



**ДМИТРИЙ
ЧЕРНОВ,**
к.э.н., партнёр Russian
Service Group

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ РОЗНИЧНЫХ КОМПАНИЙ

В ПРЕДЫДУЩЕМ НОМЕРЕ МЫ РАССМАТРИВАЛИ, КАК ИЗМЕНИТСЯ СТРАТЕГИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, КОГДА РЫНКИ НАСЫТЯТСЯ И ТЕМПЫ РОСТА БИЗНЕСА СНИЗЯТСЯ С ДЕСЯТКОВ ПРОЦЕНТОВ В ГОД ДО СКРОМНЫХ 1–2%. МНОГИЕ РОЗНИЧНЫЕ ОТРАСЛИ УЖЕ СЕЙЧАС ФИКСИРУЮТ НУЛЕВОЙ ИЛИ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ РОСТ В КРУПНЫХ ГОРОДАХ, ГДЕ РЫНКИ УЖЕ НАСЫЩЕНЫ. ПОКА БИЗНЕС РАСТЁТ ЗА СЧЁТ НЕЗАНЯТЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ НИШ, НО УЖЕ ЧЕРЕЗ 5–7 ЛЕТ И ТАМ СПРОС И ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПРИДУТ В РАВНОВЕСИЕ. С КАКИМИ ВЫЗОВАМИ СТОЛКНУТСЯ МЕНЕДЖЕРЫ НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ РЫНКА?

В этой фазе развития бренды компаний уже хорошо известны потребителям, которые осознают различия между ними, а лояльность к товарам, которые удовлетворяют их потребности, – высокая. Главной задачей компании на стадии стабилизации рынка становится удержание рыночной доли. Для этого приходится постоянно удивлять своих клиентов и постоянно изменять свойства товара. Неслучайно, например, безалкогольный напиток Fanta имеет с десяток вкусов (от классического апельсина до вишни), стиральный порошок Tide – запах от «морской волны» до «горной свежести», пиво «Балтика» – вкус лимона, йогурт «Чудо» – с десяток вариаций фруктового наполнителя... Компаниям нужны поводы для поддержания постоянного маркетингового потока, поэтому на рынок регулярно выводится «принципиально новый продукт». Если не держаться этого тренда, то компания оказывается «скучной», не инновационной, что грозит потерей интереса к её продукции, тогда как конкуренты регулярно выводят на рынок те или иные новинки.

На насыщенных рынках высокая конкуренция, и менее эффективные игроки постепенно уступают более эффективным. Количество брендов (на брендируемые товары приходится до 90% продаж всей розничной сети) сократится, останутся только «мегабренды», су-

мевшие не просто выжить, но и успешно выразить особенности своих отношений с потребителями. В рамках каждого из них будет существовать диверсифицированная «корзина» предложений, учитывающих даже самые экзотичные потребительские предпочтения. Похо-



ЗЕЛЕНСКИЙ ПАВЕЛ/PHOTOPRESS.RU

**Компаниям
нужны поводы
для поддержания
постоянного
маркетингового
потока,
поэтому на рынок
регулярно выводится
«принципиально
новый продукт».**

жими друг на друга становятся не только продукты в супермаркете, подобно Coca-Cola и Pepsi, но и конкурирующие услуги, которые всё более унифицируются. Все компании внимательно следят друг за другом, и любой эффективный шаг быстро копируется (бенчмаркинг!). Вы видите хоть какую-то разницу в ассортименте услуг российских сотовых операторов? Отличаются только бренды и маркетинговая «подача», а состав предложения постоянно выравнивается из-за желания менеджмента не отставать ни в чём от конкурента.

Следует отметить, что в стадии стабилизации, при выравнивании соотношения цены и качества товаров, на потребительский выбор начинают влиять особенности самой компании как субъекта бизнеса. Международные компании часто сталкиваются даже с бойкотом товаров, если их поведение по каким-то причинам не нравится потребителям (неадекватная ценовая политика, нарушение прав персонала, пренебрежение к экологии, политический конфликт со страной происхождения марки или капитала и т.п.). Или, наоборот, потребители могут выражать личную позицию в пользу какого-то производителя.

Возьмём, к примеру, автозаправочный комплекс на канадском шоссе. В Канаде и многих других странах так называемого Английского Общего Права (лежащего в основе националь-

ных 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 не менее двух-шести заправочных комплексов разных компаний вместе. И вот на протяжении 500 метров вдоль трассы стоят заправки с брендами ExxonMobil, Shell, BP, ChevronTexaco и Petro-Canada. 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 (закон обязывает компании заботиться о безаварийном движении). Какую выбрать?

Патриот-канадец обратится к Petro-Canada, это национальная компания. Проезжающий европеец не выберет ни национальную компанию, ни ExxonMobil (этот бренд ему неизвестен, 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. Озабоченный экологией, наоборот, проигнорирует Shell (спасибо истории с Brent Spar и разливу нефти в дельте Нигера), вспомнит недобрым словом ChevronToxico (так компанию прозвали после того, как она отравила леса в бассейне Амазонки, в результате чего под угрозой оказались местные племена численностью более 5 млн чел.) и уж точно не заправится в BP (после аварии на платформе Deerwater Horizon в Мексиканском заливе её экологическая репутация тоже испорчена).

И это не «теория». Например, за полгода после аварии в Мексиканском за-



В Канаде и многих других странах так называемого Английского Общего Права запрещается строить отдельно стоящие заправки, поскольку географическое положение может дать компании конкурентное преимущество.

ливе обороты на заправках под брендом BP в США реально упали на 40%, хотя качество топлива оставалось неизменным. Компания была вынуждена срочно заменить вывески на своих АЗС на менее известный бренд Am-Pm и снизить цену на топливо, чтобы как-то привлечь потребителей.

На насыщенном рынке важным элементом в маркетинге товаров и услуг

становится фокус на общечеловеческих ценностях, миссии компании и её 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 стадии насыщения рынков, стараются проявлять свою гражданскую позицию, предпочитая тратить деньги в компаниях, которые занимают «правильную» общественную позицию, в частности успешно реализуют концепции устойчивого развития, корпоративного гражданства.

Так, на «зелёный» тренд, захлестнувший западных потребителей, откликнулась и крупнейшая в мире сеть кофеен Starbucks. Все её экологические инициативы были сведены в социальную программу Shared Planet («Общая планета»), рассчитанную до 2015 г., в рамках которой компания реализует ряд мер, направленных на снижение отрицательного воздействия заведений сети на окружающую среду с помощью рационального использования природных и энергетических ресурсов: покупка кофе с плантаций, под которые не вырубают джунгли, энергетическая эффективность самих кофеен, вторичная переработка бумажной посуды, что, по оценкам специалистов Starbucks, позволяет сохранить около 200 тыс. деревьев в год, и мн.др.

Ещё один вызов – это непрекращающийся процесс оптимизации издержек. В условиях насыщенного рынка долю компании на нём революционным образом поменять невозможно, и по достижении максимума спроса компании концентрируются на отладке бизнес-процессов, задачах операционной эффективности, оптимизации расходов и повышении рентабельности. Если в стадии 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 стадии стабилизации она резко снизится ввиду ещё большей конкуренции и отсутствия потребности в выплате кредитных платежей. Компании к тому времени полностью построят 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 самолётов 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 чёрного 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 всерьёз. Но компания уже взимает плату за багаж, за питание, за платежи карточками и за другие дополнительные услуги.

В стадии стабилизации компаниям свойственны такие процессы, как выведение на аутсорсинг целых подразделений, предельно точный учёт сезонности услуг и операций, рабочего времени сотрудников, постановка системы КРП как целых подразделений, так и конкретных сотрудников. Делается всё, чтобы, с одной стороны, снизить издержки, с другой – держать сотрудников в постоянном тонусе.

Переход к двусторонним коммуникациям с клиентами, поиск новых ниш и масштабные программы лояльности для постоянного удовлетворения запросов клиентов – всё это ждёт компании при насыщении рынков. В стадии 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 стадии роста, когда потребителей только знакомили с услугами компании) она меняется на двустороннюю, построенную на постоянном диалоге компании с потребителями. Компания формирует среди потребителей лояльные группы. Очень популярным инструментом формирования лояльности являются накопительные или бонусные программы. Например, каждая уважающая себя авиакомпания имеет программу накопительных скидок типа frequent flyer. Каждая уважающая себя сеть отелей или ресторанов учитывает визиты клиентов и выдаёт льготные «карты постоянного гостя». Наиболее до-

В Ирландии шутят, что Ryanair станет первой авиакомпанией, где будут стоячие места для пассажиров.

EAST NEWS



ходным 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 счёт спонсоров. Способы развивать и укреплять длительные двусторонние отношения между персоналом компании и клиентами постоянно совершенствуются.

Достигнув стадии стабилизации на конкретном рынке, компании начинают активный поиск новых, 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 – ещё около 25 тыс. абонентов. Специальные тарифы для работников лесной и добывающей промышленности (поскольку благодаря спутниковым «стволам» и ветровым электростанциям соты компании дотягиваются туда, где нет кабельной связи) – ещё несколько тысяч пользователей. Со всеми этими группами, по крайней мере на уровне их общественных и отраслевых представителей, компания наладила двусторонние рабочие отношения. Всё это на фоне наиболее «плотной» в области сети, обеспечивающей соединение даже в пиковые периоды, позволило компании опередить на своём 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.



SHUTTERSTOCK.COM

Каждая уважающая себя сеть отелей или ресторанов учитывает визиты клиентов и выдаёт льготные «карты постоянного гостя».

Интеграция услуг – наращивание на единой платформе всевозможных услуг и предоставление клиенту в формате «единого окна» – будет крайне актуальна, когда компания имеет услугу инфраструктуру, чтобы одновременно работать на нескольких рынках. Там, где возможна конвергенция технологий оказания услуг, в стадии стабилизации услуги начинают объединяться. В полноценном отделении банка уже сегодня можно оформить денежный перевод (компания денежного трансфера), оформить страховку (страховая компания), приобрести ценные бумаги (брокер или управляющая компания), получить кредитную карту (клиринговая система). В будущем сюда же будут интегрированы риелторские, нотариальные, юридические услуги. Компании связи идут по пути интеграции связи всех видов, передачи данных и кабельного ТВ, объединяя их в услугу triple play и превращаясь в универсальных операторов. Салоны связи превращаются в отделения банков (пример «Связной-Банка»). Если на растущих рынках автодилеры зарабатывают на продажах машин, то с насыщением рынков – на их обслуживании.

На растущих рынках продажи машин увеличиваются, а на стабилизированных – падают, но растёт выручка от обслуживания и ремонта. В Европе средний дилерский центр продаёт 200–300 (максимум 500) автомобилей в год. Но в России на этапе роста рынка (до кризиса) были центры, продавшие 2–6 тыс. машин в год. 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. У Virgin базовая инфраструктура – это известный бренд, которым доверяют миллионы.

ПР

Более подробно эти тенденции описаны в книге «ГЕНЕРАТОР ПРИБЫЛИ, или Как создать в России эффективную компанию розничных услуг». Бесплатная копия книги размещена на специальном сайте: www.russianservicebook.ru