

**Григорьев А.Г.**

аспирант, Уральский финансово-юридический институт  
Grigoryev@vipceiling.ru

## СОВЕТЫ ПО ВЫХОДУ... ИЗ КРИЗИСА

*Влияние мирового финансового кризиса  
на стратегии конкурентной борьбы  
предприятий сферы услуг*

*Мировой финансовый кризис, разразившийся осенью 2008 г., ударил по различным отраслям экономики. Как правило, в официальных релизах и докладах делается акцент, прежде всего, на сектор промышленного производства, однако экономическая нестабильность пошатнула положение не только производственных, но и сервисных компаний. Сфера услуг также ощутила на себе влияние рецессии. Это наглядно демонстрирует индикатор деловой активности в секторе услуг (NTC Services PMI)<sup>1</sup>, складывающийся из пяти факторов: новые заказы (в долевом отношении это фактор равен 30%), оказание услуг (25%), кадровая политика (20%), выполненные заказы (15%), расходы на оказание услуг (10%).*

Сигнальным для индекса NTC Services PMI является значение в 50,0 пунктов. В октябре 2008 года в Европе (по данным замеров в 16 крупнейших странах ЕС) началось первое за новейшую историю стойкое падение индекса NTC Services PMI ниже этой планки (рис. 1).

Данные, приведенные на рис. 1, свидетельствуют, что падение индекса в октябре 2008 г. относительно того же периода 2007 года составило – 12,34%. Однако отрицательный максимум был достигнут в феврале 2009 г., когда индекс деловой активности в сфере услуг

упал до рекордного показателя в 41,3 пункта, а динамика падения составила – 20,88% относительно февраля 2008 г. Падение индекса деловой активности стало свидетельством изменения ситуации в

<sup>1</sup> NTC Services PMI – это смешанный индекс, разработанный Исследовательским институтом спроса и предложения (Chartered Institute of Purchasing and Supply) для получения общей оценки активности в сфере услуг страны. NTC Services PMI вместе с NTC Manufacturing PMI выступает как главный индикатор для общей оценки экономики страны.

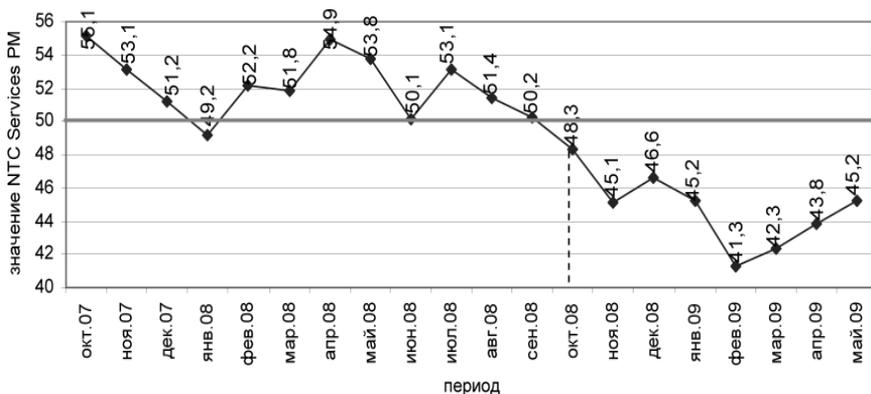


Рис. 1. Динамика NTC Services PMI<sup>2</sup>

сфере услуг и серьезной трансформации рыночных стратегий сервисных компаний.

Стратегией, согласно определению, данному Н.К. Моисеевой<sup>3</sup>, является интегрированная модель действий, направленная на достижение целей предприятия. По своей сути и содержанию стратегия – это свод правил принятия решений, используемый для строительства деятельности предприятия. Стратегия является инструментом достижения цели компании, предписывающим, определяющим направление и характер движения, путь к достижению цели.

По форме стратегия может быть представлена в виде устно существующей концепции или документа. Жан-Жак Ламбен, исследуя модели поведения компаний на рынке, выделяет 3 основных типа конкурентных стратегий<sup>4</sup> (рис. 2):

В докризисный период многим компаниям сферы услуг была характерна ориентация на стратегии первого типа. Особенно явно это прослеживалось в сегменте ком-

муникационных услуг. Так, например, сотовый оператор «МегаФон» демонстрировал стратегическую ориентацию на увеличение доли рынка вплоть до 4 кв. 2008 года. По результатам 3 кв. 2008 г. доля рынка компании достигла 23% против 22,4% во 2 кв. 2008 г.

Другой крупнейший поставщик услуг сотовой связи – ОАО «ВымпелКом» также до самого последнего времени был ориентирован на стратегию интенсивного роста. Так, в 2008 г. основной стратегической целью данного ОАО через приобретенные компании было географическое расширение рынка (прежде всего, в странах СНГ – Казахстан, Украина,

<sup>2</sup> Составлено автором по данным: [www.comon.ru/statistics/stattable.aspx?id=767](http://www.comon.ru/statistics/stattable.aspx?id=767).

<sup>3</sup> Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. М.: Финансы и статистика, 2007. 208 с.

<sup>4</sup> Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2004.

Таджикистан, Узбекистан, Грузия и за его пределами (Вьетнам, Камбоджа). А также продолжение расширения деятельности в регионах России.

Мотивация к выбору стратегий интенсивного роста была вполне очевидной: значительная емкость рынка, растущая покупательская способность населения, быстрое развитие телекоммуникационных технологий и пр. стимулировали экстенсивный путь развития компаний.

Надо заметить, что экстенсивность в стратегических ориентациях была присуща до последнего времени не только сектору коммуникационных услуг, но другим секторам сервисной сферы. Так, высокий уровень интереса к экстенсивным стратегиям роста показывал туристический сектор.

Например, в 2007 г. компания «Нева», уже имея на тот момент развитую сеть уполномоченных агентств, в целях обеспечения интенсивного роста дополнитель-

но начала создавать собственную агентскую сеть под названием «Сеть турагентств № 1 «Нева-Вояж»». Чуть раньше, в 2006 г. другая крупная туристическая компания – «Элита Трэвел» одной из первых на Урале начала развивать франчайзинг в сфере туристских услуг и создавать собственную сеть франчайзинговых агентств, работающих под единым брендом.

Сектор бытовых услуг населению, на примере компаний занимающихся установкой натяжных потолков, так же придерживался экстенсивных стратегий. Например, компания VIPсилинг, занимающая лидирующие позиции в Уральском регионе, только в первой половине 2008 года увеличила сеть офисов по обслуживанию клиентов на 65%. Другие представители этого сектора аналогично вкладывали средства в развитие собственных сетей. В целом можно говорить о том, что подавляющее большинство сервисных компаний в докризисный придавало своим стратегиям



Рис.2. Основные конкурентные стратегии по Ж.-Ж. Ламбену

активный, наступательный, подчас даже агрессивный характер. Начавшаяся в 2008 году рецессия смешала все карты. До этого бывшая относительно единообразной картина стратегических выборов сервисных компаний разрушилась. Вместо некоего общего русла (вектора) движения сформировалось несколько разных по своей стратегической направленности потоков. Первый составили отдельные крупные сервисные компании, которые на текущий момент пока не стремятся вносить существенных изменений в базовую конкурентную стратегию предприятия. Так, если до кризиса она носила активно-наступательный характер, то и с началом кризиса этот характер в целом сохранился – поменялись лишь некоторые частности. Например, Турфирма «Элита Трэвэл» не отказалась, наоборот, даже более активно стала развивать свою франчайзинговую сеть. Компания начала активное взаимодействие с небольшими региональными и местными агентствами привлекая их к работе под зонтичным брендом «Элиты Трэвэл». Однако кризисное влияние проявилось в области рекламных стратегий: была осуществлена фильтрация рекламных медиа-каналов, из перечня исключены все наиболее затратные методы и средства продвижения (имиджевая, сувенирная реклама, спонсоринг и пр.).

**Ключевые слова:**

финансовый кризис,  
стратегии конкурентной борьбы,  
сфера услуг,  
франчайзинг

Однако пример «Элиты Трэвэл» демонстрирует в целом не вполне типичное поведение сервисных предприятий в условиях кризиса. Гораздо более массовым явлением в рецессию стал отказ компаний от стратегий интенсивного роста. Обозначился рост интереса к стратегиям интегративного и диверсифицированного роста, начался дрейф от наступательной к оборонительной стратегической ориентации. Главной целью стало не догнать и обогнать конкурента, а по возможности сохранить то, что было наработано прежде, в период стабильности и роста.

Наиболее ходовым инструментом финансовой стабилизации для сервисных компаний стала минимизация издержек, к сожалению, прежде всего, путем снижения расходов на персонал. Как свидетельствуют данные Службы исследований портала «HeadHunter», наиболее распространенным способом снижения затрат на сотрудников в кризис стало сокращение штата. О наличии таких планов заявило порядка 33% компаний; следующими по распространенности стали такие методы, как уменьшение заработной платы (22%), сокращение рабочей недели (14%), вынужденный отпуск (16%).

Наряду с минимизацией издержек у предприятий сферы услуг возникла настоятельная потребность поиска новых путей стимулирования покупательской активности, естественным образом снизившейся в результате кризиса.

Современная бизнес-практика дает примеры различных стратегических шагов в этом направлении,

однако одним из наиболее распространенных стал переход компаний сферы услуг к стратегиям ценовой конкуренции, в частности, к установлению цен на или ниже сложившегося рыночного уровня. Особенно ярко эта тенденция проявилась на рубеже 2008 и 2009 гг., когда, например, в Свердловской области, по данным участников регионального туристического рынка, цены на новогодние туры к началу ноября на некоторых направлениях и в некоторых агентствах упали на 20-50%. Такого глобального снижения цен на новогоднее предложение турфирмы не отмечали уже несколько лет<sup>5</sup>. Причиной разительных перемен стал именно кризис.

Другим типичным для сервисных компаний шагом стал пересмотр линейки предлагаемых потребителям услуг, диверсификация продуктового портфеля, с одной стороны, и его рационализация, с другой стороны. Вследствие этого ранее бывший диверсифицированным, пакет предоставляемых фирмами услуг стал более концентрированным, большее внимание фирмы стали уделять поиску возможностей развития и укрепления линейки основных услуг.

Это свидетельствует о дрейфовании фирм к стратегиям концентрической диверсификации. Такой дрейф сегодня характерен, в частности, для консалтинговых компаний, которые в ответ на кризис значительно разнообразили перечень предлагаемых тренингов и образовательных программ.

<sup>5</sup> Анучина М. Отпуск в кризисе // НЭП. 2008. 11 ноября.

наиболее ходовым  
инструментом  
финансовой  
стабилизации  
для сервисных компаний  
стала минимизация  
издержек, к сожалению,  
прежде всего, путем  
снижения расходов  
на персонал

Так, например, в перечне продуктов Консалтинговой Группы «Ардашев и Партнеры» появился тренинг «Технологии построения успешной консалтинговой (юридической) компании в условиях кризиса». Появились также тренинги и консалтинговые программы в области управления персоналом, касающиеся вопросов процедуры сокращения штатов, уменьшения заработных плат, сохранения ключевых сотрудников во время кризиса.

Еще более значимой для сервисных компаний может стать рекомендация в условиях кризиса обратить внимание на интеграционные стратегические модели ограниченного роста. В основе интеграции обычно лежит принцип объединения собственности, ресурсов, сфер деятельности. Сегодня, к сожалению, интеграция как путь выхода из кризиса предприятиями сферы услуг мало берется во внимание.

Между тем, интеграция между сервисными предприятиями может обеспечить не только долгосрочное сближение и партнерство, но и решение актуальных утилитарных задач, остро стоящих в период нестабильности:

- снижение уровня неопределенности в снабжении и сбыте;
- получение преимуществ в конкурентной борьбе;
- сокращение издержек.

По нашему мнению, одной из наиболее перспективных в период кризиса интеграционных моделей является *франчайзинг*.

А.С. Семенова трактует франчайзинг как «систему отношений субъектов рынка (франчайзера и франчайзи), при котором торговая марка и (или) товарный знак франчайзера, его ноу-хау, методы и технологии ведения бизнеса и другие права на производственную и (или) интеллектуальную собственность предоставляются франчайзи в обмен на прямое или косвенное финансовое вознаграждение при продолжительной поддержке в технических вопросах и в вопросах ведения бизнеса со стороны франчайзера в рамках и в период действия специально заключенного обеими сторонами для этой цели франчайзингового договора»<sup>6</sup>.

С.А. Сосна и Е.Н. Васильева указывают, что упрощенно франчайзинг можно охарактеризовать как

особый метод или способ коммерческой деятельности, когда небольшое коммерческое предприятие договаривается с крупной фирмой, о том, что оно будет вести свои коммерческие операции под именем такой фирмы или под торговой маркой, либо оказывать свои услуги под фирменным знаком обслуживания<sup>7</sup>.

В период кризиса франчайзинг может быть обоюдовыгодным как для малых сервисных компаний, столкнувшихся с проблемой оттока клиентов и роста издержек на их привлечение, так и для крупных игроков сферы услуг, для которых актуальнейшей в кризис стала задача стабилизации объемов продаж и формирования устойчивого пула клиентов.

Для малых сервисных компаний, вступающих в интеграционные отношения с франчайзером, франчайзинг может означать переход к стратегии интеграции «назад», при которой крупная фирма-франчайзер для них становится поставщиком определенных благ (имя, бренд, клиентская база, единая система бронирования, единое правовое и бухгалтерское обслуживание и пр.).

В свою очередь, для крупных сервисных компаний, в кризис по-прежнему заинтересованных в расширении присутствия на рынке и его более широкому охвату, франчайзинг может знаменовать переход к стратегии интеграции «вперед». При ней интегрирующи-

<sup>6</sup> Семенова А.С. Образовательный франчайзинг: сущность, принципы построения и функционирования сети: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М., 2002. С.7.

<sup>7</sup> Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. С.8.

еся с крупной малые сервисные фирмы становятся посредниками, агентами франчайзера на рынке и, решая собственные экономические задачи, одновременно помогают своему франчайзеру решать задачи стабилизации объемов продаж или его увеличения, расширения клиентуры, вытеснения конкурентов.

В настоящее время интеграционная стратегия ограниченного роста, основывающаяся на франчайзинге, не получила в России широкого распространения, хотя в условиях кризиса ее антикризисный стратегический потенциал очевиден как для малых предприятий сферы услуг, так и для крупных сервисных компаний. Основная макроэкономическая выгода от франчайзинга в период нестабильности состоит в том, что он позволяет малым предприятиям сферы услуг избежать массовых банкротств, снижает риск их ухода с рынка. Конкурентная рыночная среда в меньшей степени подвергается кризисной эрозии. В то же время укрепляется позиция крупных сервисных компаний – обладателей франшизы, рынок становится более структурированным и конкурентно сбалансированным. Кроме того, интеграционная стратегия, основанная на франчайзинге, является неценовой стратегией, и она не толкает предприятия к низким формам конкуренции, например, к установлению цен ниже сложившегося рыночного уровня. Таким образом, она может считаться цивилизованным рыночным ответом на кризис и продуктивным путем развития конкуренции в сфере услуг в условиях рецессии.

ОСНОВНАЯ  
макроэкономическая  
выгода от франчайзинга  
состоит в том,  
что он позволяет малым  
предприятиям сферы  
услуг избежать массовых  
банкротств, снижает риск  
их ухода с рынка

#### *Литература*

1. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.
2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 406 с.
3. Анучина М. Отпуск в кризисе // НЭП. 2008. 11 ноября.
4. Семенова А.С. Образовательный франчайзинг: сущность, принципы построения и функционирования сети: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М., 2002. С.7.
5. Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. – 375 с.
6. (Электронный ресурс). – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.comon.ru/statistics/statable.aspx?id=767>.