оно улучшается в целом для всех гостей, выравнивается. План среднего чека для каждого ресторана сетей индивидуален (в основном этот план зависит от большей или меньшей популярности бизнес-ланчей) и имеет как нижнюю, так и верхнюю

В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА ПРЯМОЙ ПУТЬ – ЗАРАБОТАТЬ ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС – НЕ ВСЕГДА ЛУЧШИЙ. НАМ ВАЖНО, ЧТОБЫ ЛЮДИ ПРИХОДИЛИ К НАМ СНОВА И СНОВА

границу. Его «недобор» и «перебор» одинаково влияют на оценку эффективности работы сотрудников зала.

В целом рост ресторанный культуры положительно влиял на бизнес. С каждым годом посещаемость ресторанов возрастила. Люди уже старались заказывать столик заранее, и не только если хотели поужинать в ресторане в пятницу или субботу. В «спальных» районах поначалу большой проблемой было то, что рестораны пустовали в будни, особенно днем. Мы разработали систему «сетов», демократичных предложений «на каждый день», и последовательно работали на то, чтобы в привычку людей вошло идти в ресторан после окончания каждого рабочего дня.

Важнейшей маркетинговой стратегией в фазе формирования компании стало формирование спроса. Мы начали формировать спрос на мясо, произведенное в особых условиях, специальным образом вызревшее и приготовленное по строгим профессиональным технологиям. Мы создали тренд здорового мужского питания (ради справедливости надо отметить, что женская аудитория «Гудман» составляет 40%). Через пару лет в Москве не было ресторана, от итальянских до японских, в котором в основном меню или в качестве специального предложения не фигурировал бы стейк или гриль. В ресторанных премиях и конкурсах появилась до сих пор не существовавшая номинация «мясной ресторан». Наши гости начали разбираться в мясе и его приготовлении так, что очень быстро наши же повара стали получать от них обратную связь: «Что-то сегодня, ребята, вы не попали в прожарку...».

В первые годы у нас было очень выраженное желание быть не такими, как все, предлагать людям что-то новое, интересное. Иногда доходило до крайностей. Так, в 2005 г. мы открыли в «Гудмане» единственную, наверное, в мире зимнюю веранду. Там можно было выпить водки из ледяных стаканов, закусить солеными, а шеф жарил для желающих мясо на огне. При входе

на веранду висели ватники и стояли валенки больших размеров, чтобы гости могли надеть их прямо поверх обуви.

Поначалу расходы на рекламу, которые мы могли себе позволить, были совсем небольшими. Открылся второй «Гудман», на Садовом кольце, рядом с Американским посольством, нужно было привлекать гостей. Бюджета хватило на несколько перетяжек, небольшое размещение на плазменных экранах и двух радиостанциях. Мы выбрали рекламную стратегию, привлекающую к себе дополнительное внимание за счет креативной составляющей. По маркетинговой задаче нам следовало подчеркнуть наш профессионализм в области приготовления конкретного блюда: стейка. Провокационный слоган того времени «Умеем делать миньон» вызвал довольно шумную реакцию. Многим он показался эпатажным. Были и звонки в правительство Москвы с требованием снять перетяжку с этим девизом. Несмотря на это, кампания, без всякого сомнения, имела широкий резонанс и оказалась эффективной. Рекламу оценили и в профессиональной среде: мы стали лауреатами премии «Золотой слоган».

Поток гостей «Гудмана» резко возрос. В стейк-хаусе на Тверской по вечерам стали образовываться очереди. Чтобы не потерять гостей, мы придумали неординарный ход: предлагали тем, кому не хватило места, сделать заказ и за наш счет проехаться в такси до «Гудмана» на Новинском. К тому времени, как такси доставляло гостей, их заказ был уже готов. Люди были очень довольны таким отношением, и многие из них стали нашими постоянными гостями. Впоследствии нам неоднократно пришлось столкнуться с задачей перераспределения потока гостей. От пиковой загруженности более «раскрученных» точек мы приходили к более равномерной посещаемости по всем точкам сети. Одним из ярких моментов стал ребрендинг ресторана «Бельвиль» на Ленинском проспекте в стейк-хаус «Гудман». В первый же месяц новый «Гудман» дал 173% выручки от плана. Такого успеха мы не ожидали, хотя уже было понимание того, что сетевая концеп-

ция, как правило, выигрывает даже у очень хорошего «штучного» проекта. Однако одновременно мы наблюдали некоторый отток посетителей в «Гудмане» на Тверской. Сначала это вызвало тревогу, но уже через пару месяцев ситуация выровнялась: на Тверскую пришли новые люди, и в целом посещаемость наших стейк-хаусов возросла.

С 2005 г. рекламные бюджеты стали увеличиваться исключительно благодаря росту количества бизнес-единиц, но не процентному росту расходов на маркетинг. Для кампаний мы выбирали каналы с широким охватом аудитории: радио, печатные СМИ, наружные носители.

Если «Гудман» поначалу использовал эпатажные творческие ходы, то рекламные компании фиш-хауса «Филимонова и Янкель» были основаны на рациональном предложении. Это было логично, поскольку в основе концепции было уникальное предложение. Мы активно анонсировали наши цены: 590 руб. за целую дораду или сибаса было революционно дешево, втрое дешевле, чем в других ресторанах. Девиз звучал так: «Рыба и морепродукты для всех, кто их любит!», и ключевыми словами в этом послании были «для всех».

Интересно, что анонсирующую кампанию по продвижению фиш-хауса мы провели... в «Гудмане». Официанты, одетые в форму фиш-хауса, подходили к тем посетителям, которые заказывали рыбу, и предлагали им попробовать блюда из меню фиш-хауса. Само заведение еще не было открыто, и блюда готовили специально для гостей «Гудмана». Постоянные гости стейк-хауса уже доверяли качеству, которое мы предлагали, поэтому они с удовольствием пробовали новые блюда и брали визитки фиш-хауса. К тому времени, как первый фиш-хаус открылся, аудитория для него уже была сформирована.

## ФАЗА РОСТА КОМПАНИИ АРПИКОМ (2007 - по настоящий момент)

Фаза роста компании АРПИКОМ началась в конце 2007 г. К этому времени АРПИКОМ создал и протестировал все основные концепции. Были «отсняты» те, которые, по нашему мнению, оказались непригодны к тиражированию в нынешних условиях. Остальные концепции превратились в сетевые и начали расти. В 2007 г. портфель компании включал 20 точек общественного питания со средним чеком \$30—50. Оборот сети «Гудман» приблизился к 20% рынка сетевых проектов в сегменте мясных концепций casual dining.

2007 год стал годом активного роста сети «Гудман» — открылись 5 новых стейк-хаусов. Рост выручки сети составил 90%, увеличение количества гостей — 97%. Открылся второй ресторан «Мамина Паста» (а в 2008 г. и третий), таким образом, эта концепция также стала сетевой. Рост выручки в сети «Мамина Паста» в 2007 г. составил 51%, увеличение количества гостей — 42%. В сети «Колбасофф» при незначительном увеличении количества ресторанов основные показатели также выросли: выручка — на 40%, число посетителей — на 32%. Но самый серьезный рост показала наиболее молодая концепция «Филимонова и Янкель». Число ресторанов увеличилось вдвое, выручка — на 103%, а количество гостей — на 104%.

В 2008 г. компания начала выход в регионы: были открыты стейк-хаусы «Гудман» в Киеве, Новосибирске и Лондоне.

В июне 2010 г. АРПИКОМ вошел в Группу Компаний «Фуд Сервис Капитал», созданный акционером АРПИКОМ Михаилом Зельманом и владельцем металлургических предприятий Искандером Махмудовым. «Фуд Сервис Капитал» объединил, помимо компании АРПИКОМ, также фирмы «Комфис» (современный производственный комплекс по выпуску мясных полуфабрикатов),

«Высший стандарт» (единий поставщик продуктов питания для ресторанов), «Единая сеть питания» (компания, специализирующаяся на организации питания на железной дороге и в авиации) и «ЕСП-Сервис» (осуществляющая сервис по питанию пассажиров высокоскоростных поездов «Сапсан»). Цель этого объединения — разработка общей стратегии управления и развитие целого ряда новых проектов в сфере общественного питания, таких, как обеспечение питанием лечебных и муниципальных учреждений, проект «Клейнбургские колбаски» (сеть уличного питания), проект организации поставки высококачественного охлажденного мяса для розничной торговли и систем общественного питания, и ряд других. «Создание новой структуры управления бизнесом обусловлено тем, что нам предстоит заниматься различными видами деятельности в индустрии питания, — сказал Михаил Зельман, возглавивший «Фуд Сервис Капитал» как генеральный управляющий.

— Мы выходим принципиально на другой уровень. Наша основная цель — стать лидером в индустрии фуд-сервиса» (с переходом Михаила Зельмана «на повышение» управляющим компании АРПИКОМ стала Наталья Филимонова. — прим. ред.).

В августе 2010 г. в Лондоне открылся второй стейк-хаус GOODMAN. Он расположен в районе Сити и рассчитан на 136 мест, включая VIP-зону и бар. Второй GOODMAN имеет открытую кухню и стеклянную витрину (единственно подобную в Лондоне) для «просмотра» говядины, в которой поддерживается необходимая температура для сухого вырезвания, причем в лондонском меню не только стейки от традиционных поставщиков, но и английская говядина. Использование местного сырья потребовало серьезных усилий по развитию отношений с локальными поставщиками, но эту задачу удалось успешно решить.

Таким образом, в настоящее время рестораны «Гудман» работают в Москве, Новосибирске, Киеве и Лондоне. Осенью 2010 г. ожидается открытие первого стейк-хауса «Гудман» в Цюрихе (Швейцария). Российская бизнес-модель продолжает успешно тиражироваться за рубежом.

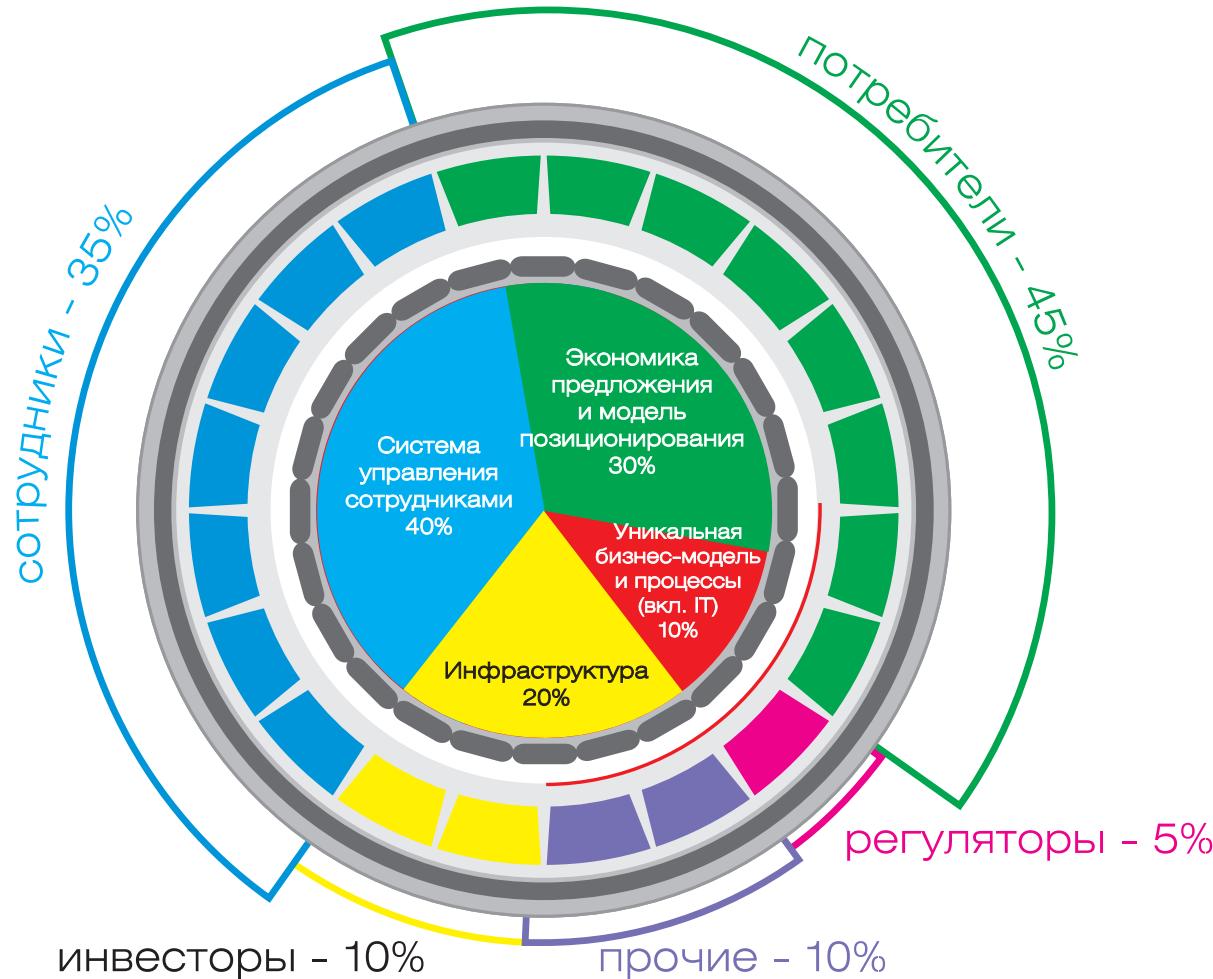


Рис. 10—2. «Генератор» в фазе роста компании АРПИКОМ

## ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

К 2008 г. ресторанный рынок Москвы значительно вырос и по объему, и в качественном отношении. По данным экспертов, большая часть москвичей питается вне дома от 4 до 9 раз в месяц, тратя на каждое посещение кафе или ресторана в среднем от 401 до 800 руб. Мужчины и женщины посещают рестораны приблизительно в равной пропорции, возраст активных посетителей ресторанов — до 45 лет.

Согласно данным исследования, большинство наших гостей посещают рестораны компании АРПИКОМ от 1 до 3 раз в месяц. Каждая концепция имеет свой собственный профиль: в «Колбасофф» в основном встречаются с друзьями, в «Гудмане» часто проводят деловые обеды и ужины, в фиш-хаусы «Филимонова и Янкель» приходят на бизнес-ланчи и романтические ужины, а в «Маминой Пасте» обедают в выходные всей семьей.

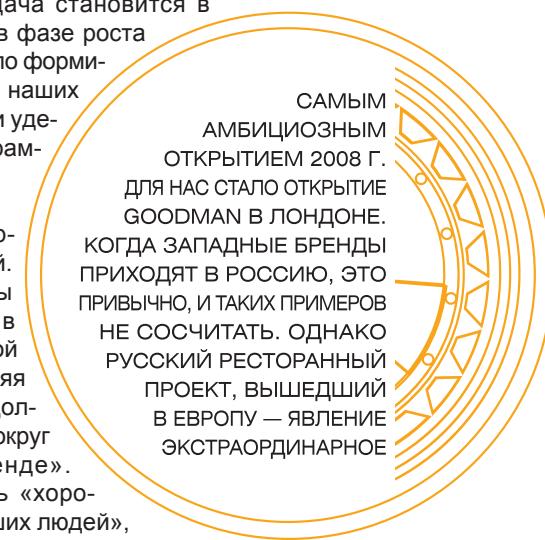
АРПИКОМ растет. Выручка по сравнению с 2007 г. выросла на 65%. Количество гостей выросло на 63% и за год составило 2,2 млн. человек (более 6 тысяч в день). В 2008 г. АРПИКОМ открыл сразу несколько региональных проектов. Однако мировой финансовый кризис заметно повлиял на поведение потребителей, доходы населения упали. По данным ВЦИОМ, 17,6% москвичей сочли необходимым в период кризиса экономить на питании вне дома (для Петербурга этот показатель гораздо выше — 40,8%). Кризис не мог не повлиять и на компанию АРПИКОМ. Чтобы удержать позиции в это непростое время, пришлось разработать целый ряд антикризисных мер, которые позволили минимизировать затраты при сохранении качества предоставления услуги.

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, НА ФАЗЕ РОСТА

### Потребители — 45%

На этапе роста количество точек сети растет, и для развития прежде всего необходимо наполнить все эти точки гостями. Особенно сложной эта задача становится в условиях кризиса. Поэтому в фазе роста основной нашей задачей стало формирование и увеличение доли наших постоянных гостей. Мы стали уделять особое внимание программам лояльности.

Наряду с этим важно удержать внимание потребителей. Рынок растет, и мы должны оставаться интересными в развивающейся конкурентной среде. Любой бренд, сохраняя свой характер и ценности, должен развиваться, смотреть вокруг себя, находиться «в тренде». Именно поэтому, оставаясь «хорошим стейк-хаусом для хороших людей», в конце 2009 г. мы провели кампанию «Ешь стейки. Будь человеком», эпатирующим имиджем которой стали люди в одежде из натурального мяса. Кампания вызвала бурную реакцию в обществе. Многим наш имидж показался излишне смелым. Однако можно с уверенностью сказать, что мы добились внимания к своему сообщению. Мы заставили людей говорить о качественном мясе, о стейках, о людях, о «Гудмане». Вывели их на нужную нам тему, по-настоящему взволновавшую их как бы « заново», благодаря форме, в которой это было сделано.



Выход в регионы — это всегда обращение к новой аудитории, а значит, поиск новых интонаций для коммуникации. Самым амбициозным открытием 2008 г. для нас стало открытие GOODMAN в Лондоне. Когда западные бренды приходят в Россию, это привычно, и таких примеров не сосчитать. Однако русский ресторанный проект, вышедший в Европу — явление экстраординарное. Михаил Зельман был первым в компании, кто заявил: наш уровень ни в чем не уступает мировому. Мысль открыть ресторан в Европе казалась сумасшедшей. Но с другой стороны, мы знали, что фактически все наши проекты соответствуют тем стандартам качества, которые там приняты. Было некоторое опасение, касающееся отношения публики: как лондонцы воспримут появление российского стейк-хауса? В конце концов, для Америки и Европы история стейк-хаусов насчитывает столетия, у нас же этот формат существует всего несколько лет. Станут ли они доверять бренду, пришедшему из России? Однако оказалось, что все эти опасения несостоительны. Люди приходили в GOODMAN, чтобы поесть. Еда и обслуживание им нравились, а происхождение стейк-хауса никого особенно не волновало. В Британии восприятие ресторана во многом зависит от мнения ресторанных критиков. Если про ваш ресторан скажут или напишут рецензию в позитивных тонах, то к вам будут ходить, если же акценты будут негативными, то ресторан будет пустым. «Перед открытием лондонского GOODMAN мы нашли фотографии наиболее известных ресторанных критиков, но все равно так никого и не узнали, — вспоминает Михаил Зельман. — Мы поняли, что у нас кто-то был, только после того, как вышла статья о нашем ресторане. Надо сказать, отозвались о нас весьма положительно, так что в этом плане никаких проблем не возникло».

#### Сотрудники — 35%

С каждым годом в АРПИКОМ работает все больше людей. Стандарт сервиса, заданный в нашей компании, требует значительной подготовки и особого отношения персонала к работе. У нас нельзя относиться к делу формально. Каждый человек в ресторане влияет на

успех, поэтому от каждого требуется полная самоотдача. Новые люди не всегда с ходу принимают эту философию. С выходом в регионы стало очевидно, насколько важно прививать каждому члену команды ту корпоративную культуру, которую мы так тщательно создавали.

Вспоминает Максим Артемьев, официант стейк-хауса GOODMAN на Новинском: «Когда открывался «Гудман» в Киеве, мы поехали, чтобы готовить и стажировать наших украинских коллег. Помню, стейк-хаус только открылся, и буквально на второй-третий день выхожу я в зал в два часа дня, сидят гости — и никого из персонала. Я бросаюсь на кухню: Где вы все?! Гости пришли! А ребята спокойно так отвечают: «А у нас обед! Вот сейчас доедим — и пойдем».

#### Инвесторы — 10%

В фазе роста АРПИКОМ стал более привлекательными для инвесторов. Растет инфраструктура, расширяется и наша доля рынка. Кроме того, экономическая ситуация такова, что люди предпочитают вкладывать деньги в те отрасли, которые остаются рентабельными даже в кризис, а индустрия питания является одной из них. Мы получаем много предложений от людей, которые хотят инвестировать деньги в наши проекты. Однако пока те средства, которые у нас есть, покрывают все потребности бизнеса. Будущее развитие компании может потребовать новых финансовых вливаний, и тогда мы сможем выбрать наиболее интересного для нас партнера.

#### Прочие — 10%

Кризис, как ни странно, положительно повлиял на наши отношения с органами власти: власти поняли, что бизнес может просто не выжить в таких жестких условиях, и решили оказать посильную поддержку предпринимателям. Постановлением Правительства Москвы были приостановлены проверки местных органов

власти. Нельзя сказать, что проверки вовсе прекратились, но их интенсивность и частота снизились, и мы смогли хоть немного «отдышаться». Впрочем, отстаивание своих интересов давно стало для компании рутиной.

Рассказывает Александр Ромашкин, директор юридического департамента: «На нашем счету — десятки успешных судебных разбирательств. От каких только обвинений нам не приходилось защищаться! Одно из наиболее ярких воспоминаний — визит УБЭП в «Колбасофф». Нас пытались обвинить в том, что в ресторане «Колбасофф» их сотрудникам якобы продали бутылку водки на вынос, на что мы не имели лицензии. Впрочем, это было дополнительным пунктом, а основная претензия касалась анонса трансляции Олимпийских игр. За использование олимпийской символики нам грозил крупный штраф, но нам удалось доказать, что анонс был информационный, а значит, мы использовали символику не с целью получения выгоды. Злосчастную бутылку, как выяснилось, тоже продали отнюдь не на вынос, т. е. по всем правилам».

Открытие региональных проектов поставило перед компанией новые задачи. Так, если в Москве зависимость от поставщиков на стадии роста стала минимальной, то в регионах все надо было организовывать с нуля, причем нуль в Новосибирске или Киеве — это нуль, если так можно выразиться, в квадрате по сравнению с тем, что было в Москве.

Вспоминает Светлана Александрова: «Инфраструктура в регионах была развита гораздо слабее. Мы столкнулись со многими трудностями, начиная от отсутствия необходимых нам продуктов, заканчивая другим подходом к сотрудничеству со стороны поставщиков. Так, например, мы самостоятельно налаживали процесс доставки «нашей» австралийской говядины в регионы, договаривались о завозе других важных для нас продуктов. Полиграфия, посуда, униформа, оборудование — все это тоже нужно было искать заново. У меня сложилось такое ощущение, что мы

открываем не еще один ресторан «Гудман», а вообще абсолютно новый ресторан. Нам очень многие помогали, в том числе и поставщики из Москвы, снабжали контактами и рекомендациями».

GOODMAN в Лондоне преподнес другой «сюрприз». Согласно английскому законодательству, в меню мясного ресторана должно обязательно присутствовать отечественное мясо. Для нас это было затруднением: мы делали стейки в основном из австралийской говядины, которую нам поставляли уже вызревшей. Британская говядина — высококлассное мясо, но дело в том, что местные поставщики не были готовы снабжать нас вызревшим мясом. Это дало нам возможность воплотить свою давнюю мечту, создав в стейк-хаусе настоящий цех для вызревания. Таким образом, мы получили новый опыт работы с продуктом.

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ РОСТА

### Система управления сотрудниками (HR) — 40%

В фазе роста управление сотрудниками стало более технологичным: штат значительно вырос, руководство уже не могло отследить работу каждого в компании, и надо было свести к минимуму произвольные решения. Было решено ввести KPI. Разработали ключевые показатели эффективности в работе каждого сотрудника, влияющие не только на качество, но и на конкретные «цифры» в бизнесе, как доходной его части, так и в плоскости оптимизации расходной составляющей. «Привязали» влияние этих показателей на переменную часть дохода как коллег в Управляющей компании, так и в самих ресторанах. Поначалу многие негативно отнеслись к этому начинанию. Было мнение, что с введением KPI уменьшится заработка. На самом деле, все оказалось наоборот: большинство сотрудников стало получать даже больше, а осознание конкретных результатов собственных усилий послужило дополнительной моти-

вацией. Ведение отчетности вскоре также стало привычным делом и уже не вызывало проблем.

2008 год стал временем особенно активного развития и совершенствования обучения в компании. На базе учебного центра появилось новое подразделение — Корпоративный университет имени Л.М.Крамаренко. Университет носит имя замечательного человека, которого мы, к огромному сожалению, потеряли несколько лет назад. Лариса Михайловна Крамаренко стояла у истоков корпоративного обучения, была одной из тех, кто создавал стандарты обслуживания гостей, принятые в компании. Корпоративный университет стал полноценным учебным заведением для тех сотрудников, которые хотят повышать свою квалификацию. Для каждой должности здесь разработана матрица обучения. Кроме обучения, Корпоративный университет предоставляет сотрудникам возможность делиться своим опытом и мыслями. В Клубе шеф-поваров обсуждают рецепты, делятся экспертной информацией о продуктах. В Клубе менеджмента отрабатывают методики управления процессами и персоналом. Отдельным формированием является Кулинарная академия — высшая школа мастерства для поваров и творческий плацдарм для создания и испытания новых рецептов.

С развитием компании появилась необходимость четкой расстановки приоритетов и создания правильной иерархии. Главные люди в компании те, кто зарабатывает деньги. В нашем случае это персонал ресторанов: повара, официанты, управляющие. Офис существует для того, чтобы облегчать жизнь ресторану: вести отчетность, разрабатывать мотивационные и обучающие программы, оптимизировать меню, выстраивать брендинг, задавать стандарты. По сути, все эти задачи должны называться не управлением, а профессиональной помощью. Мы решили закрепить это понимание на уровне названия компании. Так Управляющая компания в 2008 г. была переименована в Помогающую компанию.

Кризис 2008 г. поставил перед нашей компанией, как и перед многими другими, болезненный вопрос о сокращении штата. У нас в компании лишних людей не было: мы подбирали персонал тщательно, и каждый наш сотрудник был профессионалом высокого уровня, со строго определенным функционалом и кругом обязанностей. Однако, чтобы выжить, требовалось создать более компактную структуру: ряд функций в кризисные времена оказался просто невостребованным, и нам пришлось расстаться с некоторыми людьми просто потому, что для них не осталось работы. В основном такие сокращения коснулись офиса. Что же касается бизнес-единиц, то главным решением стала оптимизация графика персонала. Мы проанализировали загрузку ресторанов и пришли к выводу, что посменная организация работы не учитывает многих нюансов. Приход гостей в ресторан — процесс волнообразный, и только понимая это, можно создать оптимальный график работы официантов. На пиковые часы мы стали «выходить» максимальным количеством персонала, а в период «отлива» часть официантов получила возможность отдохнуть, отойти по своим делам. Таким образом, оставшиеся в зале более слаженно работали и получали хорошие чаевые. При новой организации работы многие сотрудники стали получать даже больший доход, чем в докризисные времена.

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

При постоянном росте цен на продукты — нам удается удержать цены на прежнем уровне. Учитывая падение среднего чека, внедрение «антикризисных» сетов «Нью-Йоркский ужин» в «Гудмане», «Фиш-ужин» в фиш-хаусе «Филимонова и Янкель», «Итальянский ужин» в «Маминой Пасте», «Ужин «Колбасофф» помогают нам удержать гостей, предложив им именно тот продукт и цену, которые им необходимы в настоящее время.

Региональные проекты по логике сетевого бизнеса не должны вносить корректизы в концепцию. Однако мы столкнулись с необ-

ходимостью сделать маленькое, но знаковое исключение: для лондонского GOODMAN нам пришлось отказаться от названия «стейк-хаус». В британской столице стейк-хаусом принято называть мясной fast-food с официантами. Такое позиционирование было абсолютно неприемлемо для GOODMAN с его акцентировано професиональным отношением к мясу и всему, что с ним связано. Поэтому было принято решение назвать лондонский GOODMAN рестораном.

#### **Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 20%**

Тиражирование бизнес-единиц потребовало стандартизации всех элементов фирменного стиля. Нам важно, чтобы «Гудман» в Новосибирске ничем не отличался от «Гудмана» в Москве, поскольку это гарантирует узнаваемость и доверие к сети. Поэтому на этапе роста были созданы описания фирменного стиля (бренд-буки) для всех основных концепций.

Татьяна Яковлева, в 2008 г. руководитель службы маркетинга «Гудман», сейчас руководитель службы продукта: «Наш фирменный стиль, уникальные идеи настолько понравились нашим коллегам-рестораторам, что они стали тиражировать их в своих ресторанах в Москве и регионах. Помню, как во время командировки в Петербург, зашли мы в ресторан, который все местные расхваливали нам, как самое лучшее место, где можно поесть стейки. Пока мы обедали, я почти на каждом шагу сталкивалась с какой-нибудь знакомой мне деталью — то плейсмет с изображением бычка, то формулировки в меню слово-в-слово такие как мы писали о наших стейках. И так было в каждом городе, в который мы приезжали. Первой реакцией было возмущение, а потом пришло понимание: если нас копируют, значит мы лидеры и задаем тон в нашем сегменте рынка. Так что появился еще один стимул идти дальше — кто-то перенял нашу идею, а мы придумаем новую — еще интереснее и прогрессивнее!».

Выход в регионы стал новым шагом в освоении инфраструктуры. Менеджеры компании активно исследовали российский рынок, собирали информацию, ездили «в разведку»: Новосибирск, Петербург, Казань, Ростов-на-Дону, Екатеринбург... Ресторанный рынок в большинстве регионов был развит на порядок слабее, чем в столице: спрос был сформирован, а предложение явно недотягивало. При отсутствии серьезной конкуренции качество заведений в регионах, конечно, страдало. Было ясно, что серьезные сетевые проекты будут иметь здесь успех, и уже в 2006 г. мы понимали, что обязательно будем открываться в регионах. Решив начать региональное развитие, мы выбрали наиболее интересные предложения по аренде помещений, которые нам поступили на тот момент. Именно поэтому первыми региональными проектами и стали стейк-хаусы «Гудман» в Новосибирске и Киеве.

#### **Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 10%**

Рост сетей и выход в регионы ставит перед компанией новые задачи. Мы начали осваивать два совершенно непохожих региона: столицу Украины, связь с которой отчасти затруднена по причине того, что это другое государство, и столицу Сибири, нашу, российскую, но такую далекую от Москвы. Отработка моделей взаимодействия с такими непростыми регионами дает нам колossalный опыт, который, безусловно, пригодится компании в будущем.

В связи с развитием бизнеса и расширением географии потребовалось внедрение более современных каналов коммуникации. Региональная экспансия сделала необходимой использование IP-телефонии и видеосвязи. Каналы связи с регионами мы построили на базе оборудования Nortel. Появилась необходимость централизации телефонной связи с гостями, и вместо отдельных телефонных номеров для бизнес-единиц мы стали использовать call-центры для каждого бренда. Переход на call-центры дал нам много преимуществ: гостям стало удобнее бронировать

столики, а мы получили новый канал коммуникации с целевой аудиторией. Операторы call-центра обладают всей информацией о сети и могут дать гостям консультацию по меню, рассказать о новых предложениях и акциях. Мы успешно использовали этот канал для продвижения удаленных ресторанов. В ряде случаев гости по привычке ходили в рестораны, находящиеся в центре, несмотря на то, что такой же ресторан открылся в их районе. Операторы call-центра рекомендовали новый ресторан, и впоследствии люди с удовольствием его посещали. Кроме того, с помощью call-центра мы пополнили наши базы данных и получили информацию для анализа. В частности, при анализе эффективности рекламных кампаний очень показательны ответы на вопрос «Откуда вы узнали о нашем ресторане?». Статистика звонков также является важным показателем для маркетингового анализа. Рост количества звонков с целью забронировать столик мы рассматриваем как положительный фактор. Мы ставили перед собой цель сформировать в обществе культуру предварительного заказа. Планирование загрузки ресторана помогает организовать работу таким образом, что даже в пиковые часы мы можем обслужить гостей максимально быстро, без суеты и сбоев. Известно, что от правильной работы метрдотеля зависит до 30% дохода ресторана: грамотная «хозяйка» умеет распределить поток гостей оптимально, сохраняя высокую оборачиваемость столов. Однако эту работу гораздо легче выполнять, не импровизируя, а имея расписание заказа столов. Поэтому мы старались донести до наших гостей мысль о том, что гораздо удобнее заказать столик заранее. В таком случае и место будет наиболее удобное, и обслужат быстрее. Сейчас у нас нередки случаи, когда люди заказывают столик в нашем московском ресторане из Лондона или Парижа, когда еще только планируют поездку в Россию.

Экономический кризис повлиял на многие бизнес-процессы в компании. Сложный для бизнеса 2009 год заставил нас переосмыслить бизнес-модель и начать прорабатывать новые стратегии. Запуская проект в Лондоне, мы получили возможность более тщательно сравнить особенности ресторанных бизнесов в нашей стране и Европе. Одно отличие кажется нам наиболее значимым: если в Европе большая часть затрат приходится на персонал

(25%), то у нас самой весомой статьей расходов остается аренда (15—20% по сравнению с 8—10% в Европе).

Соответственно оптимизировать расходы в России можно, сокращая площадь ресторанов. Однако сокращать площадь зала — значит лишать себя возможности получать больший доход. Лучшее решение — экономить на аренде за счет уменьшения служебных площадей. Благодаря работе единого поставщика мы уже получили возможность работать без склада. Кроме того, у нас появилось подразделение, отвечающее за производство: если раньше все готовилось в ресторанах (разве что стейки централизованно нарезались в специальном цехе), то теперь значительная часть подготовительной работы вынесена за пределы ресторана: в производственном отделе мы делаем колбасы, соусы, заготовки для приготовления супов.

КРИЗИС ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ СТАТЬ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ ВО МНОГИХ АСПЕКТАХ: ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, КАЧЕСТВО КУХНИ И СЕРВИСА

Перемены, которые нам пришлось пережить, дали и новый импульс к развитию, заставили оптимизировать многие процессы и в конечном итоге благоприятно сказались на деятельности компании. Безусловно, кризис дает возможность стать более эффективными во многих аспектах: построение бизнес-моделей, стратегическое планирование, качество кухни и сервиса, поскольку в настоящее время гости стали более требовательными ко всему, что предлагается им в сфере ресторанных услуг, и хотят получать наилучшее соотношение цены и качества.

## ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ АРПИКОМ (временной период не определен)

Несмотря на то что каждый год на российский рынок выходит множество новых концепций, он все еще далек от насыщения. В ближайшие годы ресторанный рынок будет переживать динамичный рост. Возрастет процент людей, которые будут регулярно питаться вне дома. Особенно бурно будет развиваться инфраструктура в регионах, где очень многие ниши до сих пор пустуют. Компания АРПИКОМ будет активно развивать региональные проекты, а также продолжит выход на мировую арену, открывая рестораны в европейских столицах.

Сегмент casual dining будет расти за счет дальнейшей стагнации сектора fine dining, а также за счет сокращения количества fast-food сетей. Сегмент fast-food в том виде, в котором он существует сегодня, уже заметно сокращается, трансформируясь в отдельные специальные разновидности общепита, такие как «био fast-food», т.е. более качественное и здоровое быстрое питание. АРПИКОМ планирует освоить новую для себя нишу ежедневного питания в демократичном сегменте, предложив свой экспертный подход к качеству продуктов максимально широкой аудитории. Это логичный шаг для компании, которая всегда стремилась к развитию демократичного сектора рынка при сохранении качества услуги.

Мы полагаем, что в будущем нас ожидает более активное присутствие на российском рынке западных игроков, что позитивно скажется на уровне рынка в целом и повлечет за собой повышение профессионализма всех операторов ресторанных бизнесов. АРПИКОМ планирует и дальше повышать планку как в отношении качества продуктов, так и в отношении уровня сервиса. Для поддержания стандарта качества блюд компания будет и дальше

централизовать заготовку. Мы также ставим перед собой задачу снизить зависимость от импорта. Сыревая независимость, к которой должен двигаться рынок в целом, должна нам в этом помочь. Что же касается сервиса, то главной задачей для нас станет обеспечение стабильности кадров. Чтобы затраты на обучение персонала были максимально эффективны, необходимо, чтобы сотрудники работали на одном месте определенное время. Это положительно скажется и на лояльности постоянных гостей, которым нравится год за годом приходить к одному и тому же официанту.

## ИТОГИ ПО КОМПАНИИ АРПИКОМ

На развитие компании в первую очередь повлияли такие факторы, как:

### 1. Постановка сверхзадачи: формировать культуру питания вне дома

Компания АРПИКОМ вышла на ресторанный рынок, когда он еще только формировался, поэтому с самого начала наш успех очень серьезно зависел от развития индустрии в целом. Мы создаем ресторанные концепции, которые призваны работать долго, поэтому мы не можем не заботиться о том, каким будет будущее ресторанных рынка. Чувствуя ответственность за развитие индустрии, АРПИКОМ считает своим долгом задавать высокий стандарт качества и формировать в обществе культуру питания вне дома, которая является основой процветания ресторанных рынка.

### 2. Курс на инновационность и технологичность

В то время, как большинство операторов ресторанных рынка считали естественным относиться к своему делу почти как к творчеству, Михаил Зельман взял курс на технологичность: одними из первых в стране мы создали управляющую компанию, организовали все процессы по законам бизнеса. Многие наши решения, продиктованные стремлением к технологичности, оказались инновационными и определили нашу лидирующую позицию на рынке: отказ от складов и введение единого поставщика, перевод первичных заготовок в отдельный цех, создание лаконичного меню и акцент на монопродукте.

### 3. «Гостеориентированность» компании

Несмотря на то что АРПИКОМ появился и существует на рынке, далеком от насыщения, и борьба за клиентов между ресторанами не является такой острой, как в Европе, принцип «все для гостя» в компании реализуется в полной мере. Высокий уровень сервиса, который мы предлагаем, не сиюминутная необходимость, а стратегическое преимущество, влияющее на лояльность гостей.

### 4. Осознанное формирование в обществе спроса на продукт, который мы предлагаем

Обладая экспертными знаниями о продукте, АРПИКОМ считает своим правом и обязанностью формировать отношение общества к этому продукту. Компания заняла просветительскую позицию: регулярные мастер-классы для гостей, профессиональная презентация продуктов для гостей официантами, экспертные публикации в прессе призваны не только дать людям знание о том или ином блюде, но и сформировать спрос на него.

### 5. Зависимость от человеческого фактора

Ресторанный бизнес, как никакой другой, подвержен влиянию человеческого фактора. В сетевых концепциях, где единый стандарт качества особенно важен, такое влияние опасно. Даже при наличии идеально продуманной и отработанной бизнес-модели всегда есть риск, что что-то пойдет «не так» из-за официанта, пришедшего на работу в плохом настроении. Поэтому АРПИКОМ уделяет большое внимание повышению профессионального уровня каждого линейного сотрудника. Система корпоративного образования позволяет каждому члену команды стать настоящим мастером в своем деле, а понимание сотрудниками престижа своей профессии мотивирует порой эффективнее, чем многочисленные монетарные мотивационные программы, которые тоже обязательно внедряются.

## 6. Акцент на сильную корпоративную культуру

АРПИКОМ — это прежде всего команда. Каким бы технологичным ни был наш бизнес, он подчиняется законам ресторанный отрасли, где человек не винтик, а лицо бизнеса. В нашем деле вовлеченность каждого сотрудника играет важную роль. Поэтому мы уделяем большое внимание корпоративной культуре. Для компаний важно развитие духа предпринимательства в каждом сотруднике, позитивный настрой, осознание официантами и поварами престижа своей профессии.

## 7. Принятие решения о развитии исключительно сетевых проектов

Решение о развитии сетевых проектов определило развитие компании АРПИКОМ. Руководство компании правильно оценило вектор развития ресторанных рынка: единичные проекты, которые раньше составляли его основу, теперь с трудом конкурируют с сетевыми концепциями. Тиражируемость стала сильной стороной концепций: она определяет эффективное управление и прогнозируемость финансовых результатов.

## 8. Работа с имиджем и моделирование репутации

Еда — это область, где доверие максимально важно. Человек иногда готов рискнуть деньгами или купить наудачу, к примеру, технику неизвестного ему качества, но рисковать здоровьем, обедая в не внушающем доверие заведении, он не станет. Завоевать доверие гостей — главное в ресторанным бизнесе. Зато компания, имеющая в своем портфеле множество ресторанных концепций, может позволить себе не проходить этот путь каждый раз заново: например, гости, которые знают качество «Гудмана», сразу выдают кредит доверия любой новой концепции АРПИКОМ.

## 9. Инфраструктурные ограничения: высокая арендная плата в Москве

Развивать рестораны в Москве экономически очень непросто: арендная плата «съедает» огромную часть бюджета. АРПИКОМ пошел по пути оптимизации расходов, сокращая бэк-площади за счет отказа от складов и перевода части заготовок в отдельные цеха.

## 10. Прогрессивный подход к размещению бизнес-единиц

В быстро меняющемся ресторанным рынке важно все время искать новые возможности. Одной из таких возможностей стал нестандартный подход к размещению. Мы одними из первых стали открывать рестораны в «спальных» районах: для нас очевидно, что развитие инфраструктуры приведет к тому, что для людей станет привычным посещать рестораны в шаговой доступности от дома. Приняв решение размещать рестораны в торговых, торгово-развлекательных и бизнес-центрах, мы получили целый ряд преимуществ и увеличили темпы развития бизнеса.

## 11. Приобретение международного опыта

«Гудман» стал одной из первых российских ресторанных сетей, вышедших в Европу. Приобретение опыта на международном рынке расширило наши горизонты, а новые задачи, которые нам пришлось решать, дали новый импульс для развития компании.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой книге мы рассматривали сектор, который на фоне добывающих отраслей в нашей стране не считается особо перспективным и не занимает первые полосы деловой прессы. Но бизнес розничных услуг, как читатель, наверное, убедился, дает российским предпринимателям уникальный шанс построить бизнес с нуля. Оказывается, высокая рентабельность и деловой успех в нашей стране не требуют непременного участия в перераспределении ренты от сырьевого экспорта.

Дотягиваясь до нынешних показателей развитых стран, розничные услуги в России будут расти еще много лет. Успех в этом бизнесе зависит от оригинальности бизнес-модели, от своевременного выхода на рынок, от вдохновляющего сотрудников лидера и тотальной ориентации компании на высокое качество обслуживания миллионов клиентов.

Мы надеемся, что эта книга о принципах эффективного развития сектора услуг поможет хотя бы некоторым нашим читателям построить, пусть и через много лет, такие эффективные отечественные компании в сфере розничных услуг, которые превзойдут наши примеры. Желаем удачи в завоевании свободных ниш и создании новых видов этого бизнеса!

Дерзайте!



## ДМИТРИЙ ЧЕРНОВ

Автор модели «генератора» и инициатор создания книги. Автор глав 1—5.

**Опыт работы:**

- 2009 — н.в.: Russian Service Group, *партнер*
- 2008 — н.в.: Wisemen Business Education, *партнер*
- 2007: Эффективная Энергия («Металлоинвест»), *директор по стратегии*
- 2003 — 2006: Инвестиционная группа «Атон», *менеджер IR-проектов*
- 2002: Группа МДМ, *менеджер по планированию*
- 2001: LUKOIL Overseas, *главный специалист*
- 2000: ЗАО «Р.И.М. Porter Novelli», *заместитель руководителя отдела аналитики*
- 2000: Журнал «Эксперт»-«Со-Общение», *управленческий консультант*

**Проекты для компаний-клиентов (корпоративные тренинги, управление проектами):**

- Мегафон, Вымпелком, Связьинвест, Евросеть, Ростелеком, Уралсвязьинформ, ЮТК, Волга-Телеком, Почта России, Альфа-Банк, НИКОЙЛ—Уралсиб, Промстройбанк СПб, Всемирный Банк (World Bank), ТНК, ЛУКОЙЛ, ЛУКОЙЛ-Нефтехим, РЖД, РАО ЕЭС, РусГидро (ГидроОГК), Федеральная сетевая компания (ФСК), КЭС Холдинг (РКС, Газэкс), Русский Алюминий, ОНАКО, Ренова, Аэрофлот—Российские Авиалинии, IBM, IBS, ВГТРК, Nestle, «Михайлов и партнеры»

**Преподавание:**

- МВА и ЕМВА-программы ГУ «Высшая школа экономики»
- Академия бизнеса Ernst&Young
- Государственный Университет Управления
- Лондонская школа PR (LSPR) в Москве

**Образование:**

- В 2002 г. окончил Государственный Университет Управления по специализации «Управление проектом». Диплом с отличием. Вшел в список 10 лучших выпускников Государственного Университета Управления за 2002 г.
- Кандидат экономических наук

**Личная страница:** [www.dmitrychernov.info](http://www.dmitrychernov.info)



## СЕРГЕЙ СОЛДАТЕНКОВ

**Автор главы 6 «История развития компании «МегаФон»**

**Опыт работы:**

- 2003 — н.в.: ОАО «МегаФон», генеральный директор
- 2002 — 2003: ООО «Объединенная компания «ГРОС», вице-президент
- 2000 — 2002: ОАО «Петербургская телефонная сеть» (после реорганизации — ОАО «Северо-Западный Телеком»), заместитель генерального директора по коммерческим вопросам, и. о. генерального директора, генеральный директор
- 1999 — 2002: ОАО «Телекоминвест», заместитель генерального директора
- 1994 — 1999: ЗАО «Дельта Телеком», генеральный директор
- 1993: российско-британское предприятие АО «АРС», генеральный директор
- 1992: АО «Импэкс-группа», исполнительный директор

**Образование:**

- В 1986 г. окончил Ленинградский институт авиационного приборостроения по специальности «Радиоинженер».



## СЕРГЕЙ ПРИДАНЦЕВ

Автор главы 7 «История развития компании «КОМСТАР-ОТС»

**Опыт работы:**

- 2007 — н.в.: «КОМСТАР-ОТС», президент
- 2002 — 2007: ОАО «ЦентрТелеком», советник генерального директора, заместитель генерального директора — коммерческого директора, генеральный директор
- 1997 — 2002: Lucent Technologies, руководитель по работе с заказчиками в Москве и Московском регионе, первый заместитель генерального директора (директора по продажам Россия—СНГ компаний)
- 1995 — 1997: Hewlett Packard , технический консультант
- 1994 — 1995: оператор связи «Астелит».
- 1993: Лаборатория транспортно-технологических роботов МАДИ, руководитель

**Образование:**

- 2004: Российская Академия государственной службы при Президенте Российской Федерации
- 2000: Stanford Executive institute
- В 1993 г. окончил Московский автомобильнодорожный институт.
- Кандидат экономических наук

Награжден медалью Ушакова за личное мужество.



## МИХАИЛ ГУЛЕЙКОВ

Автор главы 8 «История развития розничного подразделения ТНК-ВР»

**Опыт работы:**

- 2009 — н.в.: Moody International Consulting&Training (Russia&CIS), директор подразделения
- 2005 — 2008: ТНК-ВР, менеджер по внедрению концепции розничных продаж. Департамент Развития Маркетинга и Внедрения Стратегии
- 2001 — 2005: «СП ТНК-Тексако», менеджер по маркетингу и продажам, и.о. менеджера проекта, и.о. директора по маркетингу
- 2000 — 2001: «ТД Перекрёсток», коммерческий директор, член Правления
- 1999 — 2000: «Арбат-Престиж», заместитель коммерческого директора
- 1998 — 1999: Oriflame Cosmetics, управляющий филиалом
- 1997 — 1998: «Русское Радио Саратов», директор по маркетингу
- 1994 — 1996: Johnson & Johnson, региональный торговый представитель

**Проекты для компаний-клиентов:**

- ВымпелКом, Берлин-Хеми, ExxonMobil Kazakhstan, Parker Drilling Kazakhstan, CDC (Азербайджан), ГазпромНефть, Росстрой-инновация, сеть магазинов «Три толстяка» и др.

**Преподавание:**

- МВА и ЕМВА-программы ГУ «Высшая Школа Экономики»
- AIBEC (The American Institute of Business and Economics)

**Образование:**

- 2008: Kellogg School of Management, США, курс для руководства компании ВР по продажам и маркетингу.
- 1997: University of Hartford, Barney School of Business, США, курс МВА.
- 1990: Саратовский медицинский институт, «Организация здравоохранения».



## ДМИТРИЙ ПАТРАЦКИЙ

**Инициатор создания книги.  
Автор главы 9 «История развития компании «Евросеть»**

**Опыт работы:**

- 2009 — н.в.: Russian Service Group, партнер
- 2008: Евросеть, *Вице-президент по маркетингу и рекламе*
- 2007—2008: ТС-Ритейл, *Директор по маркетину*
- 2006 — 2007: Банк ВТБ24, *Директор по рекламе*
- 1999 — 2006: Евросеть, *начальник управления маркетинга*

**Проекты для компаний—клиентов:**

- Сеть супермаркетов «Азбука Вкуса», Агентство недвижимости «МИАН», обувная компания «ALBA» (бренд «Svetski»), проект «MARCHrouther», «Утконос», «Акадо» и др.

**Преподавание, мастер классы и тренинги:**

- Russian Retail Institute при Российском Университете Дружбы Народов
- Институт Бизнеса и Делового Администрирования Академии Народного Хозяйства при Правительстве РФ

**Автор семинаров и тренингов:**

- «Эффективные коммуникации для розницы. Как и с кем коммуницировать, чтобы зарабатывать больше».
- «Сервисный маркетинг или как у Обезьяны отпадает хвост».
- «Коммуникации на разных фазах жизни Компании. Бери и используй».
- «Когда наступит завтра. Маркетинг в кризисной России».
- «Вакцина клиентоориентированности».
- «Re-branding vs Re-braining».
- «Создание розничной сети нового формата и вывод на рынок нового бренда».
- «Стратегия и тактика маркетинговых мероприятий для ритейла в регионах».
- «Эпатаж в рекламе».

**Образование:**

- Институт Коммуникационного Менеджмента Высшей Школы Экономики, курс МВА «Бизнес и Политические коммуникации».
- МГГА, экономический факультет, Специальность «Менеджмент на предприятиях», специализация «Маркетинг и реклама».
- МГГА, факультет техники разведки и разработки, Специальность «Горный инженер по разработке месторождений открытым способом».



## НАТАЛИЯ ФИЛИМОНОВА

Автор главы 10 «История развития компании АРПИКОМ»

**Опыт работы:**

- 2008 — н.в.: ООО «АРПИКОМ», директор Департамента Операционной деятельности, Маркетинга и Развития
- 2005 — 2008: ООО «АРПИКОМ», директор Департамента маркетинга и рекламы
- 2004 — 2005: ООО «АРПИКОМ», Креативный директор
- 1997 — 2004: ОАО «ТВЦ» главный специалист, шеф-редактор Службы планирования эфира
- 1996 — 1997: Телеканал 2x2 старший редактор
- 1991 — 1996: Московский театр им. Пушкина, Заведующий литературной частью

**Образование:**

- В 1993 г. с отличием окончила Российскую Академию театрального искусства (ГИТИС) по специальности театроведение