

СКОЛЬКО СТОИТ ОПЫТ?

*Пускай заманит и обманет,
Не пропадешь, не сгинешь ты.
И лишь забота затуманит...*
А. Блок



Ведущий рубрики:

*Альтшулер Игорь Григорьевич,
бизнес-аналитик, консультант
по управлению, член совета директоров
ряда компаний*



А.Г. Городнов,
*предприниматель, завкафедры общего
и стратегического менеджмента ГУ-ВШЭ
в Нижнем Новгороде, д.э.н., профессор*

МЕЧТА ПОЗВАЛА В ДОРОГУ

Вообще говоря, дела у солидной компании и так шли неплохо. Но крупным акционерам, как обычно, хотелось большего. Модное слово «диверсификация» не давало спать спокойно. Хотелось создать что-нибудь новенькое, более прибыльное и яркое, менее затратное. Будучи людьми деятельными, двое из числа крупных акционеров решили сформулировать критерии – чего же, собственно, хочется.

Довольно быстро договорились о трех моментах:

1. Новое бизнес-направление должно быть как-то связано с уже имеющимися.
2. Это обязательно должны быть розничные продажи товаров или услуг (у группы компаний был большой опыт корпоративных и оптовых продаж, но акционерам всегда казалось, что розница надежнее и прибыльнее – розница их манила).
3. Атаковать надо массовый рынок, нет смысла заниматься бутиками (может, оно и правильно, продажа «понтов» приносит больше понтов, чем прибыли).

Вооруженные столь четким пониманием, партнеры принялись искать точку приложения сил. Долго искать не пришлось. В ту пору в моду входил Интернет. И хотя на Западе мыльный пузырь интернет-компаний за пару лет до этого успешно лопнул, похоронив многие надежды, но – мы же не Запад! Посетив столицу, акционеры обнаружили там (достаточно случайно) большущий интернет-центр.

Он показался им образцом воплощенной мечты, картинкой из светлого будущего. Яркое и красивое оформление, выполненное в возбуждающем оранжевом цвете, масса молодежи, работающей за большими мониторами и попивающей кофе, драйв. Начали со-

бирать информацию. Оказалось, что этот центр представляет собой целую сеть. Пять подобных заведений уже успешно работают в Москве и одно – в Питере.

«Эврика!» – воскликнули партнеры подобно Архимеду, открывшему в ванне новый закон гидростатики. В их областном центре «интернет-центрики» тоже уже были, но мелкие. В крошечных полутемных подвальных помещениях собиралась какая-то сомнительная публика, да и той было немного. Разница между реальностью и мечтой ошеломляла.

Мысль пришла сразу – не надо терять время. Нужно познакомиться с теми, кто создавал сеть в Москве и Питере, и быстро внедрить их опыт у себя. Стоит ли заниматься скучным анализом рынков, когда перед глазами есть такой замечательный пример?

Организовали встречу с генеральным директором сети. Тот был очень обаятелен и крайне убедителен, уверенно отвечал на любые вопросы. «Да, это очень прибыльный бизнес, не пожалейте». «Да, мы планируем региональное развитие». «Конечно, мы готовы работать в регионах с партнерами». Короче, масть шла. Все складывалось как нельзя лучше. Один из акционеров просто загорелся, буквально заболел этой идеей.

Договорились создать совместное предприятие с москвичами – по 50 % у каждой стороны. Правда, москвичи вкладывались технологиями, консультациями, документацией и поддержкой, а наши акционеры – живыми деньгами, но это не смущало. Разве бесценный чужой опыт не стоит таких денег?

Огромное количество позитивных моментов в новом проекте возбуждало и ослепляло. Альтернативные идеи и возможности даже не хотелось рассматривать. Пахло близкими чудесами.

Правда, совет директоров к идее интернет-центра отнесся весьма сдержанно. Затраты предстояли приличные, область деятельности была слабо известной и непонятной.

Члены совета задавали разные каверзные вопросы:

- А сможет ли интернет-центр работать круглосуточно? Как люди (расчет был преимущественно на студентов) будут добираться с окраин в центр города ночью, когда транспорт не ходит?
- Не будем ли конкурировать с крупными вузами, где уже начали потихоньку появляться интернет-классы, хоть и не очень большие?
- Сможем ли мы раздобыть дешевый Интернет?

Вопросов было множество, но они не смущали инициатора проекта. Он несколько раз переделывал и уточнял бизнес-план, несколько раз собирал по этому поводу совет директоров, уверял, что все продумано и просчитано, и кроме того – «за нами Москва» (люди, имеющие реальный опыт создания чуда).

Скептики и консерваторы в совете директоров все еще сопротивлялись, но уже как-то лениво. Убеждали их не столько бодрые ответы на вопросы и оптимистичные планы и бюджеты, сколько горящие глаза вдохновителя проекта. Проект откровенно «продавливался».

Ничего необычного в этом не было. В совете директоров были представлены две группы акционеров, тихо враждовавшие между собой, имевшие разное представление о будущем и путях развития компании, так что торможение «чужих» проектов и проталкивание своих было обычным делом. Особенностью данного случая были лишь большие начальные затраты на новый проект и необычный энтузиазм его вдохновителя (его знали как опытного и прагматичного предпринимателя, и ранее в подобном романтизме он замечен не был).

ОТ ПРАЗДНИКОВ – К БУДНЯМ

Нам ли стоять на месте!

В своих дерзаниях всегда мы правы.

А. Френкель

В итоге «добро» было со скрипом получено, утвержден бюджет и трехлетний срок окупаемости проекта.



Дело пошло! На первом этапе казалось, что все идет нормально. Быстро нашли хорошее помещение в самом центре города, более тысячи квадратных метров. Правда, цена его аренды оказалась несколько больше, чем планировалась, но запас прочности в проекте был заложен – ничего страшного.

Чуть дороже плановых цифр оказалось оборудование (а закупить предстояло около двухсот только рабочих мест), но и это не смущало. Зато удалось договориться с крупнейшим провайдером о поставке оптом дешевого (по тем временам!) Интернета – по 25 долларов за 1 гигабайт информации. Учитывая, что на розничном рынке гигабайт в ту пору стоил порядка 100 долларов, понятно, что мелкие неурядицы авторов проекта не смущали.

Менеджеров проекта рекрутировали из существующего бизнеса, сотрудников набрали очень быстро. Работали с огоньком, старались. В ходе реализации проекта все время возникали новые идеи:

- А ведь у нас, в областном центре, и кофеен-то приличных нет. Не совме-

стить ли нам идею крутой кофейни и интернет-центра?

- Давайте сделаем отдельное помещение для геймеров – тех, кто играет в интернет-игры, вытащим их из подвалов!

Идеи били фонтаном. Азартные первооткрыватели чувствовали себя Колумбами – не найдем новый путь в Индию, так хоть Америку откроем. Центр открывали торжественно – почетные гости, приветственные речи, перерезание красной ленточки, фуршет и наплав любознательных.

Но праздники быстро кончаются, и наступают будни. План продаж первого месяца провален – ничего страшного, потом нагоним. План второго месяца провален, потом третьего. Начинаются пересуды, обсуждения: враждебно настроенные к автору проекта акционеры не дремлют – ресурсы-то общие.

Понятно, что из-за таких мелочей, как невыполнение квартального прогноза продаж, никто не собирался закрывать или приостанавливать такой замечательный проект, стоящий на прочном фундаменте, – «по 25 покупаем, по 100 продаем». Да, где-то мозаика не сложилась, да, вместо сверх-

сверхприбылей, видимо, будут просто сверхприбыли...

Не мог же целеполагатель признать, что цели были ошибочными, рыночные представления – наивными, и гипотезы, положенные в основу проекта, мягко говоря, не полностью оправдались (кстати, а перед кем и за что эти гипотезы должны были оправдываться?). И все же – какие-то меры принимать надо, нельзя не реагировать на постоянное невыполнение плана. Пора искать козла отпущения.

Никаких проблем – виноват менеджер проекта. Его снимают с должности и заменяют более активным. Заодно усиливают команду специалистами и начинают играть ценами. Не идут геймеры из подвалов в наш центр – давайте снизим цену. На время – для того, чтобы заманить, привлечь, а потом вернемся к плановым значениям. Цена снижена – геймеры набежали. Видимость массовости есть, а прибыли нет. Цену повысили – геймеры тут же разбежались. Пришлось снижать опять. Какой уж тут возврат инвестиций?

Четвертый месяц – план не выполнен, пятый – то же самое. Совет директоров поговаривает о закрытии проекта, но автор настроен на борьбу. Трудности его и участников проекта только закаляют. Идеи обгоняют одна другую:

- надо поставить бильярдный стол, это привлечет больше народу;
- давайте откроем там (место есть) зал для семинаров и тренингов;
- нужно продавать пиво;
- купим новое оборудование для кафе, добавим в меню хорошие пирожные;
- подождем осени, будет сезонный взлет;
- организуем рекламные акции, лотереи с подарками;
- пора снова менять руководство проекта.

Практически все идеи немедленно воплощаются в жизнь.

Жизнь, между тем, текла своим чередом. Компьютерные классы в вузах быстро размножились, семнадцатидюймовые мониторы (гордость интернет-центра) на глазах падали в цене. Интернет быстро проникал в дома и квартиры. И самое «веселое» – он стремитель-



но дешевел, за полгода розничная цена упала вдвое, со 100 до 50 долларов за гигабайт, и падение все продолжалось. Рушился фундамент, на котором был выстроен проект, а проект все продолжал плодить убытки.

«Пора закрываться», – настаивал совет директоров. «Сдаваться рано, – твердил автор проекта, – мы еще не использовали массу шансов и возможностей». Проходил месяц за месяцем, на бизнес накладывались новые «примочки», но сути дела это никоим образом не меняло.

Ситуация из кризисной потихоньку становилась катастрофической, ведь убытки проекта приходилось покрывать за счет других бизнесов – все это не могло не сказаться на акционерах, менеджерах, специалистах. Недовольство нарастало, и в один прекрасный день на дверях интернет-центра появилась табличка «закрыто на ремонт».

Из этого «ремонта» интернет-центр уже не вышел. Площади вернули арендодателю, оборудование распродали за бесценок, часть сотрудников распустили, часть пригласили в другие бизнесы. Так бесславно завершился многообещающий проект.

ПАРАД ИЛЛЮЗИЙ

Сегодня нам нужна одна победа. Одна на всех, мы за ценой не постоим!

Б. Окуджава

Попробуем разобрать эту ситуацию. Сначала поговорим о критериях. Сама идея формулировки критериев очень хороша. Критерии задают на-

правление и избавляют от метаний. Можно согласиться с первым критерием – чтобы новый бизнес был как-то связан с уже существующими. Это снижает риски. Правда, одновременно это же и тормозит, хочется применить старые, опробованные методы и решения.

Второй критерий – обязательно розница – для людей, имеющих большой опыт работы на оптовом и корпоративном рынке, вроде бы несколько противоречит первому критерию. Розничного опыта-то нет, и специалистов таких нет. На противоречивых критериях очень трудно выстраивать системную работу. Все это напоминает объявление из анекдота: «куплю квартиру в двухэтажном доме, крайние этажи не предлагать».

Третий критерий – массовый рынок, а не бутики – скорее дань стереотипам, чем результат реального анализа и сложившегося понимания ситуации. Тем более что на рынках давно уже идет смешение стилей, процветают комбинированные варианты.

Ситуация эта демонстрирует нам целый парад иллюзий:

- о возможности прямого копирования модели бизнеса из Москвы или Питера в регион;
- об устойчивости партнерства по схеме 50 на 50 – при том, что одна сторона вносит деньги, а другая – опыт, консультации и иные, большей частью нематериальные активы;
- о том, что вкусы, манеры и кошельки у столичной и региональной молодежи схожи;

