Идеальный оператор: выбирая дорогу

[Идеальный оператор: выбирая дорогу]Представляю четвертую серию сериала. Да-да, я не ошибся. Это четвертая, а не третья серия. Дело в том, что работая над третьей серией, под кодовым названием «Путь самурая» я сам запутался. В самом деле, прежде чем самураю куда-либо идти, Сёгун должен показать ему направление. Самурай не принимает стратегических решений, он исполняет волю пославшего его генерала. Генерал, он же полководец, по приказу Императора становящийся во главе войска, которое подавляет какой-либо бунт или усмиряет варваров», формирует путь каждого присягнувшего ему самурая-феодала.

Вот о выборе дороги мы и поговорим в настоящей серии.

В первой серии «Спроси Клиента», надо отметить, что несколько вскользь, но упоминался пункт отличия Идеального Оператора от обычного – «Наличие Плана». План ИО должен быть: «понятный и детальный, основанный на изучении рынка, следовательно, исполнимый». И я не только не отказываюсь от своих слов, но попробую развить сию банальную мысль.

Пять вопросов, которые формируют Путь

Пять важнейших вопросов о вашей организации,
которые вы должны задавать себе постоянно:
- В чем заключается наш бизнес?
- Кто является нашими потребителями?
- Что представляет ценность для наших потребителей?
- Каковы наши результаты?
- Каковы наши планы?
(Друкер (Drucker), 1992)

Весьма уважаемый мною Гуру менеджмента весьма просто сформулировал суть стратегии любой организации пятью вопросами, которые я вынес в эпиграф. Попытаемся же ответить на них и поймем, что должен иметь Идеальный Оператор.

В чем бизнес?

Однажды мне удалось поучаствовать на одной конференции энергетиков. Весьма занятно энергетический бизнес описал один из участников: «Мы покупаем топливо, сжигаем его и преобразуем тепловую энергию в электрическую, которую, собственно и продаем». Аналогичным способом можно описать любой операторский бизнес: «Мы строим сеть доступа к другим сетям и продаем связанность всем желающим». Кажется, все просто… Но более чем уверен, что в камментах появится с десяток других формулировок краткого описания операторского бизнеса. Впрочем, у энергетиков так и было: оказалось, что в зале присутствовали представители гидростанций, которые тут же заявили, что они ничего не жгут. Есть мнение, что если бы были еще и атомщики, то споры были бы еще напряженнее. А, казалось бы электроэнергия она и в Африке электроэнергия и на самом деле разница только в способе добычи – одни жгут нефтепродукты, другие используют цепную атомную реакцию, а третьи – силу падения воды. Но...

Но даже очень похожие ОГК (оптово-генерирующие компании, то, что осталось от РАО ЕЭС в результате реформы Чубайса, имеющие в управлении ГРЭС и ТЭЦ) очень много спорили, что так описывать бизнес не есть правильно. В бизнес входит не только «покупка топлива», но и его логистика. В банальном сжигании мазута появилось масса оттенков, а в способах строительства и управления электростанциями, как оказалось, есть столько нюансов, что не рискну их даже вспоминать. Что касается сбыта… Не буду даже начинать…

Но как таки ответить на поставленный вопрос? А тут уже начинается колдунство каждого отдельно взятого сёгуна. На вопрос «В чем заключается наш бизнес?» должны ответить как минимум генералы, пусть даже и наемные менеджеры. Еще лучше, если на этот вопрос ответят основатели-акционеры. Тем паче, что Телеком-бизнес может быть очень разнонаправлен и диверсифицирован, а бизнес-направлений в составе одной компании может быть несколько. Примеры? Легко! Вспомните количество лицензий «на услуги связи», которые, в свою очередь, тоже могут занимать разные бизнесы в одной компании. Лицензия «телематика» дает возможность, например, организовывать управление удаленными промышленными объектами или видеонаблюдения, так и оказывать услуги хостинга. А это все ОЧЕНЬ разные бизнесы. С разными процессами и организациями, и Клиентами, и продажами, и извлечения прибыли.

Выводящим из этого логического тупика является командирская установка отцов-основателей – «наша компания занимается (идет перечисление пунктов)». Самым кратким описанием «чем мы занимаемся» является Миссия компании. И что бы там не говорили противники регулярного менеджмента, но все долгосрочно и, что немаловажно, успешно функционирующие компании эту

самую миссию имеют.

Кто наши потребители?

Логично предположить, что потребители потребляют продукт того, чем занимается наша компания. Все что напроизводили, то и продали, а ничего другого и не остается. Но ежели мы производим нечто, что не покупают? Ответ – или не там ищем, или не то производим.

Следовательно, зная ЧТО требуют потребители, нам проще понять в чем наш бизнес. И, кстати, наоборот – если мы точно знаем, что мы делаем, то мы точно знаем, кому мы это продадим. Вот такая трансдуктивность. И, хочется подчеркнуть, что первопричины тут нет. Или бизнес строится на удовлетворении потребностей конкретных покупателей, или бизнеса нет. Как понять, кто Клиент и что он желает, я пытался в меру моих скромных способностей описать в соответствующей серии «Спроси Клиента».

В чем ценность?

Надо сказать, что и этот пункт не менее важен для выбора стратегии Идеального Оператора. Тем паче, что конкуренция на этом рынке растет опережающими (кого опережает? Да всех, включая время!) темпами. Весьма грамотные парни из MIT Sloan School of Management (Это куда Д.А. Медведев ездил за управленческими советами «Как нам обустроить Россию в целом и Сколково в частности»). Трейси и Вирсма (Michael Treacy, Fred Wiersema) заметили, что успешные организации выбирают группы потребителей на своих рынках и предлагают им «наивысшую ценность».

Они назвали это «ценностным предложением», которому дали следующее определение:

> Ценностное предложение — это неофициальное обещание компании своим покупателям предоставлять им особую комбинацию ценностей — цены, качества, эксплуатационные характеристики, удобства обслуживания и т. д.

Попробуем абстрагироваться от нашего дела и задумаемся о личном опыте потребителя. К примеру, услуги такси. Можно, конечно, выйти на улицу и махать руками «извозчика», а можно набрать легко запоминающийся телефонный номер и вызвать «профессионала». На самом деле, они ничем не отличаются: что «извозчик», что «профессионал» такие же мужики, любящие поколесить по городу и зарабатывающие себе этим промыслом на жизнь. Но вот ценности, которые они предоставляют потребителю несколько разные. Например, по телефону можно заказать водителя-женщину (ооочень на любителя, но девушку домой лучше отправить с женщиной, например). Да, это дороже. Но ценность-то имеется! Дальше, «профессионал» приедет сам и не надо бегать по морозу, при прибытии на ваш телефон будет отправлено СМС, что «транспорт на подходе». Номер и марка авто будет там же. Много приятностей, за которые можно доплатить пару долларов, поскольку услуга может иметь другую ценность – пусть даже и неочевидную. Хотя суть услуги (возвращаемся к пункту «в чем бизнес?») остается та же – доставить наше бренное тело из точки «А» в точку «Б».

А еще, в последние годы потребители стали весьма осведомленными и разборчивыми. Они ожидают высокого качества, низких цен и широкого ассортимента товаров и услуг, предоставляемых им удобными для них способами. Если организация не предоставляет потребителям того, чего они желают, они находят другую организацию, которая делает это. Не учитывать ценность, еще раз подчеркиваю, не цену, но ценность, предложения – прямой путь к банкротству и/или поглощению более сильной компанией.

Где находимся?

Любой полководец, прежде чем строить планы по захвату сопредельного государства для начала проводит рекогносцировку собственных войск. Невозможно планировать войсковую операцию не имея на руках данных о количестве, местонахождении и боевой готовности собственных войск. Ажно в IV веке до Рождества Христова китайский мыслитель и военачальник Сунь-Цзы писал в «Искусстве войны»:

> *«Тот, кто знает врага и знает себя, не окажется в опасности и в ста сражениях. Тот, кто не знает врага, но знает себя, будет то побеждать, то проигрывать. Тот, кто не знает ни врага, ни себя, неизбежно будет разбит»*

Не стану утомлять читателя причитаниями на темы нужны ли "система мониторинга" и "система учета" - взрослые люди, занимающиеся бизнесом, это понимают и строят системы финансового и бухгалтерского учета, системы мониторинга сети и автоматизированные системы расчетов. Более продвинутые начинают медленно, но верно внедрять системы взаимоотношения с Клиентами и системы учета и мониторинга ресурсов.

И мониторят рынок и окружающую среду.

Каковы наши планы?

Постепенно добираемся до мякотки, ради которой я и пишу. План – это наше все. Это круче, чем покупка нового CORE-оборудования и получения лицензий. План – это совокупность всех перечисленных выше пунктов. Мы знаем, что делаем, мы знаем, где находимся, и мы знаем, кто наш потребитель и в чем наше преимущество перед окружающими нас конкурентами. Теперь нужно понять, как мы будем добиваться чего-то. Любой план должен содержать как минимум два числа: дату, когда подводить итоги и сумму денег, которую мы к указанной дате заработаем. Без этих цифр любой план можно выбрасывать в помойку. Остальное – детали.

Три шага

Перечитав массу литературы (и литерадуры, коей, надо сказать, завалены прилавки книжных магазинов) я пришел к выводу, что суть любого бизнеса заключается в трех шагах:

[Идеальный оператор: выбирая дорогу]

Сформулировал эти три шага, честно признаюсь, не я, но опять-таки умные парни из MIT Sloan School of Management Трейси и Вирсма. Однако, старик Друкер, старик Портер и дедушка маркетинга Котлер были не чужды этой модели. По крайней мере, они это точно понимали, но столь коротко сформулировать не могли.

Трейси и Вирсма советуют для начала выбрать своих потребителей. Если кто-то думает, что это потребители выбирают бизнес, то этот «кто-то» безнадежно застрял в XX веке. Сейчас нет недостатка в предложении товаров и услуг – даже монополии имеют конкурентов. Даже в Российской Федерации, где монополия возведена в ранг государственной политики, а Федеральная антимонопольная служба РФ самая беззубая и импотентная из всех государственных антимонопольных служб. Вот тут есть прямое этому доказательство – ФАС возбудило дело против картеля нефтяников, выиграла несколько судов, но добиться решения и штрафов не может до сих пор. Впрочем, отвлекся…

Так вот, это бизнес в своей стратегии выбирает себе потребителя, причем, уже давно невозможно выбирать «неопределенный круг лиц» - необходимо выбирать четко и конкретно. «Жители второго подъезда дома номер 48 по улице Ватутинской» – нормальный выбор для пионер-телекома. «Представители малого и среднего бизнеса, которые часто меняют офис и перемещаются в пределах Кировского района Екатеринбурга» – нормальный выбор для поставщиков БШПД. «Малый и средний бизнес в Уральском федеральном округе» – хреновый выбор даже для Мегателекома, поскольку нет таких конкретных потребителей и, следовательно, нет понимания их потребностей.

Выбор потребителя процесс болезненный и неоднозначный, но если конкретно представлять его потребности, а потом перейти к пункту второму – «сфокусировать усилия на выдвижении «ценностного предложения», т. е. предложения, обладающего уникальной ценностью для целевых потребителей» эта задача решаемая. Есть Клиент со своей проблемой, которую мы можем решить – что может быть замечательней! Обе стороны обмена «товар-деньги» если не довольны, то хотя бы удовлетворены.

Кстати, хочу заметить, что выбор потребителя может носить еще и защитный антибанкротный характер. Потребитель, который не выполняет своих обязанностей и пытающийся получить халявы, должен с позором гнаться мокрыми (перестаю использовать обсценную лексику) тряпками из почетного звания «Клиент нашей замечательной Компании», ибо один из участников обмена (мы) будет неудовлетворен – неполученная прибыль это убытки. Халяве не место в рыночных условиях.

И вот теперь решительно переходим к третьему шагу – «добиваться доминирования на своих рынках».

И это не так просто. Операторы сейчас вынуждены жить по заветам Джека Траута, который призывал дифференцироваться или умирать. Однако в этом имеется и опасность – чем больше наш Идеальный оператор дифференцируется, тем меньше у него аудитория. Возможно, это нужно делать сознательно: идти на уменьшение аудитории потенциальных клиентов, но при этом больше соответствуют интересам той части Клиентов, которых выбрали в предыдущих пунктах.

Собраться перед прыжком

Выдвижение уникального ценностного предложения (я хочу обратить внимание на это словосочетание – оно отличается от «цены предложения») предполагает создание ориентированной на ценность операционной модели. Этим термином обозначается комбинация операционных процессов, управленческих систем, деловых структур и культуры, которая делает организацию способной предоставить своим целевым потребителям максимальную ценность.

Все компании, которые являются рыночными лидерами, имеют ориентированные на ценность культуры и управленческие системы, трактующие всех работников как «маркетологов по совместительству». Каждый Сотрудник компании должен понимать КАК он лично и вся команда в целом создает уникальную ценность, которую желают потребители. Это тот самый «Кван» или «Душа» любой организации. Компания без «Квана» если еще не мертва, то близка к этому…

Понимание ценности приносит дополнительные понимания у всей команды:

- Видение долгосрочной перспективы, в том числе и для работника. Долго ли данный конкретный человек проработает в этой команде или сбежит сразу, как только в соседней конторе покажут зарплату на 30 серебреников больше. Долгосрочное видение помогает, и привлечь Клиентов – кто рискнет связываться с конторой, жить которой осталось последние полгода? А как насчет поставщиков? Они поверят в кредит конторе, теряющей Клиентов?
- А еще понимание потребительской ценности создает способность создавать и поддерживать внешние и внутренние сети связей (те самые – социальные сети связей, которые пытаются моделировать Вконтакты и Фейсбуки), позволяющие ни больше, ни меньше:
- предсказывать и удовлетворять изменяющиеся потребности потребителей;
- внимательно прислушиваться к потребителям, отдавая отчет в том, что различные типы потребителей предоставляют различные типы информации;
- фокусировать внимание на удовлетворении потребителей;
- создавать и поддерживать долгосрочные взаимоотношения с поставщиками и потребителями.

Поскольку уж слишком академичная серия у меня выходит, хочу разбавить ее личным опытом. У Мегателекома этот самый «Кван» есть. Имя ему – «существенный оператор». Каждый (ну почти каждый – в семье не без придурка) сотрудник компании (компаний в почти уже прошлом) знал – он часть очень большого организма, на котором лежит огромная ответственность за вообще функционирование коммуникаций. Ценность для Клиента заключалась в том, что «если не МРК/РТК, то кто?». Хочется сказать, что в настоящее время этот «Кван» нынешнее руководство старательно убивает. Но и дальнейшее существование такого подхода может привести к тому, что компания просто напросто себя съест. На Лурке это явление называют «Чувство Собственного Величия» (ЧСВ), выпячивание которого рано или поздно приведет к тому, что со «слишком важным» перестают общаться. Оценивать «хорошесть» или «плохость» сего явления не возьмусь – очень это все непросто. Как говаривал Д.Хармс: «Случится то, что случится, даже если случится иначе».

Три стратегии

Всего существует три стратегии доминирования на рынке. Я честно пытался придумать еще хоть одну, но сдался. Трейси и Вирсма четко сформулировали три общие ценностные дисциплины, каждая из которых обеспечивает особый тип потребительской ценности:

- Лидерство в продукции;
- Операционное превосходство;
- Тесные связи с потребителями.

Естественно, что не бывает абсолютно белого цвета. Аналогично и здесь – стратегии могут пересекаться и брать друг от друга лучшее и худшее. Но чаще любая компания сознательно, но чаще бессознательно выбирает одну дорогу.

Причем, классифицировать стратегии других чужих компаний является таким же колдунством, как и классификация в соционике. Никто извне не даст верную оценку действиям и мыслям их побудивших. Холивара ради давайте в камментах попробуем проклассифицировать ближайших конкурентов и прочих игроков телеком-рынка – обещаю, будет весело.

Рассмотрим поближе на картинке первоисточника:

[Идеальный оператор: выбирая дорогу]

Лидерство в продукции

Ярким примером стратегии «Лидерства в продукции» я могу назвать Apple. Стив Джобс ярчайший лидер ИТ-индустрии, обладающий феноменальным чутьем рынка, не раз показывал Миру, как нужно лидировать в продукции. Они создали персональный компьютер. Потом – универсальный музыкальный плеер. Придумали продавать музыку за 99 центов/песенка. Потом изменили внешний вид мобильника. Сейчас со своим ай-пэдом в легкую перевернут индустрию глянцевых журналов и ноутбуков.

Последователи данной стратегии всегда предлагают продукты, превосходящие аналоги по

функциональным или эксплуатационным характеристикам. Их предложение потребителям — поставка лучшего продукта в наиболее удобное время. Более того, лидеры в продукции не довольствуются однократной инновацией, но для удержания своих лидирующих позиций продолжают вводить новшества год за годом, от одного жизненного цикла продукта к другому.

Лидеры в продукции не участвуют в ценовой конкуренции — они конкурируют в характеристиках продукции.

Как думаете, Yota годится на эту роль?

Операционное превосходство

Компании, действующие по данной стратегии, не изобретают велосипеды. Они копируют продукты лидеров и сами становятся лидерами. Долгосрочные и глубокие взаимоотношения со своими потребителями также не культивируются.

Компании, добивающиеся операционного превосходства, дают низкие цены и этим все сказано. Как они добиваются низких цен – тема для отдельной серии (которая как раз и будет называться «Путь самурая»). Но то, что многие идут по этому пути – закон природы. Ну не все являются гениями технологий. И не все гении технологий могут долго существовать на рынке, поскольку за операционным превосходством не только сила, но и будущее. Вечные вторые, поставляя на рынок продукцию среднего качества по низшим ценам при минимуме неудобств, делают жизнь простых потребителей не только прекрасной, но и дешевой.

Предложение потребителям простое: приемлемое качество, низкая цена и удобное обслуживание. Этот подход иногда называют «подходом без излишеств».

Тесные связи с потребителями

Компании, принявшие стратегию тесных связей с потребителями, фокусируют усилия на поставках не того, что хочет рынок, а того, что хотят избранные потребители. Они не гонятся за разовыми сделками, а культивируют долгосрочные взаимоотношения с потребителями. Они специализируются в удовлетворении уникальных потребностей посредством досконального изучения своих потребителей и установления тесных связей с ними.

Пока в природе существуют супермонстры и монополисты жизнь стратегии «тесных связей» будет замечательна. Подавляющее большинство компаний в России выбрали этот путь, и я не стану заявлять, что это плохо. Откаты – это тоже бизнес и, должен сказать, он не так уж и прост, как кажется со стороны. По меньшей мере, такой бизнес весьма рискованный.

Предложение потребителям у последователей «тесных связей» следующее: у нас есть наилучшее решение для вас, и мы окажем вам всестороннюю поддержку, необходимую вам для получения оптимальных результатов и/или извлечения максимальной ценности из любого продукта, который вы у нас покупаете.

Компании, последовательно практикующие эту ценностную дисциплину, добиваются успехов на конкурентных рынках благодаря постоянной готовности пройти лишнюю милю навстречу своим избранным потребителям.

Примеров наших местечковых телекомов, выбравших стратегию тесных связей с потребителями пруд пруди – от «Военителекома», который пытается несколько расширить свой рынок, до «Транстелекома», которому надо признать, удалось слегка отстроиться от главного заказчика. И бизнес-риски в таком подходе также показательны на тех же примерах – вместе с единственным заказчиком может схлопнуться и весь бизнес.

Пример пути

Не хочу заявлять, что Deutsche Telekom является Идеальным Оператором – как вы помните, Идеального Оператора, как и сферического коня в вакууме, не существует. Но в качестве довольно грамотной постановки стратегии приведу почти полностью план захвата рынка в Европе именно эту компанию:

Deutsche Telekom ставит на усиление ИТ подразделения концерна - T-Systems

Deutsche Telekom объявила о своей новой стратегии. Она звучит как «Зафиксировать – Трансформировать – Модернизировать».

Суть стратегии:

- Инфраструктура остается основным ведущим двигателем бизнеса. Заметное увеличение в потоке данных требует еще более быстрых сетей и при этом снижения цен:
- Сети следующего поколения (Next Generation Networks) и постоянно приводимые в соответствие со стандартом информационные технологии являются ключевыми для эффективности и успеха;
- Мобильный Интернет и он-лайн сервисы представляют значительные возможности для роста;
- Потребители ожидают безопасный и универсальный доступ ко всем сервисам со всех устройств;
- Облачные вычисления и динамические вычисления рассматриваются как основной потенциал для роста;
- Интеллектуальные сети поддерживают процесс трансформации в таких отраслях как энергетика, здравоохранение, СМИ и транспорт. Интеллектуальные сетевые решения для указанных отраслей, как ожидается, принесут доход до одного миллиарда евро к 2015 году.

Deutsche Telekom стремится реструктурировать свой бизнес и увеличить доход за счет развивающихся отраслей с помощью инвестиций в интеллектуальные сети и в ряд предоставляемых им услуг в области ИТ, Интернета и сетевых сервисов. Концерн намеревается расширить зону охвата в телевизионном бизнесе в Европе и стать лидером рынка платного телевидения в Германии. Deutsche Telekom полагает, что мобильный поток данных обеспечит самые широкие возможности увеличения дохода.

Также планируется усилить ИТ подразделение концерна - компанию T-Systems, - сосредотачиваясь на услугах, которые будут представлены на международном рынке, в частности, таких как облачные вычисления и IT-решения для отраслей энергетики, здравоохранения, СМИ, транспорта и автомобилестроения, претерпевающих радикальные изменения.

“Цель нашей стратегии состоит в том, чтобы расширить Deutsche Telekom по всей значимой цепочке и позиционировать компанию в качестве открытого партнера для других секторов, таких как энергетика, программное обеспечение или СМИ”

Как видите, парни четко понимают, что они хотят сделать. И сделают, поскольку представленный План полностью соответствует перечисленным выше банальностям:

1. Знают, чем занимаются – инфраструктурой связи;
2. Представляют себе своих потребителей – крупный бизнес и государство;
3. Понимают свою ценность – гигантские вложения в инфраструктуру, которые не может более сделать никто иной;
4. Знают, где находятся – вот тут даже можно ознакомиться с первоисточником;
5. Их план – конкретен, исполним, согласован, поддержан ресурсами и ограничен во времени;

Их стратегия лидерства – «операционное превосходство» с элементами «тесных связей с потребителями» для указанных отраслей.

Традиционная таблица различий

Вопрос Друкера:	Идеальный оператор	Обычный порошок оператор
В чем заключается бизнес?	Знает раз и навсегда	Предполагает и иногда меняет точку зрения
Кто является потребителем?	Потребителя знает и выбирает его сам	Ждет «удачу» и кипятит океан рекламой

Что является ценностью для потребителя?	Потребительская ценность – «священная корова». Ее знают все – от гендира до уборщицы	Думает, что главное – цена
Каковы планы?	Имеет стратегический долгосрочный план (от 3 лет) и массу тактических (План А, План Б, План…)	Как правило, стратегию считает лишней, поскольку в «этом государстве ничего предусмотреть нельзя»
Какие результаты?	Результаты соответствуют установленным планам. Или превосходят.	«Нуууу… EBITDA у нас в прошлом году выросла на сколько-то процентов»