

Когда кончается бизнес. Как это было...

Бизнес — в лице прежде всего торговли — существовал на планете с незапамятных времен. Но бывало ли такое, что он заканчивался? И что происходило в связи с этим?

В истории, как известно, всему есть примеры. Приведем лишь два из них: один очень давний, другой — недавний, с исторической точки зрения почти современный. Но обе картины впечатляюще похожи...

«Начал меняться весь мир... В Европе... поднялся уровень моря, а в районе Северного моря разразилась эпидемия малярии. В Азии в начале IV века резко понизилось содержание соли в Аральском море, практически сменилась растительность степи... а движение льдов на Тянь-Шане привело к глобальным климатическим изменениям»¹.

Замер Шелковый путь. В письме согдийского купца начала IV века, найденного на западе Китая, торговец поведал коллегам: «Не стоит даже и пытаться здесь торговать. Здесь вам негде извлечь прибыль». Продовольствия, писал автор, крайне мало, наступил голод, в результате торговцы понесли большой урон, который сложно описать словами.

«Император поджег дворец и сбежал из столицы, в то время как согдийские торговые общины вымерли в основном от голода... Города подвергались разграблению один за другим. Ситуация все больше напоминала конец света...»²

А затем на это место пришли степняки-варвары — хунну. Цивилизация в регионе была окончательно разрушена и мучительно воссоздавалась несколько веков.

Это самое начало нашей эры. А вот пример куда как более нам знакомый...

«Бежит матрос, бежит солдат, стреляя на ходу...» В захваченном Зимнем дворце портьеры используются победителями вместо туалетной бумаги. Императора «сливают» его ближайшие подданные, и в перспективе его ждет расстрел. Начинается Гражданская война. Разграблены и сожжены барские усадьбы. Промышленность остановлена, станки и оборудование разукрупнены, все ценное растащено работниками. Финансовая система разрушена. Инфляция обесценивает деньги к вечеру в день их выпуска. Продовольствия нет. Повсеместный голод, доходивший местами до каннибализма. Расцвет «черного рынка» и натурального обмена. Торговля замещена перемещением «мешочников», которых отлавливают и потрошит Чека. И слово всему этому подходящее — «разруха».

Затем на глазах происходит маленькое чудо. Бизнесу вновь разрешено вернуться на арену — в стране объявлен НЭП, «новая экономическая политика». Хотя «новой» эта политика является только относительно предшествовавшего ей «военного коммунизма», доминирующей идеей которого было «отнять и разделить»... Ну, разумеется, «по справедливости»... По сути же, НЭП представлял собой простое разрешение предпринимательской деятельности с минимизацией государственного вмешательства в эту сферу.

Итог — очень быстрое восстановление товарообмена. Продовольствие и товары первой необходимости становятся доступны для населения, которое стало находить работу и зарабатывать. Расцветает частная торговля, мелкое кустарное производство, рестораны, театры, сфера услуг, восстанавливается транспорт. В страну снова начинают приходить иностранные инвестиции, инвесторам выдаются концессии, в том числе и для развития серьезной промышленности.

Рубль становится работающей денежной единицей и превращается в свободно конвертируемую валюту.

Но вожди революции исходно определили цели этого периода лишь как «передышку». И как успокоил главный большевик своих коллег по партии: «Величайшая ошибка думать, что НЭП положил конец террору. Мы еще вернемся к террору, в том числе и к террору экономическому»³...

Именно это и случилось через 6 лет «эксплуатации капитализма». «Раскулачивание», «коллективизация», «индустриализация» — начался длинный, 70-летний эксперимент по созданию нового социального общества, на обломках которого мы продолжаем жить и сегодня.

В истории можно найти еще немало картинок из серии «когда кончается бизнес». Но если не сгущать дальше краски, то картина везде выглядит однозначно. Нет бизнеса — есть большие проблемы. Не сам бизнес причина этих проблем, но отсутствие бизнеса — очень характерный симптом, который, подобно температуре у больного, свидетельствует о серьезной болезни общества.

Нет бизнеса — нет торговли. Нет нормального обмена товаров, нет продовольствия. Деньги перестают работать. Расцветают грабежи и мародерство. Люди с риском для жизни вынуждены заниматься натуральным обменом.

Возможны ли другие сценарии при разрушении бизнес-системы? — Разумеется. Но такой сценарий только один, хорошо нам знакомый. Это государственная распределительная система, которая на короткие отрезки времени вводится всеми странами в эпохи лишений и нехватки основных жизненных ресурсов.



На короткие отрезки времени, до восстановления нормальной торговли и бизнеса — это, как правило, в классических западных экономиках. Но искушение централизованного управления, «распределения по справедливости» вместо бизнеса может быть велико. И это искушение само может стать «центром композиции», системообразующим элементом организации общества или государства. Таковы многие религиозные секты и объединения. Таковы кибуцы в Израиле. И таковыми были и есть социалистические/коммунистические государства: Советский Союз, Северная Корея, Венесуэла и им подобные.

И все мы помним, что ассоциировано с этими обществами. Благие намерения о «справедливости» всегда приводили к одному и тому же результату. Бедность подавляющего большинства людей, граничащая с нищетой. Регулярный голод или нехватка продовольствия. Постоянный дефицит, регулярно пропадающие то одни, то другие товары. Очереди и скандалы в магазинах. В случае Венесуэлы — армия, введенная для управления торговыми точками. Расцветает искусство «доставания» предметов потребления через связи и отношения, создающее цепочки фактически бартерного обмена. Одновременно с этим с течением времени все более отчетливо формируется каста «распределяющих». Развивается полуофициаль-

ная система «заказов» и «пакетов» для подкармливания «стоящих» людей. Система социальных лифтов заменяется «блатом», «кумовством» или, попросту говоря, — nepoтизмoм.

Бизнес, впрочем, умудряется существовать и здесь — но он действует вне закона («мешочники», «спекулянты», «фарцовщики», «цеховики»). На людей, которые вовлечены в эту деятельность, науськивается все «здоровое» общество. Тех, кто осмеливается заниматься таким «предпринимательством», активно преследуют силовые структуры — ОБХСС, КГБ. Обычная судьба предпринимателя в этой системе — тюрьма и зона...

Именно на этом фоне и возникает мысль — может, все-таки лучше бизнес в нашей многострадальной стране попытаться сохранить?

Хотя, как известно, история никогда никого ничему не учила... ✨

Евгений Емельянов

¹ Франкопан Питер. Шелковый путь. Дорога тканей, рабов, идей и религий. — М.: Издательство «Э», 2018. Стр. 62.

² Там же. Стр. 63.

³ Ленин В.И. Письмо Л.Б. Каменеву. ПСС, т.44.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Группу компаний
«СПОРТМАСТЕР»
с 28-летием!

Компанию «ДВТ»
с 29-летием!



Компанию «O'STIN»
с 17-летием!

Гелиопарк Групп
с 20-летием!



ТОЧЕЧНЫЙ ПОДБОР

Топ-менеджеры для вашей компании

Компания «Точечный подбор»
поможет
найти менеджеров высшего звена
для вашего бизнеса.

Результаты показывают:
наш опыт работы в консалтинге
и понимание бизнеса
помогают добиться
высокой точности попаданий
в максимально сжатые сроки.

Обращайтесь по тел.:
8 (495) 258-25-02,
e-mail: epk@tochpodbor.ru

Переходим в дополненную реальность

25-я встреча «Бизнес-Габри Клуба» впервые проходила в онлайн-формате. Символично, что участникам первой бесконтактной встречи был представлен стартап FASTEP, в котором используется технология дополненной реальности. Технология позволяет накладывать созданные на компьютере визуальные образы на реальные объекты, которые человек видит перед собой. Цель проекта — создание и выведение на рынок сервиса понятных инструкций для пользователей бытовой техники. Проект реализуется краснодарской компанией Spider Group, более 10 лет работающей на рынке мобильных приложений. Полученным опытом поделился PR-менеджер проекта Алексей Лисовицкий — эксперт по дополненной реальности, главный редактор отраслевого сайта Holographica. space.

Идея понятных пошаговых инструкций в дополненной реальности — ответ на «боли» клиентов, как конечных потребителей, так и производителей бытовой техники, дистрибуторов и ритейлеров. По оценкам Алексея, каждый второй потребитель сталкивается с проблемами в эксплуатации техники, связанными с недостатками существующих инструкций. Инструкции непонятно написаны, плохо нарисованы, к тому же часто теряются и, как правило, описывают функции, а не решают реальные задачи. Пользователю их трудно сопоставить с самой техникой. Создателям инструкций не хватает клиентоориентированности.

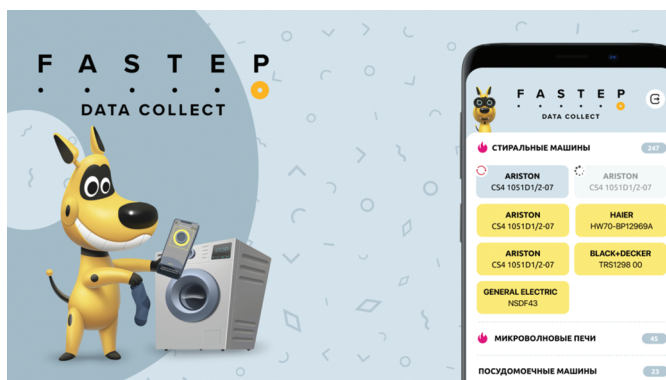
Важно, что трудности потребителей ограничивают эффективность вложений производителей в создание новых моделей бытовой техники и их продвижение, а также в послепродажное обслуживание, влияют на лояльность клиентов по отношению к брендам. Спикер сослался на впечатляющие результаты маркетинговых исследований, согласно которым 40% потребителей используют всего половину возможностей приобретенной техники. Люди не получают то, за что заплатили, не ощущают обещанных производителями преимуществ. К тому же более 50% времени работы служб поддержки уходит на разъяснение клиентам вопросов, изложенных в пользовательских инструкциях. Наконец, широкая практика поиска потребителями ответов и решений проблем с техникой на стороне содержит серьезные репутационные риски для производителей (блогеры, выкладывающие видеoinструкции на YouTube, зачастую не демонстрируют лояльность брендам в своих комментариях). Напрашивается вывод — производители бытовой техники должны быть заинтересованы получить в свои руки эффективный инструмент, который избавит потребителей и их самих от такой головной боли.

Алексей привел достаточно убедительные аргументы за то, что мобильное приложение с пакетом инструкций в дополненной реальности будет на сегодня лучшим реше-

нием для клиентов. Интерес многих известных производителей к такому продукту, выявленный в ходе сбора обратной связи, служит этому хорошим подтверждением. Основное преимущество здесь — контекстуальность. Пользователь получает прямую графическую подсказку — как ему следует действовать. Инструкция непосредственно визуализируется на панели управления техники (подсвечиваются кнопки, которые нужно нажимать, чтобы решить возникшую задачу). Такую инструкцию просто использовать, и можно немедленно получить желаемый результат, не нужно сначала ее осваивать, разбираться в тексте, схемах или изображениях. «Вишенка на торте», отличающая продукт FASTEP от зарубежных аналогов, — способность приложения распознавать технику производителя по внешнему виду (используются алгоритмы искусственного интеллекта). Пользователю не нужно знать марку и номер своей модели, соответствующие ей инструкции загружаются автоматически.

В настоящее время проект финансируется по гранту в рамках национальной программы «Цифровая экономика».

Конечно же участников встречи интересовал вопрос: что отделяет сервис от начала продаж, удастся ли перешагнуть «грантовый порог» и стать бизнесом, зарабатывающим деньги? Какие шаги разработчики собираются осуществить, чтобы перейти этот рубеж? Уже практически законченный продукт, с которого стартует



для бытовой техники. Здесь планируется отработать бизнес-модель, чтобы затем распространить технологию на другие сферы — например промышленное оборудование и, возможно, даже туризм. Осталось несколько недель до завершения разработки и лицензирования продукта. Правда, пандемия и здесь оказала определенное влияние на темпы разработки, ограничив возможности создания базы изображений бытовой техники для автоматического распознавания путем фотографирования в торговых залах ритейлеров.

У проектной группы есть понимание того, кому и как продавать новый продукт. Планируется развивать бизнес в сфере B2B. Конечное предложение — не столько мобильное приложение для потребителей (инструмент создания пользовательской базы данных будет распространяться бесплатно), сколько платформа инструкций, заточенная для интеграции с ИТ-системами заказчиков. Инструкции будут запускаться непосредственно в приложениях брендов (производителей, ритейлеров или агрегаторов), купивших лицензию. Клиентские компании смогут их использовать в том числе и для обучения своего персонала. В этом году ожидается запуск пилотных проектов с пятью партнерами, которые и станут первыми продажами.

Участники встречи восприняли выступление Алексея с большим интересом. Семеро экспертов Клуба поделились своим мнением о проекте в форме ответа на традиционный вопрос: «Что бы я сделал, если бы это был мой бизнес». Первый совет — вперед, нужно выходить на глобальный рынок. Внутренний рынок слишком мал для такого продукта. Стремиться получить первый успешный опыт внедрения на российском рынке, по максимуму используя экспертный опыт компании-заказчика — мирового бренда, а затем, на его плечах, как можно скорее выйти на стратегический простор международных рынков.

Скорость здесь — ключевой фактор. Если действовать быстро и в мировом масштабе, можно успеть заработать хорошие деньги. Через 2–3 года рынок будет наполнен, успешное ИТ-решение быстро копируется. Большие компании — производители массовой бытовой техники — делают все это сами, в перспективе будут встраивать такие инструкции внутрь своей продукции. С ними трудно конкурировать, ресурсы на R&D несопоставимы.

Возможно, получится продать идею или патент на условиях эксклюзива, их купят для маркетинга, чтобы такого не было у конкурентов. Отсюда важно серьезно подойти к выбору клиента для первой продажи, целесообразно провести конкурс среди потенциальных покупателей, а также сформулировать требования к параметрам взаимодействия с заказчиком с целью эффективного получения недостающего экспертного опыта. Стоит также обратить внимание не только на массовую технику, но и на нишевые сегменты дорогостоящих специализированных устройств. Здесь производителям может быть выгоднее получить готовые решения, чем заниматься собственными разработками. Однако и продажи на таких перспек-

тивных рыночных нишах оказываются более сложными, требующими специализации. Трудности продаж на рынке инструкций связаны с тем, что этот рынок еще не сформировался. В то же время уже хорошо сформирован рынок обучения собственного персонала компаний, здесь понятные правила игры, ясно, как продавать. Можно уже сейчас выходить на рынок обучения со своим продуктом, не дожидаясь интеграции с приложениями производителей или ритейлеров.

По мнению экспертов, потребительский рынок B2C может оказаться не менее перспективным для сервиса

понятных инструкций. Если включить в приложение списки расходников и запчастей, а также функцию выбора сервисов, мастеров по ремонту, это даст дополнительные возможности для монетизации. Полезно посмотреть на продукт и с более широкой перспективы. Понятные советы и инструкции требуются людям не только при эксплуатации бытовой

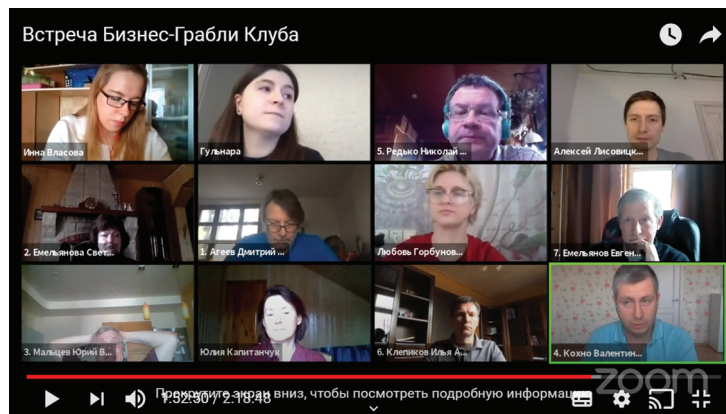
техники, но и для многих других жизненных задач. У людей разные интересы, имеет смысл предложить им более глобальный продукт — «незаменимого помощника в жизни».

Важно более четко сфокусировать целевую группу конечных потребителей. Вряд ли все те, кто сталкивается со сложностями пользования той же бытовой техникой, станут потребителями сервиса. Большинство, особенно молодежь, пытается разбираться самостоятельно, многие потребители старшего поколения вряд ли окажутся пользователями мобильных приложений. Тех потребителей, которые пользуются инструкциями, может оказаться мало для создания достаточно большого денежного потока. Значит, нужно думать о том, чем привлечь необходимую массу людей, нужны мероприятия, которые эффек-

тивно соберут пользователей. Путь краудсорсинга — организация флешмоба, конкурса, может по меньшей мере помочь собрать фотографии техники у пользователей для завершения разработки сервиса.

В заключение встречи спикер горячо поблагодарил участников за высказанные идеи. Алексей подчеркнул, что давно не был на таких полезных встречах, чтобы было 100%-е попадание. Извлек очень много интересного из выступлений экспертов, почувствовал, что нужно делать для превращения стартапа в бизнес и чего, возможно, делать не следует. 🌟

Записал Игорь Можаровский





SQI Management

Проверка выполнения корпоративных стандартов для

- Call-центров – Mystery calling
- Интернет-магазинов – Mystery e-mailing, Mystery e-Shopping
- Служб доставки – Mystery Shopping

Контроль взаимодействия Сотрудников с Клиентами по корпоративным аудио- и видеозаписям

www.sqi.ru
+7 916 955 47 62



Выигравшие и пострадавшие в результате пандемии секторы экономики

Сектор	Выигравший/ Пострадавший	Комментарии
Коммуникационные услуги		
Поставщики телекоммуникационных услуг	Выигравший	Работа из дома после коронавируса потребует лучшей инфраструктуры связи. Риски — затраты на 5G и кибербезопасность.
Новые медиа и развлечения	Выигравший	Поколение Z будет двигаться в сторону киберспорта, стримингового видео и музыки. В скором будущем будет создано следующее поколение медиаплатформ, которое будет обеспечивать «полную» реальность.
Большие технологические платформы	Выигравший	Covid-19 наглядно продемонстрировал взаимосвязь и важность многовекторных платформ (социальные сети, обмен сообщениями, онлайн-магазины), но есть так же и проблемы конфиденциальности данных.
Старые медиа и развлечения	Пострадавший	Коронавирус приведет к еще большему падению популярности телевидения и ускорит процесс перехода на потоковое вещание. Рекламные агентства будут и дальше чувствовать на себе снижение затрат на рекламу и влияние цифрового маркетинга.
Потребительский сектор		
Электронная коммерция	Выигравший	Онлайн-торговля является лидером. С внедрением инноваций в логистике (автоматизация склада, доставка в день заказа, доставка с помощью дрона) ожидается рост количества покупок с помощью голосовых заказов и искусственного интеллекта. Это ускорит развитие электронной коммерции.
Строительство и благоустройство жилья	Выигравший	Тема «Оставайся дома» будет долговременной. Люди захотят переехать в пригороды и сельскую местность. Станет популярнее самостоятельное благоустройство жилья.
Автомобильная отрасль	Пострадавший	Снижение спроса на поездки на работу и обратно, сокращение доходов населения, растущий интерес к экологической стабильности, борьба за улучшение качества воздуха. Однако люди все-таки предпочитают частные поездки, а не совместные, поэтому в долгосрочной перспективе потребность в автомобилях может расти.
Розничная торговля одеждой	Пострадавший	Переход к электронной коммерции ускорится после пандемии. Уничтожение частных торговых марок, проблемы устойчивости сектора «быстрой моды», большие затраты для переноса производства от глобальных производителей к местным и для автоматизации.
Товары длительного пользования и предметы роскоши	Пострадавший	Потенциальный целевой рынок будет расти медленнее/снижаться по мере того, как некоторые миллиардеры перейдут в категорию среднего класса. Однако воздействие Covid на рынок закончится через какое-то время и сойдет падение спроса.
Сервисное обслуживание (гостиницы, путешествия)	Пострадавший	Недоверие потребителей к тому, что их безопасность обеспечивается должным образом, сокращение командировок из-за переноса встреч в режим онлайн.
Товары потребительского спроса		
Хозяйственные товары и средства личной гигиены	Выигравший	Гигиена и здоровье — новые показатели благосостояния для потребителей. Собственные торговые марки могут нести угрозу действующим «миллиардным брендам», так как «миллениалы» и «поколение Z» менее лояльны к брендам.
Пищевые продукты	Выигравший	Необходимость изоляции, повышение внимания к здоровью, растительные альтернативы, электронная коммерция — структурные драйверы для сектора FMCG.
Напитки/алкоголь	Выигравший	Потребители предпочитают употреблять алкогольные напитки дома. Молодое поколение делает выбор в пользу крафтовых спиртных напитков. Появляются инновационные напитки с добавлением марихуаны/ каннабиса.
Продовольственная розница	Выигравший	Необходимость изоляции, онлайн-инновации (доставка продуктов питания, комплекты блюд), бесконтактные магазины будущего, автоматизация логистики.
Табачная продукция	Пострадавший	Воздействие коронавируса на респираторные заболевания может сократить курение и спрос на сигареты и вейпы. Дальнейшим шагом к разрушению сектора может стать легализация марихуаны.

Энергетика		
Нефть и газ — добыча и переработка	Пострадавший	Covid 19 может стать последним гвоздем в гробу энергетического сектора, учитывая кризис ОПЕК, растущий спрос на электрические транспортные средства, рост использования возобновляемых источников энергии и накопление энергии, риск возникновения негативной реакции на использование пластика и нефтепродуктов.
Финансы		
Прочие финансы / Диверсифицированные финансы / Активы	Выигравший	Еще больший спрос на управление активами со стороны поколения «беби-бумеров», спрос на услуги роботов-консультантов со стороны поколения «миллениалов», рост инвестиций в социальную сферу и окружающую среду и вложения в государственный сектор (ESG investment) с целью увеличения активов.
Платежи	Выигравший	Наличные больше не главенствуют и являются негигиеничными. С ростом объема операций мобильной /электронной коммерции в будущем прогнозируется внедрение технологии блокчейн в этом секторе.
Банки	Пострадавший	Филиалам розничных банков, возможно, придется закрыться из-за развития финансовых и онлайн-технологий, разрушающих традиционное банковское дело (FX-транзакции, цифровые и мобильные технологии). Большие данные, открытые банковские услуги (PSD2 европейская директива Payment Service Direct).
Страхование	Пострадавший	Экстремальные погодные риски, риски для жизни, пандемия, снижение количества путешествий, транспортные средства с телематическим оборудованием.
Недвижимость		
Промышленная, хранение, аренда SF, логистика	Выигравший	Высокий долгосрочный спрос на логистику для электронной коммерции и потребность в переоборудовании производства. «Миллениалы», вероятно, смогут позволить себе только арендовать недвижимость, а не владеть правами собственности.
Центр обработки данных, Телебашня	Выигравший	Работа из дома ускорит рост спроса на услуги, требующие интенсивной передачи больших объемов данных, таких как потоковое вещание, интернет-магазины, дистанционное обучение, занятия спортом, 5G и т.д.
Сельская, многоквартирная	Выигравший	Жители городов начнут чаще переезжать в сельскую местность, чтобы избежать большого скопления людей. Рост спроса в долгосрочной перспективе из-за потребности в социальном дистанцировании.
Офисы	Пострадавший	Тенденция работы на дому усилится после пандемии, что снизит спрос на офисы в густонаселенных городах. С другой стороны, компаниям может понадобиться большая площадь, сократится количество коворкингов.
Коммерческая недвижимость, торгово-развлекательные центры, жилье	Пострадавший	Снижение спроса на коммерческую недвижимость, сокращение корпоративных поездок приведет к падению спроса на отели. Падение в секторе торговых центров в связи с ростом количества онлайн-покупок.
Здравоохранение		
БиоФарма и Биотехнологии	Выигравший	Сектор растет. Инновации — помощь искусственного интеллекта при создании новых лекарств и лечения многих заболеваний (малярии, рака, Альцгеймера, болезни Паркинсона).
Медико-биологические инструменты, диагностика	Выигравший	Наблюдение за болезнью способствует секвенированию генома ДНК человека следующего поколения, персонализированная медицина, биомаркеры.
Медицинские технологии, Технологии здоровья	Выигравший	Covid 19 совершил революцию в области цифрового здравоохранения, телемедицины, электронных медицинских карт, анализа данных пациентов, роботизированной хирургии.
Медицинские дистрибьюторы и сервисы	Выигравший	Розничные аптеки могли бы стать бенефициарами увеличения количества пунктов диагностики, но этому может помешать рост разрушительного действия технологий (Amazon Pillpack) на дистрибьюторов.
Инвестиционные фонды медицинской недвижимости, Объекты недвижимости, больницы	Пострадавший	Нагрузка на больницы, пожилые пациенты, дома престарелых, переход от объемного к стоимостному здравоохранению + рост числа частных стартапов приведут к дальнейшему упадку сектора.

Промышленность		
Средства производства	Выигравший	Сокращение производства, скорее всего, приведет к росту внутренней промышленной автоматизации. Развитие промышленного интернета вещей, датчиков, больших данных, промышленного программного обеспечения, возобновляемого оборудования.
Оборонный комплекс	Выигравший	Рост геополитической напряженности приведет к увеличению расходов на внутреннюю безопасность. Технологическая война, скорее всего, усилит внимание к сектору.
Коммерческие услуги	Выигравший	Среди многочисленных бенефициаров: безопасность и охрана, борьба с вредителями, анализ данных, образовательный контент, утилизация отходов.
Аэрокосмический комплекс / Транспорт	Пострадавший	В среднесрочной перспективе авиаперевозки, по всей вероятности, будут оставаться ограниченными. Торговая война также может привести к сокращению глобальных перевозок, но потребность в автоматизированной логистике может пойти на пользу сектору.
Материалы		
Металлы и горнодобывающая промышленность	Выигравший	Коронавирус ускорит процесс борьбы с изменением климата и снижением выбросов углекислого газа в атмосферу. Это положительно повлияет на спрос на металлы, например, выпуск электрических двигателей повысит спрос на литий, кобальт, никель, золото, медь.
Строительные материалы	Выигравший	Китайский проект “Один пояс — один путь” и “Голубая точка” способствуют увеличению расходов на цемент/бетон, возведению зданий, устойчивых к изменению климата, повышению энергоэффективности зданий.
Бумага и упаковка	Выигравший	Электронная коммерция является ведущей движущей силой сектора. Рост объемов посылок, экологичность пластмасс, улучшенная упаковка для сокращения пищевых отходов, поглощение углекислого газа лесами.
Химикаты	Пострадавший	Повышенный социальный риск от использования полифосфатов, риск использования пластика и нефтепродуктов, риск использования агрохимических удобрений. В будущем возможен рост увеличения производства электрических двигателей и пищевых ингредиентов.
Информационные технологии		
Полупроводники	Выигравший	Крупнейший выгодополучатель от коронавируса и закона Мура. Является основным средством обеспечения « сетевого мира » (интернет-вещей, датчики, чипы, автомобили без водителя).
Облачные технологии, программное обеспечение и сервисы	Выигравший	Переход к “облачным” технологиям является еще одной ключевой опорой “ сетевого мира ”. Переход от аппаратного к программному обеспечению, бум кибербезопасности.
Технологическое оборудование	Выигравший	Работа из дома повысит спрос на интеллектуальные устройства (смартфоны, гарнитуры AR/VR и т.д.). Новые вложения в оборудование 5G.
Коммунальные услуги		
Интегрированные коммунальные услуги / IPPs (интернет-протокол печати)	Выигравший	Коммунальные предприятия могут развиваться за счет перехода на возобновляемые источники энергии, несмотря на скромные объемы и ценовое давление.
Возобновляемые источники энергии, электросети и водоснабжение	Выигравший	Covid 19 ускорит переход на экологически чистую энергию, хранение энергии, зарядку электромобилей и интеллектуальные сети.
Отходы	Пострадавший	Объемы отходов могут и дальше оставаться на более низком уровне, так как для восстановления после экономического шока требуется время.



По материалам: BofA Data Analytics. Covid-19 Investment Implications Series:
The World After Covid Primer
© Перевод «ШАГ Консалтинг», 2020

Что общего в работе управляющих инвестициями за рубежом и консультантов по управлению? Почему статья о работе инвесторов появляется в нашем издании, сосредоточенном на лучших практиках бизнеса? — Разумеется, отчасти потому, что наши коллеги, как и все, о ком мы говорим в «Жизни бизнеса», отличаются высоким уровнем профессионализма. Но есть и еще одна важная особенность. Консультанты по управлению помогают своим клиентам-организациям становиться сильными и бодрыми, быть более эффективными и устойчивыми, чем их рыночные конкуренты. Управляющие инвестициями — выискивают на рынке сильные и бодрые, устойчивые компании, в которые можно надежно вложить средства. То есть по большому счету объект интереса у нас один. Вот поэтому такой, «инвесторский», достаточно специфичный и требовательный взгляд на этот объект делает статью наших коллег особенно интересной.

Три признака компаний, инвестиций в которые следует избегать

Три признака компаний, инвестиций в которые следует избегать.

Инвестиции в высокодоходные облигации связаны с повышенными рисками, которые требуют от инвестора взвешенных решений и часто особенной осторожности. В основе принятия таких решений в первую очередь лежит глубокий анализ не только финансовых данных и менеджмента самой компании, а также структуры ее собственности, но и состояния рынков, динамики развития отрасли, в которой работает компания, последних регуляторных действий надзорных органов и еще целого ряда факторов, которые могут оказать существенное влияние на способность компании стабильно развиваться и, самое главное, точно и в полном объеме обслуживать свои долговые обязательства.

Тем не менее в отдельных случаях для принятия взвешенного решения достаточно наличия нескольких ключевых признаков, индикаторов, которым должна соответствовать компания. Какие это признаки и как в нынешней кризисной ситуации меняется портфель фонда облигаций Movchan's Group, читайте в статье *Еуджэниу Кирэу (главы департамента аналитики, старшего аналитика) и Рафаэля Нагапетьянц (Партнера Movchan's Group)*.

В начале 2017 года Lecta SA стала одной из компаний, привлечшей наше внимание, чьи показатели были тщательно нами проанализированы. Испанский производитель графической бумаги в середине 2016 года успешно рефинансировал свои долговые обязательства новыми облигациями с погашением в 2022 и 2023 годах и плавающим купоном EURIBOR3M +6,375 % и фиксированным 6,5 %-м купоном соответственно. Рефинансирование долга должно было поддержать намерения менеджмента по улучшению операционных показателей компании, а также дать дополнительные средства для реализации ее стратегического развития. Тем не менее уже на тот момент компания обладала несколькими ключевыми признаками, на которые обратили внимание аналитики Movchan's Group и которые указывали на высокую вероятность неудачи:

1) Отрасль вошла в фазу структурного спада, а производство компании было расположено в развитых странах с высокой и постоянно увеличивающейся стоимостью ресурсов.

2) В последние годы в отрасли сложилась жесткая конкуренция, рынок делят крупные компании с более устойчивыми операционными и финансовыми показателями, производство которых вынесено в развивающиеся страны, а продукция рассматриваемой компании не имеет значимых конкурентных отличий.

3) Компания на момент анализа имеет более высокую долговую нагрузку по сравнению с основными конкурентами, что значительно ограничивает ее способность к финансированию необходимых стратегических изменений.

По замыслу менеджмента компании, одним из источников

капитала для финансирования таких стратегических изменений должно было стать первичное размещение акций компании на бирже. Привлечение дополнительного собственного капитала и последующее уменьшение долговой нагрузки могли бы добавить компании гибкости в управлении собственным долгом, заметно снизить коэффициенты долг/ЕВITDA и стать новым источником финансирования новой стратегии. Но отсутствие про-

гресса в данной области после официального объявления о намерениях выйти на IPO стало еще одним подтверждением неспособности компании реализовать намеченные планы.

Наличие вышеописанных признаков у компании обычно указывает на крайне высокую вероятность наступления дефолта по обязательствам. Это значит, что для осторожного инвестора, не желающего делать ставку на то, успеет ли он выйти из инвестиции до наступления банкротства, эти признаки должны стать стоп-сигналом при покупке бумаг эмитентов с аналогичными проблемами.

Применительно к рассматриваемой компании структурный спад в отрасли графической бумаги привел к постоянному сокращению спроса на основную продукцию компании, что отразилось не только на динамике выручки, но и на маржинальности. Попытки компании реструктурировать бизнес и перейти к выпуску более маржинальных видов продукции, на которые рынок предъявляет устойчивый спрос, оказались недостаточными — сокращение доли выручки, приходящейся на стагнирующий сегмент графической бумаги, оказалось медленнее падения прибыльности сегмента. За последние три года доля выручки сегмента сократилась лишь на 8 п.п., до 50 %, в то время как доля ЕВITDA компании упала на



18 п.п., до 42%. Динамика роста выручки других сегментов и их маржинальность также оказались недостаточными для поддержания стабильных финансовых показателей компании, приведя к значительному ухудшению показателей долговой нагрузки компании за последние годы. В 2017–2018 годах компания активно боролась с разнонаправленными тенденциями, переломить негативный тренд не смогла.

До конца 2018 года инвесторы все еще оценивали облигации компании близко к номиналу, а первые значимые опасения относительно кредитоспособности компании стали появляться лишь к началу 2019 года. Рейтинговые агентства со значительным опозданием начали реагировать на резкое ухудшение показателей компании и понижать рейтинги лишь к августу 2019 года, когда цены облигаций уже достигли уровней в 40% от номинала, а компания должна была опубликовать более слабые финансовые результаты за второй квартал. Последующее снижение рейтингов с «В–» до «ССС» и затем до «СС» стали лишь отражением уже свершившегося падения цен облигаций.

По итогам второго квартала 2019 года total debt to EBITDA превысил уровень 7, показатель покрытия процентных платежей (EBIT to Interest) упал до 0,7, а отношение операционного денежного потока к совокупному долгу составило лишь 1,7%. В совокупности с низкими остатками денежных средств на балансе это ставит под угрозу возможность компании расплатиться по следующим значительным купонным выплатам в феврале 2020 года даже в отсутствие дальнейшего ухудшения операционных показателей.

Какие следуют выводы из анализа истории компании Lecta SA? Если инвестор избегает инвестиций в компании из отраслей, находящихся в зрелой стадии развития или в стадии структурного спада, производящих товары или предоставляющих услуги, которые легко могут быть заменимы товарами или услугами конкурентов (большинство которых имеют большую рыночную долю и значительно меньшую долговую нагрузку), — только в этих случаях инвестор способен защитить свои средства от потерь, которые хоть и кажутся ожидаемыми, обычно наступают неожиданно. На

данный момент, помимо отрасли производства графической бумаги, на наш взгляд, инвесторам следует избегать наиболее закредитованных компаний в отраслях добычи угля и телекоммуникационных услуг на развитых рынках.

Управляя уже пятый год значительным по размерам фондом ARGO Movchan's Group, мы крайне тщательно и избирательно подходим к выбору компаний, облигации которых приобретаем в свой портфель. При этом придерживаемся общих правил: облигации должны быть сроком погашения не выше 3-х лет, каждая из приобретаемых бумаг не должна превышать 5% общего размера портфеля фонда. Более того, даже если финансовое состояние компании не вызывает вопросов, она работает в растущей отрасли и пользуется поддержкой регуляторов своей страны, но в ее финансовых показателях есть отдельные моменты, которые недостаточно полно раскрыты, аналитики Movchan's Group рекомендуют приобретать облигации такой компании лишь на 2–3% от общего размера допустимой в фонде квоты на одну бумагу.

Такой осторожный и взвешенный подход полностью оправдан. За все 4,5 года существования и работы фонда ARGO, даже в трудный период 4 квартала 2018 года или в период нынешнего кризиса, ни одна из бумаг, в которую были ранее проинвестированы средства инвесторов, не показала ухудшения своих показателей по обслуживанию купонов или настолько существенных затруднений по операционной деятельности, что это могло поставить под сомнение ее дальнейшую деятельность. Наоборот, после общего «бумажного» снижения стоимости портфеля в марте 2020 года, в апреле 2020 года стоимость всех бумаг начала активно восстанавливаться и в мае продолжила восстановительный тренд. Как результат, в апреле Movchan's Group смогла заработать своим инвесторам более 2% в \$, а в мае + 4,5%. ✨

*Рафаэль Нагапетьянц,
Еуджену Кирэу*

Из записной книжки консультанта

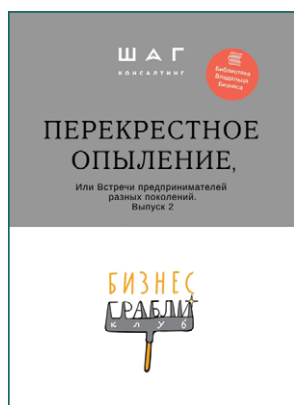
Правление смотрит рекламные постеры по результатам выездной фотосессии. *Директор по маркетингу: «Мужская фотомодель у нас какая-то невыразительная. На кастинге парень был хорош. И в Москве ничего. А на фотосессии в Сочи — никакой. И вроде не пил...»*

Коммерческий директор: *«Каждый новый клиент — это потенциальная опасность!»*

Менеджер по маркетингу: *«То, что наиболее эффективно выступает препятствием в моей работе — это...»*

Название позиции в телекоммуникационной компании: *«Руководитель по предотвращению потерь доходов».*

Менеджер по закупкам: *«Я тут посоветовался с коллегами. Большею частью — с собой...»*



Купить книгу можно в интернет-магазинах Литрес, Ozon, Amazon, ТД «Москва», Google Books, Ridero, на витринах мобильных приложений Everbook, МТС, Билайн и других ресурсах.

Мировой бенчмаркинг вежливости и заботы о клиенте

С 2004 года Ассоциация профессионалов Mystery Shopping (MSPA Europe /Africa) в сотрудничестве с Better Business World Wide и Surfmerchants проводят ежегодное международное исследование Smiling Report (www.smilingreport.com). Наша компания «SQL Management» подключилась к этой инициативе год спустя после ее старта и в этом году в 15-й раз приняла участие в исследовании. Суть его проста. От представителей разных стран — компаний, занимающихся исследованиями методом «Тайный покупатель», собираются общие результаты за год по трем параметрам: как часто сотрудники торговых и сервисных точек

- здороваются с посетителями (приветливость),
- улыбаются им (улыбчивость),
- предлагают купить что-нибудь еще, помимо прямого запроса (кросс-продажи).

В 2020 году в исследовании участвовали 68 стран, и результаты базируются на без малого пяти миллионах данных, собранных в Европе, Азиатско-Тихоокеанском регионе и обеих Америках.

Мы проследили, как изменялись отечественные и мировые результаты за 15 лет (к слову, за это время в рамках Smiling Report проанализированы свыше 28 миллионов оценок тайных покупателей).

Мировые результаты — 2020

В целом по миру в 81 % случаев тайные покупатели были осчастливлены улыбками обслуживающего персонала, в 75 % случаев с ними поздоровались и в 68 % — предложили купить что-то еще. Но можно сказать и иначе: в течение прошлого года во всем мире каждому пятому тайному покупателю (читай — клиенту/посетителю) не улыбнулись, с каждым четвертым не поздоровались и о каждом третьем недостаточно позаботились.

Общемировая динамика 2005–2020

Улыбчивость

Любопытно, что среднемировой результат «улыбчивости» за 15 лет — 80 %, то есть все это время в среднем по миру, как и в прошлом году, каждому пятому клиенту линейный персонал торговых и сервисных точек не улыбался. Разумеется, год на год не приходится. Так, когда проект стартовал, уровень выполнения данного стандарта составил 88 %. Тогда никто еще не знал, что в течение следующих 15 лет этот результат окажется недостижимым. Сначала каждый год результаты поступательно снижались на несколько процентных пунктов до критической отметки 71 % в 2009 (послекризисном) году, потом также поступательно год от года росли до 83 % в 2013; и с тех пор колеблются

в пределах 79 %-83 % — неудовлетворительного/недостаточного уровня выполнения стандартов¹.

Приветливость

Среднемировой показатель «приветливости» за 15 лет — 83 %. Интересно, что в год старта проекта среднемировой результат «приветливости» совпал с показателем «улыбчивости» — 88 % и так же пока недостижим. Однако динамика результатов от года к году была несколько иной. Поступательное снижение результатов происходило до 80 % в 2007 году, затем в течение 4-х лет — до 2011 года — держалось относительное плато в рамках 78 %-81 %. С 2012 по 2018 год результаты были неровными, но не ниже 81 %, а в 2014 и 2015 годах составили 87 %, почти вплотную подойдя к показателю 2004 года, но успех развить и удержать не удалось. Более того, в 2019 году зафиксирован самый низкий уровень выполнения данного стандарта — 75 %: с каждым четвертым тайным покупателем во всем мире не поздоровались.

Кросс-продажи

Исторически сложилось, что навыки кросс-продаж всегда демонстрируются хуже: здороваются и улыбаются сотрудники не в пример чаще. Поэтому неудивительно, что среднемировой показатель за 15 лет — скромные 52 % (крайне низкий уровень). Однако динамика весьма любопытна. Проект стартовал с результатом 45 %: реже, чем в половине консультаций тайным покупателям предлагали приобрести что-нибудь еще. В течение 6-ти лет, до 2009 года, среднегодовые результаты колебались от 45 % до 56 %. В 2010 году был зафиксирован самый низкий среднемировой результат — 44 %, в 2011 году — 45 %. После этого в течение следующих 6-ти лет, до 2017 года, результаты колебались в диапазоне 52–58 %. В 2018 году уровень выполнения стандарта снова опустился ниже 50 %, а в 2019 — зафиксирован самый высокий показатель за все время исследования — 68 %. Но это по-прежнему крайне низкий уровень выполнения стандарта продаж.

По странам, континентам и отраслям — 2020

Улыбчивость

Страной с самым улыбчивым персоналом стала дебютировавшая в этом году Грузия — 99 %, второе место заняли сразу 4 страны — Канада, Молдова, Польша, Испания — с показателем 94 %. «Бронза» досталась Португалии — 92 % улыбчивых продавцов. В Южной Америке страной с самым высоким показателем стала Бразилия — 89 %.

¹ Границы уровней качества услуги определяются на основе шкалы «б сигм» — современного инструмента менеджмента качества, широко применяемого в международной практике оценки качества продукции и услуг.

Уровень качества	Нижняя граница (% соответствия стандартам)	Верхняя граница (% соответствия стандартам)
«Отличный»	99,39 балла (больше 4σ по шкале «б сигм»)	100 баллов
«Хороший»	93,33 балла (больше 3σ по шкале «б сигм»)	99,38 балла (меньше 4σ по шкале «б сигм»)
«Удовлетворительный (недостаточный)»	69,16 балла (больше 2σ по шкале «б сигм»)	93,32 балла (меньше 3σ по шкале «б сигм»)
«Низкий»	0 баллов	69,15 балла (меньше 2σ по шкале «б сигм»)

Диаграмма. Общемировые результаты по годам



Самый низкий показатель выполнения стандарта в Сербии (51 %), Гонконге (54 %) и Макао (60 %).

Лучшая динамика показателя по сравнению с прошлым годом в России (+25 %-х пунктов, до 84 %), Хорватии (+4 %-х пункта, до 80 %) и Гонконге (+4 %-х пункта, до 60 %). В большинстве стран зафиксировано снижение результатов.

Начиная с прошлого года Северная Америка является континентом с самым высоким показателем улыбки линейного персонала в мире — 92 %. Наиболее низкий балл — 77 % — зафиксирован в Южной Америке. В Азии персонал стал улыбчивее на 27 %-х пунктов в сравнении с предыдущим годом (79 %).

Самой улыбчивой отраслью стала автомобильная с результатом 90 %. Транспортная отрасль оказалась на последнем месте с показателем 48 %, потеряв 5 %-х пунктов в сравнении с 2018 годом. Индустрия досуга продемонстрировала самое серьезное снижение результатов в сравнении с предыдущим годом — минус 11 %-х пунктов (78 %).

Приветливость

Португалия продемонстрировала лучший уровень приветливости — 98 %, не намного отстали Австрия, Азербайджан и Швейцария с 96 %.

В Южной Америке самой приветливой страной стала Аргентина с 94 %, в Северной Америке на первое место вышла Канада с 89 %, а в Азии лидером стала Индия, набрав 85 %.

Странами, где реже всего здороваются обслуживающий персонал, оказались Перу с 57 %, Макао и Люксембург, где зафиксирован уровень выполнения стандарта 58 %.

Несколько стран продемонстрировали значительную положительную динамику с 2018 года, — например, Швейцария улучшила результат на 43 %-х пункта — до 96 %, Колумбия — на 25 %-х пунктов — до 76 %, а Германия — на 22 %-х пункта — до 88 %.

В ряде стран, напротив, стали реже здороваться с посетителями. Так, в Литве результат ухудшился на 9 %-х пунктов (до 80 %), в США и Бельгии — на 7 %-х пунктов (до 86 % и 79 % соответственно).

Северная Америка оказалась самым приветливым континентом с показателем 87 %. В Европе же здоровались значительно реже — общеевропейский показатель выполнения стандарта — 73 %. Это первый раз с 2008 года, когда в Европе зафиксирован самый низкий показатель среди всех континентов. Азия улучшила результат на +14 %-х пунктов (до 80 %).

Правительственный сектор и транспортная отрасль заняли лидирующее место: здесь здоровались с тайными по-

купателями в 92 % случаев. Розничная торговля замыкает рейтинг с результатом 70 %.

Дополнительные продажи

2019 стал годом пикового результата для дополнительных продаж. Мы заметили увеличение среднего показателя за 15 лет с 51 % до 68 % в 2019. Испания набрала 79 %, Австралия — 76 %, следом за ними идут Пуэрто-Рико и Россия с 73 %, и Португалия с 72 %.

Замыкающими рейтинг оказались Кипр с 19 %, Греция с 28 % и Мексика с Панамой, набравшие по 30 %.

Наибольшее улучшение в предложении кросс-продуктов и услуг произошло в Великобритании: +21 %-й пункт (до 61 %). Впечатляющую динамику продемонстрировали также Перу: +21 %-й пункт (до 42 %) и Бельгия: +13 %-х пунктов (до 40 %).

Самое существенное снижение показателя — минус 22 %-х пункта — зафиксировано в США (до 56 %) и в Чехии (до 36 %). Словения потеряла 20 %-х пунктов (до 40 %).

Самым продающим кросс-товары и услуги континентом стала Европа с 69 %, а континентом с самым низким результатом оказалась Южная Америка с 54 %. Северная Америка, к слову, потеряла — 16 %-х пунктов (до 55 %).

Индустрия финансов продемонстрировала самый высокий результат — 75 %, а самый низкий показатель зафиксирован у правительственного сектора — 57 %, хотя это все равно рост по сравнению с прошлыми годами. Ни в одной из отраслей не было снижения результатов в сравнении с прошлым годом.

Страны в 2005–2020

Улыбчивость

Надо сказать, что дебютант исследования Грузия задала сразу очень высокую планку в 99 % — такого результата не было еще ни у одной страны за все 15 лет. Самые впечатляющие результаты по улыбчивости линейного персонала демонстрировали Канада в 2006 году — 98 % и по 97 % Индия и Италия в 2008 и Испания в 2012 и 2015 годах.

В пул самых неулыбчивых стран в разные годы попадали: Литва с результатом 37 % в 2006 году, Словения с показателями 41 % в 2012 и 46 % в 2014 году, Гонконг с 48 % в 2014 и 2015, Россия и Греция с 49 % выполнения стандарта в 2005 году.

Приветливость

Из трех показателей исследования выше всегда приветливость. Здравуются продавцы часто охотнее, чем выполняют



все остальные требования. Поэтому в разные годы бывали страны со 100 %-ми среднегодовыми результатами. К ним относятся Перу в 2013 и Колумбия в 2016 году. Не редкость и 99 % здоровающегося персонала. Такой показатель был у той же Колумбии в 2011–2013 годах, у Чили в год дебюта — 2011, у Словении в 2014, у Швейцарии и Греции в 2015. Однако справедливости ради надо отметить, что и в Колумбии, и в Перу в 2018–2019 годах было зафиксировано резкое падение результатов. В Колумбии 51 % в 2018 году и 76 % в 2019; в Перу — 59 % в 2018 году и 57 % в 2019.

Но реже всего здоровались в европейских странах во второй половине нулевых. В 2005 году — в Италии (37 %), в 2008 — во Франции (48 %) и в 2009 году — в Польше (31 %).

Кросс-продажи

Если показатель приветливости обычно лучше остальных, то выполнение навыков кросс-продаж — хуже. Самое убедительное тому доказательство — результаты 3 % и 8 %, зафиксированные в 2008 году в дебютировавших в исследовании Финляндии и Швейцарии соответственно. К слову, ряд других дебютантов того же года продемонстрировали несколько лучший, но тоже далеко не выдающийся результат 19 % — Австрия, Дания, Словакия и Гватемала. Низкие результаты в разные годы были в Бразилии — 11 % в 2010, в Греции — 15 % в 2013. На Кипре, дебютировавшем в 2009 году с показателем кросс-предложений 14 %, уровень выполнения стандарта на протяжении ряда лет был одним из самых низких в мире: 11 % в 2015 году, по 17 % в 2010 и 2012 годах, 19 % в 2019 году.

Тем ощутимее разница с лидерами. Лучший результат данного показателя — 94 % — был зафиксирован в Испании в 2012 и в Гватемале в 2013 году. При этом Гватемала, начав в 2008 году с результата 19 %, потом в разные годы демонстрировала вполне достойные результаты: 93 % в 2015, 91 % в 2014, 89 % в 2016, но вдруг после перерыва в 2 года — 59 % в 2019. К числу лидеров можно причислить Украину — 91 % в 2006 и Латвию — 90 % в 2011 году.

Отечественные реалии

«Зажигатели радуги»

Для любителей средних показателей сообщим, что в нашей стране за 15 лет средний балл улыбочивости — 73 %. Лучше поможет понять эту цифру сравнение крайностей. В 2005 году мы начинали с результата 49 %. То есть больше половины сотрудников продаж и сервиса были неулыбчивы. Кто помнит магазины и сервисные офисы середины нулевых, тот согласится с этим фактом. 12 лет потребовалось отечественному бизнесу, продающему товары и услуги, чтобы приблизиться к лучшему мировому опыту.

В 2017 году в России зафиксирован результат — 93 % улыбочивого персонала. Но удержаться на этом достойном уровне нам пока не удается.

В 2019 году сотрудники улыбались тайным покупателям только в 84 % случаев проверок. Это 10-е место в общемировом зачете. Наряду с Чехией, Венгрией и Австралией. От лидера и новичка рейтинга — Грузии — нас отделяют 15 процентных пунктов. И наш результат только на 3 %-х пункта лучше среднемирового показателя.

Приветливость: откат в прошлое

15 лет назад в России только каждый второй представитель линейного персонала здоровался с клиентами, покупателями, посетителями. Участие в исследовании в 2005 году мы начинали с результатом 52 %. Теперь — 69 % и 22-е место из 26-ти. Напомним, что у лидера данного рейтинга, Португалии — 98 %, а среднемировой показатель — 75 % (самый низкий за все 15 лет). Не дотянули даже до среднемирового.

Но в 2017 году отечественный результат был куда более впечатляющим, хоть и не выдающимся — 92 %, в 2014 и 2015 годах — 90 %, средний за 15 лет — 77 %. Что произошло за последние два года?

Кросс-продажи: держим планку

В дополнительных продажах отечественные продавцы снова в числе лучших.

Россия с показателем 73 % поделила третье место с Пуэрто-Рико. Победитель рейтинга кросс-продаж — Испания с результатом 79 %, а среднемировой показатель — 68 %. Так что этот сложный навык продаж наши соотечественники из сферы обслуживания освоили лучше многих.

Лучший показатель в этой номинации у нас был в 2016 и 2017 годах — 79 %, начинали мы в 2005 году с результатом — 31 %. Средний российский показатель за 15 лет — 57 %. Для сравнения, у лидера этого года Испании средний результат за этот период 55 %, а общемировой средний показатель — 52 %.

PS. В этом году публикация результатов Smiling Report задержана по всему миру в связи пандемией: в конце марта всем было не до прошлых маркетинговых исследований. И уже понятно, что многое изменилось в нашей обыденной жизни и еще многое будет меняться. Думаю, потребуется какое-то время привыкнуть друг к другу в масках и научиться в них коммуницировать: считывать эмоции исключительно по глазам и интонациям. Продажи в магазинах сменятся видеоконсультациями, большинство услуг будут предоставляться online, а товаров — доставкой «до двери». Несомненно одно: клиент всегда будет оставаться в центре. ✨

Елена Филякова

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» **Главный редактор:** Евгений Николаевич Емельянов

Выпускающие редакторы номера: Гульнара Мингачева, Юлия Капитанчук **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Инна Власова, Елена Филякова

Адрес: 121069, Москва, Столовый пер., д. 6

Адрес типографии: 129337, Москва, ул. Вешних вод, д. 14

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 600 экз. Бесплатно

© «ШАГ Консалтинг» 2020 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru