

Шакуров И. Г.

[ПОИСК ПУТЕЙ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА В СЕКТОРЕ УСЛУГ](#)

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2009/9/60.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

[Альманах современной науки и образования](#)

Тамбов: Грамота, 2009. № 9 (28). С. 173-176. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2009/9/

[© Издательство "Грамота"](#)

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

возможность определить в каком векторе необходимо развивать бренд или портфель брендов, сделать выводы об эффективности или неэффективности мероприятий по стимулированию сбыта и, в целом, предполагает взглянуть на свой бизнес сверху. На основе чего, вносить коррективы в ценовую, ассортиментную политику, политику в отношении коммуникаций с потребителем, определять те конкурентные преимущества, которые бы обеспечили еще больший приток потребителей, а также анализировать маркетинговые мероприятия, прогнозировать их возможные проблемные места и выявлять причины возникновения сложившихся ситуаций.

Таким образом, использование нечетко-множественных описаний позволит менеджерам всех уровней, не применяя строгих математических выкладок и с большой точностью, получить конкретные решения, оперируя лишь экспертными моделями обработки данных. Нечетко-множественный подход ближе по духу к человеческому мышлению и естественным языкам, чем классические вероятностные методы, и обеспечивает эффективные средства отображения неопределенностей и неточностей реального мира. Поэтому, очень скоро данный подход, наравне с теорией вероятности, в полноценном научно-практическом применении придет на вооружение экономическому научному сообществу.

ПОИСК ПУТЕЙ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА В СЕКТОРЕ УСЛУГ

Шакуров И. Г.

Поволжская государственная социально-гуманитарная академия, г. Самара

Сфера услуг зависит не только от потребительско-стоимостных свойств произведенного продукта, но и от таких социальных показателей, как уровень и качество жизни, здоровье и экономическая активность населения, социальная напряженность, развитие социальной сферы. Не вселяют оптимизма темпы сокращения рабочих мест в российской промышленности, а тем более в сфере услуг. По состоянию на 4 марта 2009 г. численность официально безработных граждан достигла 2,034 млн. человек. Недельный прирост безработицы колебался в феврале от 3,3% до 4,7%. Результаты опроса указывают на продолжающийся рост издержек компаний, связанный главным образом с повышением регулируемых тарифов и ослаблением рубля. Снижается спрос на товары и услуги, что не позволяет перекладывать рост издержек на плечи потребителей. Скорость падения экономики может увеличиться за счет сжатия сферы услуг, в которой отмечались признаки перегрева накануне кризиса. Доходы граждан падают, и это отражается на их потреблении услуг. Явным признаком падения этой сферы является резкое сокращение выездного туризма в России, которое может достичь 20-25% в годовом исчислении (по мнению руководителя Федерального агентства по туризму А. Ярочкина).

В современной практике изменения в сфере услуг носят либо экстенсивный, либо интенсивный характер. Экстенсивное развитие предполагает изменения объемов товаров и услуг в пределах существующего потенциала организаций. Оно характерно для динамично развивающихся рынков услуг, в которых спрос существенно превышает предложение, а потребители услуг предъявляют новые требования к содержанию и качеству услуг. Интенсивное развитие направлено на наращивание потенциала в сфере услуг за счет рационального использования внутренних ресурсов организаций и является возможным лишь в случае очевидной конкурентоспособности предприятия.

Указанные направления изменений не сопровождаются формированием нового потенциала предприятий сферы услуг, ориентированного на будущие трансформации ценностных ориентаций и предпочтений потребителей, возможные лишь благодаря инновационной деятельности. Последняя обеспечивает предприятиям этой сферы стабильное положение на рынке на протяжении всего жизненного цикла товаров и услуг, гибкое маневрирование в предоставлении услуг потребителям в ситуации неопределенности. По сути, речь идет о постоянно возобновляющемся процессе преобразования сферы услуг.

Инновационная деятельность в сфере услуг должна быть связана с прогнозируемым результатом, который приводит к изменениям как внутри предприятия-товаропроизводителя, так и во внешней среде. Изменения могут касаться как продуктовых, так и процессорных изменений в сфере услуг. Целью продуктовых изменений является выпуск нового или модификация выпускаемого ранее продукта. Как правило, они направлены на рост числа потребителей или на увеличение доли рынка. В то же время диверсификация производства в форме освоения выпуска продукции отраслей должна рассматриваться как совокупность процессных изменений, так как при этом происходит формирование новой цепочки ценностей, т.е. развитие новых производственных и обеспечивающих процессов. Целью локальных процессных изменений является преимущественно рост производительности, качества и эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Данные изменения направлены на усиление конкурентной позиции предприятия и создание новых конкурентных преимуществ. Нередко процессные и продуктовые изменения осуществляются на предприятии параллельно, однако их различный характер и несовпадающая целевая направленность вызывают необходимость разделения форм и методов управления ими.

Обратимся к практике работы сферы услуг в период кризиса и как она реализует возможные направления выживания. Размер отечественного ресторанного рынка, принадлежащего преимущественно российским компаниям (зарубежный капитал присутствует только в нижнем сегменте), в 2008 году составил около

14 млрд. долларов, из которых 4 млрд. пришлось на Москву. До кризиса рынок ежегодно увеличивался на 10 – 12%; в 2009 году динамика, как ожидается, будет на значительной, а некоторые сегменты и вовсе сократятся [2]. Фешенебельные рестораны, с дорогим интерьером, высокой кухней и сервисом, росшие в последние годы как грибы, с каждым днем пустеют, лишившись большинства крупных заказов вроде проведения банкетов. За два последних месяца 2009г. только в Москве закрыто двадцать заведений. Рестораны среднего уровня («Планета суши», «Ростбиф», «El Patio» и другие) отложили экспансию или сделали её более консервативной – до кризиса это были самые динамичные игроки на ресторанном поле [2]. Какие же меры принимают рестораторы, чтобы пережить кризис? Демократические рестораны в трудные времена оказались в выигрыше, и в этом нет ничего удивительного. Их бизнес всегда был завязан на жесткие технологии и контроль за издержками, а сегодня им благоприятствует и конъюнктура: кризис стимулирует отток потребителей из более дорогих сегментов. Сеть демократических ресторанов запланировала экспансию в 2009 году:

- «Макдоналдс» намерен открыть около 40 новых точек – почти в 2 раза больше обычного;
- столичный сетевой проект ресторанов «Грабли» открыл семь ресторанов в 2008 году и намерен продолжить дальнейшее открытие новых ресторанов своей сети;
- сеть демократических кафе «Му-Му», входящая в «Ресторанный дом Андрея Деллоса», планирует активное расширение;
- известный оператор фастфуда – «Ростик KFC», принадлежащий корпорации «Ростик групп» в 2008 году открыл приблизительно 30 ресторанов и столько же планирует на 2009 год и т.п.

Свой рост компании этого уровня намерены поддержать за счет нескольких направлений:

- жесткого контроля издержек;
- увеличения оборота, привлечением новых потребителей за счет новых услуг и сервиса;
- высокого качества предоставляемых услуг (блюд);
- совершенствование управления и поиска стимулов высокоэффективного труда.

Первое направление реализуется за счет сокращения расходов, собственной маржи, установления связей с местными отечественными поставщиками (в том числе и Макдональд использует говядину Пензенского мясокомбината, молоко с предприятий в Раменском, овощи и зелень – с агрофирмы «Белая дача» и это взаимодействие предполагается расширить), снижения арендной платы (в настоящее время на 10% снижена арендная плата в Москве и прогнозируется 15 – 20% дальнейшее снижение), оптимизация численности персонала и др. [2].

Второе направление реализуется за счет увеличения сети демократических ресторанов, кафе, количества посадочных мест в них; за счет новых продуктов, услуг и сервиса, (внедрение формата завтраков, переход на 24-часовой режим работы, появление в меню новых блюд, в том числе и в Макдоналдсе и на различные возможности клиентов). Высокое качество предоставляемых услуг обеспечивается высоким профессионализмом персонала, который не увольняется, но стимулируется работать не только качественно но и интенсивно. В такой ситуации средним и дорогим ресторанам остается лишь максимально оптимизировать бизнес-процессы. «Если до кризиса все усилия были сконцентрированы на внешнем развитии, то сегодня необходимо более внимательно быть к тому, что происходит внутри компании. Например, вводят почасовую оплату, составляют новые графики выхода сотрудников на работу, делается попытка оптимально выстраивания системы заготовок, перехода на работу с одним поставщиком (все нужные продукты завозятся одной машиной. Это удобнее логистически, экономит время и грузчикам, и поварам), используют нормирование операций в работе поваров и другого персонала. Совершенствование управления в отдельных случаях реализуется через привлечение работников к управлению и передачи им части бизнеса. Иными словами, рестораторы осознают: за клиента нужно бороться. А значит, на рынке начинается реальная конкуренция. Раньше при росте доходов населения, практически любой ресторан был рентабельным. Сегодня, что бы выжить, рестораторам придется стать не только технологичнее, но и креативнее. Компании, работающие в среднем ценовом сегменте, смогут за время кризиса существенно увеличить долю рынка.

Что касается более дорогих ресторанов, то их риски выше. Примерно 15–20% компаний уйдет с рынка [2]. Прежде всего, это касается пафосных заведений, державшихся на рынке за счет гламурной тусовки. Как правило, это рестораны с очень дорогими интерьерами, запредельными ценами и умеренным качеством кухни. Снижение доходов клиента неизбежно приводит к росту функциональности ресторанов. Поэтому лучшее будущее у добротных ресторанов с хорошей кухней.

Перераспределение клиентов в сторону нижней части рынка происходит во всех потребительских сферах: обуви, одежды, продовольствия.

Рынок европейской одежды и обуви на протяжении последнего десятилетия был одним из самых успешных, ежегодно он увеличивался на 10-15 %. Активнее всего она продавалась в странах БРИК, (Бразилия, Россия, Индия, Китай), где наблюдался быстрый рост доходов населения. В России, например, потребление дорогих костюмов и сорочек ежегодно увеличивалось на 30–40 %. Причем не только в городах – миллионниках, но и в провинции [3].

Причиной столь бурного роста рынка мужской моды - резкое увеличение числа состоятельных людей в 90-х и нулевые годы. Дорогой костюм, автомобиль и часы, стал непременным атрибутом успешного делового мужчины. Спрос на одежду такого рода удовлетворяли исключительно европейские компании с богаты-

ми традициями производства, развитыми технологиями, генерирование новых идей. Темпы роста замедлились в США и Европе в сентябре прошлого 2008 года, когда резко снизилась динамика продаж всех потребительских товаров. Затем упали продажи одежды и обуви в странах БРИК. В России, например, прирост продаж сократился чуть ли не вдвое (хотя в крупных городах, спрос на дорогую мужскую одежду пока стабилен). В 2009 году европейские производители мужской одежды и обуви прогнозируют снижение динамики на 10–15% [3]. Некоторые компании ждут отрицательный прирост. На снижение выручки скажется не только сокращение спроса, но и колебания валютных курсов. Что бы компенсировать падение продаж, европейские производители одежды и обуви развивают новую стратегию развития – увеличение оборота за счет экспансии и расширения предложения. Очевидно, что вскоре за ними потянутся и остальные компании мирового легпрома, неразрывно связанного с модной индустрией. Примечательно, что в нынешней ситуации компании делают ставку на свои предпринимательские силы. Это логично, поскольку тотальной государственной поддержки легпрома, как в Азии, Европе нет. Как известно, первая реакция бизнеса на сокращение продаж – уменьшение затратной части. В России, на пример, компании, прежде всего, сокращают расходы, связанные с персоналом. Однако едва ли это может быть лекарством для европейского фешн-бизнеса: инновационный по своей природе, он априори чужд увольнениям, персонал – его главный ресурс. Что же касается оптимизации других видов издержек, то для многих европейских компаний это пройденный путь: не работой они над эффективностью прошлые десятилетия, не были бы в авангарде моды, не присутствовали бы на глобальном рынке. Ситуация с долгами у большинства тоже более-менее благополучна. Производство одежды и обуви в Европе, как правило, семейный бизнес, традиционно развивающийся за счет собственных средств.

Главное стратегическое направление европейских брендов в условиях кризиса – компенсировать снижение спроса увеличением оборота, осваивая новые рынки. «В ближайшее время мы будем строить новые магазины в Европе и США, но больше всего – в развивающихся странах, тем самым мы сможем увеличить объем продаж. В основном открывать собственные магазины, а не франчайзинговые» (директор по маркетингу и коммуникациям Мануэла Миола компании Pal Zileri) [3]. Помимо этого европейские производители сегодня намерены активно инвестировать в продукт. Новый ассортимент total look (от сорочки до верхней одежды) нужен, что бы привлечь новых покупателей, наполнить растущую розничную сеть. Параллельно производители собираются улучшать качество уже имеющихся продуктов, добиваясь новых конкурентных преимуществ. Это касается, - например, инновационных обработок ткани и кожи, новых технологий кроя. «В период кризиса люди тратят меньше, это так. Но они при этом становятся и более внимательны к качеству. Компания, готовая предложить более совершенный продукт за прежние деньги, окажется в выгодном положении по сравнению с той, которая просто сделает значительные скидки. Мы, например, сегодня намерены еще больше, работать над выделкой кожи для обуви, над цветом», — рассказывает Джузеппе Сантони, владелец обувной компании Santoni [3].

Другая антикризисная мера люксовых марок: сокращение цены, которая неоправданно завышена на люксовые бренды и разработка новой системы взаимоотношений с партнерами (предлагаем партнерам дивизион-концепт магазинов, поставляем торговое оборудование со скидками, а также берем на себя часть расходов по рекламе) заявляет А. Шимель, президент компании Zilli [3].

Стратегия «просто снизить цены» абсолютно бесперспективна. Нужно дать потребителям больше поводов для покупки – вот главный посыл передовых компаний, которые производят изделия с высокой добавленной стоимостью. Мода – одна из самых креативных индустрий. Каждый сезон нужно предлагать рынку новые идеи и коллекции, по частоте внедрения инноваций эта отрасль не уступает IT- сектору. Но путь этих внедрений здесь тернист.

«Умеренные цены, хорошее качество продукта, инновационные разработки – эти преимущества позволяют небольшим мясоперерабатывающим компаниям выжить в кризисе и даже отвоевать часть рынка у крупных игроков (генеральный директор ООО «Малаховский мясокомбинат» (ММК) Алексей Семин). Последние годы здесь правили крупные игроки. Девять крупнейших федеральных компаний, по данным Мясоного союза России занимали приблизительно 45% колбасного рынка [4].

Компании второго эшелона пока негромко заявляют о себе, но уверены, что по сравнению с ведущими переработчиками находятся в более устойчивом положении как правило, тальные и средние предприятия ведут консервативную заемную политику, идут по нишевому пути развития, не тратят больших средств на постоянное поддержание бренда. У компаний второго эшелона, которые в кризис чувствуют себя увереннее лидеров, есть перспективы воспользоваться своими преимуществами и расширить свое присутствие на рынке. Непросто складываются отношения с крупными торговыми сетями у производителей второго эшелона. В 2009 году розничные сети ужесточили условия. Если раньше требовали 4,5% ретро-бонус, то сейчас до 25%. Для того чтобы войти в сеть «Метро», требуется заплатить 30 тысяч евро за один магазин [4].

Сегодня некоторые поставщики отказываются работать с торговыми сетями, ищут альтернативные каналы сбыта. По мнению генерального директора ООО ММКА Селина розничные сети должны быть более требовательны к качеству поставки товаров, а не в отношении дополнительных наценок и штрафов. По инициативе и при поддержке минэкономразвития и минсельхоза Самарской области прошло совещание региональных товаропроизводителей и розничных торговых сетей на территории региона. Вопросы взаимодействия торговых сетей и производителей сельскохозяйственной продукции приобрели наибольшую актуальность в связи с финансовым кризисом на мировом рынке. Снижение доступности кредитных средств привело к возникновению рисков переложения финансовых обязательств торговых сетей на поставщиков продук-

ции, что могло привести к резкому росту цен. Чтобы не допустить этого, в план антикризисных действий правительство области включило перечень мер, направленных на обеспечение более широкого доступа местных товаропроизводителей в губернские сетевые торговые центры. Для реализации этого пункта плана руководителям крупнейших сетей было предложено присоединиться к «Положению о порядке доступа отечественной сельскохозяйственной продукции в торговые сети».

Поддержать инициативу gubernского правительства согласились 16 региональных розничных торговых сетей. В ходе совещания выяснилось, что многие региональные сети, заинтересованные в поставках качественной продукции с низкой ценой на входе, пошли на отмену входных бонусов и тем самым подтвердили свой выбор действовать в рамках взятых на себя обязательств. Производители сельскохозяйственной продукции, в свою очередь, с пониманием отнеслись к претензиям по качеству поставляемого ими в сети товара. Вместе с тем сельхозпроизводители ориентированы не только на производство качественной продукции, но хотели бы научиться доводить ее до необходимых кондиций и готовы вкладывать средства в технологическое обеспечение этого процесса [7].

Предпосылки к формированию единой формулы, определяющей цены на сырое молоко, назрели уже давно: производители недовольны его низкой стоимостью, а переработчики пользуются выгодной для них ценовой конъюнктурой и пока не готовы идти им навстречу. Новое соглашение, окончательный вариант которого появится 1 марта 2009 г., по замыслу правительства РФ и вице-преьера Виктора Зубкова, позволит производителям и переработчикам молока договориться. Однако очевидно, что цель данного соглашения — поддержать производителей [6]. Какое-либо фиксирование цены может быть лишь временной мерой. При этом поддержку производителей необходимо сопровождать обязательной программой роста их эффективности. Переработчики, вкладывающиеся в сырье, должны понимать, что деньги уходят в модернизацию конкретных хозяйств. В дальнейшем именно этот фактор повысит привлекательность всей молочной отрасли и действительно снизит себестоимость производства. Все участники рынка говорят о том, что они хотят создать прозрачную систему наценок «от земли до прилавка». Значит, следующий шаг в этом направлении — установление аналогичного соглашения между переработчиками и розницей.

Мультиформатная розничная компания X5 Retail Group заявила о снижении цен в «Пятерочке» до минимального рыночного уровня на 80% ассортимента за счет снижения количества товарных категорий и роста объемов продаж. К середине текущего года ассортимент «Пятерочки» снизят с 2500 – 4500 до 2500 – 3000, компания также предполагает инвестировать в цены свою маржу, что не приведет к снижению прибыли благодаря снижению издержек, связанных прежде всего с логистикой и процессами в торговом зале, а также в розничную сеть приходят новые поставщики с более низкими ценами на предлагаемые товары. За последние два месяца текущего года наценка в сетях снижена с 24% до 16,8% (по словам управляющего партнера сети «Гастрономчикъ» и «Марка» Дн. Потапенко) [10].

Таким образом, анализ различных структур сферы услуг показывает, что определены направления, которые позволят в условиях кризиса выжить. Антикризисные меры во многом схожи – это снижение издержек, активизация работы в области инноваций, поиск способов стимулирования спроса, усиление внимания к качеству оказываемых услуг и предлагаемых товаров, использование собственных резервов (в том числе и финансовых), ориентация на отечественного производителя, готовность вкладывать средства в технологическое переснащение отечественных предприятий переработки и производства.

Список литературы и источников

1. **Новости TREL.ru**
2. **Эксперт.** 2009. № 9. Март.
3. **Там же.** № 5. Февраль.
4. **Там же.** № 6. Февраль.
5. **Там же.** № 2. Январь.
6. **Там же.** № 7. Февраль-март.
7. **Самарское обозрение.** 2009. № 19 (824). 30 марта.
8. **Ведомости.** 2009. № 49 (2319). 20 марта.
9. **Эксперт.** 2009. № 4. Февраль.
10. **www.vedomosti.ru** (дата обращения: 20.03.2009).

ТРАНСФОРМАЦИЯ СФЕРЫ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Шакуров И. Г.

Поволжская государственная социально-гуманитарная академия, г. Самара

В условиях кризиса существенно различаются тенденции развития различных сегментов сферы услуг. Государственное регулирование осуществляется в различных масштабах и формах. При этом мировая сфера услуг пострадала от кризиса в меньшей степени. Так, по данным Labor Department США, в 2008 г. было сокращено в промышленности – 4,2 млн. рабочих мест и увеличилось число мест в сфере государственных услуг на 1,7 млн., медицинских услуг на 3,8 млн., образовательных на 641 тыс., профессиональных и кон-