

Как управлять корпоративными
коммуникациями в России,
когда всё меняется

Дмитрий ЧЕРНОВ **ВОЛНА** или



Дмитрий Чернов

ВОЛНА

или

Как управлять
корпоративными коммуникациями
в России, когда всё меняется

Дмитрий Чернов

ВОЛНА

или

**Как управлять
корпоративными коммуникациями
в России, когда всё меняется**

МОСКВА, 2008

Научный редактор **Михаил Тайц**

Художник **Алексей Иорш**

Чернов Д.В.

Волна или Как управлять корпоративными коммуникациями в России, когда все меняется/ Практический путеводитель для первых лиц и руководителей коммуникационных служб.— М.: «Коммуникационная группа АГТ», 2008 — 264 с.

ISBN 978-5-9901601-1-8 («Коммуникационная группа АГТ»)

В книге рассматриваются типовые модели управления корпоративной коммуникацией через принцип выделения т.н. ключевой аудитории (в противоположность распространенной методике выделения целевых групп) в зависимости от принадлежности компании к одному из четырех основных типов бизнеса и от пребывания компаний на одной из стадий жизненного цикла организации.

ISBN 978-5-9901601-1-8

© 2008 Дмитрий Чернов

© 2008 «Коммуникационная группа АГТ»

Дмитрий Чернов

ВОЛНА

или

**Как управлять
корпоративными коммуникациями
в России, когда всё меняется**

Практический путеводитель
для первых лиц
и руководителей коммуникационных служб



« Книга – интересная и в условиях кризиса очень своевременная. Книга – именно о правильности философии коммуникаций и механизме их настройки по шкале «приоритеты – аудитории – инструментарий» на любой стадии цикла. Этим сверх-задачам соответствует и схема построения книги: философия «здорового смысла» из новейшей истории (от ошибок Ходорковского до применимости теории пассионарности Гумилева для бизнес-цикла) и очень конкретные, еще «горячие» бизнес-кейсы, которые можно проверить и пощупать.

*Андрей Теребенин,
Вице-президент по корпоративным коммуникациям
ОАО «Мобильные ТелеСистемы»*

« Все компании развиваются по одинаковым законам и когда (и если) это в какой-то момент осознают менеджеры этих компаний, у них наступает момент озарения и становится ясно, что нужно делать сейчас и к чему готовиться завтра. Эта книга – «методичка» по применимости теории жизненного цикла организации в разрезе коммуникаций. Автор «продал» мне свои идеи и я доволен этой «покупкой» – ЭТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО РАБОТАЕТ!

*Дмитрий Патрацкий,
Вице-президент по маркетингу и рекламе компании «Евросеть»*

« Такого интересного и ценного, с практической точки зрения, видения этой избитой темы я раньше не встречал. Оно по-настоящему новое! Мнение автора по вопросам работы с ключевыми аудиториями, да само введение понятия «ключевая» аудитория взамен прежнего термина «целевая», позволяют взглянуть на процессы, происходящие во всех сферах жизни компании, не в статике, а в динамике, предотвратить многие ошибки, направить средства, время и усилия коллектива туда, где они нужнее всего. На мой взгляд, практикующие специалисты от маркетинга, PR и топ-менеджеры компании, отвечающие за стратегию ее развития, безусловно, пополнят свой арсенал принципиально новым инструментом, изучив труд Дмитрия Чернова.

*Кирилл Ладыгин,
Директор по связям с общественностью
ОАО «Межрегиональный ТранзитТелеком» (МТТ)*

« Во времена глобального кризиса и общей неопределённости данное пособие даёт некую структуру для понимания модели кризиса как естественной фазы развития экономики. Мой личный опыт антикризисного управления и реорганизации в общем и целом подтверждают тезисы книги. Особенно в части коммуникаций. Материалы раздела «Организация на разных фазах жизненного цикла» (Глава 2) я бы рекомендовал для сотрудников департаментов HR, а также для соискателей на рынке труда в условиях господства работодателя. Поможет разобраться в поиске компромисса между желаемым и предлагаемым.

*Михаил Гулейков,
Менеджер по внедрению концепции розничных продаж
«ТНК-ВР Менеджмент»*

« Эта книга раскрывает причинные явления, с которыми сталкиваются все компании на разных фазах своего развития. Очень важно давать адекватную оценку происходящему и разрабатывать адекватные шаги по преодолению негативных ситуаций, более эффективного выхода из них.

*Сергей Григоренко,
Руководитель дирекции масс-медиа и общественных связей
ФГУП «Почта России»*

« Книгу прочитал залпом, на одном дыхании! Отлично получилось! Ничего подобного на рынке не было! В книге даётся системный взгляд на формирование коммуникационной политики, с учётом происходящих в России процессов и явлении. Автор показывает универсальную модель, позволяющую диагностировать и эффективно выстраивать стратегию отношения компании с ключевыми аудиториями, влияющими на бизнес, и даёт конкретные коммуникационные решения. Проверено на практике - работает!!! Эта книга - надёжный путь к успеху!

*Антон Гусев,
Заместитель директора по маркетингу
ЗАО «Лакра Декор»*

« Книга уникальна и универсальна. Уникальна она тем необычным жанром путеводителя, в котором, по-моему, еще никогда не рассматривались стратегические коммуникации российского бизнеса. И той удивительной и лаконичной точностью, с которой автор разобрался в хитросплетениях «истории с географией» деловой активности российских компаний. А универсализм в том, что это очень наглядное учебное пособие для всех тех, кому важно развитие реального бизнеса в России. Это возможность объективно увидеть прошлое, оглядеться в настоящем и заглянуть в будущее. Возможность начать без ошибок, или продолжить на ином уровне, или, не откладывая, скорректировать свою деятельность с тем богатым опытом коммуникаций, который накопили наши более и менее удачливые коллеги по бизнесу. Искренне спасибо за профессионализм.

Михаил Михайлов

*Начальник отдела по связям с общественностью
ООО «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт»*

« «Три «Ч» и четыре «С»» - четко, честно, читабельно. Сказочно-стройно и супер-системно. Представленная в книге система реально стоит больших денег. Это универсальный трафарет, который можно наложить на любую компанию в момент времени и получить: классную мотивацию строить свой бизнес с учетом универсальных законов развития Вселенной.

Валерия Юркевич,

*Менеджер по маркетингу
«Банк Москва-Минск» (Республика Беларусь)*

« Если учителей будет возможность лично встретиться и пообщаться с Дмитрием, послушать его лекции и презентации, это обязательно надо сделать. Но книгу также прочитать надо, будет что обсудить и с чем поспорить при встрече.

Валерий Костарев,

*Пресс-секретарь генерального директора
ОАО «Уралсвязьинформ»*

« Главными чертами книги, выгодно выделяющими ее на фоне других работ по теме корпоративных коммуникаций, являются практическая ориентированность, системность изложения и стратегический подход. Она имеет все шансы стать настольной для тех, на кого рассчитана - первых лиц компаний, руководителей и сотрудников коммуникационных департаментов по связям с общественностью.

*Андрей Малафеев,
Менеджер по связям с общественностью
ЗАО «Пивоварня Москва-Эфес»*

« Российские руководители только подходят к пониманию коммуникаций как функции менеджмента. Ценность данной книги, на мой взгляд, прежде всего в том, что она наглядно иллюстрирует стратегическую роль коммуникаций в общей системе управления бизнесом.

*Андрей Баранников,
Генеральный директор коммуникационного агентства SPN Ogilvy*

« Не выпускайте эту книгу из рук, пока не прочтете. В этом случае систематизированные знания о корпоративных коммуникациях, способы «диагностики» их состояния и эффективного распределения ресурсов надолго станут Вашим конкурентным преимуществом. С нетерпением жду новых работ Дмитрия Чернова!

*Кирилл Шафаренко
Директор по связям с общественностью
РА Forte Grey (республика Беларусь)*

« Книга получилась. Все очень системно. Картина мира - идеальная. Все правда и неправда. Спасибо за книгу!

*Ирина Бережнова,
Начальник управления по связям с общественностью
ОАО «Московская городская телефонная сеть»*

СОДЕРЖАНИЕ

Зачем и для кого эта книга	11
Как работать с книгой	12
Глава 1. Какие аудитории в первую очередь влияют на ваш бизнес?	14
<i>Краткое содержание главы 1</i>	<i>29</i>
Глава 2. Фазы жизненного цикла или Как управлять, когда всё меняется?	31
Выбор эффективных управленческих технологий и практик	31
Теория фаз жизненных циклов организаций и отраслей	35
Теория жизненного цикла и советская экономика	40
Теория жизненного цикла и экономика России	47
Организация на разных фазах жизненного цикла:	
специфические задачи и ключевые факторы выживания	67
Эффективность деятельности российских отраслей	
и их фазы жизненного цикла	99
Влияние конкуренции и монополии на эффективность деятельности	
российских отраслей	105
Будущее российской экономики	107
<i>Краткое содержание главы 2</i>	<i>114</i>
Глава 3. Эффективное управление коммуникациями в компаниях, производящих продукцию B2B	115
Специфика производства продукции промышленного применения	115
Фаза зарождения	121
Фаза формирования	124
Фаза роста	130
Фаза стабилизации	139
<i>Краткое содержание главы 3</i>	<i>144</i>
Глава 4. Эффективное управление коммуникациями в компаниях, предоставляющих услуги для B2C	145
Специфика бизнеса розничных услуг	145
Фаза зарождения	152
Фаза формирования	156
Фаза роста	159
Фаза стабилизации	171
<i>Краткое содержание главы 4</i>	<i>179</i>

Глава 5. Эффективное управление коммуникациями в компаниях, производящих товары для B2C	181
Специфика бизнеса производства потребительских товаров	181
Фаза зарождения	185
Фаза формирования	188
Фаза роста	194
Фаза стабилизации	203
<i>Краткое содержание главы 5</i>	<i>210</i>
Глава 6. Эффективное управление коммуникациями в компаниях, предоставляющих услуги для B2B	211
Специфика бизнеса деловых услуг	211
Фаза зарождения	215
Фаза формирования	218
Фаза роста	222
Фаза стабилизации	231
<i>Краткое содержание главы 6</i>	<i>234</i>
Глава 7. Кризисы на разных стадиях жизненного цикла – это проблемы взаимодействия с ключевыми аудиториями	235
<i>Краткое содержание главы 7</i>	<i>242</i>
Глава 8. Крупный бизнес: интеграция и коммуникация	243
<i>Краткое содержание главы 8</i>	<i>250</i>
Глава 9. От оценки стратегических потребностей до реализации стратегии коммуникаций — Алгоритм	251
<i>Краткое содержание Главы 9</i>	<i>258</i>
В заключение	259
Примечания и источники	260

ЗАЧЕМ И ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Эта книга - результат десятилетних наблюдений за развитием российских компаний. «Постсоветский» бизнес прошел фантастический путь: из пост-роенного «на коленках» он превращается в одного из значимых игроков глобального рынка. Но вместе с ростом пришли и характерные «болезни». Компании допускают банальные ошибки и поощряют неэффективность во многих функциональных подразделениях, не осознавая специфики определенных этапов организационного развития.

Книга освещает два существенных аспекта менеджмента и дает конкретные решения, которые могут быть применены «с колес» в любой крупной и средней российской компании.

Первый аспект – как эффективно выстроить стратегию отношений компании с ключевыми аудиториями, влияющими на бизнес. Эта кажущаяся на первый взгляд несложной задача на самом деле представляет существенно более широкую проблему, чем сумма технологий маркетинга, public relations и взаимодействия с органами власти, поскольку отношения с этими группами являются ключевым фактором развития и сохранения бизнеса.

Второй аспект – как понять, почему вдруг перестают работать определенные управленческие приемы, которыми компания успешно пользовалась в течение нескольких лет, и что менеджерам нужно делать, чтобы сохранить бизнес и соответствовать новым трендам развития своей отрасли и экономики в целом.

Все эти вопросы интересуют в первую очередь собственников бизнеса, топ-менеджмент и специалистов в области коммуникативных технологий. Модели, представленные в книге, будут интересны управленческим консультантам и начинающим предпринимателям.

Надеюсь, что книга уберекет читателей от ошибок и систематизирует понимание тенденций развития российского бизнеса. Знание моделей, описанных в книге, скажется на эффективности и конкурентоспособности компаний и отраслей.

Главный тезис книги – все закономерно. Все что было - все будет, все что будет – то было...

Поехали!

КАК РАБОТАТЬ С КНИГОЙ

У делового человека не всегда есть время читать книги «от корки до корки». Эту книгу как раз не обязательно читать целиком. Будьте функциональными. Выбирайте то, что применимо к вашей отрасли.

Книга построена на двух тезисах, развернуто изложенных в главах 1 и 2.

Первый: То, какие ключевые аудитории влияют на бизнес, четко и определенно зависит от того, к какой из четырех основных групп относится бизнес (производство продукции или услуг для частных (B2C) или корпоративных (B2B) потребителей). Эффективная коммуникация с этими аудиториями предопределена той же системой, которая определяет закономерности того или иного типа бизнеса, задачи компании и ключевые общественные группы, которые помогают – или мешают – компании добиться успеха.

Второй: Все компании динамичны во времени. Развитие компании и отрасли происходит по законам жизненного цикла организации. Чтобы поддерживать безостановочное развитие, нужно своевременно менять приемы управления. Определив, в какой фазе развития находится ваш бизнес, вы сразу же поймете, почему несколько лет назад были эффективны одни управленческие методы, а сегодня – другие, что будет с организацией через несколько лет, и как быть к этому готовым, взяв на вооружение технологии и методы, которые применялись другими компаниями, успешно прошедшими по пути развития раньше вас.

В главах 3-6 четыре типа бизнеса рассмотрены на всех фазах развития организации (зарождения, формирования, роста и стабилизации бизнеса). Разобравшись в тезисах на уровне концепции (главы 1 и 2), переходите сразу к той главе (главы с 3 по 6), которая соответствует типу вашей компании. Эти главы написаны по одинаковому формату, чтобы облегчить читателю сравнение между типами бизнеса и действиями компаний на разных фазах жизненного цикла.

В главе 7 описано, как компании переживают кризисы – или умирают, «перестраивая» остатки бизнеса на принципах, более адекватных изменившейся внешней и внутренней среде.

Глава 8 рассказывает об особенностях управления коммуникацией при разных типах интеграции бизнеса.

В конце книги изложена универсальная методика диагностики стратегических потребностей компании в коммуникациях, которая позволяет разработать и реализовать программу управления отношениями с ключевыми аудиториями.

Внедрение предложенных в книге технологий повысит точность оценки менеджментом состояния своего бизнеса, что скажется на эффективности достижения стратегических целей развития, и, в свою очередь, обеспечит выживание компании в непростых реалиях России и глобального рынка.

Я старался быть лаконичным, чтобы экономить ваше время. Надеюсь, что ваши собственные знания помогут вам восполнить недостающие детали картины, особенно в части специфики работы на уровне отдельных подразделений внутри организационной структуры бизнеса.

Логическая структура книги

1

Ключевые аудитории, влияющие на бизнес

2

Жизненный цикл и фазы развития организации

3

Производство B2B

4

Услуги B2C

5

Производство B2C

6

Услуги B2B

7

Кризис на разных стадиях жизненного цикла – это проблемы взаимодействия с ключевыми аудиториями

8

Крупный бизнес: интеграция и коммуникация

9

Универсальный алгоритм управления стратегическими коммуникациями

1 КАКИЕ АУДИТОРИИ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ВЛИЯЮТ НА ВАШ БИЗНЕС?

Многие наверняка слышали термин «целевая аудитория». Однако определения этому термину дают самые невразумительные. PR-специалисты спорят, чье определение самое правильное, а менеджеры компаний, как правило, вообще не связывают целевые аудитории с задачами бизнеса. У собственника одна оценка задач, стоящих перед бизнесом, у коммерческого отдела - другая, у коммуникатора – третья. Российские компании обычно «расфокусированы», их подразделения по-разному понимают, что представляет собой компания, каковы ее место на рынке и вектор движения. Разные представления о том, куда идет компания, приводят к разнонаправленным действиям и порождают внутренние конфликты.

Попробуйте ответить на следующие вопросы:

Почему Ford в России активно рекламировал модель Focus, раздражая миллионы автомобилистов, которые по полгода стояли за ней в очереди? Разумно ли вообще на ненасыщенном рынке рекламировать машину ценой ниже USD 13 000? Может быть, направить миллионы долларов, вместо бессмысленной телевизионной рекламы, на создание отлаженной сервисной сети? Ведь когда спрос на Ford в России будет насыщен, встанет вопрос о качественном и оперативном ремонте сотен тысяч машин. Не получится ли с ремонтом так же, как с очередями на покупку? Не потеряет ли тогда Ford позиции на российском рынке? Может быть, стоило четче увязать задачи развития бизнеса с текущими потребностями конкретного рынка и потребителей, а не применять на формирующемся рынке стандартные ходы, присущие европейскому и американскому рынку?

Зачем «Газпром» тратит десятки миллионов долларов на рекламу собственного бренда на центральных телеканалах? Разве хоть один россиянин как частное лицо подписал хоть один договор с топливным монополистом? Какие цели в коммуникации стоят перед публичной компанией, которая продает газ двум сотням крупных корпоративных клиентов? Исправит ли спонсирование немецкого футбольного клуба Schalke 04 репутацию компании в Европе, если вся Европа наблюдает, как эта компания ведет себя в конфликте с Украиной, опасаясь, что же будет, если дать «Газпрому» контролировать газораспределительные сети в Британии и в Германии. Может быть, не стоило переносить методы, эффективно работающие в России, на страны с совершенно иной социальной средой?

Почему произошел конфликт «ЮКОСа» с новой политической системой? Разве не было понятно руководству компании, что общество желает мести крупному бизнесу за нелегальную приватизацию? Что власти требуется показательный пример последствий неуплаты налогов? Что денежная подпитка оппозиционных политических партий раздражает новую власть, тем более что вместе с ней пришли новые предприниматели, желающие «переделить» активы? С другой стороны, конфликт власти и ЮКОСа, доведенный до «точки невозврата», пошел на пользу хоть одной из сторон? Новым владельцам ведь тоже неприятно отвечать на вопросы о легальности приобретения компании меньше чем за одну восьмую часть ее реальной стоимости...

Подобных примеров сотни в крупных компаниях и тысячи в средних. Проблема заключается в том, что менеджмент не держит в фокусе взаимодействия с ключевыми аудиториями, влияющими на бизнес. Если эффективно взаимодействовать всего с 1-2 аудиториями, которые имеют наибольший «вес» во влиянии на бизнес, компания укрепит свои позиции и будет успешно развиваться. Даже если при этом вы вообще проигнорируете аудитории, влияние которых на ваш бизнес не так велико, ничего страшного не случится, ваш караван будет по-прежнему идти вперед. Конфликты, которые могут происходить между компанией и второстепенными аудиториями, будут просто «погашены» ключевой аудиторией. Но если у вас проблемы с ключевой аудиторией, влияющей на бизнес – у вас проблемы со всем бизнесом.

Не имеют значения размер корпоративного долга «Роснефти» и разговоры аналитиков про «технический дефолт» компании. Государство все равно удержит компанию на плаву^{1.1}.

Не имеет значения, что Олег Дерипаска переоценил перспективы создания глобального металлургического холдинга и купил 25% акций «Норильского никеля» на кредитные ресурсы западных банков. Прозвучавшие margin calls не привели к перераспределению собственности – Олег Дерипаска был одним из первых в очереди получателей государственной антикризисной поддержки^{1.2}.

Но ключевая аудитория — это не всегда органы власти. Apple мог не продавать iPhone в России и искусственно создавать дефицит, но потребитель все равно нелегально покупал и перепрошивал телефон – революционный продукт, сделанный инновационно мыслящим коллективом. Но достаточно пе-

Таблица 1. Три примера ошибок в выборе ключевых аудиторий

К каким аудиториям компания обращалась (оценка по публичному информационному полю)	Реальные ключевые аудитории, влияющие на бизнес (и «вес» их влияния на развитие бизнеса; все аудитории - 100%)	Расфокусировка
Ford (2005-2007)		
1. Потребители (B2C) 2. Потребители (B2B) 3. Органы власти 4. Население и т.д.	1. Дистрибуторы (в т.ч. строящие сервисные центры) - 30% 2. Персонал – 20% 3. Федеральные органы власти – 20% 4. Потребители (B2C) – 15% 5. Потребители (B2B) – 5% 6. Прочие – 10%	На этапе формирования рынка важнее создание инфраструктуры, которая потом обеспечит долгосрочную работу компании на рынке. Про рекламу для потребителей нужно забыть – средства направлять на рост производительности и послепродажное обслуживание. Когда через несколько лет рынок насытится, можно начать добиваться лояльности потребителя. Но к тому времени сотни тысяч автолюбителей должны быть довольны машинами Ford. А не наоборот!
Газпром (2003-н.в)		
1. Население 2. Органы власти 3. Потребители	1. Федеральные органы власти – 50% 2. Зарубежные B2B потребители (представители органов власти иностранных государств и местные операторы – B2B) – 30% 3. Инвесторы – 10% 4. Бизнес-партнеры (совместные проекты) – 5% 5. Российские B2B-потребители – 3% 6. Прочие – 2%	Компания слишком агрессивна в информационном поле, что препятствует развитию бизнеса за рубежом. Как понятно из модели ключевых аудиторий – коммуникации компании должны быть адресными, без общественного «шума», чтобы у партнеров не вызывало потребности объяснять миллионам своих граждан, почему они работают с <i>этой</i> компанией. Огромные расходы на массовую коммуникацию наверняка пригодились бы при освоении новых месторождений.
ЮКОС (2000-2003 г.)		
1. Инвесторы 2. Население 3. Потребители 4. Персонал 5. Бизнес-партнеры 6. Органы власти	1. Федеральные органы власти – 50% 2. Инвесторы – 20% 3. Потребители (B2C и B2B) – 20% 4. Бизнес-партнеры – 5% 5. Персонал – 3% 6. Разное – 2%	Менеджмент полагал, что мир не изменился с 90-ых годов. Что политика останется придатком крупного бизнеса. Что законы инвестиционной прозрачности обеспечат в России неприкосновенность собственности. Что открытость операций и активную социальную позицию кто-то оценит в инертной России, а не только за рубежом. Что российский нефтяной бизнес может жить самостоятельно, игнорируя общемировую тенденцию к усилению государственного участия в энергетике, которая становится одним из элементов национальной безопасности во всех развитых странах.

рестать «носить на руках» своих сотрудников-новаторов, и компания умрет от безразличия потребителей. Сбербанк может привлекательно оформить офисы и рекламу, но если ключевая аудитория – персонал отделений – продолжает действовать «по-советски», стратегические цели банка достигнуты не будут. McKinsey может позволить себе выбирать клиентов – благодаря качеству решений, которые разрабатывают ее консультанты. Ключевая аудитория, влияющая на ее бизнес, – это ее сотрудники-звезды, а компании-казачики – уже во вторую очередь.

Суть правильного подхода к определению ключевых аудиторий – не нужно пытаться сообразить, «кого же еще мы забыли включить?». Нужно, наоборот, с помощью ранжирования определить 1-2 аудитории, которые играют главную роль в развитии вашей компании, и сконцентрировать все ресурсы и навыки для выстраивания отношений именно с этими аудиториями. Со всем уважением, остальные для вас второстепенны. Ни одна компания все равно не сможет выстроить одинаковую и равномерную коммуникацию со всеми ключевыми аудиториями. Придется определять приоритеты. Сделать это наиболее просто, применяя принцип «весовых коэффициентов». Именно «вес», или «процент влияния» аудитории наглядно и удобно выражает степень ее важности и определяет долю усилий и ресурсов, которые требуются от компании на поддержание эффективных отношений с этой аудиторией.

Часто компании пытаются угодить всем или погнаться за несколькими «целевыми» «зайцами» сразу. В этом случае компания строит отношения с аудиториями не согласно своим конкретным интересам, специфическим для ее рыночного положения, стратегии, стадии развития, а согласно «универсальному», усредненному подходу.

Это ошибка.

Метод нескольких «целевых групп» пришел из маркетинга и ориентирован исключительно на продажи. Но он не работает, когда мы говорим о бизнесе в целом, находящемся в системе общественных отношений. Поэтому предлагается в таких случаях вообще не пользоваться термином «целевая» аудитория как заимствованием из неприменимого метода.

В таблице 1 подходы к коммуникации трех компаний представлены с точки зрения того, к кому они обращались («целевые аудитории») в сравнении с

Таблица 2. Матрица Wisemen — Ключевые аудитории основных типов бизнеса на разных фазах**ПРОИЗВОДСТВО**

Отрасли	Примеры компаний	Ключевые аудитории, влияющие на бизнес, на стадиях... (100% - все аудитории)				
		Зарождения	Формирования	Роста	Стабилизации	
B2C	Пищевая промышленность, FMCG, фармацевтическая и парфюмерно-косметическая промышленность, легкая промышленность, розничная часть нефтяной промышленности, гражданское машиностроение, строительство	Coca Cola, WBD, Danone, Nestle, «Балтика», Ford, P&G, Nivea, Sony, «Красный Октябрь», Samsung, Dell, АвтоВАЗ, «Калина», «Мултон», «Верофарм», Toyota, «Дон-Строй», «Mirax» и др.	Органы власти – 30% Поставщики – 25% Криминал – 15% Дистрибуторы – 10% Потребители – 10% Персонал – 10%	Потребители – 30% Дистрибуторы – 25% Инвесторы – 25% Органы власти – 20%	Дистрибуторы – 40% Потребители – 30% Инвесторы – 20% Прочие – 10%	Потребители – 60% Дистрибуторы – 20% Персонал – 10% Прочие – 10%
	Цветная и черная металлургия, нефтегаз, энергетика, лесная, целлюлозно-бумажная промышленность и дерево-обработка, добыча полезных ископаемых, химия и нефте-химия, тяжелое машиностроение, агропром, промышленность строительных материалов, упаковка	ЛУКОЙЛ, «Норильский никель», «Газпром», ТНК-ВР, «Северсталь», РУСАЛ, ТМК, СУЭК, «Трансмаш-холдинг», «Силовые машины», «Илим Палп», «Сухой», «Евроцемент», «Русagro», «Еврохим,» «Евраз», ГидроОГК и др.	Органы власти – 60% Инвесторы – 15% Поставщики – 10% Потребители – 10% Прочие – 5%	Органы власти – 50% Инвесторы – 25% Потребители+ партнеры – 20% Прочие– 5%	Органы власти (РФ + зарубежные) – 50% Потребители – 30% Инвесторы – 15% Прочие – 5%	Органы власти (РФ и зарубежные) – 50% Потребители – 35% Инвесторы – 10% Прочие – 5%

УСЛУГИ

Отрасли	Примеры компаний	Ключевые аудитории, влияющие на бизнес, на стадиях... (100% - все аудитории)			
		Зарождения	Формирования	Роста	Стабилизации
B2C	Розничная торговля,	Органы власти – 40%	Инвесторы – 30%	Персонал – 35%	Персонал – 50%
	телекоммуникации,	Инвесторы – 30%	Персонал – 30%	Потребители – 25%	Потребители – 45%
	розничные банки,	Поставщики – 10%	Органы власти – 20%	Инвесторы – 15%	Прочие – 5%
	страхование,	Персонал – 10%	Потребители – 20%	Дистрибуторы – 10%	
	развлечения,	Потребители – 5%		Органы власти – 10%	
	общественное питание,	Прочие – 5%		Прочие – 5%	
	образование,				
	операции с недвижимостью,				
	здравоохранение, ЖКХ,				
	общественный транспорт				
B2B	ИТ-сектор,	Персонал – 40%	Персонал – 40%	Персонал – 45%	Персонал – 50%
	оптовая торговля,	Партнеры – 20%	Клиенты – 30%	Клиенты – 35%	Клиенты – 50%
	страхование,	Инвесторы – 15%	Партнеры – 15%	Партнеры+инвесторы – 10%	
	инвестиционные компании	Клиенты – 15%	Инвесторы – 10%	Регуляторы – 10%	
	и лизинг,	Регуляторы – 10%	Регуляторы – 5%		
	СМИ и рекламная индустрия,				
	транспорт,				
	дизайн,				
	консалтинг				

тем, какие ключевые аудитории реально влияют или влияли на их бизнес. Из этих примеров видно, что именно разница в подходах приводит к «расфокусировке», к неспособности выстроить эффективные отношения именно с ключевыми аудиториями. Из-за этого неэффективно тратятся миллиарды рублей, страдают основные бизнес-процессы и компании функционируют со сбоями. Вспомним забастовки на заводе Ford в России, падение добычи в процессе банкротства ЮКОСа, отставки квалифицированных менеджеров из-за конфликтов между акционерами (в ТНК-ВР, в «Норильском никеле») и многие подобные случаи.

Экономический закон, который автор пытается доказать в двух первых главах этой книги, можно было бы формулировать так: **состав и «вес влияния» ключевых аудиторий на бизнес определяются тем и только тем, к какому типу этот бизнес относится и на какой стадии развития находится.**

Под «типом» здесь понимается специализация бизнеса на производстве продуктов или оказании услуг в сочетании с ориентацией на корпоративного (B2B) или частного (B2C) потребителя, что дает четыре основных разновидности бизнеса.

Автор утверждает, что внутри каждого из этих типов ключевые аудитории в принципе одинаковы как по составу, так и по «весу» влияния, в то время как между типами - различны. С той поправкой, что сравнивать между собой необходимо бизнесы, находящиеся на одинаковых стадиях развития, поскольку по ходу развития организации влияние на нее той или иной внешней аудиторий *меняется*.

Собственники и менеджмент должны учитывать, что год от года задачи, стоящие перед компанией, будут меняться, что вызовет закономерное изменение ключевых аудиторий. Именно это обстоятельство обычно игнорируется при разработке коммуникационных программ, основанных на идеологии «целевых групп». Если компания выбирает эти группы «раз и навсегда» (при этом чаще всего забывая про собственный персонал как аудиторию влияния), через несколько лет она оказывается в системе отношений, не адекватной целям и задачам ее собственного развития.

Соотношения между фазой развития бизнеса, его типом и ключевыми ауди-

ториями можно найти в таблице 2. Хотя о каждом типе бизнеса мы подробно поговорим отдельно (главы 3-6), а фазам жизненного цикла специально посвящена следующая глава, все же хотелось бы сопроводить эту таблицу коротким описанием различий между типами бизнеса.

Производство продукции промышленного назначения («Производство – B2B») является в России самым тяжелым с точки зрения удержания контроля над ним. С заменой управленческих команд и собственников бизнес не разрушается, потому что активы работают при любом собственнике. Это производство нельзя «вывезти». Если компания, работающая в секторе товаров массового спроса, может поручить выпуск кроссовок под своей маркой китайской фабрике, а российскую фабрику при этом закрыть, то «закрывать» таким образом металлургический завод не получится - ведь он и есть основной актив. Если ты от него отказываешься, им мгновенно завладеет кто-то другой, что и будет реальной потерей актива. А как «вывезти» нефтяную скважину, угольную шахту, гидроэлектростанцию, месторождение железа? В эти активы инвестированы миллиарды долларов, сроки оборачиваемости денежных средств являются самыми продолжительными, но главное - десятки миллиардов долларов оборота и прибыль в миллиарды долларов. Никакой другой тип бизнеса в России никогда не сможет создать такого огромного потока cash-flow, как производственные и сырьевые компании.

По всему по этому успех в этом бизнесе строится только на эффективном взаимодействии собственника и топ-менеджмента с органами власти. Сбережение этого бизнеса от посягательств – высшее искусство управления отношениями, которое могут продемонстрировать собственники и топ-менеджмент компании.

Если посмотреть на характер конкуренции в отраслях, относящихся к этому типу бизнеса, то окажется, что ее практически нет. Все сегменты поделены, и компании в «своих» нишах и на «своих» территориях – монополисты. «Регулятором напряжения» в этих отраслях является государство, устанавливающее контроль над транспортными сетями (трубопроводами, энергосистемами), тарифами, экспортными пошлинами и правилами финансового оборота.

Качество управления здесь намного уступает менеджменту в компаниях, работающих на B2C-клиентов. Но это и не нужно – поток денег таков, что по-

звolyет не замечать неэффективность части операций. Ведь главное, какие отношения у менеджмента с органами власти. Тем более, что такое «подвешенное» владение активами не располагает собственников посвящать много времени оптимизации операций. По тем же причинам этот тип бизнеса наиболее подвержен коррупции.

Вы скажете, что все перечисленное относится к сырьевым и энергетическим компаниям, которыми сектор производства продукции промышленного назначения далеко не исчерпывается. А как же, например, машиностроение? Опыт показывает, что в условиях честной конкурентной борьбы наши «машиностроители» не имеют шансов получить контракты. Абсолютное большинство из них обращается за господдержкой в лоббировании контрактов в рамках госзакупок, поставок для армии или компаниям с госучастием, ищет поддержки государства в борьбе за иностранные контакты в странах третьего мира. Это еще раз подтверждает: для этого типа бизнеса, в условиях отсутствия мотивации собственников к реинвестированию прибыли, эффективные отношения с органами власти являются основой процветания.

Коммуникации таких компаний строятся между конкретными собственниками и высокопоставленными представителями органов власти. Иногда компания рассказывает о своем бизнесе в общественно-политических и деловых СМИ, используя PR-технологии, позиционируясь часто как социально-ориентированная компания и защитник интересов всей страны. Такая схема — обращаться к массовой аудитории с целью повлиять на отдельных лиц — напоминает коммуникационную модель компаний, производящих товары массового спроса, которые также адресуют рекламу потребителям с целью убедить дистрибутора, что товар будет отлично продаваться. Таким образом, прием «двухступенчатой» коммуникации можно, вероятно, считать характерным для производственного типа. Но самые мудрые собственники бизнеса крупного производственного бизнеса вообще предпочитают оставаться в тени (Владимир Лисин, Александр Абрамов, Виктор Рашников, Александр Фролов, Василий Анисимов, Алексей Кузмичев, Борис Иванишвили, Владимир Иорих, братья Ананьевы и другие) или позиционировать компанию как государственную (такова, например, стратегия ЛУКОЙЛ).

Бизнес **потребительских услуг («Услуги B2C»)** всегда развивается в условиях жесткой конкурентной борьбы. Причины — высокая скорость оборота

средств (короткие позиции для всех типов инвесторов), низкие капитальные затраты на инфраструктуру и отсюда низкая цена входа на рынок, привлекательный по размеру рынок (все население страны), что создает иллюзию, будто за счет сегментации потребителей каждая компания легко найдет на нем свое место, многовариантность бизнес-моделей (легко изменить формат бизнеса, если первоначальный вариант «не пошел»). В этом секторе успех бизнеса зависит не от органов власти или инвесторов, а от сотрудников компании, потому что услуги – это, в первую очередь, взаимодействие между человеком-продавцом и человеком-потребителем. Качество обслуживания в банке зависит от обученности, скорости, точности и вежливости обычных операционистов. Удовлетворение от похода в салон красоты зависит от профессионализма мастеров. Обучение в бизнес-школе – от преподавателей, которые меняют представления о бизнесе у учащихся и т.д. Чтобы продать мобильный телефон определенной марки, сотрудник салона «Евросети» должен очень потрудиться, убеждая клиента, что телефоны Nokia плохи, а Samsung — хороши^{1,3}.

Единственное, что в секторе розничных услуг меняет роль человеческого фактора — это технологии. С каждым годом мы все меньше ходим в банки и пишем переводы от руки, проводя множество операций через удаленные Интернет-терминалы. Когда-то соединение абонентов производилось вручную, и клиент действительно общался с человеком — барышней-телефонисткой. Сейчас в компаниях связи остались только сотрудники call-центров. Но и в этом случае мы, потребители, адресуем свои пожелания и претензии не электронным реле, а людям, представляющим компанию, которая оказывает нам услуги. Успех бизнеса этого типа по-прежнему зависит от взаимодействия персонала и потребителей. Если компания выстроит эффективные отношения с этими аудиториями, бизнес будет процветать.

А как же отношения с властью? Не станет ли наш бизнес жертвой «перераспределения собственности»? Да, власть нужно уважать и иметь прозрачную налоговую отчетность. Но органы власти значительно влияют на компании сектора услуг для населения либо в самом начале развития бизнеса, на стадии получения лицензий, частот, санитарных сертификатов и тому подобное, либо во время кризиса. Так, государственная поддержка розничной торговли и банков была вынужденной мерой по спасению от разрушения образуемой этими отраслями социальной инфраструктуры^{1,4}.

«Активы» компании не являются «лакомым кусочком» для захвата, поскольку успех компании обеспечивают не они, а некая уникальная бизнес-модель, часто при полном отсутствии материальных фондов. Этот тип бизнеса построен на связях людей и процессов. Арестуйте собственника – персонал начнет убегать из компании, скрывать тонкости работы бизнес-модели, и бизнес быстро начнет разрушаться. Новый собственник не сможет восстановить его, поскольку прошлый успех — это харизма, креатив и уникальная бизнес-модель предыдущего собственника. В этом секторе greenmail и захваты редкость, а проблемы «Вымпелкома», «Гранда», «Арбат-Престижа», «Эльдорадо», МИАНа — не закономерность. Этот бизнес невозможно захватить — он в головах людей. А точки продаж — на договорах аренды. Настоящие войны за активы происходят только там, где эти активы действительно решают все.

Коммуникации при этом типе бизнеса — это микс активной рекламы, PR и событийного маркетинга, при сильных внутрикорпоративных коммуникациях. Сначала потребителей привлекают низкой ценой и высоким качеством услуг, а с развитием рынка цена перестает быть главным фактором — потребитель остается лояльным к компании, если ему с ней комфортно. А за комфортное отношение к потребителю отвечает персонал, который постоянно отлаживает бизнес-модель, демонстрируя заинтересованное отношение к каждому клиенту.

В кризисный период именно от того, каким образом производится неизбежное сокращение персонала, зависит «сопротивляемость» бизнеса и его успех в будущем. Урежете бездумно 20% штата — можете потерять весь бизнес. Сократите с умом 40% персонала и правильно мотивируете оставшихся — производительность труда вырастет, бизнес устоит и выйдет из кризиса более эффективным^{1,5}.

Для сектора **производства потребительских товаров («Производство – В2С»)** тоже характерна жесткая конкуренция, но на успех бизнеса влияют другие аудитории. Главная из них — это дистрибуторы, которые могут разместить товар компании во всех точках продаж во всех регионах страны. Компании этого типа бизнеса сначала начинают выпускать высококачественную продукцию по приемлемой цене. Цель этого бизнеса при зарождении — заставить каждого потенциального покупателя попробовать свой продукт, «пробиться» через существующие у потребителя привычки. Если товар понравится потребителю, то он будет покупать его и дальше. Поскольку боль-

шая часть людей в своих потребительских привычках консервативна, их лояльность к вошедшим в их жизнь товарам очень велика.

Не случайно именно в этом секторе появились первые настоящие бренды, бренды-«иконы». Кто ездит на BMW, Subaru или просто на немецких и японских автомобилях, становится их ревностным поклонником. Такая же история с продуктами питания, бытовой техникой и так далее.

В противоположность потребительским услугам, в этом секторе бизнеса персонал компании практически не оказывает влияния на бизнес, за исключением сотрудников, обеспечивающих инновационное обновление продуктов. Но этих креативных сотрудников не обязательно держать в штате, многие решения можно заказывать и приобретать «на стороне». Более того, можно отдать «на сторону» и само производство. Ведь потребитель не видит того, кто сделал этот продукт. Он оценивает компанию по качеству и цене изделия, и ему все равно, какие руки и где его произвели. Сегодня производство становится все более гибким (за счет автоматизации) и географически «глобальным». Многие российские компании тоже идут по этому пути. Например, марки на рынке бытовой техники «BORK», «Vitek», «Scarlett», «Rolsen» и другие — это марки, принадлежащие российским компаниям, которые заказывают инженерные разработки и производство за рубежом. Их главный капитал — не производственные фонды, а лояльные к марке потребители.

Поэтому захваты производственных активов в этом секторе рынка так же бесперспективны, как и в секторе потребительских услуг. Для успеха бизнеса нужна не производственная линия, а торговая марка. Она, кстати, может быть предметом спора. Вспомните, к примеру, судебные разбирательства вокруг брендов «Смирнофф» и «Столичная» — водку можно выпускать в любом месте, но кто будет покупать неизвестную марку?!

Напротив, если рабочая сила становится дорогой или местные органы власти начинают «доить» компанию, можно перевести производство куда-нибудь в Китай. Как только компания начинает вслух задумываться о подобных решениях, персонал и местные органы власти волшебным образом становятся лояльными и уменьшают свои аппетиты.

Особенностью коммуникационного процесса бизнеса этого типа является его двухуровневый характер: на одном уровне производитель предпринимает

усилия по продвижению товаров конечному потребителю, на другом — эти же самые усилия показывают дистрибьютору, что товар снабжен рекламной поддержкой, значит, распространять его дистрибьютору будет легче и выгоднее. Эта особенность накладывает на массовую коммуникацию производителя особое ограничение: эта коммуникация односторонняя, про-активная, лишённая обратной связи с потребителем. Такую связь обычно принимает на себя дистрибьютор.

На выживание этого типа бизнеса в кризисе больше всего влияет платежная дисциплина розничной торговли и дистрибутора. Разрыв отлаженной цепочки от производства до полки практически всегда означает банкротство всех ее участников.

Последний тип бизнеса — **корпоративные услуги («Услуги – B2B»)** — уникален. Он удовлетворяет потребности других компаний в том, что эти компании не могут качественно и эффективно делать. Аутсорсинг во многих случаях становится оправданным для большинства компаний, в которых второстепенные процессы были налажены, но расходы на их поддержание и качество их функционирования не соответствовали результатам. Все это однажды приводит компанию к пониманию, что внешние подрядчики действуют эффективнее. Кроме того, существует ряд функций, которые компании не в состоянии выполнять сами, поскольку являются заинтересованными сторонами — и эти функции выполняют лицензируемые государством или отраслевым сообществом посредники (например, финансовый оборот обеспечивают банки, фондовый — биржи и депозитарий, документооборот — почта и компании связи иных видов).

Для бизнеса, представляющего сектор услуг B2B, ключевая аудитория, обеспечивающая его развитие — персонал компании. Но, в отличие от сектора массовых услуг, где для персонала главное — ориентация на клиента, в бизнесе услуг B2B для персонала главное — профессионализм и квалификация. Можно не давать никакой рекламы, не рассказывать о компании, но если сотрудники разрабатывают уникальные решения от надежного программного обеспечения для очень специфических и сложных клиентов до революционных архитектурных решений, то клиенты сами вас найдут, потому что революционные идеи, уникальный сервис и обеспечение феноменального результата — это очень ценное конкурентное преимущество. Потребители этих услуг ограничены тысячьё-другой менеджеров, принимающих реше-

ния. Таким компаниям, как «Ренессанс Капитал», McKinsey, PWC, Accenture, Lowells, BBDO, Leo Burnett, Norman Foster & Partners, Ward Howell international, SAP, Knight Frank и многим другим клиенты звонят сами. Почему? Потому что решения, которые генерируют эксперты из этих компаний, уникальны, а все клиенты из бизнеса хотят высокочкасных решений, которые, в свою очередь, дадут им уникальные преимущества на их рынках.

Если собственники и управляющие создают истинно творческую атмосферу внутри компании, то персонал начинает чувствовать «драйв» в своей работе. Но основа этого бизнеса даже не в создании уникального ноу-хау. Его основа, в первую очередь, — доверительные отношения между экспертами компании и топ-менеджментом корпоративного клиента. Поэтому компании этого типа могут развиваться без всякого «позиционирования» в широких аудиториях. Личные коммуникации и комментарии специалистов компании на профессиональных мероприятиях и в узкоспециализированных СМИ — этого более чем достаточно, если компания делает действительно конкурентоспособные и надежные решения. Насколько доверие клиентов критично для бизнеса, наглядно показывает история вокруг американского концерна Enron, криминальные приписки которой были пропущены аудитором. Этого оказалось достаточно, чтобы аудитор — компания Arthur Andersen — потеряла доверие клиентуры, и большая аудиторская «пятерка» стала «четверкой»^{1,6}.

Компании, принадлежащие к этому типу бизнеса, практически не зависят от органов власти (только в аспекте получения лицензий на свою работу, причем большинство видов бизнес-услуг в России не лицензируются). У компаний этого типа проблемы с органами власти могут возникнуть, если такие проблемы есть у их клиентов, но это, скорее, исключение из правил. Например, в конфликте вокруг НК ЮКОС компания PWC заслужила критику властей, которые пытались затруднить ее работу^{1,7} (все, в конце концов, завершилось благополучно для PWC), а инвестиционный банк группы ЮКОС вообще вышел из ситуации без всяких претензий со стороны государства. В секторе корпоративных услуг нет greenmail-захватов. Главный актив этих компаний — мозги.

Но этот тип бизнеса больше всего зависит от экономической ситуации в стране. Если экономика испытывает бурный рост, то и компании этого типа успешны и прибыльны. Высокоэффективные менеджеры и специалисты, уставшие работать «на дядю», создают собственные компании, чтобы обслуж-

живать на аутсорсинге второстепенные процессы растущих корпораций. В кризисные времена именно компании, относящиеся к этому типу бизнеса, первыми чувствуют на себе влияние негативных процессов. Когда резко сокращаются издержки корпораций, сервисные компании остаются без работы. Через механизмы высвобождения кадрового потенциала и снижения рыночной стоимости квалифицированных специалистов корпорации обновляют свои управленческие команды, возвращая «свободных художников»-консультантов обратно в реальный сектор. Именно за счет их квалификации в компаниях вырабатываются эффективные решения, позволяющие преодолеть рыночный спад и, таким образом, генерируется новый экономический подъем. Через некоторое время, когда динамика экономического роста восстановится, они снова вернутся в сервисные компании, чтобы снова передать свой уникальный опыт десяткам других компаний.

Все четыре описанных типа бизнеса настолько разные, что очевидно, что для каждого требуется разрабатывать собственную коммуникационную стратегию. Тем не менее, в России часто применяют одинаковые подходы к продвижению йогуртов и газа или добывают полезные ископаемые, коммуницируя при этом, как компания мобильной связи — ярко, модно и с претензией на лидерство. О тонкостях и различиях каждого типа бизнеса мы поговорим позднее. А в следующей главе рассмотрим жизненный цикл организации — одну из самых эффективных управленческих теорий, позволяющих диагностировать любую компанию, объяснить, почему с ней происходили те или иные процессы, понять, почему происходят кризисы, и предсказать ее будущее.



Краткое содержание Главы 1

В первой главе мы познакомились с идеей о ключевых аудиториях. Суть этой идеи в том, что вокруг каждого бизнеса есть множество групп заинтересованных лиц, но лишь очень немногие из них оказывают на бизнес реальное влияние, или лишь одна, две, три, ну, максимум четыре оказывают влияние критически весомое. Отношениями с этими аудиториями и надо заниматься компании.

Мы отвергли принцип так называемых «целевых» аудиторий, как заимствованный из маркетинга, ориентированный на сбыт, но не применимый к бизнесу как субъекту деятельности, поскольку этот принцип предполагает раздачу «всем сестрам по серьгам» и распыляет внимание компании, отвлекая ее от критически важных направлений построения отношений.

Мы также познакомились с четырьмя основными типами бизнеса: производством продукции для корпоративных потребителей (B2B), услугами для розничных потребителей (B2C), производством потребительских товаров и услугами для бизнеса. Каждый из этих типов обладает особенным «сокровищем», влияющим на то, какие аудитории будут для него ключевыми.

Так, у производства B2B-сектора это крупные основные фонды, привязанные к определенной территории. Соответственно, ключевой аудиторией для бизнеса этого типа являются органы власти различных уровней — от муниципалитетов, определяющих состояние «внешней среды» по соседству с предприятием, до высших органов государства, определяющих экономическую политику (инструментом которой фактически является крупное производство B2B-сектора) и общий инвестиционный климат в стране.

В секторе услуг для B2C главное — это розничная сеть и «полевой» персонал. Бизнес этого типа построен на «идее», конкретной конфигурации конкретной услуги, и производится в постоянном взаимодействии с клиентами. Субъектами этого взаимодействия являются рядовые служащие подобных компаний. От того, как ведут себя эти служащие, собственно, и зависят продажи и успех бизнеса в фазе его «полного развертывания».

В производстве B2C самое важное — это бренды. Можно отказаться даже от производства, передав его в третьи руки. Определять успех бизнеса будут коммуникации бренда с ключевой аудиторией - потребителями.

В корпоративных услугах самая ценная вещь — мозги ведущих специалистов, способных генерировать уникальные и эффективные решения для своих корпоративных клиентов. Здесь все решает не реклама, а репутация.

В этой главе также появилось понятие «вес влияния» аудитории на бизнес — удобный инструмент определения того, какие собственно аудитории являются ключевыми. Напишите на листочке все аудитории вашего бизнеса и придайте им реальный «вес» — так вы легко поймете, кто ваш главный объект и адресат коммуникации.

Наконец, мы сформулировали закон, гласящий, что состав и «вес влияния» ключевых аудиторий на бизнес определяются тем и только тем, к какому из четырех типов этот бизнес относится и на какой стадии развития находится.

Стадиям развития посвящена следующая глава.

2 ФАЗЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА или КАК УПРАВЛЯТЬ, КОГДА ВСЁ МЕНЯЕТСЯ?

ВЫБОР ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ И ПРАКТИК

Теория фаз жизненного цикла организации описывает организационный рост по аналогии с биологическими циклами жизни. Как правило, деление производится на 4 этапа — от «зарождения» до «стабилизации», с дальнейшим «затуханием», оканчивающимся «смертью» организации. Эта теория дает понимание того, что на каждой фазе жизненного цикла организации ей свойственны уникальные, присущие только данному периоду развития, задачи и проблемы. Для их решения должны применяться только те способы, которые соответствуют конкретному этапу развития организации. Когда у ребенка воспаление легких, ему не дают «взрослые» антибиотики, а лечат болезнь детскими лекарствами.

То же самое можно сказать об экономике в целом и о конкретном предприятии и менеджере, принимающем решение о применении управленческих ноу-хау, успешно апробированных в других отраслях или экономиках. Достаточно применить для решения проблем «молодой» организации «взрослые» управленческие технологии, и она начинает разрушаться уже не от своих первоначальных проблем, а от сильнодействующего «лекарства». И наоборот, когда для лечения организационных патологий зрелой организации применяются «детские» методы управления, патология еще более прогрессирует, а «лекарство» не действует. В обоих случаях компании ждут кризисы, иногда оканчивающиеся досрочной кончиной организации.

Большинство российских менеджеров не имеют профильного управленческого образования, а являются выходцами из профессиональной среды своей же отрасли. Поэтому подход к управлению организацией у них интуитивный, требующий эмпирической проверки каждой из идей. Но так как знания менеджерского инструментария им не хватает, то они или заимствуют приемы, эффективные в обществах, достигших стабилизации (в основном, управленческий опыт из США и Европы), или вообще не меняют менеджерский стиль и оргструктуру компании много лет, боясь нарушить некоторое «равновесие».

Заимствованные с Запада модные методики неминуемо приводят к неадекватности организации по отношению к общей массе компаний в отрасли. Компании забегают вперед в модели управления, но окружающие системы не готовы к таким изменениям. Вспомним пример компании «Довгань», поставившей на франчайзинговые схемы и потерявшей бизнес, когда на рынок стала

поступать продукция с ее брендом, выпускаемая предприятиями, которые франчайзер не контролировал. Вспомним «ЮКОС», опрометчиво добивавшийся транспарентности на уровне мировых стандартов, раскрывавший стратегические планы и детали бизнеса, чего не демонстрировала ни одна из российских нефтяных компаний^{2,1}, собственники которых до сих пор благополучно контролируют свой бизнес. Вспомним, например, новомодную технологию «матричного управления» — скольким компаниям этот эффективный для фазы роста и стабилизации метод принес дополнительных проблем, когда применялся на стадии зарождения. То же самое по итогам 2008 года можно сказать о девелопменте и розничной торговле, в которых собственники потеряли связь с реальностью и так быстро росли на кредитных средствах, что при изменении конъюнктуры в одночасье стали банкротами.

Если же менеджмент боится что-то менять, принимать нужные, иногда жесткие, решения, чтобы повысить эффективность своей компании, то компания останавливается в развитии. Через несколько лет, потеряв часть рынка и деградировав по отношению к конкурентам, компания спешно начинает революционные изменения, тем самым часто усугубляя свое положение.

В обоих случаях компании становятся в своих действиях неадекватны общим тенденциям политики и экономики. Одни забегают вперед, другие запаздывают. Задача собственников и менеджеров — очень четко понимать тенденции развития политики и экономики страны, изменения в мотивации потребителей и рынка, на котором они работают.

Никакая иная теория не объясняет общего тренда движения экономики, отрасли и компании лучше, чем теория фаз жизненного цикла. Она применима и для общества в целом. Например, модель политической демократии и частного предпринимательства достаточно эффективно работает в США и в Европе. Но для нее нужно не одно поколение очень ответственных и самостоятельных личностей, чтобы возникающие конфликты решались не оружием, а аргументами на трибуне парламента.

В развивающихся обществах социальный баланс возможен или через объединяющую национальную идею, или через наличие верховного авторитарного арбитра между группировками, которые не могут между собой договориться. У них разговор идет на языке силы и оружия. Когда демократическую модель начинают переносить на формирующиеся общества, между эти-

ми группами происходят системные конфликты, которые являются следствием отсутствия единой согласованной цели развития общества, вследствие чего разные группы предлагают диаметрально противоположные модели развития и не могут договориться. Как результат - постоянно возникающие силовые конфликты, провоцирующие гражданские войны. Сегодня в нашей стране, с ее длительными традициями авторитарного управления, «президентская вертикаль» адекватно реагирует на запросы общества, которое желает иметь арбитра в условиях, когда одни социальные группы не могут договориться друг с другом.

Во время краткого периода демократии Россия также испытала на себе, что означает применение технологий, не соответствующих фазе развития. За рубежом консультанты, которые работали в России с 1991 года вплоть до кризиса 1998 года, передавали российскому правительству самый передовой опыт американской экономики, которая за послевоенные годы добилась впечатляющих результатов. Россия, которая находилась в конце кризиса советской модели и только в фазе зарождения рыночной экономики, начала внедрять либеральные технологии, пригодные лишь для фазы стабилизации, на которой в то время находились США.

При «помощи» МВФ Россия (вместе с Аргентиной, Тайландом, Индонезией, Филиппинами и Малайзией) начала применять монетарную политику и политику рыночных отношений, аналогичные применяемым для регулирования экономики «большой семерки». Можно поспорить о «диверсии» со стороны Запада, совершенной с помощью таких рекомендаций, о заинтересованности стран-кредиторов в быстрейшем возвращении Россией советских и постсоветских долгов, но не стоит забывать и то, с каким энтузиазмом следовала этим рекомендациям российская экономическая элита.

В начале 90-ых годов российскому правительству стоило применять те экономические приемы и методы, которые помогли США выйти из Великой Депрессии 1929-1933(4) в фазе формирования американской индустриальной экономики, а не монетарные технологии развитого рынка, основанные на стимулировании частных инвестиций, необходимой массы которых в России не было и быть не могло. Результат — «всплытие» криминальных капиталов и появление олигархов, сумевших решить проблему «где взять деньги» мало законным образом. «Кейнсианские» решения, с большим влиянием государства, основанные на теории государственно-монополистического капитализма,

которые применял Рузвельт, полностью противоположны либеральным «фридмановским» решениям, которые отлично работали в 90-ые годы в США в уже построенной экономике, продолжавшей развитие в стабильных условиях.

Решения, сходные с теми, которые были использованы для выхода США из Великой Депрессии, в России начали проводиться в жизнь только после кризиса 1998 года, спустя 6-8 лет от момента, когда они были реально необходимы. За 10 лет после кризиса 1998 года подход, основанный на усилении экономической роли государства, пускай и отсталый с точки зрения мировой экономической науки, но адекватный для развивающихся рынков, оказался действенным (хотя Россия и тут не избежала перегибов).

Пример Китая, не забежавшего вперед с неадекватными рыночными решениями, показывает, что из-за преждевременной попытки внедрения либеральных управленческих технологий в 90-ые наша страна фактически потеряла десятилетие. Китай же проводит именно такие решения, которые соответствуют уровню развития своей экономики — может быть, потому, что в этой стране также есть печальный опыт «революционного» развития экономики, история «Большого скачка», которая окончилась оглушительным провалом.

В марте 2007 г. Министр финансов США Генри Полсон в своем выступлении на Шанхайской фьючерсной бирже призывал Китай ускорять реформу валютно-финансового рынка. Он отмечал, что китайский рынок капиталов пока остается незрелым, а сектор финансовых услуг — недостаточно открытым, прозрачным и эффективным относительно мирового образца финансового рынка, которым считали себя США. Спустя четыре месяца именно из-за слишком «свободного» регулирования финансовых рынков экономика США вошла в самый серьезный кризис с момента Великой Депрессии. А Китай, проводивший консервативную политику сбережений, стал крупнейшим кредитором американской экономики и наименее пострадавшей от кризиса страной.

Все еще раз подтверждает, что каждой системе нужны именно те методы управления, которые соответствуют уровню ее развития. Любые революционные скачки и желание «перепрыгнуть» через фазы приводят к кризисам. Ведь ключевым фактором сохранения и развития любой системы является обретение ею динамического равновесия как с внешней, так и с внутренней средой. Система должна адекватно воспринимать возникающие внешние импульсы, адаптировать состояние внутренних элементов к условиям внеш-

ней среды и по возможности создавать внутри системы новые элементы, чтобы попытаться изменить внешнюю среду и тем самым обеспечить более эффективное собственное развитие. Если изменения происходят слишком стремительно и организация не успевает реагировать на новую информацию, то она начинает распадаться.

Все это справедливо и в аспекте управления отношениями с ключевыми аудиториями, главной темы этой книги. Красноречивый пример неадекватного перенесения управленческих технологий с рынка, находящегося в стабильной фазе, на зарождающийся рынок – это экспансия Ford в России. Построив завод в Всеволожске, наряду с передовыми станками и сборочными технологиями Ford «привез» в Россию современную американскую технологию работы с персоналом. Менеджмент своими руками создал профсоюзное движение, наделив его правом свободы действий, которое существует на заводах Ford в США и в Европе. Свойственная компании концепция партнерских отношений с персоналом исходит из протестантских традиций честного и ответственного отношения работника к труду. Менеджмент, в свою очередь, высоко ценит труд и профессионализм работников, общается с персоналом на равных и видит в них главный ресурс повышения рентабельности производства. В России другая культура труда, привитая советской экономикой: с одной стороны, «пролетариат» есть «господствующий класс», с другой — отсутствие прямой связи между оплатой и результатом труда и конкуренции за рабочие места. Такой персонал нуждается в постоянных указаниях и жестком контроле. В противном случае — разложение, нигилизм и шантаж собственника. Что и получил менеджмент Ford, при этом платя заработную плату в три раза выше, чем в среднем по городу, и дав широкие права трудовому коллективу. На большинстве предприятий в России нет забастовок, а на заводе Ford — пожалуйста. Может быть, директора по персоналу стоило пригласить с «ГАЗа»? Как вы думаете, какая из этих компаний оказалась более адекватной в управлении отношениями с коллективом с точки зрения эффективности бизнеса?

ТЕОРИЯ ФАЗ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОТРАСЛЕЙ

Модели жизненного цикла (Life cycle models) наиболее полно описали: Адизес (Adizes), Кребер (Kroeger) и Штайнметц (Steinmetz) и Грейнер (Greiner). Модели фаз (Stage models) наиболее полно описаны Бухеле (Buchele), Коллинсом и Муром (Collins и Moore), Липпеттом и Шмидтом (Lippett & Schmidt), Салтером (Salter), Скоттом (Scott), Штраусом (Straus) и Тейном (Thain)^{2,2}.

В рамках этой теории развитие любой системы четко соответствует биологическим циклам жизни. Все на Земле рождается и когда-то умрет. Нет ничего вечного. Есть только закон развития от рождения до гибели. Поэтому нет управленческих решений, которые не изменяясь многие десятилетия, остаются одинаково жизнеспособными. Система не меняет принципов своего развития, его циклы повторяются в каждой новой организации, меняются лишь технологии, благодаря которым система развивается на определенном отрезке времени. Так, например, на протяжении тысяч лет одни поколения передают знания следующим, и принцип обучения через передачу информации при постоянном пополнении эмпирического опыта не меняется — но меняются технологии и способы передачи знаний (от совместной охоты на мамонта до дистанционного обучения через Интернет).

Применительно к развитию государств и народов идеи цикличности наиболее полно изложены в трудах русского ученого Ю. А. Гумилева. Его теория пассионарности именно через фазы жизненного цикла показывает, что этносы и страны одинаково проходят путь своего развития от зарождения к зениту славы, а затем — вниз до крушения. Факторы распада британской империи и Советского Союза очень похожи на те, что вызвали разрушение государственности в древней Греции и Римской империи. Если сегодня посмотреть с точки зрения этой теории на США, легко увидеть все признаки «золотой осени», которая предшествует масштабному кризису государства.

Срок жизненного цикла этноса может измеряться тысячами лет. Для государства он существенно короче, и с каждым столетием сроки жизни империй сокращаются. Это можно объяснить скоростью коммуникаций, обмена информацией между людьми и системами. Технологический прогресс ускорил принятие управленческих решений. До изобретения телеграфа скорость принятия решения в империях зависела от скорости лошади гонца, а сегодня при помощи сети Интернет мир превратился в тесное сообщество, объединенное средствами массовой информации. Радио потребовалось 40 лет, чтобы набрать первые 10 миллионов слушателей, ТВ — 15 лет, музыкальному сайту Napster — 3 года, а бесплатной электронной почте Hotmail — менее одного года^{2,3}! То, на что западным эконоимкам требовалось несколько десятилетий, экономики развивающихся стран сегодня проходят за 5-10 лет, следуя опыту предшественников. А на уровне отдельного предприятия системы управления ресурсами (ERP-системы) позволяют оценить ситуацию в компании уже в ре-

альном времени и дают возможность принимать решения мгновенно. Более того, многие решения принимают уже роботы, а не люди (например, решения о продаже и покупке фондовых активов просто программируются в зависимости от достижения котировкой определенных показателей, после чего команду «продавать» или «покупать» отдает электроника).

Большинство теорий жизненного цикла концентрируют внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и управляемости. Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо управляемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется, управляемость растет, а гибкость уменьшается. Этапы жизненного цикла организации условно делят на две группы: рост и затухание. Рост начинается с зарождения и заканчивается высшей точкой развития, «стабилизацией» или «расцветом», после этого наступает «старение», начинающееся со стабилизации и заканчивающееся «смертью» организации (см. рис.1).

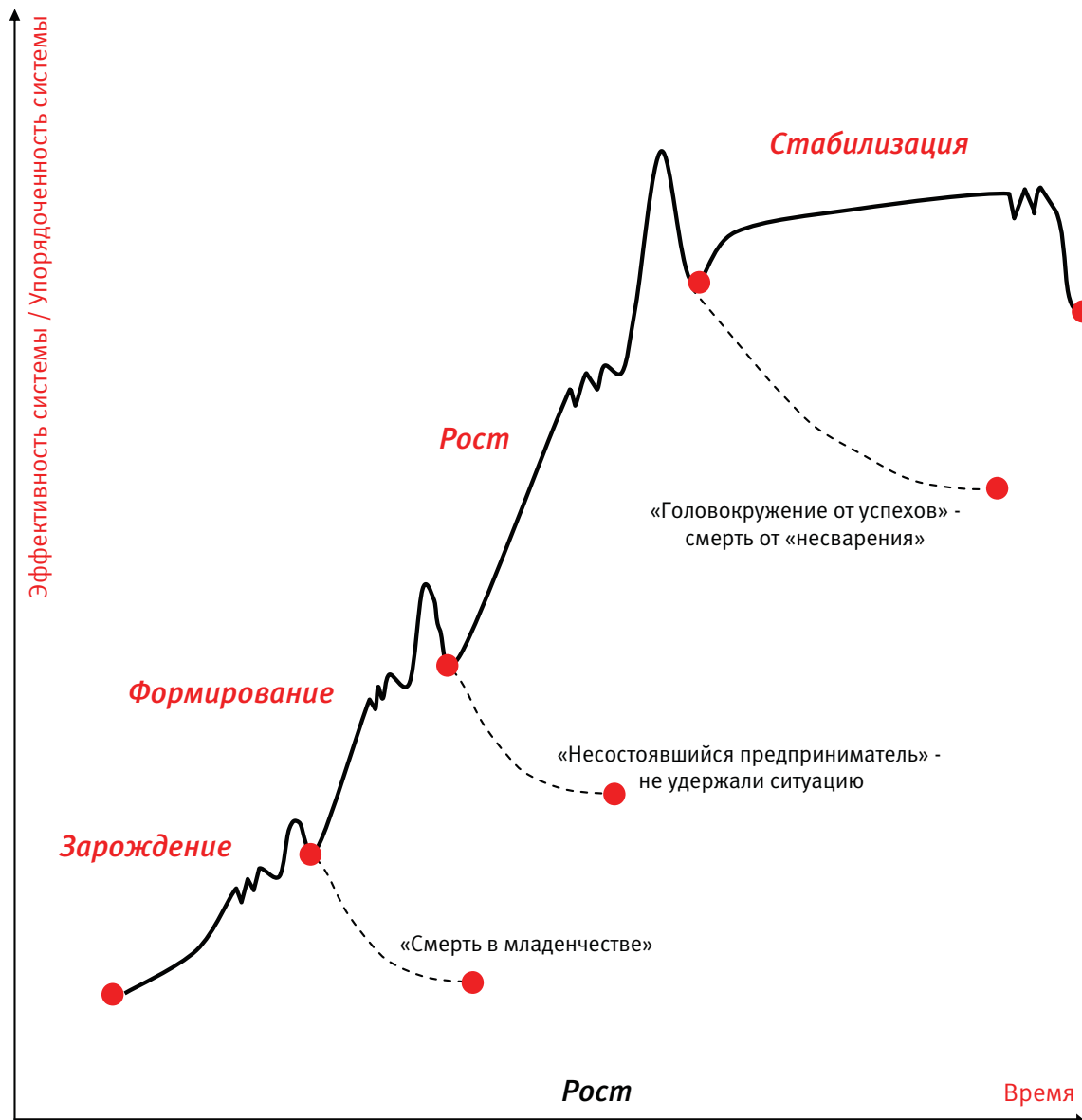
В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами, которые на каждом этапе развития организации можно условно разделить на две большие категории. К первой относятся так называемые «болезни роста», то есть проблемы, обусловленные незрелостью компании. Их трудно избежать, но они могут быть преодолены силами самой организации. Вторая категория проблем называется «организационными патологиями». Формально к ним могут относиться и трудности, которые на определенных этапах развития компании рассматриваются как болезни роста. Различие между двумя категориями проблем состоит в том, что не преодоленные болезни роста превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно организация уже не в состоянии^{2,4}.

Таким образом, задача руководства организации заключается не в достижении ситуации, когда проблем не существует вообще, а в недопущении возникновения патологий. Организационные патологии – это результат неадекватного восприятия и реагирования на факторы внешней среды, которые приводят к потере динамического равновесия, что чревато разрушением системы. Вот почему «сходы» к разрушению организации возможны не только после достижения высшей точки, но и в каждой фазе ее жизненного цикла.

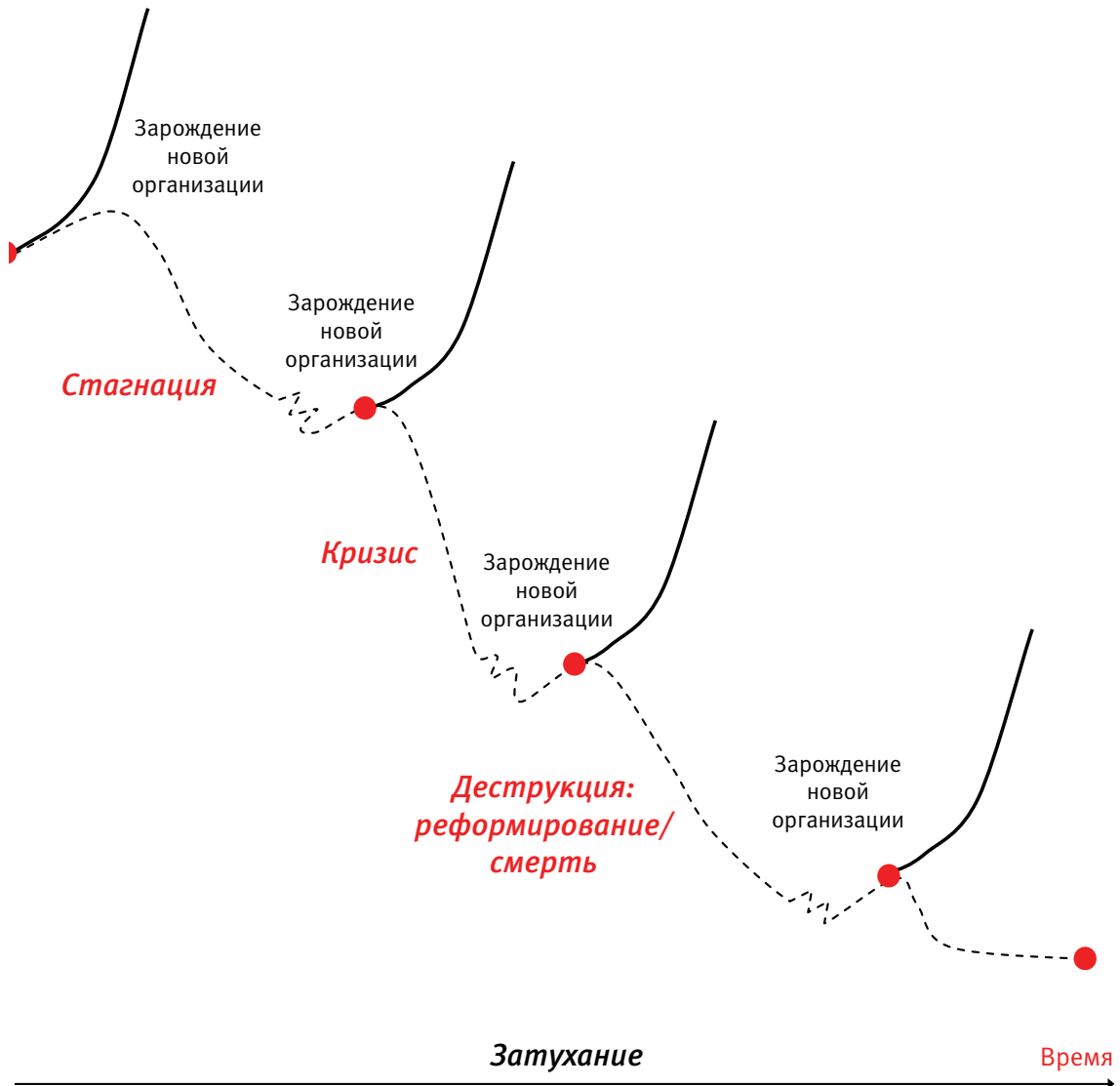
Ключ к успеху в управлении организацией — умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данному этапу жизненного цикла орга-

Рисунок 1.

Сводная модель жизненного цикла организации по теориям Адизеса, Крегера и



Штайнметца и Гумилева (построена автором на основании корреляций между моделями)



низации. При правильных стратегии и тактике развития компании она может, достигнув расцвета, находиться в этом состоянии достаточно продолжительное время, удовлетворяя развивающиеся потребности внешней среды. Задача управленцев – применить на каждом этапе развития системы такие управленческие технологии, которые бы приводили к установлению динамического равновесия, к адекватности внутреннего состояния бизнеса потребностям и тенденциям внешней среды.

Критика моделей жизненного цикла фокусируется на том, что организации, в отличие от биологических систем, не проходят через изменения строго определено по времени, и что теория не дает возможности предсказать смену фаз развития, завершение старого и начало нового жизненного цикла. Меня часто спрашивают, когда точно наступает одна фаза и заканчивается другая. На этот вопрос ответить можно лишь применительно к конкретной организации, и то приблизительно, так же, как трудно сказать, в каком точно возрасте человек из юноши становится мужем или из зрелости переходит в старость. Однако, как правило, каждый этап развития в жизненном цикле крупной компании длится от 3 до 10 лет.

Теория фаз жизненного цикла может быть применена к политическим и экономическим процессам, к целой отрасли или к конкретной компании. При анализе компании и отрасли, где она работает, необходимо рассматривать общее состояние окружающей среды (то есть экономики и политической системы). Четкое понимание процессов, происходящих во внешней среде, позволит точно определить проблемы и тенденции развития любой совокупности сложных систем. Поэтому прежде чем перейти к отраслям и компаниям, давайте посмотрим, как работает теория фаз жизненного цикла применительно к политико-экономическим системам в целом.

ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА И СОВЕТСКАЯ ЭКОНОМИКА

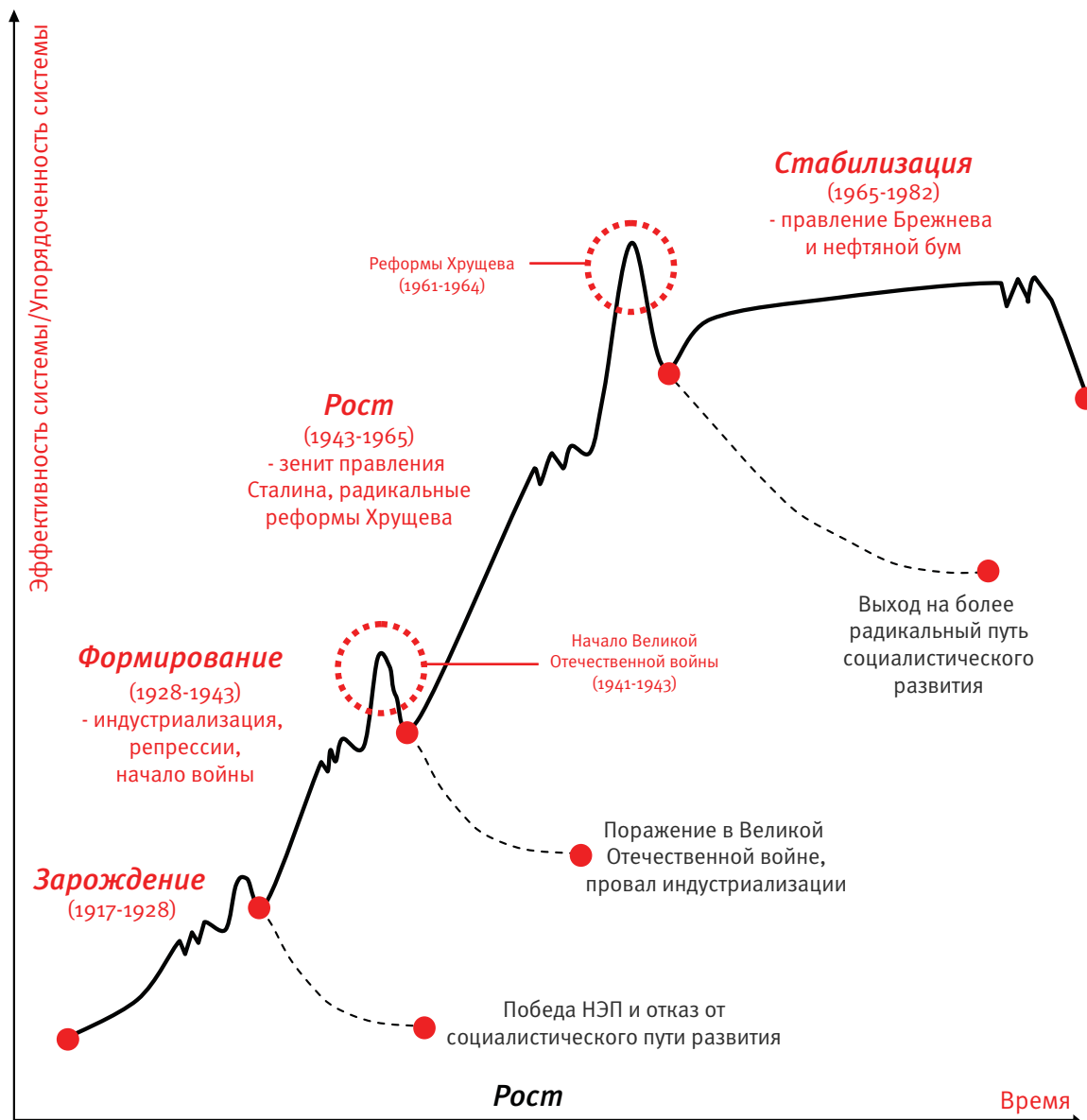
Одна из причин революции 1917 года – отставание аграрной экономики царской России от всемирного тренда индустриализации. Ведь производительность труда и эффективность индустриальной экономики на порядки выше, чем у аграрной. Переход страны к индустриальному производству начался в середине 20 годов XX века. Можно выделить три крупных этапа развития организации управления экономикой Советского Союза для построения индустриального общества. (см. рис. 2).

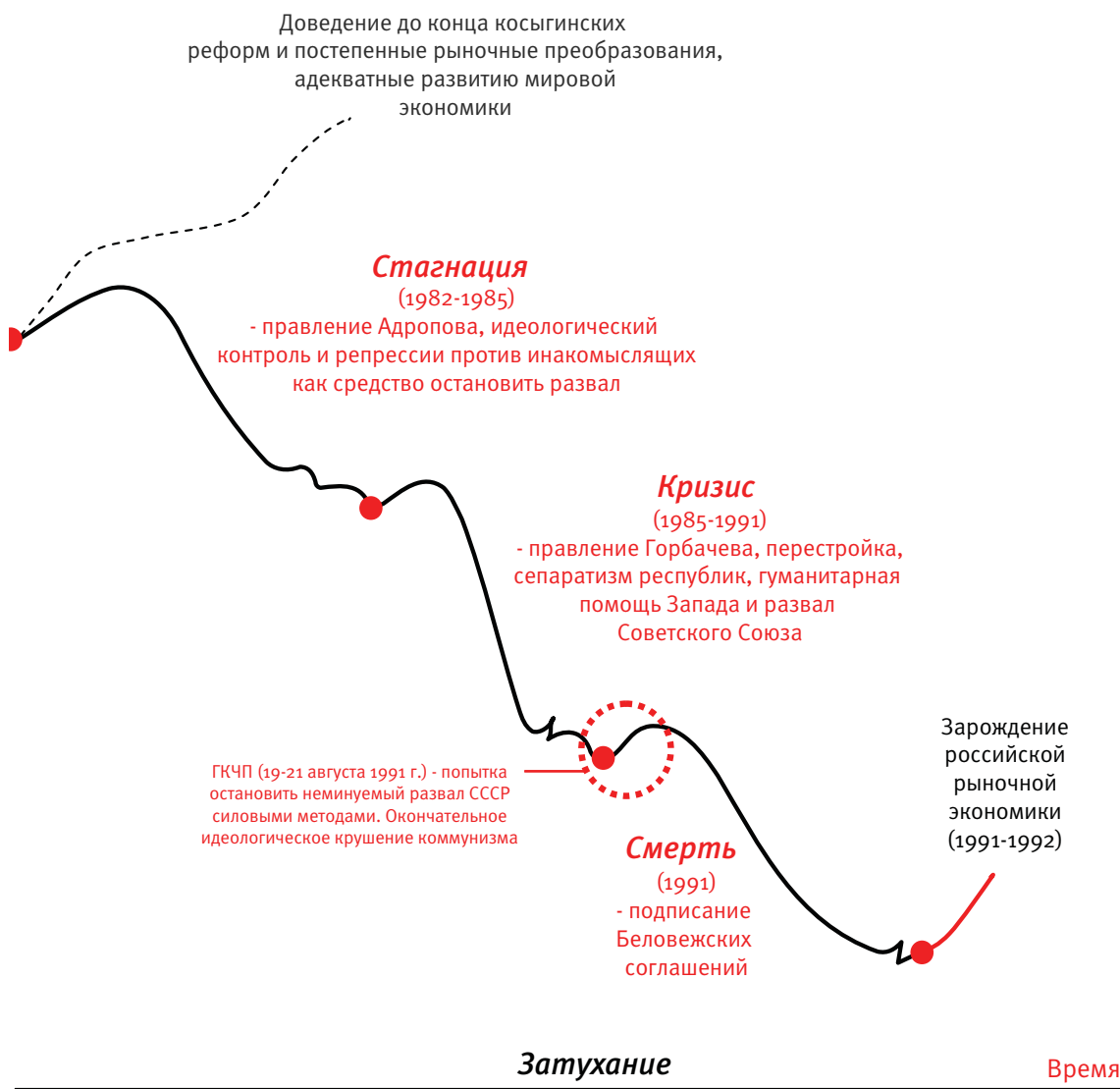
«Нулевым» этапом были революция и гражданская война, которая подтвердила желание общества опробовать новый путь развития страны. Первые «тревожные звонки» о неэффективности социалистической системы хозяйствования прозвучали после окончания гражданской войны — аграрная страна оказалась неспособной производить «коммунистическим» способом достаточное количество продуктов питания. Голод показал всю утопичность модели «военного коммунизма». Ей на смену пришла Новая экономическая политика (НЭП) — замена продразверстки продналогом в деревне, использование рыночных механизмов распределения, признание различных форм собственности, привлечение иностранного капитала в форме концессий. НЭП позволил быстро восстановить народное хозяйство, разрушенное первой мировой и гражданской войнами.

Но НЭП, снова востребовавшая частную предпринимательскую инициативу, противоречила мега-идее о равенстве. Со второй половины 1920-х годов началось свертывание НЭПа. Из промышленности административно вытеснялся частный капитал, создавалась жесткая централизованная система управления экономикой (хозяйственные наркоматы). Будущая плановая индустриальная экономика перешла на **первый этап** своего развития (фазы «Формирование» и «Рост», с 1928 г. по 1965 г.).

В этот период промышленность только создавалась, и экономике требовалась мобилизация ресурсов на основе их оптимального распределения согласно критическим факторам развития страны. Управление отраслями строилось по принципу концентрации управленческих решений в руках Совета Министров и Госплана СССР. Народные комиссариаты (отраслевые министерства) и конкретные предприятия только выполняли установленные планы.

Второй этап (фазы «Стабилизация» и «Стагнация», с 1965 г. по 1985 г.) характеризуется тем, что экономика была сформирована, и уже требовалось развитие определенных узкоспециализированных направлений в рамках перспективных отраслей. На этой фазе отраслевая специфика стала настолько сложна, что на уровне понимания Советом Министров и Госпланом практическому планированию уже не поддавалась. Структура управления стала опираться на полномочия соответствующего отраслевого министерства, которое распределяло ресурсы между конкретными предприятиями. Сложность народного хозяйства стала такой, что в директивном планировании стали возникать закономерные сбои. Чтобы рассчитать план на год вперед, нужно

Рисунок 2. Жизненный цикл советской экономики



было, чтобы все существовавшие тогда вычислительные мощности страны были загружены в течение предыдущего года.

Особенно часто сбои в сложных системах происходят не по вертикали, а на горизонталях, между «одноранговыми» элементами системы. В Советском Союзе межотраслевые дисбалансы и несогласованность в выпуске продукции стали обычным явлением. Для выживания системы нужно было срочно формировать горизонтальные связи, которые обеспечили бы стабильность системы, когда Госплан не справлялся со своими функциями.

Попыткой решить эту проблему стали реформы, принятые на сентябрьском (1965) Пленуме ЦК КПСС. Суть «косыгинских реформ» состояла в децентрализации народнохозяйственного планирования, повышении роли интегральных показателей экономической эффективности (прибыль, рентабельность) и увеличении самостоятельности предприятий. Это была попытка ввести личную заинтересованность предприятий и сотрудников в экономических результатах своего труда. За счет прибыли предприятия получали возможность формировать ряд фондов — фонды развития производства, материального поощрения, социально-культурного назначения, жилищного строительства, и другие. Использовать фонды предприятия могли по своему усмотрению (разумеется, в рамках существующего законодательства). Этот подход напоминал систему рыночных стимулов капиталистической экономики. Иными словами, уже в 60-х годах стало понятно, что экономика должна быть построена на логике процессов и инстинктах человека, и что социалистическая идеология и плановое управление экономикой неэффективны.

Основные мероприятия реформы были введены в действие на протяжении восьмой пятилетки (1965-1970 гг.). К осени 1967 г. по новой системе работали 5,5 тыс. предприятий (1/3 промышленной продукции, 45 % прибыли), к апрелю 1969 г. 32 тыс. предприятий (77 % продукции). На протяжении пятилетки фиксировались рекордные темпы экономического роста. В 1966—1979 гг. среднегодовые темпы роста национального дохода в СССР составляли 6,1% (США — 3,1%, ФРГ — 3,4%, Франции — 4,4%, Великобритании — 2,2%)^{2,5}. Был осуществлен ряд крупных хозяйственных проектов (например, создание единой энергосистемы), на ряде ключевых предприятий внедрены автоматизированные системы управления, «реанимированы» некоторые отрасли (например, гражданское автомобилестроение). Высокими были темпы роста жилищного строительства, развития социальной сферы, финанси-

ровавшегося за счет средств предприятий. Восьмая пятилетка получила образное название «золотой».

Но все же идеологическое влияние победило. «Пражская весна» 1968 года спровоцировала ужесточение не только политического, но и экономического курса. Не надо забывать, что расширение хозяйственной самостоятельности предприятий было центральным пунктом реализовывавшейся с января 1965 г. программы директора Экономического института АН Чехословакии Отто Шика, известного своим заявлением, что социалистическую экономику невозможно примирить со здравым смыслом^{2.6}. В результате экономистов-реформаторов стали обвинять в заигрывании с Западом, в «предательстве» социализма, в «перетаскивании» на советскую почву «чуждых народу» идей. Дальнейшие реформы были остановлены, и СССР выбрал второй путь – путь стабилизации ситуации. Этому же способствовала благоприятная для Советского Союза конъюнктура на рынке нефти и газа. Мировой энергетический кризис совпал с бурным развитием в нашей стране нефтегазовой промышленности. Развитые страны были готовы платить за тонну нефти по 100 долларов, в то время как ее себестоимость в Самотлоре составляла около 5 рублей, а общий объем нефтедобычи СССР быстро довел до 650 миллионов тонн^{2.7}. Выручка от продажи сырья позволяла не обращать внимание на то, что Советский Союз становился все более зависимым от закупок продовольствия за границей, а промышленность страны теряла конкурентоспособность. Экономическая модель страны все больше становилась неадекватной развитию общемировых процессов.

Начавшийся «застой» не позволил предприятиям развивать горизонтальные связи, поскольку их хозяйственная деятельность по-прежнему регулировалась «сверху» через механизмы планирования и фондирования (в дальнейшем при переходе экономики на рыночные рельсы это сыграло роковую роль, поскольку руководители предприятий привыкли ждать указаний «сверху» и просто не умели пользоваться вдруг возникшей экономической свободой). Мировые цены на нефть выросли с \$3,51 за баррель в 1973 г. до \$38,34 за баррель в 1981 г. В 80-х годах многие были готовы поверить, что запасы природных ресурсов не смогут удовлетворить потребности растущего населения, значит, цены на углеводороды падать не будут. Однако снижение до \$10,43 за баррель в марте 1986 г. стало очень неприятным сюрпризом^{2.8}. Причины считались чисто политическими и временными — несогласован-

ность действий членов картеля ОПЕК и сознательные действия администрации США по снижению цен на энергоносители. Когда экономика СССР столкнулась с дефицитом ресурсов, в новом руководстве страной наступил «поиск консенсуса», то есть, говоря человеческим языком, полный управленческий хаос — расплата за иллюзорную «стабильность» в брежневскую эпоху. А поскольку предприятия ждали четких и внятных сигналов из центра, на уровне предприятий произошел коллапс.

Третий этап (фазы «Кризис» и «Смерть», с 1985 г. по 1991 г.). Это период идеологической и экономической неопределенности, вызванный попыткой найти новые пути развития страны и реанимировать находящуюся в кризисе неэффективную экономику. Одним из главных средств роста экономики провозглашается концепция хозрасчета (апрельский 1985 г. пленум ЦК КПСС).

Оставаясь в государственной собственности, предприятия получили значительную самостоятельность и были переведены на полный хозрасчет. Влияние органов власти на экономику становится малозначительным, так как они больше не могут обеспечить предприятия ресурсами и гарантировать сбыт. Хозрасчет вынуждает предприятия самостоятельно изыскивать средства для жизни, что приводит к изменению структуры управления. Ни Совет Министров с Госпланом, ни министерства уже не могут управлять предприятиями, полномочия по управлению переходят на уровень директората.

Предприятия налаживают собственные каналы поставок и сбыта, но это им удается далеко не всегда, поскольку длительное отсутствие горизонтальных связей привело к тому, что производят они ненужную, неконкурентоспособную продукцию. Инициатива директоров, воспитанных в командной экономике, также крайне низка. У них нет квалификации рыночных управленцев, кроме того, они не понимают, установлены ли властью для них какие-то границы самостоятельности и где именно.

На неумении предприятий ориентироваться на спрос паразитируют сначала нелегальные «цеховики», а в конце 80-х годов — вполне легальные кооперативы, где начинает формироваться первый инвестиционный капитал будущей рыночной экономики.

Тем временем, средств от экспорта энергоносителей из-за падения мировых цен поступает все меньше. Страна больше не может финансировать госу-

дарственный заказ, следовательно, продукция предприятий, работающих, в первую очередь, на оборону, (но также и на здравоохранение, энергетику, ЖКХ и другие инфраструктурные отрасли) не находит потребителей вовсе. Становится популярна идея конверсии, которая, однако, не срабатывает, потому что она не может дать ответа, на какую именно гражданскую продукцию нужно заменить в производстве продукцию военного назначения.

Чтобы заводы не встали вовсе, финансовая система печатает необеспеченные рубли. В ответ предприятия, избегая инфляции и неплатежей, переходят на бартерные взаиморасчеты. Теперь, когда мы вернулись, так сказать, к натуральному обмену, можно начинать строить экономику заново.

Поскольку очевидно, что новая экономика — это экономика горизонтальных связей, строить ее тем легче и выгоднее, чем выше уровень общественной интеграции на отдельных территориях. СССР распадается на отдельные экономики — независимые государства. Теперь каждое проводит собственную экономическую политику (при этом полезно отметить, что новые хозяйственные системы этих стран, хотя и в разное время, но проходят одни и те же стадии жизненного цикла).

ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА И ЭКОНОМИКА РОССИИ

Советский Союз умер. На его место пришли независимые государства с разнонаправленной экономической политикой. В условиях банкротства государства и развала экономической системы руководство России проводит либерализацию цен и полностью отпускает контроль над деятельностью предприятий. Налоги не собираются, повсеместный бартер, бюджет финансируется за счет кредитов МВФ. С 1992 г. по 1998 г. российская рыночная экономика проходит самую конфликтную, хаотичную фазу своего развития — фазу зарождения. Она ознаменуется массовой приватизацией. Как таковая она неизбежна — государство больше не может нести ответственность за всю экономику. Оно оставляет себе только самое важное.

Приватизация призвана решить вопросы замещения ослабленной центральной власти у руля экономики на новую экономически активную формацию либерально настроенных политиков и сформированного к тому времени слоя полулегальных бизнесменов и директоров успешных предприятий, ликвидации дефицита ресурсов и продуктов на внутреннем рынке, восстано-

ния конкурентоспособности продуктов и товаров обрабатывающих отраслей на мировом рынке, исправления отраслевого дисбаланса. Наконец, приватизация является проявлением политической воли либерально-экономического правительства к переходу на рыночную экономику.

Первый этап российской приватизации - это так называемая «техническая приватизация», успех которой был полностью предопределен балансом интересов в обществе. Это был спонтанный процесс, протекавший как в легальных, так и в нелегальных формах. Первичная приватизация просто узаконила права собственности на предприятие его дирекции (или нелегального бизнеса), добавив к правам распоряжения и пользования право владения. Этот этап был пройден в 1992-1995 годах.

Второй этап приватизации состоял из двух параллельных процессов: интенсивное перераспределение прав частной собственности после первичной приватизации и упорядочивание хаотического вмешательства со стороны государства в этот процесс. Признаком завершения второго этапа является определенная стабилизация систем новых прав собственности и качественная и количественная стабилизация новой системы экономических механизмов.

Этот процесс продолжался с 1995 по 1998 год. В 1995 году вновь созданные коммерческие, финансовые, финансово-коммерческие группы и компании и трансформированные в результате приватизации промышленные предприятия стали объединяться. Коммерческие фирмы и финансово-коммерческие группы начали покупать промышленные предприятия, участвуя в залоговых аукционах, конкурсах, и создавать торгово-финансово-промышленные объединения. Примеры — «Менатеп», «Альфа», «Онэксим», «Микродин», «ЛогоВАЗ». Эти объединения носят временный характер: они будут существовать только в переходный период.

Какова была логика инвестирования этими частными ФПГ в различные отрасли? Почему химик по образованию Михаил Ходорковский стал сначала финансистом и создал Банк «Менатеп», а потом инвестировал в такие разные активы, как титановый комбинат АВИСМА, производитель фосфатов «Апатит», «Уралэлектромедь» и НК «ЮКОС». Какой логикой объясняется покупка группой «Интеррос» пакетов акций «Норильского никеля», нефтяной компании «Сиданко», Новолипецкого металлургического комбината,

компании «Связьинвест» и Северо-Западного пароходства? Насколько будущие собственники вообще разбирались в этих бизнесах?

Давайте поставим себя на их место. Скорее всего — первый принцип инвестирования (!), — мы не будем вкладываться только в один актив, поскольку если мы его потеряем (из-за нашего незнания проблематики именно этого бизнеса, криминальных рисков, рисков экономической нестабильности), мы потеряем все. Поэтому мы хеджируем риски по нескольким разноплановым активам.

Но по каким критериями оценивать конкретные активы? Вот по каким:

Норма прибыли. Для любого бизнесмена это главный критерий эффективности вложений.

Оборачиваемость средств. Короткий срок оборачиваемости средств позволяет быстро оценить потенциальную стоимость самого бизнеса. Одно дело — добывающая промышленность, где деньги фактически просто и быстро извлекаются из земли, другое — разработка и запуск в производство нового пассажирского авиалайнера, требующие не менее десяти лет при абсолютно не гарантированном успехе. Поэтому в орбиту второго этапа приватизации попали в первую очередь предприятия, добывающие минеральные ресурсы, обрабатывающая промышленность с неглубоким переделом (в основном, металлургия). Отрасли с очень протяженным циклом оборачиваемости средств, такие как машиностроение или сельское хозяйство, не пользовались значительным интересом.

Отсутствие первоначальных инвестиций в основной капитал. В условиях, когда частные предприниматели слабо представляли отрасль, куда они инвестируют, и не были уверены, что после подробного анализа дел на предприятии они не будут вынуждены от него избавиться, вкладывать средства в его основной капитал было крайне неосторожно. Также не забудем, что в то время на повестке дня еще стояла угроза «коммунистического реванша» на выборах 1996 года, и многие опасались, что результаты приватизации будут пересмотрены.

Размер бизнеса. Усилия по анализу происходящих процессов и по осуществлению операционного управления на среднем и крупном предприятии при-

мерно одинаковы, но объем подконтрольных активов и занятые доли рынка крупных по размеру предприятий обеспечивают больше возможностей для устойчивого развития и влияют на размер прибыли.

Время существования бизнеса. Это был самый сложный вопрос, ответ на который можно было дать только через несколько лет управления предприятием. Во-первых, одно предприятие не всегда позволяло рассчитывать на получение значительного дохода — зачастую оно становится привлекательным только тогда, когда контроль собственника распространяется и на предприятия в единой отраслевой цепочке. Приватизация же проводилась с максимальным разбиением отраслевых цепочек. В этом была своя логика: чем меньше предприятие, тем легче его покупатель может определить центры убытков и прибылей и провести реструктуризацию. Во-вторых, большинство новых собственников не были уверены, что их позиции во властных и криминальных кругах не претерпят изменений. Физическая ликвидация и захват с помощью силовых органов были в тот период почти обыденным явлением. В-третьих, никто не знал перспектив развития российской экономики. Среднесрочные (в горизонте 10-15 лет) программы развития отраслей появились совсем недавно, когда экономика в целом сформировалась, и подобные планы стали возможны. Но в 90-ые годы прошлого века горизонт планирования большинства даже крупных предприятий был 3-6 месяцев. В 1998 г. сотрудник министерства финансов США по международным операциям Марк Медиш сказал, что главная черта экономики России — это полная неопределенность ее будущего, потому как она «временами кажется то мертвой, то живой»^{2,9}.

По совокупности этих критериев и происходило определение целей инвестирования: выбиралось несколько предприятий из разных секторов, новые собственники «заходили» в актив, перестраивали финансовые потоки, чтобы четко понимать информацию о бизнесе и гарантировать себе возврат средств, погружались в операционное управление и пытались определить качество актива по отношению к другим предприятиям.

В 90-ые годы экономисты-теоретики, приводя в пример западные компании, критиковали российских бизнесменов за то, что у них не было даже такого понятия, как «стратегия управления». Слово «стратегия» было ругательным вплоть до кризиса 1998 г. Но у бизнесменов 90-ых была четкая логика инвестирования, которая базировалась на приведенных выше принципах здравого смысла. Тот, кто последовательно руководствовался этими принципа-

ми, тот выжил в 90-ые, потому что был полностью адекватен ситуации, сложившейся в этой фазе жизненного цикла российской экономики.

А тех, кто ставил на один актив и не страховался от рисков, часто губили гиперинфляция, высокое налоговое бремя (специально завышенное с расчетом на укрытие налогов) и отсутствие «длинных» кредитных средств. Мне известны лишь три «национальных масштабов» примера, когда собственники с начала 90-ых годов целенаправленно вели только один бизнес, провели его через кризис 1998 года и сохранили эффективно развивающимся по сей день. Это «ЛУКОЙЛ», «Вымпелком» и «Северсталь». Во всех трех случаях компаниями управляли профессионалы именно в данной конкретной отрасли (Вагит Алекперов – бывший первый заместитель министра нефтяной и газовой промышленности СССР, Дмитрий Зимин – бывший директор Центра по разработке радиотехнического оборудования Радиотехнического института, Алексей Мордашов – бывший заместитель начальника планового отдела Череповецкого металлургического комбината). Все остальные успешные бизнесмены-«олигархи» (как их потом назовут) прошли через путь поиска самого эффективного актива.

Середина 90-х была трудным периодом почти для всех российских компаний, прошедших залоговые аукционы и вынужденных потом за два-три года вернуть своим новым владельцам (а точнее, принадлежавшим им банкам) переданные безвозвратно государству кредитные ресурсы. Главной целью управления бизнесом становилось рефинансирование — как накопившейся кредиторской задолженности приобретенных компаний, так и потраченного на аукционе кредита. Добиться такой мобилизации средств только за счет перераспределения маржи в пользу новых владельцев и усиления контроля за расходами было бы невозможно^{2,10}.

Но почему в кризисный 1998 г. первый раз была зафиксирована положительная динамика инвестиций в основной капитал? Ответить на этот вопрос несложно. ФПГ на момент кризиса имели обширный портфель активов, которые приносили различный доход. Кризис поставил собственников перед фактом, что невозможно распылять управленческие и финансовые ресурсы между несколькими активами, рискуя, таким образом, каждым активом. Поэтому собственники начали ранжировать активы по вышеприведенным критериям, сохраняя самые прибыльные и быстро оборачиваемые. Остальные продавались. Например, холдинг «Интеррос» продал свои пакеты ак-

ций компаний «Сиданко» и «Связьинвеста», предприятий ВПК и «Пермских моторов», Новолипецкого металлургического комбината, а также saniровал «ОНЭКСИМ Банк». Все средства пошли на развитие «Норильского Никеля». Группа «МЕНАТЕП» продала все свои непрофильные активы, уменьшила присутствие в финансовом секторе. Все управленческие и финансовые ресурсы были направлены на подъем НК «ЮКОС». То же самое было с «Альфой», которая спасала только «Альфа-Банк» и ТНК. И так далее.

Первый кризис зарождения оказал влияние на перераспределение активов в пользу более эффективных собственников, подтвердив их адекватное восприятие и реакцию на состояние внешней среды. На авансцену вышли молодые амбициозные бизнесмены, которые в 90-е годы были средними предпринимателями. Так, например, группа МДМ начала активную скупку подешевевших активов на успешно сохраненные в кризисе средства акционеров МДМ-Банка. То обстоятельство, что российский бизнес успешно выжил в кризисе, является основным индикатором окончательного перехода к рыночной экономике, которая с 1998 г. перешла на новую фазу – формирование. Главная задача в этой фазе – формирование эффективной бизнес-модели, которая через несколько лет обеспечит массивный рост бизнеса для завоевания национального или глобального рынка.

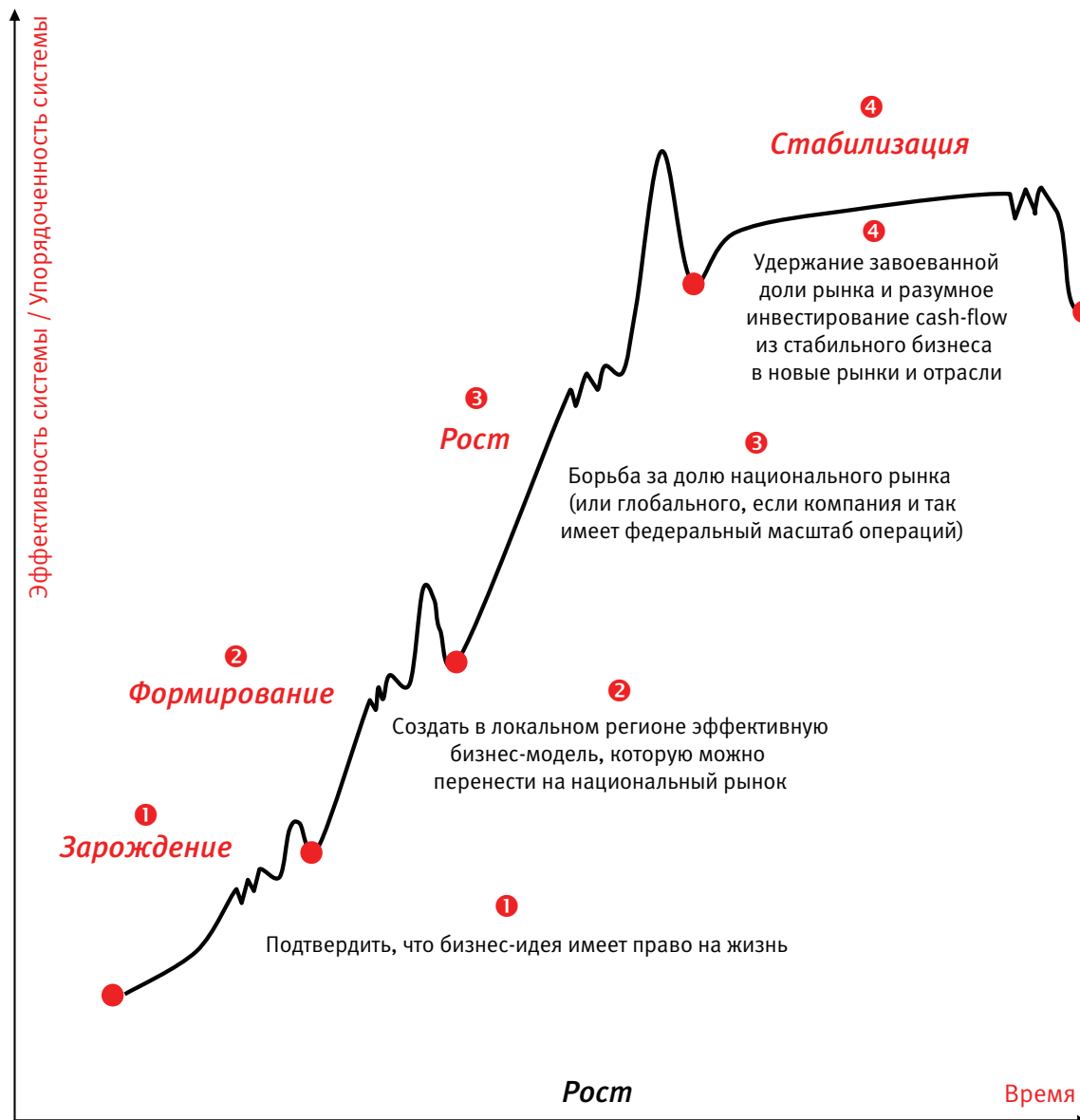
Именно в это время впервые в целом ряде компаний начали формироваться стратегии развития. Экономическая ситуация оставила собственника с единственным активом и вынуждала его сфокусироваться только на будущем этого актива. Концентрация бизнеса повысила риски собственников, и более длительное планирование стало ответной мерой. Компании начали строить планы на 2-3 года вперед. Пошел процесс активного инвестирования в основной капитал. Если в период 1996-1998 гг. большинство крупных российских компаний вели агрессивное приобретение активов, то 1999-2000 гг. стали периодом активного антикризисного управления в компаниях и построением новых моделей бизнеса. Благодаря девальвации рубля российский рынок был освобожден от импорта, перед российскими компаниями открылись новые возможности для экспорта.

Реализовав антикризисные программы, собственники начали активный процесс приобретения активов в рамках интеграции «назад» (покупка поставщиков) и «вперед» (покупка сбытовой цепочки). Эта интеграция часто повторяла отраслевые цепочки, по которым работали предприятия в СССР.

Большая часть вертикально-интегрированных компаний была выстроена нефтяными компаниями, металлургами. Интеграция «назад», как правило, была необходима для защиты от монополизма поставщиков. Интеграция «вперед» объяснялась желанием увеличить добавленную стоимость и прибыль. Так ТНК поглотила «Кондпетролеум» и «Черногорнефть», которые ранее входили в состав СИДАНКО, а также выкупила у государства акции ОНАКО. Еще один пример — зарубежные покупки «ЛУКОЙЛа» в Азербайджане, Ираке, Казахстане и Египте (добыча), Восточной Европе (переработка) и США (сеть автозаправок). «Сибирский алюминий» в этот период приобрел контрольные пакеты «Самарской металлургической компании» (САМЕКО), самарского авиастроительного предприятия «Авиакор». «Русский Алюминий» интегрировал бокситные месторождения, Николаевский и Павлодарский глиноземные заводы. ЮКОС консолидировал около 90% акций Восточной Нефтяной Компании и приобрел «Восточно-Сибирскую нефтегазовую компанию», «Ангарскую нефтехимическую компанию» и Mazeikiu Nafta (Литва).

Многие горизонтально-интегрированные холдинги образовывались путем покупки конкурентов^{2.11}. Вследствие этого увеличивается доля рынков, эффект масштаба приводит к снижению удельных издержек на построение сети и продвижение услуг. Так после кризиса происходили наращивание финансовой империи акционеров «ЛУКОЙЛа» на базе финансовой группы «НИКОЙЛ», ставшей благодаря покупкам одним из крупнейших частных финансовых институтов страны (покупка «Ринако», ПСК, «Автобанка» и, наконец, «Уралсиба»), региональная экспансия МТС (покупки питерского «Телеком XXI», крупнейшего оператора Юга России «Кубань GSM», а также «Донтелекома»), формирование сотового оператора «Мегафон» на базе «Северо-Западный GSM» (Санкт-Петербург) и «Соник Дуо» (Москва). Есть и другие примеры.

В 2001 году встал вопрос о внешнем финансировании этих покупок и модернизаций, и компании начали готовиться к масштабному привлечению финансовых ресурсов. Но в России их не было. Цена на нефть только начала приближаться к среднегодовым значениям в \$21 за баррель. Даже в 2003 году ресурсы отечественной банковской системы были настолько малы по сравнению с инвестиционными потребностями, что «Сбербанк» сумел выдать государственной «Транснефти» кредит в размере \$1 млрд., только превысив норматив кредитного риска на одного заемщика (по которому банк не может выдать кредит, превышающий 25% собственного капитала)^{2.12}.

Рисунок 3. Изменение характера задач компании в зависимости от фазы ее жизненного цикла

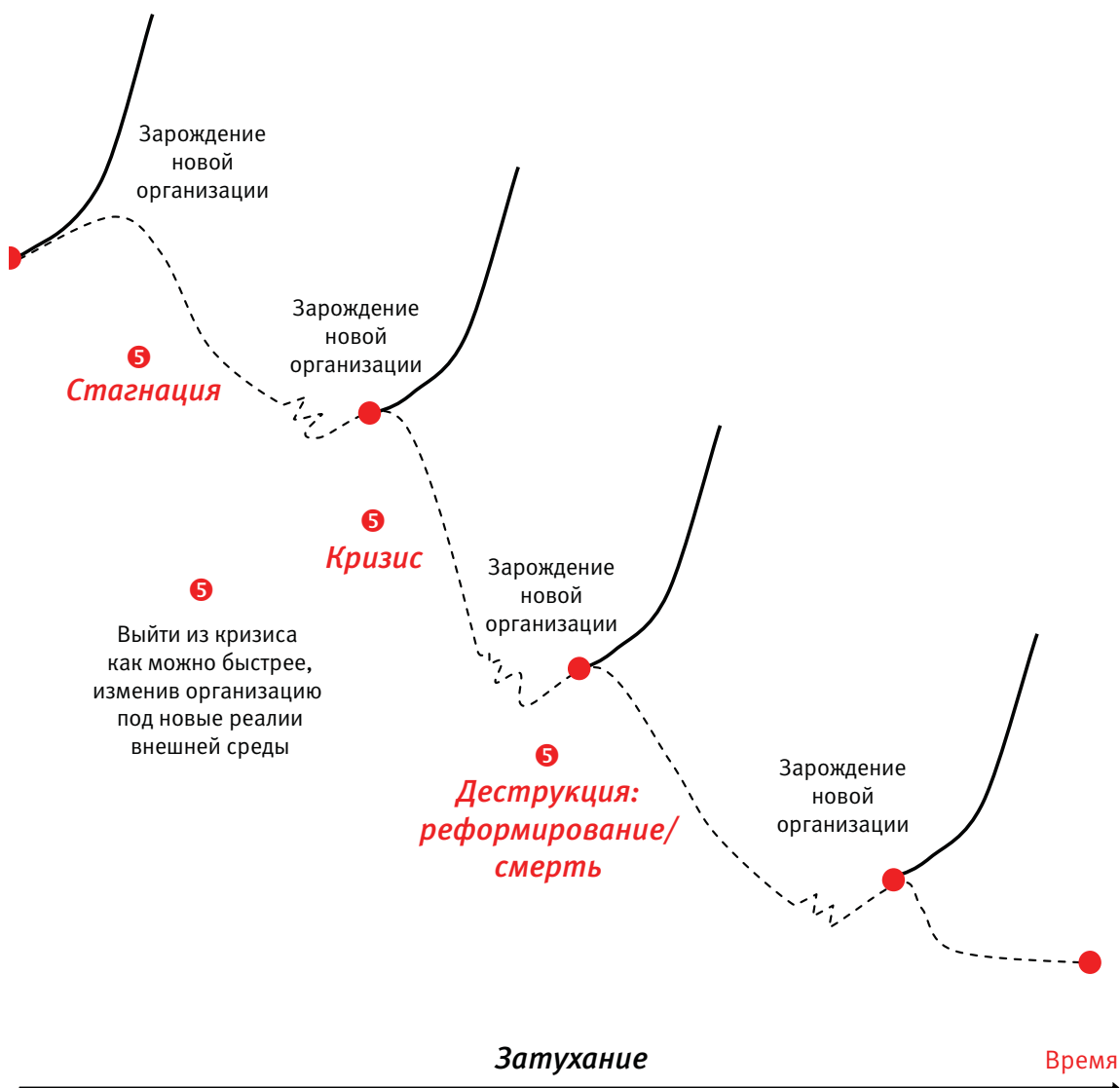


Таблица 3. Изменение задач российских компаний в разных фазах жизненного цикла

	Зарождение (1992-1998 гг.)	Формирование (1998-2003(2005) гг.)
Первоочередные задачи бизнеса	■ Оценка перспектив актива или бизнес-идеи ■ Сохранение активов от посягательств ■ По возможности агрессивная скупка других активов ■ Личные связи собственника с властью, силовыми структурами и криминалом ■ Контроль над финансовыми потоками ■ Развитие предприятия в горизонте 3-6 месяцев ■ Свести долю бартерных операций к минимуму ■ Личный контроль над бизнесом и менеджмент «здорового смысла» ■ Выпуск только быстро оборачиваемой продукции ■ Низкая цена при приемлемом качестве – основа для процветания бизнеса	■ Выделение основных и перспективных бизнесов и избавление от непрофильных активов ■ Формирование работоспособной бизнес-модели для конкретного рынка, впоследствии масштабируемой ■ Создание оргструктуры, адекватной тенденциям развития внешней среды и способной реализовать бизнес-модель на конкретном рынке ■ Общение с контролирующими органами переводится в официальную плоскость ■ Переход к профессиональному менеджменту ■ Поиск внешних источников финансирования (пока — краткосрочных инвестиционных планов, до 1 года) ■ Горизонт планирования — как минимум 1-3 года ■ Низкая цена и приемлемое качество
Характеристика управленческих решений	■ Хаотичная работа с поставщиками, клиентами и партнерами ■ Авторитарный характер управления ■ Наличие только оперативных планов ■ Отсутствие долгосрочных инвестиционных планов, выпуск финансируется только из оборотных средств или за счет нелегальных кредитов, а зачастую из предприятия просто выводятся свободные денежные средства ■ Управленческая команда не из менеджеров, а из доверенных людей ■ Финансовая и производственная непрозрачность – главный фактор сохранения бизнеса ■ Использование офшоров для сохранения прибыли ■ Получение контроля над предприятиями конкурентов через использование несовершенства законодательства ■ Нарушение прав акционеров как фактор недопущения greenmail-захватов ■ Нет понятия о стратегии развития, так как наиболее перспективные активы не определены.	■ Формирование целей и стратегии развития компании ■ Инвентаризация активов и реструктуризация компании ■ Создание жесткой вертикальной структуры управления на период реструктуризации активов и формирования жизнеспособной системы управления ■ Найм профессиональных менеджеров на функциональные направления ■ Менеджмент изучает эффективность процессов внутри компании, активно выстраивает вертикаль функциональных подразделений ■ Все решения принимаются на уровне топ-менеджмента и доводятся вниз по вертикали, топ-менеджмент является единственным центром принятия решений ■ Финансовая прозрачность существует только в той степени, чтобы обеспечить получение кредитных линий ■ Подготовка компании к привлечению инвестиций ■ Начало внедрения норм корпоративного управления

Рост (с 2003-2005 гг. по настоящий момент)	Стабилизация (в целом для экономики – через 7-10 лет, но отдельные компании перешли на эту стадию в 2007 г.)
■ Удовлетворение потребностей клиентов и потребителей ■ Выход на новые рынки, региональная экспансия ■ Захват лидерства в отрасли ■ Попытки выхода на международный рынок ■ Снижение себестоимости продукции за счет эффективной системы управления (отладка сопряжения и оптимизация бизнес-процессов); ■ «Ролевая» система менеджмента — четкое разделение функций и ответственности ■ Модернизация производства на основе инновационного подхода ■ Горизонт планирования — 3-5 лет ■ Обновление ассортимента с целью повышения качества ■ Ориентация на «брендирование» продукции и услуг ■ Деловая репутация и кредитная история	■ Удержать завоеванную долю национального рынка ■ Разумно использовать большой cash-flow (фаза «дойной коровы» по матрице BCG) ■ Международная экспансия и инвестиции за рубежом (вывоз капитала) ■ Борьба за лояльность потребителей (инновационность решений и клиенто-ориентированный подход) ■ Снижение издержек и фокусирование на самых востребованных потребителями решениях и продуктах ■ Развитие и стимулирование коллектива (персонал становится главным драйвером конкурентоспособности: дальнейшую оптимизацию бизнес-процессов и креативные решения могут обеспечить только вдохновленные сотрудники) ■ Осознать и выразить социальную роль компании ■ Огромное конкурентное напряжение на рынке: продукты и услуги становятся очень похожими на друг друга, потребители разбалованы вниманием конкурирующих компаний
■ Формируются межфункциональные подразделения, и компания начинает реализовывать масштабные проекты (программы) для завоевания рынков. ■ Многократный рост объема информационного обмена между подразделениями ■ Организация горизонтальных связей между подразделениями как ответ на это ■ Делегирование полномочий по принятию решений на уровень подразделений (топ-менеджмент уже не справляется) ■ Организация четко знает направление и задачи своего развития ■ Финансовая прозрачность как фактор конкурентоспособности ■ Привлечение значительных финансовых ресурсов — главный фактор конкурентного преимущества	■ Поиск новых решений, которые бы заставляли клиентов остаться с компанией (новые комбинации «продукт+услуга», сегментация ассортимента, гибкая ценовая политика, индивидуально-ориентированная маркетинговая модель и т.п.) ■ Интенсивное управление «образом» компании с целью обеспечить нефункциональные отличия от конкурентов ■ Система социальной ответственности, внедрение принципов корпоративного гражданства, sustainable development, нефинансовая отчетность ■ Максимальный аутсорсинг; системы управления компаний-подрядчиков переформируются под системы управления компании ■ Оргструктура компании становится гибкой, матричный подход к организации подразделений

2002 год ознаменовался окончанием внутренней реструктуризации компаний (оптимизированы активы, налажены бизнес-процессы и т.д.). Собственники стали сосредотачиваться на подготовке своих компаний к активному росту уже не в локальном регионе, а на всероссийском уровне. Фокус внимания руководства переместился от оперативного управления к стратегическому — согласно сформулированным новым стратегиям и целям. Компании начали подготовку к выходу на открытые международные рынки капиталов, формируя приемлемые кредитные истории на заемном капитале, чтобы получить деньги на развитие или экспансию бизнеса через IPO.

Если в фазе зарождения компания борется за право на существование, то в фазе формирования менеджмент компании подтверждает свою стратегию развития и выстраивает свою бизнес-модель на локальном рынке. Сформированная и оптимизированная бизнес-модель потом в фазе роста будет перенесена на все регионы. Этот тезис подтверждают мобильные операторы и ритейл (на мой взгляд, самые эффективные российские отрасли), которые к концу 90-ых в своих регионах (Москва и Санкт-Петербург) построили успешные бизнесы и первые из российских компаний перешли в фазу роста, начав в 2002 году активную региональную экспансию. Захватив и насытив к 2005-2006 годам национальный рынок, эти компании продолжили рост за счет выхода на рынки СНГ и развивающихся стран. В целом в 2003(5) годах российский бизнес перешел к фазе активного роста, которая характеризуется борьбой за долю на отраслевых рынках в национальном масштабе.

Однако на пути по фазам развития новую российскую экономику подстерегали, разумеется, различные болезни роста. Одной из них является возвращение чрезмерного государственного влияния на экономику.

В течение 8 лет хаотичного правления Бориса Ельцина имело место аномально высокое влияние крупного бизнеса на политику. Оно объяснялось тем, что государственные рычаги позволяли более эффективно перераспределять собственность в частных деловых интересах. В 2001 году Владимир Путин заявил: «Мы решили вопрос о равноудаленности от власти представителей крупного капитала. Считаю влияние олигархов на процесс принятия политических решений недопустимым»^{2,13}. Для этого действия новой власти были направлены на возвращение традиционной для России модели единой «вертикали управления». Таким образом, российские власти выбрали в качестве

рецепта «от олигархов» возвращение к государственному контролю над экономикой и пошли на открытый системный конфликт с бизнесом.

Экономическая сила государства к тому времени существенно возросла. В 2003 году профицит составил 72 млрд. руб., или 0,6 % ВВП^{2.14}. В том же году среднегодовая цена нефти марки брент составила \$28,5 за баррель, поднявшись с 1998 года в 2,25 раза^{2.15}. Формирующийся экономический потенциал государства усиливал позиции власти. С этой силой бизнес должен был считаться. В истории России не было примера мирного существования двух равнозначных центров силы, страна могла жить только при наличии одного центра силы и подчиненных групп. Начался процесс огосударствления стратегических отраслей как основы новой власти.

Государство также поставило в основу экономической безопасности собираемость налогов. Естественно, в первую очередь с наиболее рентабельной отрасли. Предъявленные в 2003 г. налоговые претензии к НК «ЮКОС» за 2000 год составили \$10,5 на каждый добытый ЮКОСом баррель нефти (\$16 с учетом пеней и штрафов), в то время как шесть других крупнейших нефтяных компаний заплатили в среднем по \$6^{2.16}. В том же году «ЛУКОЙЛ» добровольно доплатил в бюджет налоги на сумму \$103 млн. по так называемому «делу Байконура»^{2.17}. Осенью 2004 года налоговые претензии были предъявлены ТНК-ВР. Объем доначислений нефтяным компаниям на 1 января 2006 года уже составлял около 500 млрд. рублей^{2.18}.

Период «огосударствления» рыночной экономики является типичным ответом на непредсказуемые колебания свободного рынка. Исторический момент формирования капитализма в России повторял процессы, которые происходили в США в начале двадцатого века.

Первое поколение американских олигархов вышло из железнодорожных спекуляций, враждебных поглощений, присвоения бюджетных средств и... нефтяного бизнеса. В начале века в США экономические интересы преобладали и полностью определяли политические решения. Современные термины — коррупция, поиск ренты или захват государства — были вполне применимы к Америке того времени, но с одной оговоркой — там они были нормой. Продажа должностей была обычным явлением, как и покупка решений. Все представители крупного бизнеса имели доверенных конгрессменов, через которых оплачивали нужную им законодательную работу. С 1866

по 1872 год Union Pacific потратила на взятки 400 тыс. тогдашних долларов (около \$160 млн. по нынешнему соотношению) — для получения концессий на землю, займов и субсидий на строительство железных дорог. В США того времени практически не было государства. Законы отдельных штатов имели приоритет. На федеральном уровне политика вращалась вокруг партий, конгрессменов и сенаторов. Государственный аппарат на федеральном уровне как таковой не существовал. Власть президента была слабее, чем влияние партий и даже отдельных конгрессменов. У него не было своей администрации, не было помощников, чтобы проводить какие-либо решения. Президент полностью зависел от партийной машины, а партийная машина — от бизнеса, который ее поддерживал. К концу XIX века в результате слабости государства и быстрого перераспределения финансовых ресурсов и промышленных активов реальная власть перешла к крупным корпорациям (трестам) и их владельцам. За исключительно агрессивный и грабительский стиль ведения бизнеса их прозвали «баронами-разбойниками». Физическое устранение конкурентов и политиков не было чем-то экстраординарным. Так, например, в результате покушения в 1901 году был убит президент Уильям МакКинли...

Его место занял вице-президент Теодор Рузвельт. Он начал кампанию против крупного капитала и позиционировал себя как «общенародного», а не партийного президента, использовал антимонопольные настроения и свою высокую популярность для укрепления государства и перераспределения власти в пользу федерального центра. На выборах Рузвельт одержал внушительную победу и стал полноправным президентом. Он опирался на прямую поддержку избирателей, прогрессивную прессу и широкое общественное движение, что сделало его более независимым от партийной машины и стоящего за ней крупного бизнеса. В своих воспоминаниях Рузвельт пишет: «Когда я стал президентом, самый насущный вопрос был — может ли правительство контролировать корпорации? Бесполезно обсуждать методы контроля бизнеса со стороны национального правительства, пока окончательно не решен вопрос, есть ли у национального правительства достаточно власти для такого контроля». Рузвельт инициировал судебное разбирательство против Standard Oil, служившей в глазах общественности воплощением «первобытного капитализма». Дело было по сути политическим. От его исхода зависело, какими будут полномочия государства на много лет вперед. В рамках дела владелец Standard Oil Джон Рокфеллер несколько раз давал пока-

зания в суде, но вопрос о его уголовном преследовании никогда не ставился. Стратегией Рузвельта против олигархов была демонаполизация, а не тюрьма. В 1911 году Standard Oil была разделена на 38 самостоятельных компаний. В результате образовались, в частности, такие современные гиганты, как Exxon, Chevron, Amoco и Mobil^{2,19}.

В российской же версии событий — деле ЮКОСа — отсутствие диалога, непримиримость позиций каждой из сторон привели к крупнейшему конфликту, в результате которого победила линия куда более сильного государственного участия в экономике, чем в США при Теодоре Рузвельте.

Последующий рост госдоходов от экспорта нефти и расширения налогооблагаемой базы определил рост государственных инвестиций в различные сектора экономики. За этот счет Кремлю удалось решить несколько задач, ранее казавшихся почти неразрешимыми: заставить крупный бизнес платить налоги в полном объеме, запустить крупные инфраструктурные проекты, например, нефтепровод «Восточная Сибирь—Тихий океан», начать консолидацию в авиастроении и судостроении — тех отраслях, которые частный бизнес не может «вытянуть» из-за долгого срока оборачиваемости. Государственные монополии и корпорации стали ключевыми центрами, определяющими тенденции экономического развития.

По мнению заместителя генерального директора Центра политических технологий Алексея Макаркина, дело ЮКОСа обозначило резкий поворот во внутренней политике России: «Приоритет инвестиционной привлекательности страны был изменен на приоритет национальной безопасности»^{2,20}. Этот сдвиг предполагал, что в новых условиях бизнесу, как и всем элитам, за исключением силовой, отводится роль не партнеров, а исполнителей. «Коалиция Путина» 2000–2003 годов, включавшая в себя бюрократию и крупный бизнес, осталась в прошлом. Единственным партнером верховной власти стала бюрократия, внутри которой на лидирующие роли вышли силовики.

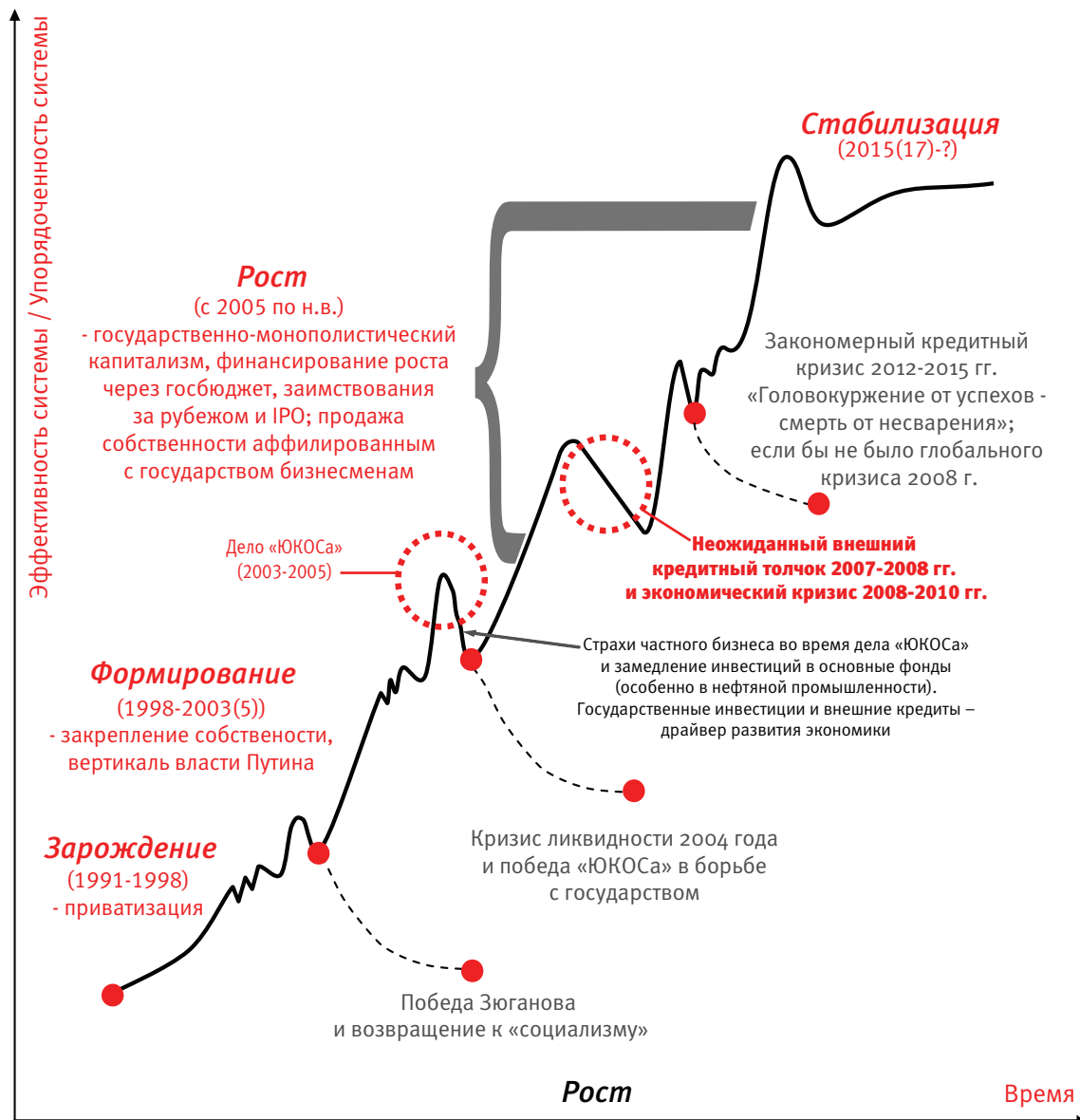
Впервые с 1996 года частный бизнес испугался за будущее своих активов. Рост инвестиций в промышленность, особенно в нефтяную, приостановился. Если в 2002–2003 гг. инвестиции в эту отрасль росли на 15–20%, то в 2004–2005 годах рост составил около 5–8% в год. В 2004 году рост выпуска продукции нефтегазовой промышленности практически прекратился, хотя в

2002-2003 гг. составлял от 8 до 16%^{2.21}. По словам вице-президента НК «ЛУКОЙЛ» Леонида Федунa, для поддержания таких темпов развития нефтяного сектора требуется не менее \$300 млрд. инвестиций^{2.22}. Это в десять раз больше вложений в отрасль в уже благополучном 2006 году. В 2007 году основными инвесторами были госкорпорации или подконтрольные государству компании «Газпром», РЖД, «Транснефть» и подобные. А экономическая наука утверждает, что государство — не самый эффективный инвестор.

Дело ЮКОСа повысило риск того, что массированное вторжение государства в экономику переломит тенденцию развития самой экономики. Обеспечение дальнейшего роста экономики не может быть основано на энергетических ресурсах. Инновационный путь развития страны, который гарантирует конкурентоспособность в XXI веке, требует значительной частной инициативы и частных инвестиций. Если мы хотим перейти к инновационной парадигме развития страны, власти необходимы союзники, и союзники сознательные, элиты должны стать не подчиненными, а партнерами.

Это признает и Владимир Путин. В выступлении на расширенном заседании Госсовета в 2008 году он сказал, что России так и не удалось избавиться от сырьевой зависимости. Мощи российского энергетического сектора достаточно, чтобы обеспечить внешнеполитические амбиции России. Но очевидно, что этого мало. Во-первых, нагружать энергетику политическим содержанием вредно для самой энергетики. Во-вторых, топливно-энергетический комплекс не может сам обеспечить ни занятость населения, ни преодоление бедности, а бедная страна с глобальными амбициями в современном мире — абсурд. В-третьих, если уж серьезно играть в энергетическую сверхдержаву, необходим инновационный прорыв в этой области — энергосбережение, альтернативные источники энергии и другое. Поскольку эти технологии по преимуществу реализуются на уровне конкретных потребителей, государство не сможет совершить его ни при помощи директивы, ни при помощи специальной «госкорпорации».

Действующая власть, кажется, видит ловушку чрезмерного государственного вмешательства в экономику. В августе 2007 г. вице-премьер Сергей Иванов на экономическом форуме в Петербурге начал свое выступление с тезиса «исторический выбор России в пользу демократии и открытости не может быть подвергнут ревизии» и продолжил словами о конкуренции и раз-

Рисунок 4. Фазы развития российской экономики по модели жизненного цикла


витии предпринимательства. Владимир Путин вскоре после думских выборов 2007 года заявил: «Мы не собираемся создавать государственный капитализм, это не наш путь», и добавил, что в будущем в госкорпорации будет привлекаться бизнес, «причем в ключевых, контрольных пропорциях». В июне 2008 года это подтвердил первый вице-премьер Игорь Шувалов, заявив, что число госпредставителей в советах директоров компаний с государственным участием будет уменьшено, а список не подлежащих приватизации госдолей в компаниях будет сокращен^{2,23}.

Уже осенью 2008 г. в разгар экономического кризиса вице-премьер признал, что у российского государства в рамках спасения экономики в какой-то момент могут оказаться огромные пакеты акций некогда частных компаний. Он подчеркнул, что у правительства нет планов «национализировать» эти пакеты акций — оно предпочтет продать их, как только условия на рынке улучшатся. Он, кстати, признался, что государство, при том, что не намерено национализировать частный бизнес, а хочет искренне помочь ему, намерено не просто потратить сейчас огромные деньги на ликвидацию кризиса, а выйти из него с прибылью. Это также соотносится с идеей, которую высказал помощник президента Аркадий Дворкович: «избыточное ощущение всеисильности государства не может заменить частный сектор, рынок, активность людей»^{2,24}.

Решение дела ЮКОСа в пользу власти обозначило вход российской экономики в 2003-2005 годах в стадию «роста». Предприниматели поняли новую парадигму развития, основанную на государственном доминировании в стратегических решениях, переформатировали свой бизнес под новые условия, инвесторы приняли новые правила игры, а компании начали активную экспансию на внутреннем и на внешнем рынке.

В 2004 г. произошел кризис ликвидности в банковской системе. Он был ликвидирован огромными влияниями госсредств, без структурных реформ финансовой системы. Все следующие годы российская банковская система продолжала страдать от недостатка ликвидности. Это во многом связано с политикой стерилизации огромной денежной массы от возросших цен на энергоносители и переводом средств в Стабилизационный фонд. Чтобы выйти из создавшегося положения и сохранить стабильность своих финансово-кредитных структур, банкирам пришлось повышать процентные ставки по кредитам, хотя они и так были высоки по сравнению с международным фи-

нансовым рынком. В результате кредитные ресурсы в России оказались достаточно дорогими, и крупный бизнес начал привлекать средства для своего роста на зарубежных финансовых рынках, где цена денег была гораздо ниже, чем в России^{2,25}.

Задолженность банков и корпораций перед зарубежными финансовыми институтами к концу 2007 г. составила \$488,3 млрд, хотя в 2002 г. не превышала \$42 млрд. Экспоненциальный рост бы связан с тем, что компаниям нужны были ресурсы на завоевание долей на национальном и международном рынках путем масштабных инвестиций в развитие инфраструктуры и выстраивание межрегиональных бизнес-моделей.

Понятно, что кредитный кризис неконтролируемого роста экономики в России состоялся бы в любом случае. В 2012-2015 годах часть компаний, нарушавших нормы кредитного риска, окончательно потеряли бы голову, а запущенные проекты были бы такими масштабными, что под них уже не хватило бы потребителей. То обстоятельство, что российское правительство «победило» кризис ликвидности 2004 г. без структурных реформ финансовой системы, сыграло злую шутку в кризисе 2008 г., когда банковская система оказалась неспособна донести выделенные государством средства до реального бизнеса. Одними только деньгами нельзя «гасить» кризисы, нужно до конца «вычищать» неадекватные бизнес-модели и использовать кризисы для банкротства и избавления экономики от неэффективных собственников.

Случившийся мировой кризис вовремя прервал безудержный рост экономики. Задолженность России на момент наступления кризиса, к счастью, не превысила общемировые показатели: государственный долг составлял лишь 4% ВВП (обычно в развитых странах — 50% ВВП), корпоративный — 43% ВВП (в США — 80% ВВП), долг банковского сектора — 44% ВВП (в США — 120% ВВП). Домохозяйства задолжали банкам лишь 8% ВВП. Для сравнения: в США и Великобритании граждане взяли займы более 100% ВВП, а в большинстве развивающихся экономик этот показатель находится на уровне около 30% ВВП^{2,26}. Поэтому досрочно наступивший в 2008 году кризис «головокружения от успехов — смерти от несварения» для России оказался больше на пользу, чем во вред. За несколько лет будут ликвидированы такие перекосы, как аномальная разница между производительностью труда, за 2001-2007 годы выросшей в 1,4 раза, и заработной платой, возросшей

за это время в 6,2 раза^{2,27}. Из-за снижения издержек (главным образом, на оплату труда) конкурентоспособность российской промышленности существенно вырастет и экономика войдет в новый рост, но на более прочном фундаменте и с перестроенной финансовой системой.

Еще интересно вот что: как бы ни оценивались итоги дела «ЮКОСа», но если бы в этом противостоянии частная компания вышла победителем, а модель «госкапитализма» оказался побежденной, то к мировому кризису Россия подошла бы как экономика, очень похожая на США: с нерегулируемым финансовым рынком, без стабилизационного фонда (нивелирующего цены на нефть), с большой долей иностранного акционерного капитала в стратегических отраслях, низкими показателями сбережений, большой задолженностью населения ввиду свободного доступа к неограниченным финансовым ресурсам и высокими прибылями частных компаний, которые были бы легко выведены из страны в преддверии кризиса.

Мировой кризис 2007-2008 г. привел к пониманию, что либеральная «англо-саксонская» модель построения экономики канула в лету. Следующая за ней мировая модель развития будет похожа на китайскую (восточную) экономическую и политическую модель. В этой модели удивительным образом сочетаются вещи, еще 10 лет назад казавшиеся несовместимыми: сильное государство, сильный капиталистический частный бизнес, социальная ориентация в действиях государства и бизнеса, всеобщая политика инновационного промышленного производства, при небольшой доли услуг в экономике, консервативная политика сбережений при нормальной потребительской активности, основанной на реальным доходах, а не на заемных средствах.

Благодаря экономическому кризису Россия будет вынуждена привести свою экономику к состоянию, адекватному мировой тенденции, состоящей в титаническом смещении экономического полюса земли от США и Европы на Восток. Мир в целом не видит альтернативы капиталистическому пути развития, но желает корректировки идеологического курса от либерализма к государственному капитализму. Поэтому макротрендом Китая, Индии, России (чуть в меньшей степени) останется тренд восходящий: нашим экономикам еще предстоит выйти в фазу активного роста, а потом перейти к стабилизации построенной системы. США и Европу ожидает спад, вызванный снижением «пассионарности» политико-экономических систем, отсутствием

Рисунок 5. Типы управленческой деятельности

радикально новых идей для экономического развития и уверенности в безусловной правильности и эффективности либеральной экономической и политической модели. Сегодня выход из мирового кризиса связывается с моделью «государственного капитализма». Только через много лет сегодняшние достоинства госкапитализма снова превратятся в недостатки, он потеряет свою эффективность, и основанная на частной инициативе либеральная модель экономического роста опять вернется, но уже в новом качестве.

Теперь, когда понятно, какие тренды определяют развитие политики и экономики страны, можно перейти к рассмотрению фаз жизненного цикла организаций на уровне отдельной компании.

ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАЗНЫХ ФАЗАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА: СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ И КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ВЫЖИВАНИЯ

Перед тем как рассматривать, что происходит с организацией на разных фазах жизненного цикла, хотелось бы сказать несколько слов о типологии управленческой деятельности в целом, а также о роли того или иного типа управления на разных фазах жизненного цикла организации. Ниже на рисунке представлены три типа управленческой деятельности (рис. 4).

Проектная деятельность характеризуется качественным изменением какой-то части или функции организации, которая позволит благодаря реализации проекта или целой программы компании получить новое конкурентное преимущество. Также проектная деятельность характеризуется такими признаками, как ограниченность во времени, неповторимость, ограниченность требуемых ресурсов для осуществления проекта, комплексность и специфическая организация этой деятельности. Практические примеры проектной деятельности: покупка региональных активов и строительство инфраструктуры, для региональной экспансии компании; проведение ребрендинга; проведение IPO; запуск нового продукта или услуги. И так далее.

В фазе зарождения бизнеса управленческий труд в основном связан с оперативным реагированием (*оперативное управление*), поскольку все «возмущения» внутренней и внешней среды для управляющих являются новыми. С этими процессами они еще не сталкивались, слабо представляют связи между различными частями своей организации и ключевыми аудиториями, влияющими на бизнес. На начальном этапе роста упорядоченности система полностью перестраивает свою структуру и проходит через состояние информационного хаоса, в котором даже небольшие изменения начальных параметров приводят к значительным различиям в облике системы на поздних этапах. При высоких темпах внешних изменений система может непрерывно проходить через несколько таких состояний. Качественное изменение структуры системы приводит к потере информации о предыдущем состоянии, в результате чего все эволюционные процессы являются необратимыми.

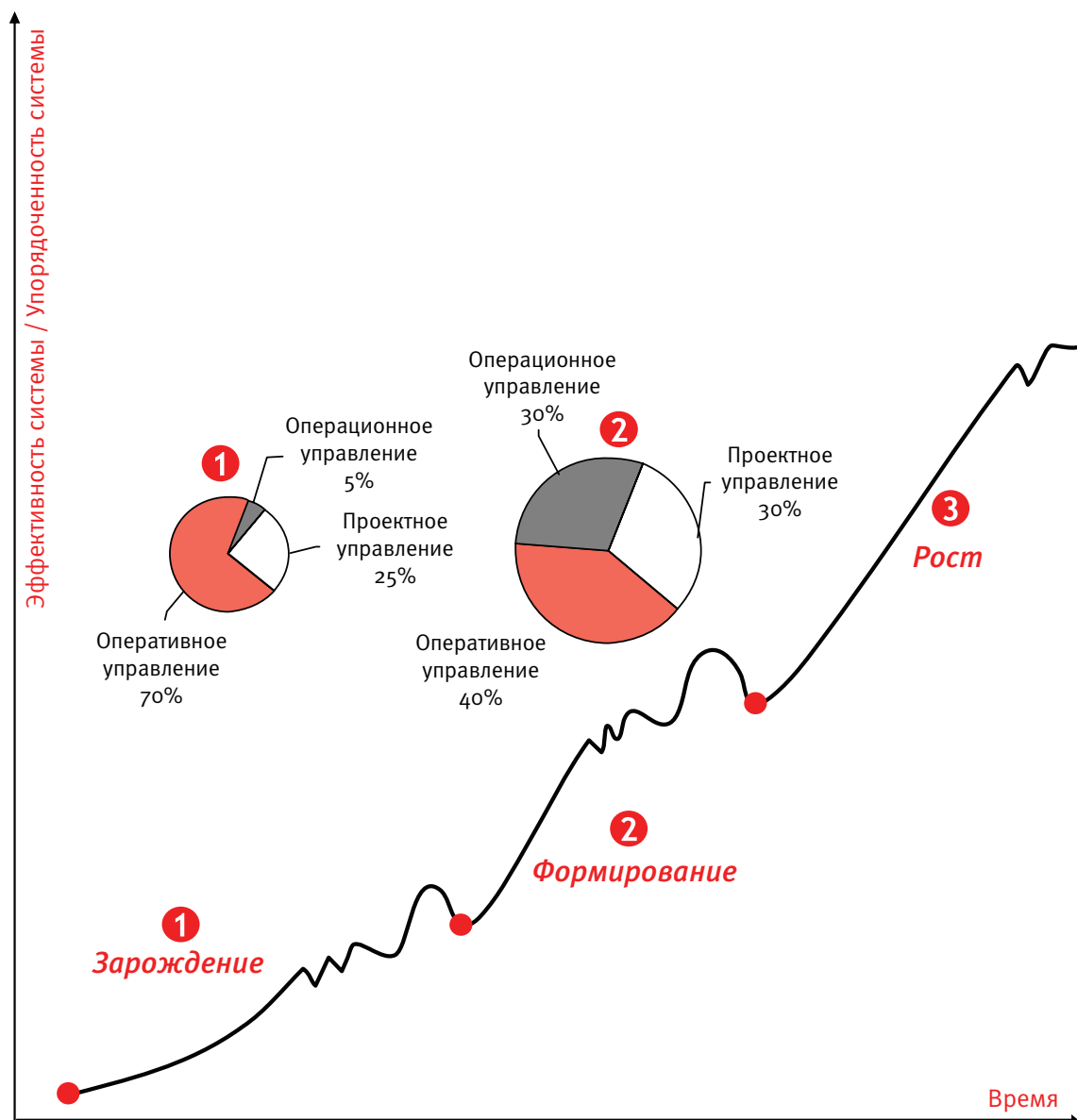
Решая проблемы, менеджеры по-разному реагируют на входящую информацию, но часть работ постоянно повторяется, и поэтому управление этими работами (*операционное управление*) можно вывести в обособленные подразделения, набрав сотрудников на поддержание циклических процессов (например, маркетинга, продажи, решения юридических вопросов, логистики и т.д.). Сначала эти постоянно повторяющиеся процессы выстраиваются сверху вниз, а когда компания переходит к фазе роста – по горизонтали. Подойдя к фазе стабилизации, компания имеет отлаженную систему операционного управления, построенного по матричной модели, которая обеспечивает устойчивость всей организации (от штаб-квартиры до регионального подразделения, находящегося в другой стране). Ведь способность системы моделировать внешнюю среду неразрывно связана с необходимостью

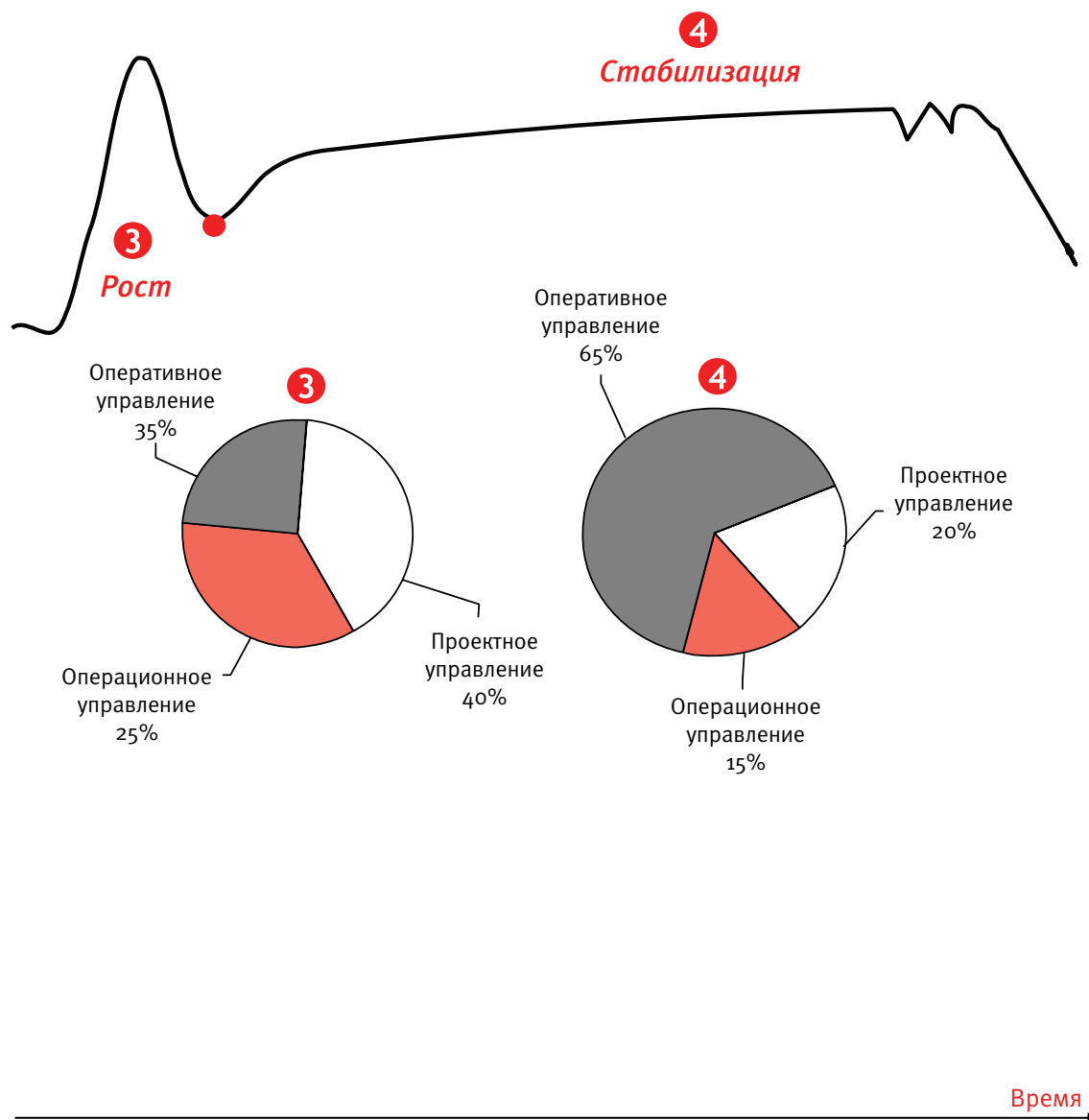
иерархической организации ее самой. Ради самосохранения система должна определенным образом интерпретировать информацию о внешних и внутренних импульсах.

Появление новых, непривычных импульсов порождает в системе не «скоммутированные» связи. Под угрозой разрушения внутренней структуры система реорганизуется, в частности, у нее формируются новые уровни управления. Каждый из уровней управления обеспечивает определенный тип реакции. Если соответствующие ему внешние импульсы отличаются постоянством (*операционное управление*), то уровень управления также становится постоянным элементом иерархии. Если оказываются разовыми (*оперативное управление*), соответствующий уровень управления утрачивается после исчезновения внешнего воздействия. Таким образом, происходит адаптация системы к новым условиям и сохраняется ее идентичность.

Очень интересно проследить путь *проектного управления*. В фазе зарождения основатели бизнеса ставят конкретные цели и сроки развития бизнеса, реализуя программу («проект»), которая должна ответить, есть ли перспективы у этого бизнеса в том виде, в каком он задуман. В фазе формирования проектное управление фокусируется на покупках недостающих активов и на программах создания эффективной бизнес-модели. В фазе роста – на масштабных программах экспансии на региональные или международные рынки. Фаза стабилизации диктует потребность компании в реализации инновационных проектов, которые позволили бы компании сохранять конкурентное преимущество, в проектах слияний и поглощений, а также вывода новых продуктов.

Однако любые новации несут в себе одновременно и преимущества, и риски. Гигантизм, к которому приводят слияния и поглощения, несбалансированность подразделений в развитии, конфликт между акционерами и менеджментом, провал нового продукта, техногенная катастрофа, неадекватная политика заимствований — все это легко может привести компанию к кризису. Управляющему важно понимать, что само по себе наступление риска *не является* причиной ущерба. Из *любой* ситуации можно выйти с выигрышем. Непоправимый ущерб наступает тогда, когда управленческая команда не способна адекватно отреагировать на наступивший риск, теряет контроль над ситуацией, не имеет плана выхода из нее.

Рисунок 6. Динамика изменения типа управленческой деятельности в крупных организациях



Оперативная деятельность – это процесс управления, который основан на оперативном реагировании на различные незапланированные изменения как внутренней среды организации, так и внешней. Например, реагирование на экологическое происшествие на химическом комбинате; реагирование пресс-службы авиакомпании на катастрофу пассажирского самолета; мероприятия по изъятию из торговой сети бракованного продукта, вызванного технологическим сбоем, соответствующая и информационная работа с потребителями; ответ на неэтичные действия конкурентов, рейдеров, контракты в «информационных войнах»; и так далее.

Операционная деятельность – постоянно повторяемые циклические действия, направленные на обеспечение регулярного обмена информацией между различными подразделениями компании и ключевыми аудиториями, влияющими на бизнес. Как правило, такая деятельность поддается формализации путем перевода ее на методологию бизнес-процессов и встраиванием их в бизнес-модель организации. Например: оптимизированная поставка изделий от одного подразделения к другому, от одного предприятия к другому, входящему в единый цикл производственного процесса компании; регулярный процесс обслуживания клиента от заказа до поставки; выпуск регулярных отчетов для акционеров по итогам месяца, квартала, года; регулярный мониторинг российских центральных и региональных, а также зарубежных СМИ и других каналов прохождения информации. И тому подобное.

Именно то, как компания реагирует на сложную ситуацию, как она «управляется» в кризисный момент, и играет решающую роль в том, продолжит ли компания успешное развитие, или на ее месте начнет свой жизненный цикл совсем другая организация. Поэтому каждый такой случай включает механизмы «ручного», то есть *оперативного* управления. Разумные компании на такие случаи имеют заранее сверстанные планы антикризисных мероприятий. Как действовать, если из-за забастовки мы нарушим обязательства перед дилерами? Как быть, если нам предъявят налоговые претензии? Если наша продукция окажется небезопасной для здоровья? Эти компании осознают, что риски являются неотъемлемой частью процесса развития, и в течение жизни компании хотя бы какие-то из них произойдут *неизбежно*.

Давайте рассмотрим каждую фазу жизненного цикла в отдельности, пытаясь учитывать отечественную специфику там, где история новой российской экономики дает такую возможность.

ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ (в целом для российского бизнеса — с 1992 по 1998 гг.)

Главная задача: выжить и подтвердить, что бизнес-идея жизнеспособна.

Горизонт планирования: от 1 месяца до 1 года. Обычно 3 месяца.

Хеджирование рисков: происходит за счет создания или вхождения в несколько разнообразных бизнесов, конкретная организация является одним из активов в пуле. Наличие только одного бизнеса увеличивает как риск потери бизнеса в хаотично регулируемой внешней среде (слабость власти, криминал и институциональная слабость экономики и судебной системы), так и опасность ошибки выбора сферы приложения усилий (возможно, есть еще более эффективные отрасли, в которые можно «войти»).

Знание отрасли и внешней среды: около 15-20% от фазы стабилизации.

Понимание внутреннего устройства организации: очень слабое, 10-15% от уровня стабилизации.

Инвестиции в развитие: отсутствуют до того момента, когда станут понятны перспективы развития бизнеса в приемлемом для собственника горизонте времени. Часто показатели бизнеса просто сравниваются друг с другом, чтобы выбрать впоследствии единственный и самый прибыльный, высокоокупаемый и перспективный актив.

Последовавший кризис российской экономики в 1998 г. показал, что система хозяйствования и экономическая политика государства и ФПГ оказались неадекватными для нормального функционирования экономики. И все ФПГ вынуждены были выбрать какую-то одну основную специализацию, распродав непрофильные активы. Именно в нее пошли впоследствии основные инвестиции. Но до кризиса экономический уклад позволял сохранять модель «многоотраслевого» владения активами без значительного инвестирования в их развитие.

Кто управляет бизнесом: лично собственник и его доверенные лица, имеющие с собственником тесные личные отношения: родственники, школьные и армейские друзья, многолетние проверенные деловые партнеры. Недоверие к посторонним — не только результат опасений, что бизнес будет выведен из рук собственника наемным менеджментом, но и необходимости соб-

ственного получать информацию, не искаженную заинтересованностью наемного работника в сохранении своего рабочего места. В фазе зарождения в организации отсутствует профессиональный менеджмент, доверенные люди на ключевых постах исследуют внутреннюю и внешнюю среду организации, чтобы сделать вывод о перспективности каждой бизнес-функции и бизнеса в целом.

Структура управленческой деятельности: оперативное – 70%, операционное – 5%, проектное – 25%. Высокая доля оперативного управления определяется низким знанием бизнеса, операционные процессы еще не определены, собственники не торопятся что-то систематизировать, не понимают, как именно. Проектная составляющая – это проекты развития бизнеса, в случае успешной реализации которых компания сможет развиваться дальше.

Маркетинговые коммуникации: хаотичные. Клиенты оценивают компанию по цене продукции. Компания часто даже не имеет торговой марки. Компания просто продает продукт (услуги), не слишком задумываясь об активной коммуникации, на которую часто просто не хватает ресурсов, тем более что перспективы бизнеса не очевидны. Коммуникацию с ключевыми аудиториями, влияющими на бизнес, осуществляет непосредственно собственник. Наиболее полно используются личные связи собственника с органами власти. Такие коммуникации, помноженные на возможности покупки в СМИ заказных публикаций, сформировали в России рынок услуг «черного PR», обслуживавших ФПГ и связанных с ними чиновников в процессе передела государственной собственности. Это объясняет, почему в России до 1999 года не было рынка услуг public relations классического западного образца, как и investor relations. Потребности в этих коммуникационных технологиях возникнут после 1998 г., когда передел собственности будет практически завершен и собственники начнут создавать корпоративные истории и повышать капитализацию с целью получения средств внешних инвесторов.

Продолжительность фазы: зависит от срока оборачиваемости по продуктам компании и от уровня конкурентного напряжения в отрасли. Чем короче сроки и выше напряжение, тем быстрее компания проходит эту фазу, и наоборот. В России для таких отраслей, как телекоммуникации, пищевая промышленность, розничная торговля, фаза продолжалась 3-4 года. В нефтяной промышленности она длилась от 5 до 7 лет, а в авиастроении — более 10 лет.

Например, бизнес ОАО «Вымпелком» был основан в 1991 году. В июне 1992 года в Москве началась работа первой в России экспериментальной сети соевой связи стандарта AMPS с емкостью 200 абонентов. В 1994 году в эксплуатацию введена сеть на 10 000 абонентов. Официальное начало коммерческой деятельности под торговой маркой «Би Лайн» пришлось на 1995 год. Кризис организации назрел к 1996 году, когда собственники поняли успешность бизнес-идеи, но столкнулись с ограничениями стандарта AMPS. Для перехода на более перспективный стандарт GSM требовались крупные инвестиции. АФК «Система», которая в 1992-1995 годах проводила типичную политику хеджирования рисков, скупая разнообразные телекоммуникационные активы, весной 1996 г. вышла из акционеров компании: «Системе», в полном соответствии с нашей моделью, пришлось сосредоточиться на развитии ключевого телекоммуникационного актива (МТС), «вытянуть» инвестиционные потребности двух бизнесов холдинг не мог. В 1996 году «Вымпелком» для получения необходимых инвестиционных ресурсов вышел на Нью-Йоркскую фондовую биржу^{2,28}. Началась новая фаза развития компании.

Закономерный финал фазы зарождения и переход адекватных предприятий в новую фазу жизненного цикла: невозможность «тянуть» несколько ключевых (и зачастую разноотраслевых) активов и одновременно осуществлять инвестирование и профессиональный менеджмент в разные предприятия подвигает собственника выбрать один актив и сфокусироваться на его развитии. Пусковым механизмом неизбежного кризиса, который очищает экономику от неадекватных и неэффективных собственников, становится внешний фактор — кризис ликвидности августа 1998 г.

ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ (в среднем для российского бизнеса с 1999 по 2003-2005 гг.)

Главная задача: сфокусироваться на развитии наиболее перспективного бизнес-направления и сформировать эффективную бизнес-модель на уровне отдельного рынка (например, на уровне региона).

Первыми из российских компаний вышли в эту фазу вошли в 1996-2001 гг. операторы мобильной связи. Они сосредоточились на масштабном строительстве сетей в Москве и в Подмосковье. Параллельно компании получали лицензии на предоставление услуг связи в других регионах, следуя логике развития бизнеса в следующие несколько лет. Но для эффективного всерос-

сийского охвата им нужно было сформировать и апробировать эффективную бизнес-модель в отдельно взятом регионе. Для других компаний, например, вертикально-интегрированных, эта фаза характеризуется активным достраиванием отраслевых цепочек, позволяющим снизить издержки и обеспечить устойчивость бизнеса при волатильности цен на их продукцию: в нефтегазовой отрасли от добычи до продажи потребителю ГСМ, в алюминиевой отрасли от бокситов до алюминиевых пивных банок, в металлургии от угля и ГОКов до трубопрокатных станов.

Горизонт планирования: от 1 до 3 лет. Впервые у компании появляются стратегия и планы на 2-3 года как следствие лучшего понимания отрасли и как ответ на потребность в более эффективном распределении ограниченных ресурсов.

Хеджирование рисков: собственники продают непрофильные бизнесы и реинвестируют вырученные средства в ключевой актив с потенциально наибольшей рентабельностью и кратчайшей оборачиваемостью денежных средств. Поскольку у собственника остается только главный актив, его риск не состояться как предприниматель значительно возрастает. Поэтому собственник активно привлекает профессиональных менеджеров на функциональные направления и пытается построить отлаженную систему работы, чтобы снизить вероятность разрушения бизнеса изнутри. Одновременно компания пытается занять уверенную позицию на своем традиционном рынке, построить бизнес-модель и протестировать ее на предмет понимания, правильно ли собственник определил тренд развития отрасли и экономики в целом.

Знание отрасли и внешней среды: в среднем 30% от фазы стабилизации, но собственникам нужно производить огромное количество экспериментов, чтобы получать эмпирические знания о специфике работы на рынке.

Понимание внутреннего устройства организации: 20% от уровня стабилизации в самом начале фазы формирования, когда у собственников больше знания внешней среды, чем внутренних процессов, и более 40% при переходе к фазе роста, когда компания получила подтверждение успешной работы на рынке и сформировала эффективную бизнес-модель. В этой фазе все менеджеры заняты изучением функциональных процессов, ведь несущественная на локальном рынке проблема при масштабировании бизнес-модели на национальный уровень может вырасти в системное препятствие.

Если компания не проверила коммуникационные инструменты на конкретном рынке, не знает, какие из них эффективны, при масштабном росте бизнеса она будет выбрасывать на ветер в десятки раз больше. Классический случай такого подхода – «яичный» бренд МТС. Если бы его сначала протестировали на локальном рынке (например, в Москве), можно было бы понять его ограниченность и неудобства для коммуникации с некоторыми группами потребителей. Сегодня он стал реальным препятствием для роста бизнеса на федеральном рынке, на Украине, в Узбекистане, проигрывая конкурентам в четкости позиционирования. Компания вынуждена позиционироваться только за счет стоимости своих услуг, не получая бренд-премии за эмоциональные преимущества пользования ее услугами, которую дают сильные бренды.

Инвестиции в развитие: значительные. Средства от продажи непрофильных активов инвестируются в стратегический актив. Но объем вложений не сопоставим с теми ресурсами, которые нужны компании на этапе роста, поэтому в фазе формирования компании готовятся к будущей активной работе с инвесторами. Постепенно компании становятся все более финансово прозрачными и начинают внедрение норм и кодификацию корпоративного управления (corporate governance) с целью привлечь внешних инвесторов.

Тот же «Вымпелком» в 1998 году подписал инвестиционное соглашение с норвежским телекоммуникационным концерном «Telenor»: за \$162 млн. Telenor приобрел 25% плюс одну голосующую акцию компании, став ее крупным акционером и стратегическим партнером. В мае 2001 года в число акционеров компании входит «Альфа-Эко Телеком Лимитед». В 2002 году «Теленор», «Альфа Груп» и «ВымпелКом» подписывают соглашение, по которому в региональное развитие компании вкладывается 175 млн. долларов. Компания была в целом сформирована и готова к экспоненциальному росту бизнеса: через два года число абонентов компании выросло в десять раз, а к концу фазы роста (в 2006 г.) – в 25 раз, достигнув 55,1 млн. абонентов (в том числе, 4,6 млн за пределами России)^{2,29}. Еще один пример — прошедшая аналогичный путь компания ТНК, 50%-ную долю в которой в 2003 году собственники продали одному из мировых лидеров, компании BP.

Кто управляет бизнесом: собственник и профессиональный менеджмент в равной степени. В этой фазе собственник в большей мере фокусируется на встраивании компании в рыночную нишу, а менеджмент – на внутренних процессах.

Эти метаморфозы тоже хорошо прослеживаются на примере «Вымпеклома». В конце фазы зарождения в 2001 г. основатель бизнеса Дмитрий Зимин уходит от управления и становится почетным президентом компании. На пост генерального директора приходит представитель стратегического акционера — концерна Telenor — Джо Лундер. Затем в фазе роста, чтобы избежать конфликта между акционерами (Telenor и «Альфа»), в октябре 2003 года управление компанией будет поручено человеку, не связанному ни с одним из собственников, но обладающему прекрасными профессиональными данными — бывшему управляющему «Mars Inc.» по странам СНГ, Центральной Европы и Скандинавии Александру Изосимову.

Структура управленческой деятельности: оперативное управление – 40%, операционное – 30%, проектное – 30%. Компания уже определила направление движения, цели на определенный период, и начинает формировать вертикальное операционное управление (вертикальные функциональные бизнес-процессы). С каждым днем понимание внешней среды растет, поэтому доля оперативного управления снижается. Компания реализует проекты реструктуризации бизнеса и приобретения активов.

Психологический портрет управленцев и сотрудников: начинает преобладать более системный подход к подбору людей, внедряются единые стандарты работы, должностные инструкции. Становятся актуальными программы стимулирования работы наемного персонала. Персонал, который работал в организации с самого начала, как правило, не принимает новой иерархической модели, не может встроиться в формирующиеся системные процессы. На позиции руководителей функциональных подразделений приходят авторитарные лидеры, способные эффективно выстраивать бизнес-процесс по своей вертикальной цепочке, но обратной стороной этой способности является их слабость во взаимодействии с другим подразделениями. Развивается скрытая конкуренция между подразделениями за контроль и влияние на стратегические решения. Риски дисбаланса между функциями, гипер-размерами одних и неразвитостью других подразделений определяются умением топ-менеджмента оценивать функциональных руководителей не по лояльности и результату работы, а по месту и требуемому вкладу конкретного подразделения в общую бизнес-модель компании.

Маркетинговые коммуникации: начинается формирование торговой марки. Инвестирование в продвижение продукта становится таким же важным,

как и в модернизацию производственных линии или построение сети точек обслуживания. Клиенты начинают обращать внимание на продукцию компании не только с точки зрения цены, но и качества продуктов и услуг. Компания начинает осваивать разнообразные коммуникационные инструменты (от PR и личных продаж до рекламы на телевидении) и тестирует их на своем первичном рынке. К концу фазы все эффективные коммуникационные решения для конкретного бизнеса становятся известными, и компания задумывается о систематизации единой коммуникационной политики.

Продолжительность фазы: фаза формирования является переходной к фазе масштабного роста рынка, поэтому ее продолжительность зависит от действий конкурентов, у которых происходит тот же процесс, и качества менеджерского персонала, создающего работоспособную бизнес-модель.

Закономерный финал фазы формирования и переход адекватных предприятий в новую фазу жизненного цикла: собственники часто не удерживают ситуацию внутри бизнеса, а также неверно оценивают тенденции внешней среды. В компании формируется патология, которая ставит бизнес под угрозу разрушения. Характерным примером последнего были собственники НК «ЮКОС», которые, с одной стороны, построили одну из самых эффективных российских компаний, которая претендовала в горизонте 7-10 лет на статус международного лидера, а с другой — не учли невозможность политической ангажированности. Тот, кто оказался прозорливее, быстро устранил такую патологию, как желание компании влиять на политические процессы, и адаптировался к новым условиям работы. Тем самым их бизнес приобрел динамическое равновесие с обществом, которое в большинстве случаев предпочитает государственный патернализм и настороженно относится к частному бизнесу^{2,30}.

ФАЗА РОСТА (в среднем для российского бизнеса с 2003-2005 годов по настоящий момент)

Главная задача: борьба за долю национального рынка. Завоевать максимальную долю рынка нужно именно теперь, поскольку в дальнейшем в фазе стабилизации появление конкурентов маловероятно — затраты на создание конкурентоспособного игрока в отрасли потребуют расходов, не окупаемых доходами, возможными на стабильном, медленно растущем рынке. Тот, кто

возьмет значительную долю рынка в фазе роста, в фазе стабилизации получит главные конкурентные преимущества – лояльность миллионов потребителей и большой и регулярный денежный поток. Для завоевания новых рынков необходима экспансия: компания переносит на эти рынки успешную бизнес-модель, отработанную на первичном рынке. Таким образом, компания сначала создает единую модель, а уже потом начинает адаптировать ее к специфике новых рынков.

Горизонт планирования: 3-5 лет для компаний с высокооборотным капиталом, причем чем дольше срок оборачиваемости, тем дальше и горизонт планирования. Также на скорость движения в новые рынки, и соответственно, на горизонты планирования влияют развитость инфраструктуры и характер спроса на продукцию или услуги компании на этих рынках (например, уровень платежеспособности населения того или иного региона).

Хеджирование рисков: в этой фазе организация начинает расти беспрецедентными ранее темпами. В компании реализуются масштабные интегрированные проекты развития, которые затрагивают практически все подразделения не только в федеральной штаб-квартире, но и в региональных представительствах. Возникает риск того, что топ-менеджмент просто не успеет принять решение, либо не справится с растущим объемом информации и сделает ошибочные выводы. Инструментом против этого риска становится построение горизонтальных связей между подразделениями и делегирование части полномочий по принятию решений на более низкие уровни — горизонтальное процессно-ориентированное управление (или система кросс-функционального управления).

Именно система кросс-функционального управления не дала развалиться бизнесу НК «ЮКОС», когда его руководство оказалось в тюрьме или за рубежом. Еще полтора года спустя после утраты генерального руководства региональные подразделения компании добывали нефть на докризисном уровне, перерабатывали и реализовывали ГСМ, компания выплачивала налоговую задолженность^{2,31}. Но при этом у нее не было топ-менеджмента! Стабильность работы поддерживали внедренные горизонтальные бизнес-процессы. Для функционирования региональных предприятий не нужно было согласовывать решения с вышестоящим менеджментом. Затем эти же подразделения продолжили свою работу в абсолютно другой компании, с другим качеством внут-

рифирменного управления и успешно стали наращивать добычу нефти (в 2006 г. «РН-Юганскнефтегаз» показал один из лучших результатов по темпу роста добычи сырой нефти в России — 9,4%)^{2.32}. Спросите себя, сколько вы знаете в России организаций, которые без менеджерского контроля в течение полутора лет бы не развалились? Вот что обеспечивает эта технология управления и вот что она дает с точки зрения устойчивости бизнеса.

Знание отрасли и внешней среды: в среднем 60-70% от фазы стабилизации в начале масштабного роста и 90% по окончании фазы при переходе к стабилизации.

Понимание внутреннего устройства организации: высокое (50% от уровня фазы стабилизации). Профессиональные менеджеры понимают, как функционирует организация в конкретном регионе и как она начнет меняться в связи с масштабным ростом. Поэтому пытаются отладить до возможного совершенства начальную бизнес-модель, четко прописав регулирующие ее процедуры, затем при переносе на региональный уровень четко определить принципы, которые являются незыблемыми, и в остальном делегировать региональным управленцам самостоятельность для адаптации компании к специфическим условиям нового рынка.

Инвестиции в развитие: самые масштабные за весь жизненный цикл организации по отношению к объему выручки. Компания финансируется из различных внешних источников, зачастую балансируя на грани нормы рентабельности или даже убыточности. Но инвесторы и менеджмент сознательно идут на этот риск: ведь через несколько лет компания станет одним из крупных игроков рынка, доля которого будет обеспечивать генерацию большого денежного потока и высокую капитализацию бизнеса.

В фазе роста резко вырос объем средств, привлеченных российскими компаниями с помощью публичных размещений. Если за 1996-2004 годы российские компании с помощью этого инструмента привлекли с международного фондового рынка около \$1,37 млрд., то в 2005 году объем размещений составил \$4,54 млрд., в 2006 г. он достиг \$16,45 млрд., в 2007 г. — \$23,12 млрд.^{2.33}. Такая же динамика наблюдалась и на рынке долговых инструментов: в начале 2003 г. корпоративный долг российских компаний не превышал \$48 млрд.^{2.34}, а по итогам 2007 г. он достиг \$413 млрд.^{2.35}. После мирового банковского кризиса, спровоцированного крахом американской ипотечной

системы, рост российских корпоративных заимствований за рубежом прекратился, компании попробовали перейти на внутренний рынок капитала, но и там не нашли ресурсов для рефинансирования.

От мирового кризиса ликвидности пострадали в первую очередь те российские отрасли, которые находились на фазе активного роста. Так, очень активно росла розничная торговля (30-50% в год при практически нулевой рентабельности). Собственники ставили на завоевание национального рынка в надежде, что через несколько лет либо придут иностранные сети и купят уже отстроенный бизнес, либо что бизнес в фазе стабилизации сможет приносить поток денег, достаточный для погашения ранее взятых кредитов. Такая же ситуация и в строительстве. Эта отрасль была более рентабельна, но рентабельность в миг исчезла при падении цен на недвижимость и избавлении рынка от «диктатуры продавца». Из-за изменения экономической конъюнктуры в одночасье оказались «на грани» также банки и финансовые компании.

Но торговая и финансовые сети, строительство — все это не просто различные услуги, это одновременно и образующие социальной инфраструктуры. Чтобы не допустить ее краха, государство вынуждено принимать меры экстренной финансовой поддержки. В итоге адекватно растущий бизнес замедлит свой рост, приведет свои бизнес-модели под новые реалии, переживет кризис и через несколько лет продолжит рост на более сбалансированных принципах, а неадекватный умрет, и его остатки будут куплены или новыми игроками на рынке или адекватными старожилками. Значительная часть этих остатков, вероятно, будет покупаться уже у государства.

Кто управляет бизнесом: профессиональный менеджмент становится системообразующим звеном в управлении. Сложность процессов становится такой, что управлять организацией могут только высоко квалифицированные менеджеры. Основатель бизнеса к моменту начала роста уже разделил единоличное владение компанией с другими стратегическими инвесторами, которые вместе со своими финансовыми ресурсами принесли и свои взгляды на стратегию развития бизнеса. Нормы и процедуры корпоративного управления становятся главным регулятором отношений между собственниками, инвесторами и профессиональным наемным менеджментом.

К 2007 году превращение Дмитрия Зимина из руководителя и владельца в почетного президента и, в общем, в рядового акционера ОАО «Вымпелком»

перестало быть уникальным прецедентом. Многие собственники-основатели отошли от тактического управления, передав его профессиональным менеджерам. Олег Дерипаска, оставшись Председателем Совета директоров «Базового элемента», передал кресло генерального директора Александру Булыгину. Собственники компании «Вимм-билль-данн» — Тони Денису Майеру (бывшему региональному управляющему Coca-Cola Hellenic Bottling Company CCHBC). Собственники «Норильского Никеля» и ТНК-ВР, столкнувшиеся не только с возросшей сложностью управления, но и с конфликтами между акционерами, также вручили бразды правления независимым наемным менеджерам, что позволило не допустить развала хорошо функционирующего бизнеса. И так в сотнях российских компаний.

Структура управленческой деятельности: оперативное управление – 35%, операционное – 25%, проектное – 40%. В данной фазе доминирует проектное управление, связанное с масштабными программами (проектами) экспансии. Абсолютная величина объема *операционного* «управленческого труда» в фазе роста остается примерно такой же, что и в фазе развития, но доля его снижается. Операционное управление, не изменившееся между двумя фазами, позволяет компании, которая активно растет, иметь точку опоры в отлаженных операциях, проверенных в фазе формирования. Кросс-функциональное взаимодействие и горизонтальные бизнес-процессы приходят в организацию вместе с проектами, когда ради общего результата нужно задействовать все подразделения. Но постепенно часть проектных процессов становится регулярными и циклическими (т.е. такими, которые нужно выполнять с определенной периодичностью). Например, когда компания реализовала проект открытия регионального представительства, в этот проект были включены как штаб-квартира, так и проектный офис в регионе. Между ними было налаженное взаимодействие для достижения цели проекта. Но это же взаимодействие будет существовать и дальше, только его проектный характер станет операционным, обеспечивая повседневную эксплуатацию завоеванного рынка. Поэтому ближе к фазе стабилизации проектное управление становится операционным и компания переходит к классической «матричной» структуре.

Психологический портрет управленцев и сотрудников: повышенное внимание уделяется умению сотрудников работать в командах и принимать коллегиальные решения. Межфункциональные и межкультурные конфликты

при масштабной региональной экспансии являются одними из главных рисков развала организации, в виду искажения и падения скорости передачи информации между подразделениями. Инициатива и «пионерский задор» желательны, но еще необходимы и единые принципы работы.

Маркетинговые коммуникации: Это время брендов. Если при зарождении и формировании компания ориентировалась на 1-2 приоритетные группы потребителей, то при выходе на новые рынки коммерческое предложение компании неизбежно меняется: логика экспансии заставляет расширяться не только географически, но и за счет ассортимента. Теперь число приоритетных потребительских групп возрастет до 5-6. Они сильнее различаются по потребительским предпочтениям, уровню достатка, возрасту и т.п. Поэтому компания вынуждена создавать универсальный бренд, который доносил бы послания компании на единой идеологической и визуальной платформе. Цена для потребителей по-прежнему важна, но с ростом благосостояния и по мере выравнивания соотношения цены и качества между конкурентами, потребительский выбор все больше определяют нематериальные критерии. Компании используют, в основном, про-активные коммуникационные инструменты широкого охвата (например, телевизионную рекламу). Двухсторонние и персонализированные инструменты используются мало.

В 2005-2006 годах во многих потребительских секторах состоялись крупные проекты, направленные на формирование полноценных брендов. В финансовом секторе реформировали свои бренды Альфа-Банк, ФК «Уралсиб» (ранее ФК «Никойл»), «Внешторгбанк» представил сначала дочернюю марку «ВТБ-24», затем модифицировал и собственное наименование, банки ДИБ и «Менатеп-СПб» объединились под брендом «ТРАСТ». В секторе телекоммуникаций через процедуры ребрендинга прошли марки «Билайн», «МТС» (и прочих компаний холдинга «Система Телеком»), компании холдинга «Ренова-медиа» перешли на марку «АКАДО». Изменили марки авиакомпании «Сибирь» (на «S7»), «Тюменьавиатранс» (на «UT-Air»), «AirUnion», провел ребрендинг «Аэрофлот». И многие другие компании.

В кризисный период, когда затраты на коммуникацию резко снижаются и все ресурсы направляются на повышение эффективности основного бизнес-процесса, известные и уважаемые бренды позволяют компании сохранять

лояльность потребителей и пережить кризис без высокой коммуникационной активности. Тем более можно не опасаться действий конкурентов – у них тоже нет ресурсов для вывода новых брендов.

Продолжительность фазы: от 2 до 5 лет при благоприятной внешней конъюнктуре и от 4 до 10 лет при возможных внешних кризисах, влияющих на экономику страны. Продолжительность фазы также зависит от скорости финансового оборота (она выше для инфраструктурных отраслей с долгими сроками окупаемости), от активности и развитости конкурентов и от реальных темпов роста, которые организация может поддерживать без риска снижения качества продукции или услуг при их масштабном тиражировании.

Закономерный финал фазы роста и переход адекватных предприятий в новую фазу жизненного цикла: бизнес в фазе роста начинает расти такими фантастическими темпами, что иногда система управления оказывается к этому не готова. Типичный исход в таком случае получил в теории жизненного цикла названия «головокружение от успехов» или «смерть от несварения». Если компания имеет, например, конкурентное преимущество в виде административного ресурса, она редко умеет умерять свои аппетиты. Отсюда недалеко до пренебрежения нормативами кредитного риска и, следовательно, до банкротства компании.

Один из таких случаев в России — компания «Роснефть». В 2007 году ее долг достиг \$36 млрд. Испугавшиеся кредиторы добились права требовать его досрочного погашения. Компания оказалась в техническом дефолте. Банки согласились изменить условия кредитных соглашений, но за это «Роснефть» должна была урегулировать налоговые обязательства «Юганскнефтегаза» и разобраться с неоплаченными гарантиями компании по долгам ЮКОСа. Компания умерла бы естественной смертью, если бы распоряжением правительства РФ от 15 мая 2007 г. не была включена в список стратегических предприятий, благодаря чему ее поручителем по долгам стало государство^{2,36}. К 2008 году компания снизила свой долг до \$22 млрд., но к этому времени цены на нефть упали в 3 раза от достигнутого в июле 2008 года пика.

В случае «Газпрома» расфокусированность стратегии и разнообразные непрофильные приобретения в 2007 г. привели к падению производственных показателей на 1,3-1,5% и к снижению доказанных запасов^{2,37}. По оценке инвестбанка Dresdner Kleinwort Wasserstein, из-за торможения «Газпрома»

к 2010 г. в газовом балансе страны возникнет дефицит до 85 млрд. куб. м — около 19% от уровня потребления^{2,38}. Сегодня концерн предлагает бороться с дефицитом путем замены газа на экологически грязный уголь, а добываемый газ перебросить на зарубежный рынок. При этом других возможных добытчиков газа (ЛУКОЙЛ имеет месторождения на Гыданском полуострове и на Ямале, ТНК-ВР принадлежит Ковыктинское месторождение и т.д.), которые были готовы начать производство и осуществлять широкомасштабные инвестиции в добычу, просто не допустили к газотранспортной системе. Такие перекосы в стратегии потенциально ослабляют всю экономику. Единственное, что может позволить «Газпрому» безболезненно еще 3-5 лет не инвестировать в добычу, так это как раз экономический кризис, который на несколько лет снизит потребление газа и электроэнергии в экономике.

Есть подобные примеры «несварения» и в частном бизнесе. Металлургическая «Макси-Групп» под влиянием неадекватной долговой стратегии в итоге оказалась перед дефолтом и в результате уступила контроль над бизнесом государству и конкурентам. Агрессивная скупка Михаилом Гуцериевым оставшихся активов ЮКОСа поставила под удар бизнес «Русснефти», ранее успешной компаний, которая в результате также сменила собственника. Под угрозой дефолта живут и банки, развивавшие потребительское кредитование: их подстерегает проблема невозврата кредитов на фоне мирового финансового кризиса и повышенного внимания государства к сомнительным манипуляциям с кредитными ставками (доходившими в реальности до 90% годовых). Проблемы несбалансированного роста видны и в девелопменте, которые испытывает огромную долговую нагрузку при перегреве рынка. Так, девелоперская компания MIRAX, которая в марте 2008 г. заявляла претензии на «мировой охват» операций и проектов, а ее владелец публично признавал достойными людьми исключительно миллиардеров. Эта неадекватность привела к тому, что уже через полгода компания и владелец взмолились о государственной помощи терпящему крушение «закредитованному» бизнесу, не имеющему перспектив окупаемости при падающей цене на недвижимость.

Все это классические примеры патологий, которые возникают в организации, в которой конкурентное преимущество нарушает динамическое равновесие. Собственникам и менеджменту надо очень внимательно относиться к «перегревам» компаний и отраслей и дисбалансам роста, чтобы удерживать компанию от кризиса.

ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ (российский бизнес в целом не подошел к этой фазе, лишь несколько компаний достигли этой фазы в 2007-2008 гг.)

После того, как компания смогла адекватно пройти искушение головокращения от успехов, пережить кризис роста, жесткую конкурентную борьбу и сохранить долю на рынке, она переходит, вместе с конкурентами, к фазе стабилизации как рынка, так и своей деятельности.

Главная задача: удержание доли на завоеванном рынке и снижение издержек как ответ на требования жесткой конкурентной борьбы. Как разумное инвестирование средств от стабильного денежного потока рассматривается возможность инвестиций за рубежом, либо инвестиций в диверсификацию бизнеса компании, в новые технологические решения, или в приобретение активов в смежных отраслях, чтобы обеспечить еще большую устойчивость бизнеса и контроль над целыми кластерами национальной экономики. В этой же фазе рассматривается вопрос продажи бизнеса международным корпорациям как путь выхода собственников из бизнеса «в деньги» или как новый шаг в международной экспансии.

К настоящему времени российские компании *в целом* даже не приблизились к этой фазе развития. Пожалуй, единственными отечественными компаниями, которые переходят в фазу стабилизации, пока является «большая тройка» сотовых операторов. Чтобы разумно инвестировать огромный доход с российского рынка, эти компании двинулись на рынок СНГ. Так МТС, купив локальных операторов, вышел на рынки Украины, Белоруссии, Узбекистана и Туркменистана. «Вымпелком» — в Армению, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан и Украину. «Мегафон» — в Таджикистан. «Альтимо» и АФК «Система», инвестирующие в телекоммуникационные активы, рассматривают азиатские рынки (Индия, Вьетнам, Индонезия, Камбоджа) как следующий этап своей международной экспансии^{2,39}, но скорее всего экспансия будет происходить на базе новых организаций и через акционерное долевое участие (пример Turkcell), а не как передача на баланс текущих операторов связи (МТС и «Вымпелком») новых азиатских активов. Поэтому компаниям предстоит просто сосредоточиться на эффективной работе на уже стабилизированном рынке России и близких к насыщению стран СНГ. Такой пример укрепления своих позиций продемонстрировал «Вымпелком», купивший в декабре 2007 года Golden Telecom (GT), выйдя на растущий рынок фиксиро-

ванной телефонии и формирующийся рынок широкополосного доступа, а потом также усилив свое положение на рынке покупкой «Евросети» — розничной сети из 5000 точек продаж в России и странах СНГ. В итоге стратегия компании и ее бизнес на долгий срок приобретают сбалансированность и устойчивость в конкурентной борьбе на всем рынке.

Диверсификация в новые рынки — частое явление в американском бизнесе. Когда руководство General Electric столкнулось со снижением рентабельности выпуска высоких технологий, турбин, производственных, информационных решений, компания инвестировала в новые перспективные направления для сбалансирования своего развития в горизонте 20-30 лет. Так на свет появился банк GE Money (потребкредитование и ипотека в более чем 50 странах мира) и GE Commercial Finance (кредитование, операционный лизинг, различные программы финансирования и коммерческое страхование и т.д.)

Горизонт планирования: от 7 лет до 20 лет в зависимости от скорости технологических инноваций в отрасли. Высокая скорость технологических обновлений в продукции отрасли заставляет компанию постоянно и многовариантно прогнозировать будущее. В то же время, для инфраструктурных отраслей, таких как строительство, энергетика, образование, транспорт и др. продолжительность фазы стабилизации измеряется десятками лет.

Хеджирование рисков: главный риск — это ослабление контроля над качеством выпускаемых продуктов и предоставляемых услуг, а также отсутствие локальных инноваций, которые бы постоянно поддерживали лояльность клиентов, персонала и инвесторов. Компания окончательно переходит к матричной структуре управления, чтобы гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Знание отрасли и внешней среды: компания знает все о своих потребителях, персонале, конкурентах, регуляторах и даже сама формирует тренды развития отрасли и может предсказать с большой точностью мировые тенденции развития отрасли.

Понимание внутреннего устройства организации: очень высокое. Компания может задавать ключевые показатели эффективности (KPI, Key Performance Indicators) не только подразделению или отделу, а каждому кон-

кретному сотруднику не только в штаб-квартире, но в региональном подразделении, затем контролировать и реально оценивать достижение KPI.

Инвестиции в развитие: свободный денежный поток тратится на исследования и инновации, которые обеспечат сохранение конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе, а также на приобретение новых активов как фактора как минимум сохранения полученного дохода и как максимум — эффективного преумножения средств.

Наименее пострадавшими от кризиса будут именно мобильные операторы, которые вышли на стадию стабилизации своей деятельности. В благополучные годы они полностью построили все сети и инфраструктуру, обеспечили почти полный охват населения своими услугами. Из-за напряженной конкуренции они демонстрировали на протяжении последних лет высокую операционную эффективность. А главное — их услуга такова, что абоненты даже в кризис не откажутся от нее полностью. Оставшаяся после фазы роста задолженность мобильных операторов будет планомерно, хотя и позднее, погашена за счет постоянных денежных потоков. Им также не стоит бояться прихода новых игроков на рынок — цена входа на него при мировом кризисе ликвидности будет астрономической.

Кто управляет бизнесом: профессиональный менеджмент. Основатели бизнеса, как правило, владеют миноритарным пакетом, который защищен жесткими правилами корпоративного управления и раскрытия информации. Собственники, как правило, уже получили значительный доход в виде доли от продажи активов на публичном рынке или стратегическим инвесторам, стоимость их пакета растет вместе с капитализацией компании.

Структура управленческой деятельности: оперативное — 15%, операционное — 65%, проектное — 20%. У компании отлаженные подразделения и процессы, она эффективно обслуживает клиентов, планомерно совершенствует продукцию и проводит рекламные кампании. Стабильность системы обеспечивают как вертикальные, так и горизонтальные бизнес-процессы. Факторов неизвестности у менеджеров крайне мало, антикризисный процесс реагирования на наступление различного рода рисков детально регламентирован. Проектное управление позволяет компании, с одной стороны, постоянно реализовывать инновационные проекты по поддержанию конкурентоспособности, а с другой — искать новые инвестиционные идеи.

Психологический портрет управленцев и сотрудников: человеческий фактор становится решающим. Большинство работников в фазе стабилизации начинают тяготеть к рутинному труду в рамках должностных компетенций. Бесперебойный процесс инноваций и технологических решений, которые бы не давали персоналу снизить тонус своей работы, зависит от лидерских качеств руководителей. Прогресс и конкурентоспособность в этой фазе невозможны без мотивированного и инициативного персонала. Самыми важными становятся программы мотивации сотрудников. Однако компании делают упор не на отдельных личностях (сильная личность является источником дисбаланса), а на создании климата, способствующего раскрытию творческого потенциала и инициативы рядовых сотрудников.

Надо также отметить, что фаза стабилизации характеризуется резким сокращением персонала. Несмотря на то, что работы в компании становится все больше, она регламентирована и может быть с большей выгодой для компании поручена по этим регламентам специализированным подрядным организациям. Это эра аутсорсинга, вывода из компании целых подразделений, в том числе часто даже производственных.

Маркетинговые коммуникации: конкуренция уже не происходит вокруг цены на продукцию – позиционирование осуществляется исключительно за счет точного определения места компании по отношению к конкурентам. Бренды и торговые марки уже много лет известны потребителям, качество продукции у всех конкурирующих компаний на одинаковом уровне, цены – на пороге рентабельности, и все коммерческие предложения похожи. В отличие от предыдущей стадии, где доминирует про-активное воздействие на потребителя, в фазе стабилизации компании стараются вступить с потребителем в двусторонние отношения. Становясь субъектом таких отношений, компания принимает на себя социальную роль, формирует систему социальной ответственности, позиционируется как «корпоративный гражданин» общества. Реклама не столько продвигает товар, сколько развлекает аудиторию. В последнее десятилетие бурный рост переживают технологии «персональных коммуникаций», базой для которых стали возможности индивидуализации информационного обмена через Интернет.

Конкуренция осуществляется на уровне идеологий и миссий. Вот почему нефтяной мейджор BP позиционируется как активный защитник окружаю-

щей среды, Google – как революционные технологии для Интернета, IKEA – как возможность потребителям самостоятельно формировать свое жизненное пространство и т.д.

Акцент на социальной роли компании привносит в ее работу репутационные риски, связанные с соблюдением не только деловой этики, но и норм общественной морали. В странах с развитым гражданским обществом потребители достаточно чувствительны к нарушению компанией подобных норм, голосуя «против» снижением спроса на продукцию. Например, компания Nike потеряла заметную долю рынка в США и Европе, когда достоянием общественности стали детали ее производственной политики в странах Юго-Восточной Азии (на фабрике в Индонезии использовался детский труд, на фабрике во Вьетнаме все 35 тысяч рабочих зарабатывали за год столько же, сколько рекламный герой компании Майкл Джордан, на фабрике в Китае выделение вредных веществ превышало норму в 177 раз и 78% рабочих переболели респираторными заболеваниями, причем на 10 тысяч рабочих приходился всего один доктор и две медсестры, и так далее). Репутацию компании не спасло даже то, что формально все эти фабрики не входили в ее структуру — они производили товар на условиях аутсорсинга. Себестоимость производства пары кроссовок во Вьетнаме составляла \$2, а в США этот продукт продавался по цене \$180^{2.40}. С репутационными рисками, вызванными пренебрежением к общественному мнению, столкнулись в последнее десятилетие многие сотни компаний. Для десятков из них эти риски превратились в кризисы международных масштабов. По всему миру прокатились истории McDonalds, Shell, ChevronTexaco, Coca-Cola, Enron, HP и другие.

В новой экономической парадигме «государственного» или «социально-ответственного» капитализма список моральных ценностей, которые необходимо поддерживать социально-ответственной компании, расширится. В число важнейших войдут не только вопросы экологии и «эксплуатации» наемного труда, но и такие, как сдерживание прибыли, предоставление всем слоям населения адекватных цен, отказ от инвестирования в «конкурентные» экономики и государства и т.п.

Продолжительность фазы: зависит от способности менеджмента генерировать инновации и разумно инвестировать в новые решения или рынки. Компания может находиться в этой фазе очень продолжительное время, при

условии, что ее продукт остается актуальным для потребителя и не происходит резкого изменения внешней среды, что нарушило бы стабильное развитие компании. Пример «вечного» продукта – Coca Cola. Противоположный пример — компания Polaroid, не сумевшая вовремя отреагировать на появление цифровых технологий фотографии и исчезнувшая как бизнес (позднее бренд был выкуплен новыми владельцами).

В ситуации, когда рентабельность держится на уровне 3-5%, у компании всегда существует соблазн инвестировать в рискованные проекты. Ведь при зарождении бизнес приносил несколько десятков и сотен процентов годовых. Переоценка перспектив подобных проектов (вспомним кризис «доткомов» и 90%-ное падение NASDAQ) или их сверхмасштаб могут легко вывести компанию из стабильного состояния. Так Джон Рид, один из основателей Citigroup, в 2008 г. в разгар мирового финансового кризиса признал, что попытка создать многопрофильный гигант, предпринятая десять лет назад, была ошибкой. В проигрыше оказались и инвесторы, и сотрудники, и клиенты. В 1998 г. Рид вместе с Сэнфордом Уэйллом, возглавлявшим группу Travelers, руководил объединением последней с Citicorp. Их целью было создать компанию, которая занималась бы и страхованием, и обслуживанием корпораций, а также включала бы инвестиционное и коммерческое банковские подразделения. То ли сама идея была неправильной, то ли она неправильно осуществлялась из-за разногласий между создателями Citigroup, но вопрос реформирования группы стал особенно актуальным в связи с ипотечным кризисом и падением биржевой стоимости компании. Отставленный Рид считает, что новому руководству будет нелегко «распутать узел» ошибок, сделанных предшественниками. И признается в том, что главной проблемой группы было значительно ухудшившееся в последние годы качество управления во многих подразделениях и в бизнесе в целом^{2,41}.

Еще один подобный пример — слияние компаний Hewlett-Packard и Compaq, казавшееся блестящей идеей управляющей HP Карли Фьорины, от которой акционерам пришлось впоследствии просто избавиться, чтобы восстановить в глазах рынка хотя бы проблеск надежды, что оказавшийся на грани рентабельности монстр когда-нибудь «переварит» эту сделку.

Поддавшись соблазну легких прибылей от «синтетических» финансовых инструментов, свою корпоративную жизнь закончили крупнейшие инвестиционные банки США, такие как Lerman Brothers. Многолетнее давление кабль-

ной для американского автопрома системы пенсионных платежей в пользу сотрудников в сочетании с образовавшейся из-за кредитной задолженности покупателей цепочки неплатежей привело на грань банкротства General Motors, Ford и Chrysler. Оказывается, достаточно всего одного года падения продаж, и лидеры уходят в историю.

Закономерный финал фазы стабилизации и процесс перехода адекватных предприятий на новую фазу жизненного цикла организации: фаза стабилизации позволяет организации выбрать два дальнейших сценария. Первый основан на инновационном потенциале организации и предполагает выбор нового пути развития, в рамках которого зарождается новая организация или абсолютно новая бизнес-модель (средства для нового бизнеса у собственников организации были на протяжении многих лет, но вопрос в том, смогли ли они эффективно их инвестировать). Второй сценарий, который принимается управленцами гораздо чаще, – это выбор спокойного развития, которое, как им кажется, никогда не закончится. Все проблемы борьбы за рост остались в прошлом, «запас прочности» системы кажется максимальным. Тем не менее, внешняя среда медленно накапливает изменения. Спустя несколько лет или десятилетий стабильности оказывается, что окружающий компанию мир изменился, и она больше не соответствует его требованиям. В такой ситуации любой риск может — и легко приводит — к тому, что у компании не находится адекватного ответа. Руководство не понимает ситуацию, все имеют разные точки зрения, начинается управленческий хаос, что приводит сначала к стагнации бизнеса, а затем к быстрому и неконтролируемому распаду.

ФАЗА СТАГНАЦИИ (здесь мы можем основываться только на западных примерах).

Главная задача: осознать, что компания находится на краю гибели, и выделить активы и перспективные направления развития, способные стать ядрами новых бизнесов. От всего, что не приносит доход и тяготит компанию, нужно избавиться, вкладывая вырученные средства в реально передовые технологии и в экспансию на новые рынки. Чем раньше будут предприняты эти меры, тем меньше шансов, что компания войдет в неконтролируемый «штопор». Даже если кризис чудом «рассосется» и прежний бизнес не умрет, компания все равно отстанет от конкурентов, и догнать их будет уже невозможно. Поэтому оперативность реагирования менеджмента является залогом выживания.

Классическим примером успешной трансформации является компания IBM. Созданная в 1911 году, компания добилась большого успеха благодаря своим счетным машинам (в частности, компании принадлежит внедрение когда-то передовой технологии перфокарт). С 1920-х по 1960-е годы компания приобрела широкую клиентуру, что стало хорошей базой для перехода к выпуску промышленных ЭВМ. Первый такой компьютер был серийно выпущен в 1953 г. Затем компания «расслабилась» и недооценила потенциал рынка персональных ЭВМ, пропустив в этом сегменте вперед Apple. Но вскоре, за счет инвестиционных ресурсов и новаторской концепции «модульного» ПК (благодаря которой сегодня компьютеры собирают из отдельных совместимых компонентов), компания быстро вернула себе лидерство и в этом сегменте: понятие «IBM-совместимость» стало индустриальным и потребительским стандартом. Именно «модульной» концепции IBM человечество обязано тем, что сегодня компьютеры могут взаимодействовать друг с другом. Страшно представить, что было бы, если бы все производители шли по пути создания собственных архитектур. Однако эта концепция одновременно породила и множество конкурентов, с которыми IBM не могла состязаться в низкой цене. Главным источником ее прибыли оставались промышленные системы. В начале 90-х годов спрос на корпоративные мейнфреймы резко упал, поскольку многие производственные процессы уже могли контролироваться обычными настольными ПК, достигшими значительной производительности. В результате убытков компания вынуждена была сократить почти 100 тысяч человек и сменить стратегию развития: отказавшись от выпуска ПК и ноутбуков (последнее подразделение было продано Lenovo в 2004 г.), компания сфокусировалась на услугах. Сегодня в обороте компании (\$80 млрд. в год) \$45 млрд. приходится на продажу ПО и сервисных услуг. На продажи «железа» — всего около 20% оборота. Спектр услуг IBM Global Services весьма широк — от консультаций по проектированию корпоративных сетей до обслуживания текущих операций крупных заказчиков (например, 470 из 500 крупнейших банков мира входят в число клиентов IBM). Сейчас IBM — крупнейший интегратор и крупнейшая в мире сервисная компания в сфере информационных технологий. Так компания, пережившая кризис традиционной модели, успешно перешла на другой рынок, снова став лидером.

В подтверждение данной тенденции здесь также можно сказать о завершении в июле 2008 г. сделки HP по приобретению компании EDS, что открывает перед HP новые возможности в сфере консалтинговых услуг — на эту со-

ставляющую бизнеса новое руководство HP делает основную ставку как на инструмент выхода из затянувшегося периода нестабильности, вызванного непродуманным поглощением Compaq.

Горизонт планирования: определяется запасом прочности системы, обслуживающей традиционные рынки и зависит от продолжительности программы перехода на новую бизнес-модель, а также от понимания топ-менеджментом перспектив развития отрасли и компании. Зачастую менеджеры думают, что «все само образуется», и ограничиваются «косметическими» мерами, когда на самом деле система требует кардинальных перемен.

Хеджирование рисков: непоследовательность, хаотичность решений и недоведение решений до результата – главный враг компании в фазе стагнации. Персонал и инвесторы перестают верить обещаниям топ-менеджмента и тем самым управление постепенно начинает распадаться. Котировки падают, люди увольняются. Попытки вернуть компанию к «светлому и безоблачному» прошлому, восстанавливая существовавшую структуру, еще более опасны — как мы уже понимаем, результатов это не даст, а время уйдет.

Знание отрасли и внешней среды: меньше, чем в фазе стабилизации. Не известны ни новая модель развития, ни внешняя среда новых рынков, на которые компания может перенести свою активность.

Понимание внутреннего устройства организации: менеджмент понимает, как управляется их компания, но не понимает какие подразделения являются перспективными, а какие не соответствуют перспективам рынка.

Инвестиции в развитие: у компании сохраняется значительный доход от традиционных операций, поэтому компания тратит серьезные ресурсы на поиск нового пути развития, но подобный поиск невозможен без начальных гипотез, и если среди них нет верной, компания, потратив впустую огромные ресурсы, пикирует к земле.

Кто управляет бизнесом: как правило, новый топ-менеджмент, у которого не «замыленный» взгляд на положение компании в отрасли и более объективный подход к оценке перспектив ее развития.

Структура управленческой деятельности: оперативное управление – 25%, операционное – 65%, проектное – 10%. Операционные процессы поддер-

живают традиционную систему управления, но резко возрастает доля оперативного управления как ответ на поиск выхода из положения.

Психологический портрет управленцев и сотрудников: хладнокровие и простая и всем понятная логика действий являются наиболее ценной чертой эффективного персонала в фазе стагнации. Крайностей, в виде расслабленности и веры, что все «образуется само», и паники нужно избегать.

Маркетинговые коммуникации: компания коммуницирует по старинке, не слишком демонстрируя, что ее бизнес начал стагнировать или в компании идет подготовка к новому рынку.

Продолжительность фазы: зависит от действий менеджмента, который пытается не допустить вхождения компании в кризис и ищет новые перспективные рынки, а также от запаса прочности системы, которая с каждым днем становится все менее адекватной внешней среде.

Закономерный финал фазы стагнации и процесс перехода в новую фазу жизненного цикла: в большинстве случаев менеджмент медлил с принятием решений о продаже неэффективных подразделений, не нашел точки нового системного роста и компания входит в «турбулентность» кризиса.

ФАЗЫ КРИЗИСА, ДЕСТРУКЦИИ И СМЕРТИ БИЗНЕСА (пока ни одна российская компания до них не доходила; все «кончины» отечественных бизнесов были результатами ошибок в «восходящих» фазах развития и, таким образом, были «безвременными»; здесь же мы говорим о неизбежном)

Главная задача: смириться с тем, что дела настолько плохи, что организации в прежнем виде уже не будет, что надо не восстанавливать прекрасное, но неповторимое прошлое, а двигаться вперед: в новую отрасль или просто спасти активы, эффективно реализовав их, например, конкурентам и сохранив хотя бы часть активов акционеров и часть коллектива.

Горизонт планирования: зависит преимущественно от правил, регулирующих процедуру банкротства компаний. Чем более зарегулирована отрасль – тем дольше и болезненнее пребывание компании в этой фазе. Так, процедура банкротства одного из крупнейших инвестиционных банков США Bear Stearns, жертвы ипотечного кризиса (и дальнейшей продажи его JP Morgan) была проведена Федеральной резервной системой и Министерством финансов США

всего за несколько недель. Моментальная санация приостановила панику и новую волну банкротств и сохранила большинство рабочих мест в банке.

Авиакомпания Alitalia начала, как и многие другие авиакомпании, испытывать проблемы после терактов 11 сентября 2001 г. Но менеджмент Alitalia был столь медлителен, что за 4 года не принял никаких реальных мер и накопил долги в размере €1 млрд. В 2004 году начались, наконец, переговоры о приобретении компании другими авиаперевозчиками. В отличие от США, законодательство Италии, напротив, удерживает подобные компании от банкротства и предоставляет профсоюзам и персоналу право участвовать в судьбе бизнеса. Персонал не шел на болезненные, но необходимые меры оздоровления бизнеса. В мае 2008 года от покупки Alitalia отказался последний претендент, консорциум AirFrance-KLM. В результате долги компании либо лягут вечным бременем на итальянских налогоплательщиков, либо компания, ежедневно приносящая убытки на €1 млн., будет просто ликвидирована.

Хеджирование рисков: главный риск в этой фазе — панические настроения среди топ-менеджмента, коллектива, акционеров и потребителей. Тут у адекватного управляющего нет другого выхода, кроме как формировать у ключевых аудиторий представление о моделях будущего, преодолевая суженное «кризисное» восприятие ситуации. Персонал не должен бросить свои обязанности. Потребители не станут помогать компании выйти из положения, они потеряют лояльность и уйдут к конкурентам. Но хуже всего, если инвесторы оценят компанию как бесперспективную. Тогда даже ликвидные активы не удастся реализовать по справедливой цене, не говоря уже о привлечении ресурсов для реструктуризации.

Знание отрасли и внешней среды: резко падает, поскольку прошлые связи разрушаются.

Понимание внутреннего устройства организации: проблематичное. Антикризисные менеджеры зачастую не определяют конкретные причины неадекватности компании, а обвиняют в неадекватности существующую в компании систему управления как таковую. На самом же деле в ней есть не только пробелы, но и прекрасно работающие позитивные составляющие. Реструктуризация такого типа только «добывает» бизнес.

Инвестиции в развитие: идет массированная распродажа активов, сред-

ства от которой уходят на приведение компании к динамическому равновесию с внешней средой — исполнение долговых обязательств, выплату заработной платы сотрудникам (они, возможно, уже бросили по-настоящему работать, и компания не приносит прибыль, но трудовые контракты по-прежнему в силе), оплату поставленного сырья, обеспечение выпуска и доставки предоплаченной продукции, и так далее.

Кто управляет бизнесом: как правило, новый топ-менеджмент, который специально нанимается для вывода компании из кризиса или для проведения процедуры банкротства компании с максимальным сбережением ее активов.

Структура управленческой деятельности: оперативное управление – 65%, операционное – 30%, проектное – 5%. Компания разочаровалась в эффективности и адекватности своей системы управления. Менеджмент хаотичными решениями разрушает даже эффективно работающие подразделения, и это еще больше подрывает организацию. Кризис идей. Нет проектов развития. Компания готовится к «похоронам» или к приходу новых собственников, обладающих представлениями о том, куда ее переориентировать.

Психологический портрет управленцев и сотрудников: уныние и депрессия – главный враг персонала и менеджмента компании. Топ-менеджер, который, несмотря на панику и хаос в оценках ситуации, сможет сохранять хладнокровие и объективно смотреть на бизнес и его будущее, сможет завоевать уважение и лояльность коллег. Весьма вероятно, что именно он получит карт-бланш на антикризисное управление.

Маркетинговые коммуникации: личные коммуникации и антикризисный PR являются характерными признаками этой фазы. Компания убеждает ключевые аудитории, влияющие на ее бизнес, в хороших перспективах своего бизнеса после прохождения кризиса и возрождения в новом качестве.

Продолжительность фазы: как уже было сказано ранее, все зависит от размера бизнеса и правил, регулирующих банкротство компании.

Закономерный конец жизненного цикла организации: в результате разрушения бизнеса его активы продаются другим игрокам отрасли. Они реорганизуют бизнес, интегрируя отдельные блоки организации и часть персонала в собственные системы. Другая часть ищет новую работу самостоятельно.

но. Возможно, что компания попадет в руки не конкурентов, а собственника, желающего начать работать в этой отрасли «с нуля», который заново отстроит бизнес по новой модели и заново пройдет путь от зарождения до стабилизации, но в таком случае компания уже никогда не вернет долю рынка, которая у нее была в «прошлой жизни». И сожаления здесь неуместны.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ОТРАСЛЕЙ И ИХ ФАЗЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

После того, как мы рассмотрели фазы жизненного цикла организации на примере условной компании, было бы полезно посмотреть с точки зрения этой теории на общие тенденции развития целых отраслей российской экономики по состоянию на 2008-2010 годы.

В качестве «классификатора» отраслей предлагается использовать отраслевую структуру, принятую рейтинговым агентством «Эксперт» для ежегодных обзоров «Эксперт-400» и «Эксперт-200». Начиная с 1994 года в этих обзорах проводится подробный анализ состояния соответствующего числа крупнейших отечественных компаний. Хотя рейтинг «Эксперта» ранжируется по объему реализации продукции (работ, услуг) в определенном году, в него входят компании практически всех сфер экономики. При этом отраслевая структура рейтинга более компактна, чем, например, классификаторы ОКОНХ.

Мы попробуем проанализировать, какие отрасли являются самыми эффективными с точки зрения управления, достижения целей бизнеса и умения работать на высококонкурентном рынке, максимизируя прибыль. Анализ темпов роста выручки и доходов по отрасли для этого недостаточен. Например, розничная торговля растет очень быстро, но прибыль сетей минимальна, поскольку велики инвестиции в экспансию торговых сетей. Напротив, нефтегазовая отрасль – лидер по прибыли, но ее рост основан не на качественном управлении и прогрессивных технологиях, а на внешней конъюнктуре при снижающихся темпах добычи.

Как только упала цена на нефть и газ, некогда кичившиеся своим богатством компании («Газпром», «ЛУКОЙЛ» и др.) сразу же подали заявки на господдержку через льготное кредитование, объясняя свои действия тем, что им не хватит средств расплатиться с кредитами и одновременно проводить инвестиции в добычу нефти и газа. Так может быть лучше пересмотреть структуру

Таблица 4. Интегральная оценка эффективности российских отраслей в 2008-2010 гг.

Отрасль	Фаза	Продукты или услуги	Ориентация В2С или В2В	Общий балл
1. Телекоммуникации (мобильная связь)	Начало стабилизации	услуги	В2С	132
2. Пищевая промышленность	Конец роста	продукты	В2С	115
3. Промышленность бытовых товаров (FMCG)*	Конец роста	продукты	В2С	112
4. Банки, инвестиционные компании и лизинг	Рост	услуги	В2С и В2В	107
5. Розничная торговля	Рост	услуги	В2С	106
6. Информационные технологии	Рост	услуги	В2В	103
7. Цветная металлургия	Рост	продукты	В2В	101
8. Черная металлургия	Рост	продукты	В2В	99
9. Оптовая торговля	Рост	услуги	В2В	95
10. Общественное питание	Рост	услуги	В2С	91
11. Развлечения	Рост	услуги	В2С	89
12. Телекоммуникации (остальное)	Рост	услуги	В2С и В2В	86
13. Страхование	Рост	услуги	В2С	85
14. Электроэнергетика	Рост	продукты	В2С и В2В	85
15. СМИ и рекламная индустрия*	Рост	услуги	В2С и В2В	84
16. Фармацевтическая промышленность	Рост	продукты	В2В	83
17. Парфюмерно-косметическая промышленность	Рост	продукты	В2С	80
18. Упаковка	Рост	продукты	В2В	70
19. Нефтяная и нефтегазовая промышленность	Рост	продукты	В2В	69
20. Лесная, деревообрабатывающая и ц/бум. промышленность	Рост	продукты	В2В	65
21. Промышленность драгоценных металлов и алмазов	Рост	продукты	В2В	65
22. Легкая промышленность	Конец формирования	продукты	В2С	62
23. Полиграфическая промышленность	Конец формирования	продукты	В2В	58
24. Угольная промышленность	Конец формирования	продукты	В2В	58
25. Химическая и нефтехимическая промышленность	Конец формирования	продукты	В2В	57
26. Строительство	Конец формирования	услуги	В2С и В2В	55
27. Транспорт	Конец формирования	услуги	В2С и В2В	49
28. Сервисные компании промышленности	Формирование	услуги	В2В	44
29. Операции с недвижимостью	Формирование	услуги	В2В	44
30. Промышленность строительных материалов	Формирование	продукты	В2В	43
31. Машиностроение	Формирование	продукты	В2В	39
32. Образование*	Формирование	услуги	В2С	38
33. Агропромышленный комплекс	Формирование	продукты	В2В	35
34. Жилищно-коммунальное хозяйство	Формирование (?)	услуги	В2С	17
35. Здравоохранение*	Формирование (?)	услуги	В2С	11

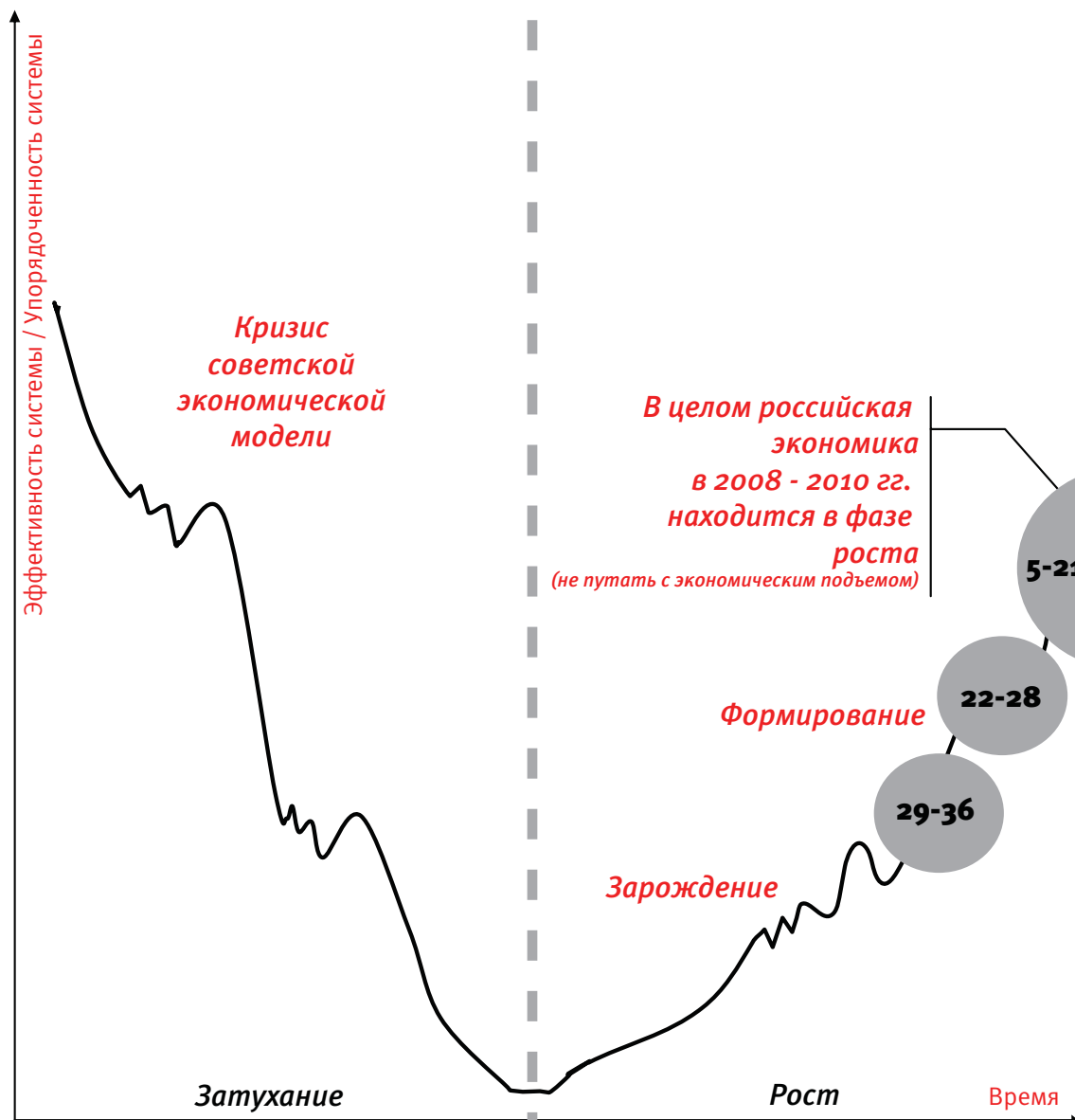
*Эти отрасли не представлены в рейтинге «Эксперт-400»

Темпы роста выручки за 10 лет	Инвестиции в основные фонды	Прибыльность за 10 лет	Конкурентное напряжение в отрасли	Внутрифирменное управление	Уровень коррупции**	Государственный протекционизм **	Удовлетворенность клиентов	Прозрачность бизнеса	Охват национального рынка	Вытеснение импорта	Международная экспансия	Уровень дифференциации	Использование всех возможностей рынка	Уровень инноваций	Качество маркетинго- вых коммуникаций	Благоприятная конъюнктура**
10	10	10	10	7	4	3	8	9	9	6	7	7	8	7	8	9
9	7	7	10	6	6	7	7	8	9	4	3	6	7	7	8	4
10	4	10	9	7	8	9	4	9	10	2	1	0	9	4	9	7
10	6	8	9	7	7	3	6	7	6	6	3	5	6	5	6	7
10	8	2	9	7	7	9	6	6	6	3	2	7	6	6	6	6
7	6	8	7	7	3	8	6	6	5	4	3	4	8	7	6	8
10	4	10	4	5	7	7	5	5	5	8	9	4	7	4	5	2
10	6	10	6	5	4	5	5	6	8	9	6	4	4	4	4	3
10	5	3	8	6	5	9	6	6	4	4	2	3	7	5	5	7
4	6	5	8	5	7	8	5	3	4	6	2	4	5	4	6	9
10	4	9	8	4	3	7	4	2	3	7	4	3	7	3	4	7
7	5	6	7	3	7	6	6	7	7	3	1	5	3	4	4	5
9	6	2	9	4	7	8	4	3	6	3	1	3	4	3	6	7
5	7	2	1	7	5	1	2	8	7	5	3	4	5	8	6	8
8	3	6	8	4	7	3	4	6	8	2	3	2	5	3	4	8
9	4	10	7	6	2	5	3	4	7	2	2	2	5	2	6	7
3	2	2	10	4	9	9	6	3	6	2	1	2	5	5	4	7
8	5	0	5	4	7	9	5	2	3	2	1	2	4	4	3	6
10	4	10	4	5	0	0	2	4	5	7	4	2	4	3	4	1
7	4	7	5	4	2	2	5	4	4	4	3	3	3	3	5	0
8	5	9	2	3	3	2	4	3	3	3	5	3	4	3	3	2
3	3	2	8	3	10	7	3	1	2	0	1	2	2	3	4	8
3	2	3	7	2	8	8	3	3	2	2	1	1	2	4	3	4
6	3	7	2	3	3	3	2	3	3	6	4	1	4	2	2	4
6	3	3	2	3	6	3	3	5	2	2	3	4	3	2	3	4
10	7	10	2	3	0	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	0
5	4	5	5	3	4	2	2	1	4	2	2	1	2	1	3	3
3	2	2	7	2	2	4	2	3	1	2	1	2	2	3	2	4
10	1	10	3	2	0	1	2	1	1	1	3	1	2	1	3	2
6	3	10	3	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1
1	3	2	8	1	4	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	4
5	1	5	7	2	1	1	2	1	1	3	0	3	3	1	1	1
2	1	2	3	1	3	2	2	0	2	5	3	2	1	2	1	3
2	2	1	1	1	0	1	0	0	2	0	0	0	2	2	1	2
2	2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0

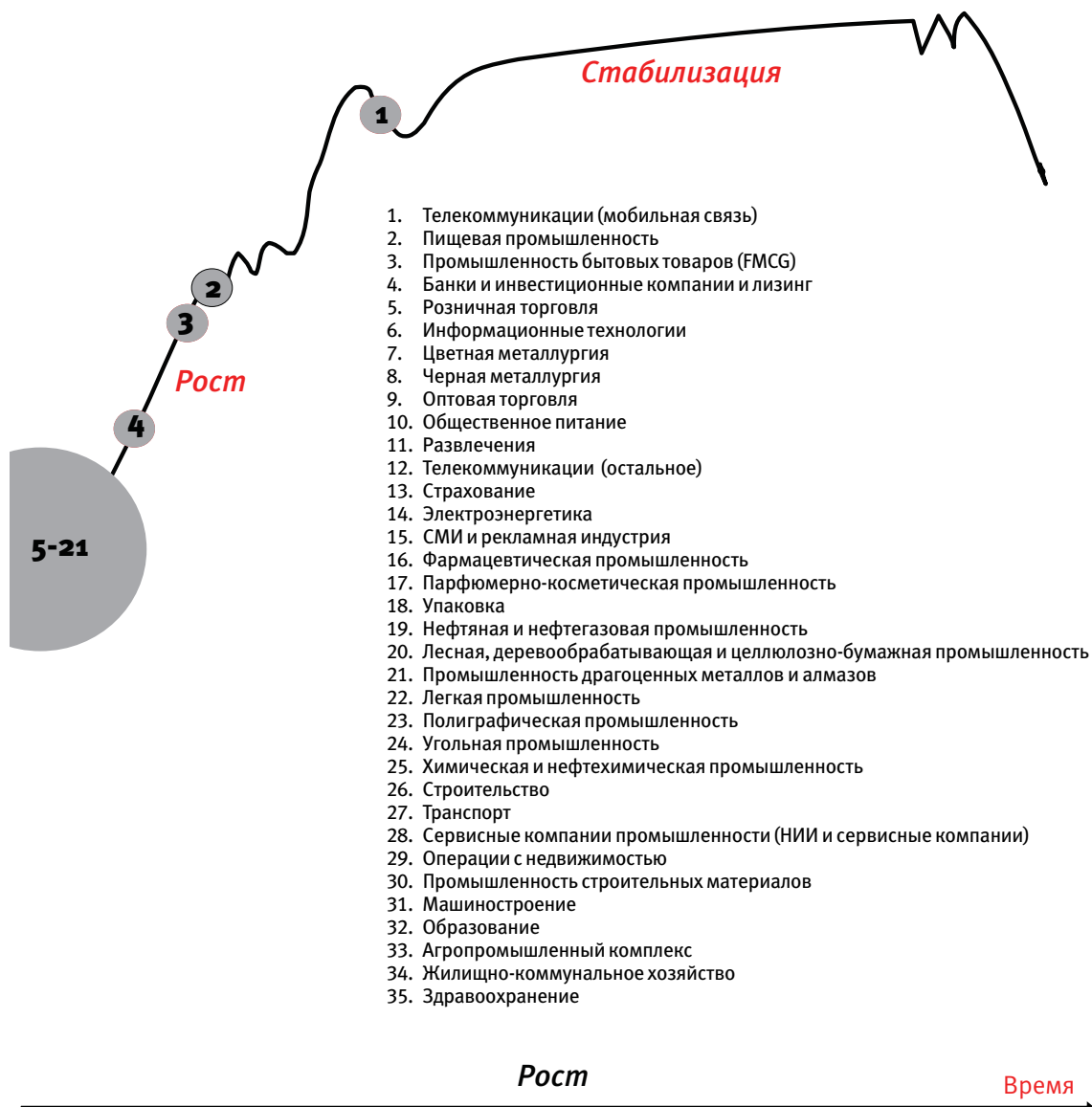
** Обратная зависимость баллов: 10 за минимальную выраженность признака

Рисунок 7.

Уровень эффективности управления в российских отраслях и распределение



отраслей по фазам развития рыночной экономики в 2008-2010 гг.



своих активов, продать непрофильные (от СМИ до энергетики), перестать выводить средства из России на международные проекты (от Средней Азии до Латинской Америки) и наконец-то заняться внутренней оптимизацией и снижением расходов? Ведь если проанализировать презентации топ-менеджмента этих компаний, то окажется, что себестоимость добычи нефти у того же «ЛУКОЙЛа» в 2006-2007 гг. была \$2,7/баррель^{2.42}, а «Газпром» добывал 1 тыс. куб. м товарного газа с учетом его переработки по себестоимости 119,2 руб. (около \$4-5), при этом себестоимость транспортировки 1 тыс. куб. м газа по территории России составляла 381,2 руб (около \$15)^{2.43}.

В строительстве на результаты влияет зависимость от городских чиновников, а будь рынок прозрачным и равнодоступным для всех участников, в том числе иностранных, картина отрасли была бы совсем другой...

Вот почему только по прибыльности нельзя судить об общей эффективности бизнеса, проверяемого кризисом на прочность. При оценке эффективности отраслей разумней выбрать интегрированные критерии, которые бы определили реальные успехи менеджмента в сложной конкурентной борьбе, без влияния выгодной рыночной конъюнктуры или господдержки. Автор ввел такие критерии и оценил каждую отрасль по каждому из них в баллах от 1 до 10 (см. таблицу 4):

- темпы роста выручки за 10 лет;
- масштабные инвестиции в основные фонды (для производства) или в инфраструктуру услуг;
- прибыльность за 10 лет;
- напряжение конкурентных сил в отрасли;
- качество внутрифирменного управления (качество стратегии, профессионализм менеджмента, воплощение стратегии);
- роль коррупции в отрасли (как на уровне регуляторов отрасли, так во взаимодействии предприятий отрасли с поставщиками и клиентами);
- роль государственного протекционизма в отрасли;
- удовлетворенность клиентов качеством продукции/услуг или соотношение цены и качества товаров или услуг; соотношение «российских» цен к общемировым;
- прозрачность бизнеса, корпоративное управление, капитализация и акционерные отношения;
- всероссийский охват предложением продукта/услуги;

- борьба с импортом; в т.ч. национальный капитал контролирует отрасль или иностранный;
- международная экспансия бизнеса;
- уровень дифференциации (выпуск продукции вторичного передела для промышленности или новые нестандартные решения для сферы услуг);
- использование всех возможностей рынка;
- уровень инноваций и технологических решений;
- качество маркетинговых коммуникаций с клиентами и партнерами;
- роль выгодной внешней конъюнктуры.

Затем баллы были суммированы, а отрасли ранжированы по убыванию итогового балла.

В десятку самых эффективных отраслей не вошли традиционные лидеры по прибыли, такие как нефть и газ, а также отрасли, добывающие полезные ископаемые. Самыми эффективными, в основном, оказались отрасли услуг и отрасли, производящие продукты для конечных потребителей. Эти отрасли за десять-пятнадцать лет «с нуля» смогли построить абсолютно новые бизнесы без приватизационной истории и эффективно аккумулировать деньги населения, обеспечив рост внутреннего потребления. Распределение отраслей по фазам жизненного цикла показано на рис. 7.

ВЛИЯНИЕ КОНКУРЕНЦИИ И МОНОПОЛИИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ОТРАСЛЕЙ

Отрасли, входящие в первую пятерку, похожи сочетанием двух факторов – в этих отраслях самая сильная конкуренция и очень высокая скорость оборота денежных средств. Легкость входа игроков на эти рынки, помноженная на высокую скорость оборачиваемости, приводит к росту эффективности производства товаров и предоставления услуг за счет быстроты изменений, которые вносят компании в свою деятельность. Эти отрасли быстрее других доводят свои рынки до насыщения, переходя в фазу стабилизации бизнеса на национальном уровне.

Конкурентное напряжение начинает спадать, а оборот денежных средств — замедляться (сроки окупаемости возрастают) с каждым «шагом вниз» по нашему рейтингу. В 15-ти первых отраслях вы не найдете ни одной монополии. Это, наверное, ответ на вопрос, какая экономика эффективнее: основанная

на чистой конкуренции или на государственном регулировании, пусть даже осуществляемом рыночными методами через крупные государственные концерны. Наши экономисты делятся на два противоборствующих лагеря: рыночников и государственников. Но истина скорее посередине. Согласно нормальному распределению вероятностей (распределению Гаусса), в системе всегда присутствуют две области стандартного отклонения. То же самое можно сказать об обществах, экономиках и организациях. Чистая конкуренция без контроля государства — такая же утопия, как и государственное планирование без частной инициативы. Наиболее жизнеспособными являются системы, которые балансируют в области нормального распределения, не допуская ошибок ни слишком стремительного роста, ни пассивности.

Поэтому для России ответ очевиден: ориентированные на услуги отрасли с высокой скоростью оборота денежных средств нужно отдать в частные руки и выстроить регулирование так, чтобы в этих секторах не прекращалась конкурентная война, но сохранялись прозрачные для иностранцев правила работы. Это обеспечит рост качества услуг и продуктов и удовлетворенность клиентов, и повысит качество жизни в стране до передового уровня.

Отрасли, имеющие продолжительные сроки оборачиваемости денежных средств и связанные с национальной безопасностью (национальной инфраструктурой) должны контролироваться государством. Но и в этих секторах нельзя создавать монополии. В каждом должны быть 2-3 крупные госкомпании со схожей структурой активов, конкурирующие между собой и оцениваемые по одинаковым показателям. Если управленцы не обеспечивают надлежащую эффективность и прозрачность, они будут «съедены» по законам выживания другими управленцами. Не можете найти эффективных управленцев — берите из бизнеса. Элемент конкуренции повышает эффективность решений при любом государственном строе. В СССР одним из немногих экспортных товаров, завоевавших превосходную репутацию, были вооружения. И произошло это благодаря конкуренции между конструкторскими бюро, параллельно решавшими одинаковые задачи («МиГ» и «Сухой», КБ Ильюшина и КБ Туполева, КБ Миля и КБ Камова и т.д.). Современный пример — создание на базе «Air Union» крупного авиаперевозчика с государственным участием «Авиалинии России» в качестве конкурентного «противовеса» государственному же «Аэрофлоту». Государство контролирует актив и производит долгосрочные инвестиции, на которые частный бизнес сам бы не решился.

БУДУЩЕЕ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

По состоянию на 2009 г. рано давать рекомендации и делать выводы о мировом кризисе, который еще только начинается и, в общем, непредсказуем. Но все же можно сделать некоторые обоснованные предположения.

Капитализм или новая экономическая модель? До встречи лидеров стран G20 в ноябре 2008 г. многие говорили о том, что эра капитализма подходит к концу. Но встреча показала, что у лидеров ведущих стран нет альтернативных идей. Каких бы мы ни видели минусов капитализма, замены ему пока не найдено. Итог встречи «двадцатки» – намерение реформировать финансовую архитектуру мира, при этом опираясь на принципы свободного рынка: господство права, уважение к частной собственности, свободную торговлю и инвестиции, конкурентные рынки, эффективно регулируемую финансовую систему. Общество, построенное на либеральных принципах, действительно позволило миллионам людей избежать бедности и повысить жизненный стандарт. Ни слова о тотальном возвращении государства в экономику, об опоре на собственные силы, о протекционизме. Широко объявленного конца глобализации тоже не состоялось. Скорее наоборот: близость и взаимопроницаемость экономик мира стала легитимной, признаваемой не только для стран евро-атлантического сообщества. Запад декларировал готовность делиться экономической властью и «более адекватно отражать экономические веса» растущих экономик^{2,44}.

Переход в оценке стоимости активов от капитализации к реальной прибыли. Мы видим уникальное явление – перестают действовать работавшие ранее методы оценки стоимости компаний, построенные на капитализации. Горизонт планирования резко сокращается, и никого из инвесторов не интересует капитализация бизнеса и его успехи в далеком будущем. В мире умрут тысячи компаний и не начнутся новые масштабные проекты, которые могли финансироваться только за счет фондового рынка и имели норму прибыли на несколько порядков меньшую, чем их капитализация. Сейчас и в ближайшем будущем компания стоит ровно столько, сколько зарабатывает в течение своего бизнес-цикла. При кризисах время сжимается и начинает работать принцип: «Синица в руках вместо журавля в небе».

Еще в 1960-х на банковскую, брокерскую и страховую деятельность в большинстве развитых стран приходилось около 10% корпоративных прибылей.

В 2005 году в США и Британии, двух странах, где расположены крупнейшие мировые финансовые центры Нью-Йорк и Лондон, эта цифра достигла уже 35%^{2.45}. Все эти тенденции привели к заметному завышению стоимости активов. Теперь спрос на них упал вместе с интересом инвесторов к «возможным в будущем доходам». В результате за 2008 г. российские акции подешевели на 29,3-96,6%, а капитализация шести компаний снизилась больше чем в 10 раз^{2.46}. Теперь нам стоит ждать глобальной переоценки не только компаний, но и той продукции, что они производили.

Изменение полюса экономического развития. Из-за «безальтернативности» капитализма крупные развивающиеся страны (Китай, Россия и т.д.) находятся не в фазе «зарождения» какой-то новой экономической модели, а в фазе роста и строительства капиталистической системы (пусть и с сильным регулирующим влиянием государства и со спецификой политического и культурного уклада своих обществ). Западные страны миновали фазу стабилизации, неадекватно оценив риски слишком либерального подхода к управлению экономикой, позволив себе сокращать производственный сектор в пользу финансовых операций, основывая потребление не на реальных доходах, а на экспорте не обеспеченной товарным производством валюты. Кризис обозначает начало фазы стагнации этой модели. Ей приходит конец, и центры экономической силы смещаются на Восток, который будет генератором нового экономического роста, основанного на внутреннем спросе.

Но стандарты комфортабельной жизни «как в Америке» никуда не уходят. Просто они начинают реализовываться в других системах на более адекватных принципах. Поэтому внешняя среда мирового бизнеса сегодня находится на пороге качественных изменений, прежде всего — беспрецедентного взрыва численности среднего класса. По мнению экономистов Goldman Sachs к 2030 году за счет богатеющего населения развивающихся стран к среднему классу присоединится еще 2 млрд. человек^{2.47}. В результате расширения среднего класса изменятся модели потребления, произойдут масштабные сдвиги на рынках сырья и товаров. Неизбежны радикальные изменения в потреблении, например, машин, источников энергии. Сегодня очевидно, что США и Европа не смогут обеспечить новый виток потребления. Скорее всего, это сделает Китай, где сосредоточены основные резервы мирового промышленного роста. Ответа на вопрос, каким будет место России в обновленном мире, пока нет. Российские инвестиции за рубежом — это страховка от проблем с российски-

ми активами, а не взвешенная логика построения транснационального бизнеса. Если страна сделает ставку на развитие крупного и среднего частного российского бизнеса при достаточных госрасходах на оборону и активную внешнюю политику и продолжит усилия по интеграции в мировую экономику, то она сохранит свое место в геополитическом раскладе сил. Удерживая контроль над стратегически важными отраслями, государство смело может отдавать на откуп российскому или иностранному бизнесу сервисный сектор и потребительские рынки. По мнению экспертов «Ренессанс Капитала», благодаря своей истории и географическому положению Россия будет играть роль проводника между Западом и Востоком. И спрос на все, что может предложить Россия — от сырья до проектов развития национальной инфраструктуры и технологий, — будет только расти^{2,48}. Напротив, изоляция и «обида на весь мир» — прямой путь России к очередной экономической катастрофе.

Цена на нефть и будущее России. Как бы то ни было, но профинансировать будущий рост Россия сможет только за счет продажи сырья. Будем честными — наш экономический рост последних лет построен исключительно на благоприятной мировой конъюнктуре на рынке энергоносителей. За 2002-2006 гг. доля природных ресурсов и продуктов их первичной переработки в российском экспорте выросла с 78,2% до 85,5%, а машин, оборудования и транспортных средств упала с 9,4% до 5,6%. Эта конъюнктура позволяла наполнять бюджет, а высокий спрос подогревал импорт. Экономика росла за счет искусственно подогреваемого спроса, основанного на экспортных доходах и внешних заимствованиях: оборот розничной торговли увеличился в 4,6 раза, доходы населения — в 5,5 раза, а кредиты физическим лицам — в 72,5 (!) раза. Ввоз из-за границы продовольствия в 2000-2007 гг. вырос в 3,7 раза, товаров народного потребления — в 4,3 раза, машин и оборудования — в 7,1 раза, сложной электронной техники — в 12,8 раза, а легковых автомобилей — в 22,3 раза^{2,49}. По сравнению с этими цифрами отечественная промышленность, можно сказать, стагнировала (за 2000-2007 гг. промышленное производство выросло на 64,2%, ВВП в целом — на 72%). Не говоря уже о науке, доля расходов на которую в 2006 г. в федеральном бюджете была меньше, чем в 1992 г. Весь этот многократный рост потребления достигнут за счет феноменального подъема цен на нефть — с \$9,8 за баррель в 1998 г. до \$140 спустя десять лет. Как только цена на нефть снижается, в России происходит кризис (1986, 1998, 2008). Поэтому реалистичный прогноз развития страны зависит от цены на нефть.

Вне всяких сомнений, XXI век станет веком нехватки мощностей нефтедобычи. В начале 90-х низкие цены на нефть сделали вложения в развитие нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности невыгодными. Цены выросли, но мощности за ними не успели. Теперь мир стоит перед истощением традиционных нефтяных запасов, что требует еще более крупных и длительных вложений в освоение запасов трудноизвлекаемых. Согласно прогнозу Международного энергетического агентства, спрос на нефть со стороны Китая, Индии и других стран emerging markets до 2030 г. будет требовать ежегодных инвестиций в размере \$360 млрд в разработку месторождений. Но даже с учетом этих вложений, сокращение ежегодного уровня добычи составит 6,4%^{2.50}. Нефтяные компании начали активно экономить на будущем. Начинается массовое сокращение вложений в новые проекты, это касается как частных, так и государственных компаний, включая мирового лидера отрасли Saudi Aramco. Особенно острая ситуация в регионах с дорогой добычей. Поэтому основные предпосылки для возврата нефти к цене \$100 за баррель остаются: спрос на энергетические ресурсы, при отсутствии прорывных технологий альтернативной энергетики, сохранится.

Понятно, что соперничество за природные ресурсы станет ведущим геополитическим фактором. Население мира к 2025 году вырастет до 8 миллиардов человек. Этот рост будет происходить, в основном, за счет стран Азии и Африки. Население Индии к 2025 году превысит население Китая. По мнению специалистов, только к 2025 году произойдет технический прорыв, который даст миру альтернативу нефти и природному газу, однако его практическое применение окажется медленным из-за огромной стоимости замены всей распределительной инфраструктуры^{2.51}.

Во многих секторах рынки еще не достигли насыщения, в этих отраслях возможен значительный рост. Разумно предположить, что если экономика России успешно адаптируется к новым реалиям и успешно пройдет через кризисные 2009-2010 гг., а цены на сырье удержатся на относительно высоком, хотя и не пиковом, уровне, то у страны будет положительное сальдо торгового баланса. В этом случае можно ожидать нового витка роста потребления и инвестиций. Если поток денег от экспорта начнет снижаться, а мировая финансовая система не сможет выбраться из структурного кризиса, темпы роста российской экономики будут меньше (но не отрицательными как у развитых стран). Поэтому на то, что в благоприятной ситуации потребовало

бы 3-4 года роста, в условиях нестабильности уйдет 7-8 лет. В целом в ближайшее десятилетие нас все равно ожидает рост экономики. Поэтому, да еще с учетом демографического «провала», можно ожидать выхода России на показатели ВВП на душу населения, характерные для развитых стран.

Закономерный кризис роста в некоторых отраслях, избавление экономики от собственников, у которых началось «головокружение от успехов» произойдет, в основном, в отраслях, где компании из-за благоприятной рыночной конъюнктуры нарушали нормы кредитования: в строительстве, финансах, розничной торговле, металлургии и т.д. Недооценка кредитных рисков заставит часть собственников с большим дисконтом продать бизнес конкурентам, не испытывающим проблем с ликвидностью, или отдать государству в счет задолженности.

Фокус государства в укреплении собственных институтов, а не активов. То, что государство становится снова собственником частных активов – есть, как заверяют чиновники, временная вынужденная мера на период кризиса, позволяющая не отдать контроль над бизнесом западным банкам. По результатам 2004-2007 гг. полный государственный контроль не дал позитивных экономических результатов ни в одной отрасли. Так, даже в нефтегазовом секторе еще в 2003 году темпы роста были 11% в год, а в 2008 году, как изящно выразился Владимир Путин, «динамика уже отрицательная»^{2,52}. Правительство сегодня идет на снижение налогов для компаний, которые бы инвестировали в разведку и добычу нефти, а не вынуждает госкомпании (например, «Роснефть») брать новые кредиты на освоение месторождений, поскольку государству выгоднее создавать условия для частного инвестирования, чем инвестировать самому.

Из-за возникшей ситуации на Кавказе, необходимости поддержания военного паритета с Китаем и НАТО, к задачам модернизации экономики прибавились и задачи модернизации армии, которые одновременно госбюджет не выдержит. Именно так «надорвался» Советский Союз, которому в гонке вооружений противостояли страны, где функции развития экономики и функции укрепления обороноспособности были разделены между бизнесом и государством.

Скорее всего, нам стоит ждать банкротства части олигархов, но правильной будет не выкупать у них всю собственность, а лишь контрольную часть, ос-

ставляя им значительные пакеты как мотивацию к развитию бизнеса. По сути, они в открытую станут проводниками политики государства, при жестком рыночном управлении компанией, которая не допускает типичного для государственных компаний разбазаривания средств и коррупционных нерыночных решений.

Коррупция. Скорее всего, борьба с коррупцией в России превратится в «поединок брони и снаряда»: чем толще броня, тем крупнее снаряд, тем толще броня, и так далее. Коррупция в нашей стране пронизывает все уровни управления, но благодаря своей «универсальности», как ни странно, не является препятствием для конкуренции. Да, это огромная нагрузка на бизнес, отнимающая значительную часть так необходимых для развития ресурсов, но она же позволяет избежать медлительности государственной машины и часто является гарантией сохранения собственности. Автор ни в коем случае не одобряет этого явления, но с сожалением констатирует, что его следует, скорее, не рассматривать как отклонение от нормы, а учитывать как специфическую особенность отечественной экономики. Правда, когда большая часть экономики переходит в руки к государству, опасность этого явления возрастает многократно, учитывая, что на местах от имени государства действуют зачастую бюстители не общественного, а собственного блага.

Снижение издержек в каждой компании, значительные увольнения, снижение уровня потребления. Часто кризиса в отрасли еще не наблюдается, а собственники большинства предприятий уже снижают издержки, в первую очередь за счет уменьшения выпуска продукции, чтобы не замораживать средства в продукции при потенциальных проблемах со спросом и оплатой уже произведенных поставок. Затем следует снижение издержек по оплате труда и любых расходов, не влияющих на основной бизнес-процесс. И уволенные, и оставшиеся работники резко снижают уровень потребления, что сокращает спрос в потребительском секторе и тормозит экономику в целом. Эти резкие изменения неприятны, если рассуждать с личной точки зрения и в краткосрочной перспективе, но они крайне полезны с точки зрения всей экономики в перспективе 7-10 лет: страна получила прививку от кредитной зависимости и от неадекватной цены за труд. Все это приведет Россию к повышению производительности труда и постоянному совершенствованию профессионального мастерства, снизит энергоемкость экономики за счет бережливого использования ресурсов и разумного применения заемных средств.

Увеличение теневых операций и скрытая экономика «серой» и «черной» наличности. В России значительная часть деловых операций непрозрачна для налогового контроля. Никто не знает количества денег, скрытых в оффшорах, принадлежащих богатым россиянам, и денег «под матрасом» у рядовых граждан. Не учтенные статистикой активы компаний и сбережения граждан станут одним из ресурсов, позволяющих пережить кризис, который на памяти большинства жителей нашей страны не первый. И не последний. В недавние годы благодаря доступности кредитов через банковскую систему практика прямого, в рамках социальных сетей, перекредитования между гражданами и между предпринимателями в России сократилась, но немедленно восстановится с усилением кризиса и ослаблением финансовых институтов. Предпринимателям, особенно в секторах малого и среднего бизнеса, предстоит занимать средства не в банках, а у тех парней, у которых они есть.

Дальнейший прогноз можно будет сделать только после того, когда «финансовое цунами» пройдет через весь мир и можно будет оценить ущерб, нанесенный реальной экономике.

Краткое содержание Главы 2



В этой главе мы познакомились с теорией жизненного цикла организаций, утверждающей, что любая система проживает фазы зарождения, формирования, роста, стабилизации, стагнации, упадка и кончины. Это происходит всегда и в любом случае, потому что обусловлено не внутренними факторами, а изменениями во внешней среде. Вернее, от внутренних заболеваний организация может «скончаться» преждевременно, но даже будучи абсолютно здоровой, она не живет вечно.

Это относится как к отдельному бизнесу, так и к экономике в целом. Специальный раздел второй главы был посвящен «биографии» советской экономики — от зарождения и до смерти. На ее останках возникла новая российская экономика, поскольку ничто в природе не исчезает бесследно. Но российская экономика — это уже другая система, основанная на совершенно иной модели. Ей мы также посвятили самостоятельный раздел, где определили, что она в целом, несмотря на начавшийся в 2008 г. кризис, находится в фазе роста. Дополнительно мы разобрали с точки зрения теории фаз жизненного цикла ее основные отрасли.

Мы также подробно рассмотрели все фазы жизненного цикла условной компании, используя, по возможности, отечественные примеры, или зарубежные для тех фаз, до которых российские предприятия еще не доросли. Мы узнали, что каждая фаза отличается собственной спецификой управленческой деятельности, в которой мы каждый раз подробно разбирались, пользуясь типологией управления. Заодно мы выяснили, что управление бывает трех типов: оперативное (основанное на реакциях на отклонения), операционное (основанное на рутинных, циклических процедурах) и проектное (основанное на целенаправленном достижении необходимых изменений).

Наконец, мы попробовали заглянуть в будущее российской экономики, когда она, преодолев кризис, выйдет в фазу стабилизации. Взглянув на то, что происходит, и на то, что может ожидать нас через несколько лет, перейдем, наконец, к соединению двух главных идей этой книги. В четырех следующих главах мы увидим, как по-разному, в зависимости от типа бизнеса, изменяются на разных фазах жизненного цикла его ключевые аудитории. И поговорим о том, как управлять отношениями с ними в каждом случае.

3 ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОМПАНИЯХ, ПРОИЗВОДЯЩИХ ПРОДУКЦИЮ В2В

Отрасли сектора «Производство-В2В»: цветная и черная металлургия, нефтегазовый сектор, электроэнергетика, лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность, драгоценные металлы и алмазы, уголь, химическая и нефтехимическая промышленность, тяжелое машиностроение, строительство, промышленность строительных материалов, упаковка.

Примеры компаний «Производство-В2В»: «Газпром», ЛУКОЙЛ, «Норильский никель», энергетические ОГК и ТГК, «ТНК-ВР», «Северсталь», РУСАЛ, ТМК, СУЭК, «Трансмашхолдинг», «Силовые машины», «Илим Палп», «Сухой», «Евроцемент», МХК «ЕвроХим», «Евраз», «Металлоинвест», КАМАЗ, «Башнефть», «Алроса» и т.д.

СПЕЦИФИКА ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРИМЕНЕНИЯ

В этом секторе формируется — в основном, в добывающих отраслях и в тяжелом машиностроении — до 2/3 (66,8%) совокупной выручки компаний, входящих в число крупнейших отечественных бизнесов по рейтингу «Эксперт-400»^{3.1}. Только за счет «Газпрома» и нефтяных компаний формируется не менее трети общих доходов ведущих корпораций России. Понятно, что динамика роста в этом секторе бизнеса ниже, чем в непромышленном секторе экономики, но именно он определяет все макроэкономические показатели страны. На доходах от экспорта сырья, реинвестируемых в отечественную экономику, выросли все остальные отрасли, обслуживающие миллионы потребителей. Производство продукции промышленного назначения — локомотив экономики. От процветания этого сектора зависит успешное функционирование всех других отраслей — хотя бы в силу того, что в структуре стоимости любого сектора экономики и любой отрасли находятся, в том числе, и энергоресурсы, и их стоимость оказывает на динамику развития народного хозяйства универсальное влияние.

У этого типа бизнеса есть несколько специфических отличий, которые влияют на внутрифирменное управление и коммуникацию компаний со своими ключевыми аудиториями:

1. *Огромный объем реализации и физической прибыли.* Только прибыль до налогообложения у Новолипецкого металлургического комбината пример-

но равна всему объему реализации розничного лидера — компании «Евросеть»^{3,2}. Но задайте себе вопрос, что труднее с точки зрения внутрифирменного управления: управлять бывшими советскими предприятиями металлургии (поставки железорудного концентрата на Новолипецкий комбинат осуществляются с предприятий, расположенных не далее чем 350 км от Липецка^{3,3}) или создать на пустом месте розничную систему типа «Евросети», имеющую свыше 5000 точек продаж более чем в 100 городах России и странах СНГ^{3,4}? Ответ очевиден: конечно же, все предпочли бы получить контроль над уже отстроенным бизнесом, размер которого гарантирует огромную прибыль, не «заморачиваясь» удовлетворением потребительских предпочтений миллионов клиентов и контролем над более чем 40 тысячами торговых представителей, разбросанных по всей стране. Какой еще бизнес может принести \$27,3 млрд. чистой прибыли, как «Газпром»^{3,5}? Понятно, почему при приватизации борьба развернулась именно вокруг сырьевых и производственных предприятий, и никто из собственников того времени не задумывался о построении сложных услуговых бизнесов и потребительского производства.

2. Изменение собственника практически не влияет на производственный процесс. За счет того, что технологический цикл производства выстраивается в виде огромных систем, в которых часто вообще не предусмотрен физический человеческий труд (только диспетчерский контроль), то процесс принятия решений по функционированию бизнеса может происходить без участия собственника. Его и топ-менеджмент вообще можно сменить без особого влияния на производственные показатели. Так, например, работала энергосистема России, в которой 15 лет царил управленческий хаос, но на надежности системы это практически не отражалось. Только авария на подстанции Чагино 25 мая 2005 г., оставившая пол-Москвы без электричества, заставила, наконец, задуматься о многолетнем отсутствии программ модернизации отрасли. Но система же работала, несмотря на все проблемы с собственниками. Смогли бы столько же продержаться розничная сеть или завод по производству прохладительных напитков?

Предприятия алюминиевой промышленности успешно работали и при захвативших сначала эти активы представителях рэкета, и при толлинговых королях, и при наконец сменивших их профессиональных управленцах. Ни один тип бизнеса не подвергался и не будет подвергаться таким атакам рейдеров (от криминала до органов власти), как добыча полезных ископаемых

и крупномасштабное производство. Каждое из нынешних крупных предприятий в этой отрасли прошло через конфликты вокруг прав собственности. Вспомним «Русский Алюминий» (Быков и КрАЗ, Живило и НкАЗ), ТНК («Черногорнефть» и «Кондпетролеум»), «Евраз-Холдинг» и УГМК-Холдинг (Живило и КМК, Хайдаров и Качканарский ГОК), «Роснефть» (Ходорковский и ЮКОС), и многих других.

3. Продолжительный оборот денежных средств. За 15 постсоветских лет в России запустили в серийное производство две модели гражданских самолетов: «Ту-204» и «Sukhoi SuperJet». Построена (на самом деле, достроена с советских времен) одна электростанция. А сколько появилось новых алюминиевых или нефтеперерабатывающих заводов? Ни одного. Экономика страны уже десятки лет не может освоить добычу углеводородов с шельфа Баренцева моря. В условиях нестабильности политического и инвестиционного климата и «коротких денег» госкомпании и частные бизнесмены предпочитают реинвестировать прибыль в лучшем случае в модернизацию основных фондов существующих предприятий, но не в новые долгосрочные проекты. Кардинальные изменения в законодательстве в середине проекта, как это случилось с проектами, открытыми в рамках соглашений о разделе продукции, инвесторов не вдохновляют. Единственный выход — находить «старших партнеров» в виде госкомпаний и таким способом хеджировать политические риски. Все это происходит из-за очень продолжительных сроков оборачиваемости, при которых инвестор вынужден брать на себя политические и макроэкономические риски на десятилетия вперед.

4. Влияние органов власти на успех бизнеса. В этом типе бизнеса успех определяется качеством и уровнем взаимоотношений с органами власти как регионального, так и федерального масштаба. Получение и удержание контроля над российским предприятием во всех фазах жизненного цикла зависит не от законов, а от тесного общения собственников со политической элитой как региона, так и федерального центра. Делегирование частному бизнесу контроля над сырьевыми компаниями рассматривается регуляторами через призму лояльности к политической элите и национальной безопасности, контроля над тяжелой промышленностью (металлургия, энергетика, химия) — через призму преобладания в инфраструктурных секторах экономики национального капитала, над машиностроением — через подбор национальных управленческих кадров. И это самые мягкие условия, объяснимые

тем обстоятельством, что эти предприятия производят неконкурентоспособную на мировых рынках продукцию («КАМАЗ», «Трансмашхолдинг» и т.д.).

Целиком под контролем региональных властей находится строительный бизнес и промышленность строительных материалов. В энергетическом секторе влияние органов власти вылилось в годы, потребовавшие на согласование реформ РАО ЕЭС. А от кого вообще зависел старт реформы? Кто регулирует вырубку лесов и экспорт деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности? Кто контролирует производство драгоценных металлов и ведаёт выдачей лицензий на разработку их месторождений? Сколько времени и ресурсов напрасно погубила эпопея по установлению контроля над «Алросой»?! Сегодня государство пытается вернуть себе полный контроль над «углеводородами»: с каждым годом присутствие госкомпаний в нефтегазовой отрасли возрастает, в России осталось всего 5 частных крупных нефтяных компаний (ЛУКОЙЛ, «Сургутнефтегаз», «ТНК-ВР», «Татнефть» и «Башнефть»). Даже корпоративный конфликт в ТНК-ВР многие обозреватели связывали с заинтересованностью госкомпаний в покупке доли одного из акционеров.

5. Отсутствие конкурентной борьбы. В рамках этого типа бизнеса в России конкуренция слаба, отдельные отрасли вообще находятся в монопольном состоянии. Конкуренция нефтяных компаний отсутствует в виду монопольного положения «Транснефти» по транспортировке нефти в трубопроводах, как и «Газпрома» в газовом экспорте. А решение о допуске «к трубе» принимается органами власти. Помните печальную судьбу частных нефтепроводов до Мурманска и в Китай? 99% алюминиевой отрасли принадлежит частным акционерам «Российского Алюминия» (даже Standard Oil до своего раздела контролировала «только» 85% рынка углеводородов США)^{3,6}.

Отечественное законодательство формально препятствует образованию компаний, контролирующих свыше 35% рынка. Такие компании автоматически становятся объектом государственного регулирования, причем основным рычагом регулирования является не разукрупнение (как в США), а государственное вмешательство в их цены и тарифы. Таким образом, отечественная система фактически поощряет концентрацию и монополизацию производства, поскольку этот процесс обеспечивает государству повышение контроля над бизнесом.

Во многих других отраслях от строительства до черной металлургии существует олигополия: отрасли образуют 2-5 игроков. Исключением является машиностроение. Но в этой отрасли выживание предприятий в значительной степени зависит от государственного заказа и посредничества государства в заключении экспортных контрактов. В Китай энергетическое оборудование поставляется по межправительственным соглашениям, огромный контракт РЖД на строительство железных дорог в Ливии будет оплачен в счет государственного долга, новый гражданский «Сухой» поставляется, в основном, государственному «Аэрофлоту», тепловозы – государственным железным дорогам, атомные станции и вооружения – в страны третьего мира, опять же по госконтрактам, и так далее.

В общем, чтобы успешно развивать этот тип бизнеса, надо обращать внимание не на качество корпоративного управления и инвестиционную привлекательность, а уметь выстраивать конструктивные, лучше дружеские, отношения с регуляторами и другими собственниками в отрасли. Клиенты, персонал, инвесторы, жители территорий – это второстепенные аудитории.

6. Необычное ценообразование на продукцию. Ни в каком другом секторе экономики продукция не имеет такого необычного ценообразования, как продукция этого типа бизнеса. Здесь основные факторы ценообразования – биржа, спекулятивные операции и политическая конъюнктура. Себестоимость производства барреля нефти в Саудовской Аравии и Ираке составляет \$2-3, в развивающихся странах типа Казахстана и Венесуэлы она колеблется от \$5 до \$12. Какой еще бизнес имеет 10-70 кратную разницу между себестоимостью и продажной ценой? Внутри этого бизнеса, построенного на сложных, взаимозависимых и монопольных взаимоотношениях, цены формируются вовсе не усредненными и цивилизованными показателями рентабельности. Биржевые товары продаются стандартными лотами, и особой разницы между канадской и красноярской алюминиевой чушкой нет, как нет ее между чукотским и южноафриканским золотом 999 пробы. Зачем же устраивать конкуренцию между компаниями? Производителям проще договориться и управлять *рынками* (как, например, это делает ОПЕК), при этом в вынужденных союзниках у производителей будут не только национальные правительства, но и компании-потребители и правительства стран-импортеров. Олигополические сговоры при протекции государства обеспечивают высокую рентабельность и в других отраслях этого типа бизнеса (прокат,

трубы, удобрения, уголь с определенными показателями КПД сгорания, применимый только в определенных электростанциях, цемент и т.д.).

В общем если вы разумный собственник похожего предприятия или PR-директор – принимайте правила игры, созданные за многие годы, и старайтесь защитить свои рынки при помощи власти и коллег по цеху, максимизируя прибыль при постоянном снижении издержек. Российская практика ведения дел в этом типе бизнеса не изменится в ближайшие десятилетия, потому что для этого нужно пойти американским путем – расчленив монополии. Для этого нужны сильная политическая воля, поддержка миллионов избирателей, сильная судебная система, низкая коррупция, прозрачные правила игры и партнерская концепция взаимодействия бизнеса и власти.

7. Региональная концентрация производства. Как правило, все производственные объекты имеют выраженную региональную специфику. Черная металлургия – УФО и ЦФО, цветная – СФО и УФО, нефть, газ – Тюменская область и ЯНАО, алмазы – Якутия и т.д. Компании вынуждены уделять внимание не только взаимоотношениям с органами власти, но и локальным сообществам в регионах своей работы. По качеству продукции компанию могут оценить только непосредственные потребители. Для большинства других аудиторий компания будет выглядеть так или иначе в зависимости, в первую очередь, от того, какое влияние она оказывает на регион. Поэтому компании должны иметь сильные местные тылы, которые обеспечивают им устойчивость на федеральном уровне. Любые претензии в отношении «Татнефти» — это посягательство на экономическую базу национальной республики Татарстан. Приватизация и национализация «Алросы» — ущемление прав якутского народа. Рейдерские захваты градообразующих предприятий – возможность поднять на защиту персонал и жителей.

Региональные лидеры, связанные с компанией, растут по чиновничьей лестнице, занимая высокие посты в федеральном центре, в правящей партии и в министерствах. Вместе с ними и усиливаются возможности и региональных бизнесменов. Такие процессы происходили, конечно же, в Санкт-Петербурге (десятки примеров), в бывшей Пермской области (Юрий Трутнев), в Тюмени (Сергей Собянин), Татарстане и Кемерово (Минтимир Шаймиев и Аман Тулеев входят в высший совет «Единой России») и в многих других случаях.

8. Небольшое влияние персонала на эффективность бизнеса. В секторах добычи полезных ископаемых и несложных переделов (металлургия) влияние персонала на результаты бизнеса не так велико. Главная функция персонала – точное выполнение инструкций и техники безопасности при обслуживании дорогостоящих технологических объектов. Высокая квалификация и творческий потенциал не требуются. Проблемы с персоналом легко решаются наймом новых сотрудников. В машиностроении, конечно, роль человеческого фактора выше, особенно в НИОКР и проектировании. Однако эволюция производства в направлении «отверточной» сборки или автоматизации процессов (а это и есть два наиболее выраженных тренда развития машиностроения и приборостроения) снижает влияние персонала. В целом в бизнесе этого типа оно не так существенно, как в секторах услуг. В кризисной ситуации компания должна крайне осторожно принимать решения об увольнении технических сотрудников: фонд оплаты их труда в издержках незначителен, а утрата профессиональной компетенции хотя бы в одном из узлов производственной цепочки может поставить под угрозу все производство.

8. Фокус на персональных коммуникациях. Этот тип бизнеса построен на узко-профессиональных, личных контактах компании с парой-тройкой сотен других организаций по очень узкому спектру вопросов. Коммуникация в широких аудиториях имеет смысл, только тогда, когда у компании появляется розничный продукт (типа бензина и моторного масла). Зачем «Газпром», с которым 99,99% населения страны ни разу не подписало договора о покупке какого-либо продукта, регулярно рекламируется на телевидении между соком и пивом — рациональному объяснению не поддается. Говорят, что таким образом (рекламой «Газпрома») принадлежащие «Газпром-медиа» СМИ отрабатывают вложенные в медиа-группу средства концерна.

ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ

Российские особенности фазы

На этапе зарождения российской промышленности главная задача государства и собственников состояла в том, чтобы произвести перераспределение активов советской промышленности и запустить рыночный процесс в надежде, что более эффективные собственники выведут из кризиса советские предприятия. Плохо или хорошо прошла приватизация – это уже не имеет значе-

ния. Все бизнесмены в то время, чтобы выжить и сохранить активы, должны были следовать правилам игры. Поэтому главная задача бизнеса именно этого типа на этапе зарождения — не подтвердить актуальность и потенциал бизнес-идеи, а получить и удержать контроль над различными активами. Не имеет значения, какая отрасль — главное прибыль, высокая скорость оборота, чтобы как можно быстрее понять, какой актив мне «достался», что с ним делать и какие у него перспективы развития.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

1. Органы власти – 60%. В фазе зарождения судьба многих активов ни от кого больше так не зависела, как от управляющих госсобственностью приватизационных чиновников. Бизнес-группировки ставили своих протеже на различные посты в федеральной и региональной власти, а из бывших сотрудников КГБ и силовых структур формировались службы безопасности. Криминал и правоохранные органы были инструментами отъема собственности у более сильными собственниками у более слабых. Соответственно, такую же роль играли и коммуникации — подрывая «вражескую» репутацию, обеспечивая выгодные результаты выборов, дезинформируя конкурентов, создавая искусственные деловые авторитеты. Только с окончанием периода передела собственности в России начался более или менее цивилизованный процесс в развитии связей с общественностью.

2. Инвесторы – 15%. Это была эпоха бартера и краткосрочных кредитов. Первые кредиты, бравшиеся через каптивные банки финансово-промышленных групп, были обеспечены или долями в собственности предприятий, или продукцией. Ни о каких облигациях или IPO не могло быть и речи — информационная непрозрачность бизнеса являлась гарантией его сохранения.

3. Поставщики – 10%. Приватизация проводилась по принципу максимального разбienia отраслевых цепочек (так активы легче продаются), и часто предприятия-поставщики оказывались в руках конкурирующих бизнес-групп. Умение собственников договориться о поставках по приемлемым схемам было одним из важнейших деловых качеств той эпохи. Многие вспомнят толлинговую схему, которую, чтобы получать сырье в условиях дефицита оборотных средств, предприятия алюминиевой промышленности были вынуждены принять от трейдеров.

4. *Потребители – 10%.* Найти потребителей на продукцию сырьевых компаний не составляло труда, ведь в то время большая доля операций происходила по бартеру или по ценам существенно ниже мировых. Доставшееся за бесценок – продавалось очень дешево. Машиностроительная продукция, которая не могла найти потребителя, просто сдавалась на лом.

5. *Прочие – 5%.* Некоторые отрасли бизнеса этого типа оказались вне сферы приватизационных интересов из-за своей убыточности. Задолженность государства по заработной плате в бюджетном секторе достигала нескольких месяцев и даже лет (!). Запоздание появления новых собственников в этих отраслях привело к бурным проявлениям социального протеста: на всю страну прозвучали шахтерские забастовки и «перекрытие дорог». Однако на приватизируемых предприятиях зарплата все же выплачивалась, что обеспечивало лояльность персонала при неопределенном будущем предприятия, планирование на котором было ограничено 3-6 месяцами.

Ключевые сообщения, транслируемые от компании к аудитории

- «У нас есть деньги, чтобы «поднять» предприятия, инвестиционные обязательства»
- «Мы не бандиты, мы приходим на предприятия надолго, мы не будем выкачивать деньги, чтобы потом избавиться от него»
- «Продукция у нас дешевле всех в России и в любом количестве»
- «Стабильная заработная плата рабочим»

Коммуникационные инструменты и каналы

- Личные контакты собственников с представителями ключевых аудиторий.
- СМИ (только как инструмент «черного PR», в основном для атак и контратак в борьбе за сохранение актива).

Организация управления коммуникациями компании

До 1999-2000 г. в большинстве ФПГ не было привычных сегодня пресс-служб или PR-департаментов. Объяснение этому – коммуникации вел лично собственник и все контакты он заводил на себя, чтобы в процессе строительства бизнеса не потерять важную информацию и понимать развитие бизнеса со всех точек зрения.

ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ

Особенности фазы

Кризис 1998 г. убрал неэффективных и неадекватных собственников из российского бизнеса. Передел собственности после кризиса происходил намного более цивилизованно, чем в докризисные годы. Собственность часто передавалась добровольно от одного собственника к другому в счет оплаты кредитов или убытков. ФПГ избавлялись от непрофильных активов.

В этой фазе у компаний появилась стратегия. Компания уже неплохо понимает рынок, на котором она работает, и теперь ее главная задача построить эффективную бизнес-модель. Горизонт планирования расширяется до 2-3 лет. Сырьевые компании увидели свой путь в построении вертикально-интегрированного бизнеса с низкой себестоимостью продукции, а обрабатывающие — в модернизации оборудования под выпуск современной продукции.

В 1999-2000 г. российские промышленные компании реализовывали антикризисные программы и проводили жесткую реструктуризацию предприятий. Поскольку многие ФПГ остались с одним (редко двумя) активами, то риски потерять бизнес резко возросли. Поэтому собственники начинают погружаться в работу предприятий, контролировать их дотошно, выстраивать вертикальную систему функциональных подразделений. Компании готовятся к будущему рывку, который ожидает их в фазе роста.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

1. Региональные и федеральные органы власти – 50%. Многие думают, что президентство Владимира Путина и формирование новой политической и бизнес-элиты было результатом случайного выбора Борисом Ельциным кандидатуры преемника. Однако история показывает, что после революции всегда имеет место реакция, и на смену демократическому «беспорядку» приходит авторитарный лидер, поскольку общество нуждается в стабилизации и в приведении хаотичных процессов в рамки порядка. Поэтому если на этапе зарождения органы власти для бизнеса были инструментом получения активов и борьбы с конкурентами, то на этапе формирования – регулятором многих процессов в бизнес-сообществе, арбитром при споре хозяйствующих субъектов, а также выставляли новые приоритеты бизнеса в рамках

новых целей развития страны. Но если в фазе зарождения экономики бизнес «работал» с конкретными чиновниками, и замена недружественного (с помощью компромата или из автомата) на лояльного могла решить дело, то теперь бизнес столкнулся с системой, в которую он либо встраивался, принимая установленные этой системой правила игры, либо терял актив.

2. Инвесторы – 25%. В начале 2000-ых Ассоциация менеджеров России регулярно проводила опросы собственников бизнеса на тему, что мешает развитию бизнеса крупных российских компаний. На протяжении многих лет важнейшими проблемами были недостаток инвестиционных средств и изношенность основных фондов. В этой фазе компании озаботились инвестиционной привлекательностью и стали выстраивать отношения как со стратегическими, так и будущими портфельными инвесторами. Сначала размещались еврооблигации, потом началась эра заимствований на рублевом облигационном рынке, затем состоялись первые IPO.

НК «ЮКОС» долгое время оставалась одной из самых скандальных и непрозрачных нефтяных компаний России. Достаточно вспомнить ее многочисленные конфликты с миноритарными акционерами и с американским инвестором Кеннетом Дартом. Для повышения инвестиционной привлекательности в июне 2000 г. на собрании акционеров было решено принять ряд мер по повышению финансовой прозрачности компании. В частности, впервые за свою историю «ЮКОС» обнародовал консолидированную и аудированную отчетность за 1998-1999 гг. по стандартам GAAP. Результат превзошел ожидания: за две недели капитализация компании выросла вдвое, достигнув \$8 млрд. Через два года НК «ЮКОС» стала самой крупной компанией в России по показателю рыночной капитализации, обогнав даже «Газпром». К апрелю 2003 г. стоимость компании была равна \$21,63 млрд^{3,7}. Примеру НК «ЮКОС» последовали и другие нефтяные компании: к началу 2002 года руководство НК «Сибнефть» провело более двадцати встреч с представителями инвестиционных банков, финансовых компаний и отраслевых холдингов Европы и США для размещения собственных облигаций объемом \$250 млн. на западных торговых площадках. В сентябре 2003 г. акционеры ТНК объявили о привлечении стратегического иностранного партнера – BP.

В сентябре 2002 г. Standard & Poor's опубликовало исследование информационной прозрачности 42 российских компаний, на долю которых приходилось около 98% общей капитализации фондового рынка. По итогам исследования

средний уровень раскрытия информации составлял 34%. Это было существенно ниже, чем у ведущих компаний Азиатско-Тихоокеанского региона и развивающихся стран Азии (от 40 до 85 %) ^{3,8}. Но это уже был огромный шаг вперед.

Однако игнорирование руководством ЮКОСа ряда «правил игры», установленных новой властью, привело не только к уничтожению компании, но и к ужесточению этих самых правил игры. Новые стратегические приоритеты, которые поставила политическая элита в отношении частных собственников сырьевых и промышленных компаний, вынудили последних реформировать свои бизнес-модели. В целом к тому времени конъюнктура на мировых сырьевых биржах намного улучшилась, сырьевые и промышленные компании перестали испытывать проблемы с ликвидностью, и в России запустился механизм экономического роста.

Более жесткое отношение власти к бизнесу вызвало совершенно новые тенденции в отношениях бизнеса с инвесторами. Первой тенденцией стало проведение за рубежом IPO небольших долей активов ^{3,9}, которое, однако, позволяло дать объективную рыночную оценку бизнесу в целом (теперь в случае «отъема» новым собственникам пришлось бы платить настоящую цену) и привлечь зарубежных инвесторов в качестве *watch dogs* для защиты прав собственности. Так, «Мечел» в октябре 2004 г. разместил 11,5% своих акций на самой требовательной к раскрытию информации NYSE, а на LSE в июне, декабре 2005 г. и в ноябре 2006 г. прошло размещение «ЕвразХолдинга» (8,3%), Новолипецкого МК (7%) и «Северстали» (9,1%) ^{3,10}. Второй тенденцией стала не афишируемая продажа долей стратегическим инвесторам («ЛУКОЙЛ»). Третьей — масштабные вложения русского капитала в банкротящиеся западные предприятия тех же отраслей («Северсталь», «Евраз Холдинг», «Норильский Никель», «Ренова» и т.д.).

3. Потребители и бизнес-партнеры – 20%. Многие сырьевые компании часто не знают конечных потребителей своей продукции, большинство сделок с биржевыми товарами проходит через трейдеров. Но есть предприятия, которые выпускают специализированную продукцию: трубы определенного диаметра, прокат, арматуру, швеллеры, рельсы, грузовики, комбайны... В первом случае успех зависит от разницы в себестоимости продукции и цены реализации. Во втором, более сложном с точки зрения клиентских отношений, успех бизнеса основан на выпуске востребованного ассортимента.

Сможет ли компания предложить самые низкие цены и при высоком качестве продукции в тендерном противостоянии? В этой фазе с каждым годом бизнес промышленных компаний становится все более ориентированным на потребности клиента. В бизнес-процесс встраиваются маркетинг и логистика. В предыдущей главе мы рассматривали эффективность российских отраслей. В бизнесе типа «Производство B2B» лидерами при кумулятивном сложении показателей были определены предприятия металлургии. Они первыми поделили национальный рынок и построили работающие бизнес-модели, которые можно было переносить на глобальный рынок, первыми в своем секторе вышли на международные рынки. Предприятия нефтегаза потеряли несколько лет из-за передела собственности и монопольных трендов в отрасли. Хуже всех дела обстоят у машиностроителей. Эта отрасль еще долго будет находиться в стадии формирования. Так, например, российские предприятия до сих пор не смогли полностью удовлетворить потребности в энергетических установках в рамках модернизации в электроэнергетике. До 2010 года в стране нужно ввести 25 ГВт новых мощностей, и российское энергетическое машиностроение вряд ли сможет переварить этот заказ при ежегодном производстве около 1,2 ГВт^{3.11}. Невозможность конкурировать с импортом и моральное устаревание производства делают перспективы отечественного машиностроения туманными. Характерно, что в России до сих пор не существует оформленной промышленной политики^{3.12}. И вряд ли можно ожидать этого в будущем. Новые силы машиностроению, вероятно, могут дать только совместные проекты, подобные попыткам сотрудничества «Трансмашхолдинга» с концернами Alstom и Bombardier.

4. Прочие – 5%. После того как собственники поняли, что на протяжении как минимум пяти-десяти лет будут развивать определенные активы, компании начали масштабные социальные программы в регионах присутствия. Так, «Норильский никель» проводил программы переселения «на материк», создал один из лучших в стране корпоративных университетов. «Русал» снижал травматизм производства и уделял повышенное внимание экологии. «ЮКОС» комплексно подходил к развитию территорий, через региональные конкурсы социальных проектов, а «ЛУКОЙЛ» и «Газпром» вложили огромные средства в социальную инфраструктуру регионов добычи. Важной задачей становится снижение социальной напряженности, порождаемой неадекватным распределением растущей прибыли. Например, летом 2006 г. в Сургуте и других городах Тюменской области прошли акции протеста ра-

ботников «Сургутнефтегаза», собиравшие до 5 тыс. участников с требованиями повышения заработной платы пропорционально увеличивающейся год от года прибыли компании, и инвестиций в развитие социальной сферы для работников и членов их семей.

Ключевые сообщения, транслируемые от компании к аудиториям

В адрес органов власти:

- «Мы были и остаемся российскими бизнесменами, мы собираемся работать в России на благо России»
- «Никакой политики – мы занимаемся бизнесом и лояльны к политической элите»
- «Налоговая прозрачность и ответственное социальное поведение»
- «IPO – это способ получить инвестиционные ресурсы, контроль над предприятием все равно остается в руках российского капитала»
- «Мы готовы поддержать все разумные инициативы власти. Идеология государственно-частного партнерства»
- «Высокая моральная ответственность собственников. Образ жизни, близкий к людям. Личные средства собственников вложены в предприятия и являются инструментом развития, а не потребления»

В адрес инвесторов:

- «Не смотрите на политические риски – смотрите на финансовые показатели и перспективы развития рынка».
- «Мы лояльны к власти и имеем прочные позиции и поддержку в высших эшелонах власти»

В адрес потребителей, бизнес-партнеров, коллектива:

- «Самые низкие цены и высокое качество»
- «Стабильность поставок и долгосрочность заключенных соглашений»
- «Стабильная заработная плата рабочим»
- «Вложения в социальную инфраструктуру регионов, социально ответственная производственная политика»

Коммуникационные инструменты и каналы

- Личные встречи собственников с представителями всех ключевых аудиторий.

- Собрания акционеров, road show и conference-calls.
- Национальные деловые СМИ — для донесения своих позиций представителям органов власти и инвестиционному сообществу.
- Внутрикorporативные и местные СМИ.

Организация управления коммуникациями компании

На стадии формирования происходит бурный рост различных коммуникационных подразделений. Все начинается с пресс-службы, которая превращается в PR-департамент, в финансовом подразделении (в стратегии) при помощи PR-департамента начинает формироваться IR-отдел, в управлении по персоналу формируется отдел социальной политики. Практически во всех компаниях появляется функция GR (отношений с органами власти). Все подразделения заняты решением разных задач, но главная цель их деятельности — сформировать комфортную среду для формирования и развития бизнеса.

Функции GR-департамента в этой фазе не распространяются непосредственно на поддержание отношений с представителями власти, это по-прежнему компетенция первых лиц. Однако GR-служба выполняет функции своего рода информационно-аналитического центра при собственнике:

- мониторинг изменений и перестановок в различного уровня органах власти;
- аналитика и прогнозирование политических и социально-экономических процессов в контексте развития компании;
- «техническое» взаимодействие с органами власти в части организации встреч между собственниками и высокопоставленным чиновниками;
- экспертная поддержка лоббирования законодательных актов в интересах компании на различном уровне;
- выборы в местные и региональные органы исполнительной и законодательной власти.

Функции PR-департамента:

- создание коммуникационной политики компании и модели позиционирования собственника;
- мониторинг СМИ в контексте компании и конкурентов;
- информационная работа со СМИ различных типов;

- информационный канал транслирования положений стратегии для представителей органов власти и частично инвесторам;
- специальные PR-проекты (репутация первого лица, антикризисное реагирование и т.д.);
- выпуск корпоративного печатного издания, ведение веб-сайта и т.п.

Функции IR-отдела:

- построение системы корпоративного управления (corporate governance);
- помощь инвестиционному банку при IPO (меморандум, road show);
- раскрытие информации по существенным фактам;
- общение с аналитиками и рейтинговыми агентствами;
- комментарии по финансовым вопросам в деловых и профессиональных СМИ;
- регулярные встречи и презентации инвесторам и аналитикам.

Функции отдела социальной политики:

- мониторинг различного рода проблем в регионах присутствия;
- разработка точечных проектов социального развития;
- реализация проектов социального развития (связка предприятие-территория);
- спонсорство и благотворительность;
- взаимодействие с муниципальными органами власти и общественными объединениями для решения социальных проблем, актуальных для отдельных населенных пунктов.

ФАЗА РОСТА

Особенности фазы

За годы работы компании сформировали успешно работающую бизнес-модель, выстроили производственную вертикаль, добившись на национальном рынке устойчивого положения и целевых показателей рентабельности. Вертикальные бизнес-процессы выстроены и оперативное управление предприятием требует меньше времени. Компания может готовиться к рывку в борьбе за долю рынка. На смену собственнику приходят профессиональные управленцы. Собственники концентрируются на управлении стратегией и отвечают за рост бизнеса. Если это небольшая региональная компания, то она начинает бороться за национальный рынок, но большинство компаний, отно-

сящихся к рассматриваемому типу бизнеса, в России являются национальными игроками. Для них началась борьба за контроль над сегментами глобального мирового рынка.

Так как органический рост производственных мощностей в этом типе бизнеса очень длительный и требует огромных капиталовложений, рост компаний происходит преимущественно через слияния и поглощения (в услугах это происходит наоборот – там легче заново строить собственные сети, чем переформатировать старые бизнес-модели). Примеров M&A в этом типе бизнеса множество. Масштабная экспансия и покупки «ЛУКОЙЛом» добывающих подразделений в Казахстане, Узбекистане, Венесуэле, Иране, Египте, нефтеперерабатывающих заводов в Европе, покупка заправочных сетей в США и Европе. Слияние «Русала», СУАЛа и Glencore в UC RUSAL, превратившее компанию на какое-то время в производителя №1 в мире; обеспечив себе через слияние сырьевую базу, UC RUSAL приобрел затем алюминиевый завод Alcon в Нигерии. «Норильский никель» за рубежом покупает американскую Stillwater, крупнейшего производителя металлов платиновой группы за пределами России и Южной Африки, затем — долю в Gold Fields, никелевый бизнес OM Group, а также зарегистрированную в Канаде LionOre; в результате «Норникель» получил перспективные добывающие и перерабатывающие активы в Западной Австралии, Финляндии и Африке, а доля России в «географии бизнеса» группы уменьшилась с 98 до 78%^{3.13}. «Евраз» в 2005 году купил Vitkovice Steel, в 2006-м — американскую сталелитейную компанию Oregon Steel Mills, в конце 2007 года подписал соглашение о покупке американской компании по производству проката Claymont Steel, украинских предприятий ОАО «Суха Балка» и «Днепропетровский металлургический завод им. Петровского». Также можно припомнить эпопею с попыткой «Северстали» слиться с Arcelor.

Чтобы удержать контроль над предприятиями, управляющая компания начинают внедрять горизонтальные бизнес-процессы в рамках всего холдинга, ликвидируя, таким образом, различия между предприятиями в управлении и добиваясь снижения себестоимости продукции за счет синергетического эффекта всех предприятий группы. Но слишком быстрый рост бизнеса, жажда стать крупнейшим в отрасли, приводят компании к опасной черте нарушения норм кредитного риска. Кризис 2008 г. выявил любопытную модель финансирования покупок все новых активов в различных секторах. Оказалось, что подобные бизнес-модели развития могут существовать толь-

ко при постоянно растущей стоимости акций, заложенных в качестве обеспечения заимствований. А когда наступают margin calls, бывшие лидеры вынуждены обращаться за государственной финансовой поддержкой (UC Rusal, «Норильский никель», «Роснефть», «Газпром», «ЛУКОЙЛ», ТНК-ВР, Evraz Group и др.) и даже предлагать государству полностью выкупить у них бизнес (как это заявили Олег Дерипаска и руководство UC Rusal).

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

1. Органы власти России и других государств – 50%. Чтобы проводить такую экспансию и, фактически, выводить миллиарды долларов из России, инвестируя их за рубежом, нужно иметь очень хорошие взаимоотношения с российскими органами власти. Предъявляемая власти концепция такого роста опирается на тезисы о необратимых тенденциях глобализации российского бизнеса, о защите национальных интересов страны в зоне ее геополитических интересов, о сохранении контроля над материнскими компаниями за российским собственником, в свою очередь подлежащим российской юрисдикции. А в кризисной ситуации в ход идут заявления, что государство должно помочь бизнесу огромными кредитами, чтобы акции не достались иностранным банкам, и ничто не угрожало «национальным интересам».

Возрождение политического и экономического влияния нашей страны на мир — общий интерес частного бизнеса и власти. Опыт США и Европы (концепция, получившая название «soft power») показывает, как через компании, контролируемые национальными акционерами, оказывать влияние на страны присутствия бизнеса. Устранение возражений власти против зарубежных покупок и выход из-под принуждения инвестировать в собственной стране — важная задача в сфере взаимоотношений с «родными» органами власти в данной фазе.

Но в фазе роста бизнес ориентируется не только на власти своего уровня, но и на власти тех перспективных рынков, куда направлено его развитие. Региональные компании с ростом бизнеса ищут контактов с федеральной элитой, а национальные — с различного уровня властями стран их международной экспансии.

Иногда миллиардные зарубежные инвестиции, напротив, находятся «в струе» внешнеполитических интересов страны. Таким примерами может быть ин-

вестирование ЛУКОЙЛа и «Газпрома» в Венесуэле, когда в этой стране проводилась активная национализация нефтяной промышленности. Американские нефтяные компании были выкинуты из страны, и только лояльные к режиму были допущены к добыче нефти^{3.14}.

В последнее время в государственных визитах главу нашего государства сопровождает пул бизнесменов. Помимо регулярных договоров о поставках вооружений, газопроводах и атомной энергетике, в рамках таких поездок частный бизнес умудряется подписывать договоры о российских частных инвестициях. Так, в рамках официального визита Владимира Путина в Узбекистан «ЛУКОЙЛом» было подписано соглашение о разработке Кандымских газовых месторождений стоимостью \$1 млрд^{3.15}. Похожая история случилась и в ЮАР, где «Ренова» в присутствии президентов обеих стран подписала соглашение о миллиардных инвестициях в добычу марганцевых руд, а всего обсуждались частные инвестиции из России в размере \$5-7 млрд. на ближайшие 10 лет^{3.16}.

Политический тандем бизнеса и власти может быть оформлен в виде соглашений, подобных подписанному в марте 2007 г. соглашению о сотрудничестве между министерством иностранных дел РФ и «ЛУКОЙЛом». Как заявил глава МИД РФ Сергей Лавров на церемонии подписания документа, «соглашение не означает, что сотрудничество не осуществлялось ранее^{3.17}. Мы взаимодействуем уже несколько лет на неформальной основе. Теперь есть документ, который позволит фундаментально и структурированно осуществлять наше сотрудничество». Одним из примеров реальной помощи компании со стороны МИД РФ, о котором были официальные комментарии в СМИ, был инцидент с задержанием российского гражданина Александра Цыганкова, представителя «ЛУКОЙЛа» в Ливии. Он подозревался в промышленном шпионаже. МИД России и посольство России в Ливии немедленно занялись вызволением сотрудника «ЛУКОЙЛА», Сергей Лавров даже направлял Абделю Рахману Шалькаму, министру иностранных дел Ливии, письмо с просьбой освободить из-под стражи сотрудника российской частной компании, не обладающего никаким дипломатическим статусом или иммунитетом^{3.18}.

Активный рост бизнеса и агрессивная политика компании могут привлечь и критическое внимание регуляторов, особенно если учитывать, что множество российских компаний занимается пониженным трансфертным ценооб-

разованием. Когда власти нужно выбрать кандидата для показательной налоговой порки, выбирают самого активного. Не вспоминая уже про ЮКОС, приведем в пример «Мечел» и довольного успешного, но конфликтного, ключевого акционера Игоря Зюзина. Скандальная приватизация «Междуреченскугля», война с «Евразом» за Коршуновский ГОК, конфликт вокруг поставок угля на ММК и НЛМК, а также усиление позиции на рынке угля за счет приобретения «Якутугля» и Эльгинского месторождения не могли не привлечь внимания со стороны органов власти и конкурирующих групп. На этом этапе уже пора бы продемонстрировать власти свою «договоропригодность». Но Игорь Зюзин ввязался в новую войну — с металлургами и антимонопольной службой. Генералом в ней случайно оказался вице-премьер Игорь Сечин^{3.19}. Обошлось без уголовных дел, но капитализация компании, у которой нет родственных отношений с властной элитой (как у «РУСАЛа»), или легендарных акционеров типа Романа Абрамовича (как у «Евраз»), упала вдвое всего за несколько дней.

2. Потребители – 30%. Растущий бизнес требует более внимательного учета потребностей клиентов. С международной экспансией среди клиентов появляются и зарубежные, требования к качеству растут. При покупке Stillwater «Норильскому никелю» автоматические достались потребители палладия в виде крупнейших американских автоконцернов. Построение компании мирового уровня и жесткая международная конкуренция заставляют компании приводить свои отделы продаж и логистики в соответствие с нормами и стандартами работы на развитых рынках. Задайте себе вопрос, какое качество бензина должно быть у нефтеперерабатывающих заводов «ЛУКОЙЛа» в Италии? Или какая система продаж должна быть у «Евраз» рынках США и Азии после покупки Oregon Steel Mills и Claymont Steel?

3. Инвесторы – 15%. Рост капитализации — основной индикатор успеха в этой фазе. Но рыночная стоимость есть всего лишь мнение публичных акционеров. Высоко оцененная рынком компания — это не только рост состояния собственников, это и важный фактор при слияниях (когда оценивается будущая доля в новой компании) и при поглощениях (когда нужно получить значительные кредитные ресурсы под залог акций).

Российские сырьевые и промышленные компании недооценены в виду больших политических рисков и репутации российского бизнеса^{3.20}. Солидные зарубежные компании не готовы быть долгосрочными портфельными инве-

сторонами частных российских предприятий. Системы корпоративного управления в отечественных компаниях несовершенны, и покупки миноритарных долей часто бессмысленны. Эти пакеты покупают, в основном, спекулянты, у которых норма риска по инвестированию находится на уровне BB+. Кредитные рейтинги большинства российских компаний не позволяют продавать акции западным пенсионным и страховым фондам, которые инвестируют только в бумаги с высшей степенью надежности.

Любопытный пример отсутствия связи операционных показателей российских компаний и их капитализации был продемонстрирован в октябре 2008 года, когда из-за падения фондового рынка России публичные компании российской нефтяной отрасли, включая трубопроводную монополию «Транснефть», стоили на уровне одной бразильской Petrobras. При этом совокупная чистая прибыль российских нефтяников по итогам 2008 г. прогнозировалась аналитиками инвесткомпаний на уровне чуть больше \$51 млрд, тогда как консенсус-прогноз Bloomberg был для Petrobras — всего около \$19 млрд. Добыча Petrobras составляла 2,3 млн баррелей в сутки, а «Лукойл», «Роснефть», «Татнефть», «Газпром нефть», «Сургутнефтегаз», ТНК-ВР и «Новатэк» совокупно давали около 8,4 млн баррелей в день^{3.21}. И это не потому, что в России так велики дисконты по страновому риску. Например, в те же дни концерн Porsche приобрел очередной пакет акций Volkswagen. Котировка акций последней на рынке подскочила на 93%, что на фоне общих нисходящих трендов сделало Volkswagen крупнейшей в мире компанией по капитализации. Хотя по обороту компания находится на 18-м месте в мире, уступая лидерам более чем вдвое, а по размеру прибыли — на 74-м, отставая от лидеров в 5-6 раз (Fortune 500 Global 2008)^{3.22}.

Альтернативной возможностью для резкого роста бизнеса является привлечение стратегических акционеров. В ситуации, когда собственник не может обеспечить рост бизнеса в непростых реалиях России, продажа доли — единственный выход. Так, «Илим Палп» продал за \$750 млн 50% акций группы лидеру мирового рынка лесопереработки американской International Paper. Несколько очень неплохих, с точки зрения конъюнктуры, для отрасли лет компания упустила в «бессмысленной и беспощадной» борьбе со корпоративным захватчиком. Из-за неспособности государства обеспечить легитимному собственнику правовую и политическую защиту владельцы «Илим Палп» были вынуждены отдать часть бизнеса зарубежному конкуренту^{3.23}.

Истории, в которых рост бизнеса оказалось возможным обеспечить только за счет привлечения в партнеры игрока, обладающего сильным политическим и экономическим влиянием, происходили вокруг проектов «Сахалин-2», при освоении Ковыкты, в НОВАТЭКе и во многих других случаях.

4. Прочие – 5%. Собственники активно начали позиционироваться как меценаты. Рейтинги Forbes сделали капитал многих бизнесменов известным широкой общественности. Поведение компании в обществе начало рассматриваться через призму «корпоративного гражданства». Всплеск спонсирования спорта, культуры, искусства и церкви стал ответом бизнеса на упреки в несоразмерности их капиталов.

Компании стали социализироваться и в новых странах своего пребывания. Многие компании прошли через процесс построения отношений с местным персоналом. Здесь как минимум необходимо объяснить, что собой представляет новый владелец бизнеса, каковы перспективы развития у приобретенного российской компанией предприятия, как изменятся условия труда.

Ключевые сообщения, транслируемые аудитории

В адрес органов власти России:

- «Мы были и остаемся российскими бизнесменами, мы собираемся работать в России и на благо России»
- «Бизнес кореллирует свою деятельность с интересами России, которые определены Главой государства и политическими партиями, лояльными правящей элите».
- «Россия должна восстанавливать утраченные позиции в зоне своих геополитических интересов»
- «Экономическая безопасность государства состоит, в том числе, в развитии и массированном выходе ее корпораций на мировой рынок»
- «Сильные и уважаемые на международных рынках компании – сильная национальная экономика, сильная держава»
- «Государство должно всячески поддерживать международную деятельность российских компаний»
- Государство должно оказать финансовую поддержку российским компаниям, чтобы заложенные под кредитное обеспечение акции наших сырьевых компаний не достались иностранным банкам (а потом, в свою очередь, транснациональным компаниям по бросовым ценам)».

- «Технологическое перевооружение российской промышленности может быть достигнуто только через глобализацию бизнеса»
- «Заработанную за рубежом прибыль бизнес будет аккумулировать в России»

В адрес властей различного уровня в других странах:

- «Сотрудничество с российскими компаниями отражает интересы не только деловых кругов, но и является важным для страны в целом как фактор укрепления двусторонних отношений»
- «Российский бизнес принес инвестиции, создал или сохранил рабочие места, пополняет налогами бюджет страны»
- «Диверсификация национальности инвесторов, международный характер бизнеса, имеющего российское происхождение» (этот тезис пригодится для стран, где существует этническая напряженность, особенно в бывших национальных республиках СССР)
- «Российский бизнес лоялен властям любой страны, где бы ни работал» (этот тезис пригодится при работе в развивающихся странах с «проблемными» режимами)
- «Финансовая и технологическая поддержка со стороны российского бизнеса необходима национальной экономике и способствует успешному решению задач экономического развития страны» (этот тезис пригодится для стран, ранее экономически связанных с СССР и Россией масштабными государственными контрактами, например, Ирана)
- «Тесная интеграция российского бизнеса с органами государственной власти Российской Федерации: российский бизнес в вашей стране работает, с одной стороны, под контролем российского государства, с другой — по поручению последнего, в русле межгосударственных отношений между нашими странами» (этот тезис пригодится для стран, где доминирует государственный сектор: Узбекистана, Венесуэлы, Таджикистана, Ирана, Боливии и др.)

В адрес потребителей продукции:

- «Самые низкие цены и высокое качество, при широком ассортименте продукции и персональном подходе к клиентам»
- «Стабильность поставок и долгосрочность заключенных соглашений»

В адрес инвесторов:

- «Наш бизнес в России стабилен, и наша деятельность находит поддержку в органах власти»

- «Мы ведем бизнес по международным стандартам и нацеливаемся на лидерские позиции в своих секторах в глобальной экономике»
- «Наш бизнес географически дифференцирован, этим мы хеджируем политические риски и риски нестабильности мировой экономики»

В адрес общественности России и новых территорий присутствия бизнеса:

- «Наш бизнес социально-ориентирован, мы реализуем различные социальные инициативы, в фарватере национальных интересов России и при поддержке политической элиты страны»
- «Российский бизнес – честный, открытый и не имеет никакого отношения к печальным годам нестабильности переходного периода» (актуально для развитых стран)
- «Мы соблюдаем традиции и уклад жизни в страны, где мы работаем»
- «Мы – это Россия, родина принципа интернациональной дружбы, страна, связанная с вашей общей историей» (актуально для бывших стран-сателлитов СССР)

Коммуникационные инструменты и каналы

- Личные встречи собственников и топ-менеджмента с представителями всех ключевых аудиторий.
- Участие собственников бизнеса в социально-политических и благотворительных проектах власти (общественные советы, торговые палаты, попечительские советы и т.д.).
- Весь инструментарий взаимодействия с инвесторами.
- Профессиональные деловые и влиятельные общественно-политические СМИ (для донесения своих позиций представителям органов власти, бизнес-сообществу и в дозированной степени населению (только в крайних случаях, при кризисах или благотворительности)).
- Социальная («нефинансовая») отчетность.
- Международные СМИ и влиятельные СМИ стран-присутствия.
- Внутрикorporативные коммуникации всего холдинга и местные СМИ в регионах присутствия.

Организация управления коммуникациями компании

К уже отстроенным на фазе формирования коммуникационным подразделениям добавляются отделы по работе с международными органами влас-

ти, работе с иностранными СМИ, а также привлекаются местные PR-агентства для понимания специфики менталитета, традиций и языка. Также для управления международной репутацией крайне целесообразно приглашать в качестве подрядчиков мировые сетевые PR-агентства.

Все подразделения численно вырастают, и их статус растет. Отделы становятся департаментами, а департаменты управлениями. Новые покупки реализуются в виде проектов, в которых задействованы все подразделения компании «по горизонтали».

ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ

Особенности фазы

Не только в России, но и в глобальном масштабе во многих отраслях бизнеса этого типа есть пространство для роста. Огромными рынками сбыта становятся Индия и Китай, что дает, по различным экспертным оценкам, российским производителям продукции для промышленного применения гарантии роста продаж к 2020 году как минимум в два раза. Проблему глобального изменения климата, скорее всего, не придется решать ценой снижения уровня «благ цивилизации», и человечество будет потреблять и дальше, дотягиваясь до уровня развитых стран. Поэтому отечественному бизнесу предстоит стать одним из важных игроков на мировом рынке.

До фазы стабилизации ни одна из отечественных компаний, представляющих рассматриваемый тип бизнеса, пока не добралась. Ее достижение будет означать, в первую очередь, сбалансированное развитие производственного цикла. Неконтролируемые «слияния и поглощения», производящие на свет неуправляемых гигантов, могут принести больше вреда, чем пользы. И это поняли все российские бизнесмены, окунувшись в начавшийся в 2008 году мировой финансовый кризис.

Поэтому компании, завоевав долю глобального рынка, достаточную для устойчивости, как правило, останавливаются в своем развитии, концентрируясь на операционной эффективности. Скорее всего, менеджмент в транснациональных компаниях российского происхождения сменится на более эффективных иностранных менеджеров, которые смогут управлять компаниями, когда рост бизнеса прекращается, процессы внутри компании замедляются и становятся рутинной.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

1. Органы власти – 50%. Мы стоим на пороге окончательной интеграции внешней политики России со стратегией развития крупных российских компаний. Концепция свободного предпринимательства и невмешательства государства в дела бизнеса уже даже в США была признана несостоятельной. Банкротства частных банков, неуправляемые ипотечные инструменты привели даже эту, казалось бы, самую свободную от предрассудков страну к очередному повышению «доли» государственного регулирования в экономике.

В Китае, которому пророчат роль будущего мирового лидера, влияние государства на экономику не только крайне высоко, но и идеологизировано. Но это не командно-административная система, это сплав сильных институтов власти и сильного бизнеса, которые действуют согласованно и в партнерстве. Скорее всего, России предначертан такой же путь. Всем уже ясно, что госкомпании и монополии, в которые вкачиваются огромные бюджетные деньги, неэффективны. Даже министр финансов России в открытую заявляет, что боится отдавать деньги государственным институтам, ибо это прямой способ потерять их. Государственный контроль над предприятиями не имеет смысла. Но если признать частный бизнес равноправным партнером, не станет ли он усиливать свое влияние и лоббировать изменение политической системы?

На самом деле истина посередине. Частный бизнес уже понял границы, за которые лучше не переступать, а государство осознает бесперспективность самому «заведовать» бизнесом. Если страна по политическим причинам не сорвется на путь «мобилизационной» экономики, в ближайшие десять лет мы будем наблюдать строительство прочной системы настоящего государственно-частного партнерства.

2. Потребители – 35%. Когда рост закончится, компании будут снижать издержки и для все более высокой рентабельности будут переходить в более высокому переделу сырья и продукции, диверсифицируя предложение и состав своих клиентов.

3. Инвесторы – 10%. Скорее всего, качество корпоративного управления и прозрачность крупных российских компаний достигнут среднемировых показателей и не будут отличаться от европейских и американских компаний.

Инвесторы будут позитивно оценивать сплав интересов бизнеса и власти, как это сейчас позитивно сказывается на росте капитализации хоть «Газпрома», хоть PetroChina.

4. Прочие – 5%. Самым важным вопросом XXI века будут проблемы устойчивого развития, концепция которого предполагает, что каждое поколение должно оставлять следующему не меньше ресурсов и мир не в худшем состоянии, чем приняло когда-то само. Одна из важнейших составляющих этой концепции — экология. Пока ученые спорят, что ждет нас в будущем, глобальное потепление или новый ледниковый период, мы уже сегодня чувствуем на себе резкие изменения климата.

Чем раньше наши компании начнут думать на эти темы, тем лучше будет отношение к ним международного сообщества. Иначе возможны серьезные риски для бизнеса. Как пример можно вспомнить запрет на эксплуатацию российских самолетов в Европе, причиной которого стало их несоответствие экологическим нормам. Этот случай показывает, насколько серьезно в цивилизованном мире относятся к экологическим проблемам и что ждет бизнес, который будет их игнорировать.

Поэтому, например, компания RUSAL, готовясь к работе за рубежом, вошла в работающую под эгидой Всемирного экономического форума группу Gleneagles Dialogue, куда входят руководители более 100 крупнейших компаний мира (Alcoa, Shell, AIG, British Airways, Deutsche Bank, Duke Energy, Petrobras, TNT, Telstra, TEPCO и др.), и объявила о намерении ассигновать до 2013 года на экологические программы невиданные для России 1,4 миллиарда долларов^{3,24}. Компания планировала добиться общего снижения количества прямых выбросов парниковых газов на 50 процентов, а в долгосрочной перспективе полностью устранить выбросы углерода на протяжении всего цикла производства алюминия и продукции из него.

Ключевые сообщения, транслируемые аудитории

В адрес органов власти России:

- «Глобальность российского бизнеса – это глобальность российского влияния»
- «Давайте совместно реализовывать масштабные инфраструктурные проекты в России и за рубежом»

- «Честные, четкие и единые для всех правила взаимодействия бизнеса и власти»
- «Давайте помогать друг другу – врозь мы рискуем потерять позицию страны на мировой арене»

В адрес органов власти других государств:

- «Совместная реализация взаимовыгодных проектов развития»
- «Позитивная репутация страны – позитивная репутация бизнеса»
- «Мы — противовес деструктивному культурному и экономическому влиянию Запада. Давайте создавать альтернативные центры экономической силы»

В адрес потребителей:

- «Глубокий передел продукции, максимально широкий ассортимент»
- «Персональный подход к клиентам»
- «Самые выгодные предложения и высокое качество»
- «Стабильность поставок и ориентация на долгосрочные соглашения»

В адрес инвесторов:

- «Разделите с нами успех наших международных проектов»
- «Наша сила не только в эффективном бизнесе, но и в поддержке государства»

В адрес отечественной и мировой общественности:

- «Глобальный бизнес по-настоящему стал ответственен за судьбу человечества»
- «Общими усилиями мы можем сохранить окружающую среду и добиться прорыва в новых технологиях, которые будут служить человечеству»
- «Бессмысленно иметь миллиарды и не заботиться о будущем, ведь если наши дети и внуки не смогут жить в безопасном и чистом мире, тогда зачем эти состояния? Наши экологические инициативы – это инициативы не бизнесменов, а обычных жителей Земли».

Коммуникационные инструменты и каналы

- Международные СМИ и влиятельные СМИ стран присутствия.
- Институциональные отношения с органами власти различного уровня.
- Весь инструментарий взаимодействия с инвесторами.

- Профессиональные деловые и влиятельные общественно-политические СМИ России.

Организация управления коммуникациями компании

Фаза стабилизации характеризуется оптимизацией издержек. Глобальность операций и операционный характер управления коммуникациями приводят к сотрудничеству с международными PR-сетями. В коммуникационных подразделениях компании в фазе стабилизации остается только топ-менеджмент и секретари. Коммуникационные функции переносятся в аутсорсинг.

Краткое содержание Главы 3

В этой главе мы детально изучили один из четырех типов бизнеса - производство продукции промышленного назначения («Производство B2B»). Сюда относятся отрасли, образующие для современной российской экономики — добыча нефти, газа и полезных ископаемых, цветная и черная металлургия, машиностроение и приборостроение, авиапром и космос, и тому подобные.

Это самый сложный с точки зрения управления отношениями и самый рискованный вид бизнеса, но наиболее привлекательный по пропорциям отдачи на инвестиции. Его отличительными особенностями являются территориальная привязка и высокая стоимость основных фондов, биржевой характер большинства видов продукции, длительные сроки оборота капитала и окупаемости вложений, а в России еще и политическая составляющая.

Мы изучили этот тип бизнеса на всех стадиях жизненного цикла, которые имеют хотя бы некоторый предмет для анализа (поскольку фазы стагнации и следующие еще далеко впереди, изучать, собственно, нечего). По ходу главы мы отслеживали модификацию ключевых аудиторий бизнеса этого типа от фазы к фазе, и пришли к выводу о том, что основной ключевой аудиторией для российского бизнеса этого типа всегда являются органы власти, сначала отечественные, а затем, по мере закономерного выхода компаний на международную арену, и органы власти стран пребывания. Вторая по значимости аудитория — инвесторы. Ее значение возрастает в фазах формирования и роста и стабилизируется в фазе, как вы уже догадались, стабилизации.

Поэтому, если вы работаете в компании, относящейся к бизнесу данного типа, имейте в виду: главная задача для «управляющего отношениями» — поддерживать лояльность вашей компании к власти и лояльность власти к вашей компании. Иначе... По мере развития бизнеса конкретная «повестка дня» отношений с властью меняется. Как именно, и что рекомендуется говорить и делать в каждом случае — описано в этой главе.



4 ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОМПАНИЯХ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИХ УСЛУГИ ДЛЯ B2C

Отрасли «Услуги-B2C»: Розничная торговля, телекоммуникации, банки, страхование, развлечения, общественное питание, образование, операции с недвижимостью, здравоохранение, жилищно-коммунальное хозяйство, общественный транспорт.

Примеры компаний «Услуги-B2C»: «Х5», «Седьмой континент», IKEA, «Евросеть», «Персона», McDonalds, «Росинтер», «Мегафон», «Вымпелком», «Карофильм», МЕГА, «Русский стандарт», ВТБ 24, Sky Express, «Рольф», ТД «Мир», «М-Видео», ВШЭ, Tez tour, «Мастер-Дент», «Миэль» и другие.

СПЕЦИФИКА БИЗНЕСА РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ

Материальный «капитал» общества наращивается посредством добавления стоимости к природным ресурсам: в основе каждого продукта лежит сырье, прошедшее сложный процесс промышленной переработки через промежуточные материалы и компоненты в готовое изделие. Однако есть организации, которые повышают уровень жизни общества, предоставляя нематериальные активы. Их продукция называется услугами, в том числе ориентированная на массовый спрос — потребительскими или «розничными» услугами.

Компании, производящие товары, и компании, предоставляющие услуги, разделяет пропасть. Но даже в учебниках по менеджменту и маркетингу многие профессионалы не делят управленческие решения в зависимости от применимости для производственного или для «услугового» бизнеса. И напрасно. Я назову десяток принципиальных свойств, отличающих услуги от товаров и влияющих на бизнес-модель.

1. Материальный характер товаров и нематериальный характер услуг. Хотя оказание большинства услуг сопровождается вполне осязаемыми вещами (например, ремонт автомобиля осуществляется при помощи запасных частей, приспособлений, ключей, в определенном и оборудованном помещении), сами услуги практически неосязаемы. У услуг нет формы, цвета, запаха, упаковки. Потребитель по-настоящему способен оценить качество услуги только *после* ее получения. Но как представить ее потребителю *до того*? Как его заинтересовать? Какими словами и визуальными образами выразить, например, качество связи или надежность банков?

2. *Услуги продаются прямо конкретному потребителю.* Это отличает их от материальной продукции, которая выпускается, как правило, ориентируясь не на конкретного потребителя, а на общий спрос на рынке. Разработка услуги и ее реализация не «статичны»: в процесс оказания закладывается возможность модификации и адаптации услуг под различные требования. Услуги можно оказывать только тогда, когда поступают заказы от конкретных клиентов. В связи с этим производство и продажа услуг не могут быть разделены. А комбинаций возможных решений – миллионы.

3. *Масштабируемость количества предоставляемых услуг при сохранении минимальной операционной безубыточности.* Этого свойства нет у товара, на масштабируемость которого накладываются ограничения сырьевой составляющей. Себестоимость единицы товара при равных производственных условиях одинакова, а себестоимость единицы услуги снижается с ростом количества пользователей (при постоянных операционных издержках). При производстве продукции в составе себестоимости каждой штуки товара будут присутствовать одни и те же затраты на сырье и нормочасы производственного персонала. А в услугах наоборот. Затраты на строительство и обслуживание сети связи конечны, но на первых порах они будут делиться на сотни абонентов (при соответственно «заоблачной» цене услуги), а впоследствии — на миллионы (что сделает цену услуг на два порядка ниже). Можно прочитать лекцию в аудитории для 20 человек, но поставьте камеру — и по телевидению ее увидят тысячи (а выложите запись на YouTube — так и миллионы). Но в производственном секторе такая модель невозможна.

4. *Отношения субъекта (сервисная компания) и объекта (потребитель услуги) прямые. Отношения субъекта (производственная компания) и объекта (потребитель товара) выстраиваются через товар.* Восприятие покупателем качества услуги, его полное удовлетворение услугой и решение повторить покупку, — все это в значительной степени зависит от его восприятия процесса оказания услуг. При предоставлении многих услуг с высокой степенью взаимодействия потребители входят в непосредственный контакт с персоналом компании. Слова и действия представителя компании воспринимаются покупателем как реализация политики организации. Для покупателя взаимодействие с персоналом является уникальным событием, в то время как для служащего — это одно из сотен взаимодействий, происходящих в течение каждого рабочего дня. Годы исполнения одних и тех же заданий могут побу-

доть служащих смотреть на оказание услуги исключительно как на продукт их квалификации и эффективности, не обращая внимания на целый ряд впечатлений, которые при этом получает покупатель. Сервисные служащие должны уметь смотреть на процесс оказания услуг с позиции покупателя. Поэтому служащий должен учиться развивать в себе навыки такого поведения. Вот почему ключевая аудитория для выживания услугового бизнеса – это персонал.

Подобная ситуация, например, имела место в торговой сети «Эльдорадо». Долгое время компания предпочитала уделять внимание количественному, а не качественному росту, компанию справедливо обвиняли в том, что она работает по принципу «сервиса не должно быть», ориентируясь на потребителей, которым низкая цена важнее самоуважения. Компания приняла соответствующие меры, выделив \$10 млн. на программы сокращения текучки кадров, тренингов и расширение штата «таинственных покупателей»-контролеров. Инвестиции в обучение консультантов выросли в три раза^{4.1}.

Понимание того, что на насыщенном рынке больше невозможно добиться преимущества за счет цены или качества продукта, привело основателя компании «Рольф» Сергея Петрова к построению передовой и трудной для копирования бизнес-модели на основе сильной культуры обслуживания. На период с 2005 по 2009 г. компания ассигновала \$75 млн. на услуги консультантов и обучение персонала, включая создание собственного учебного центра в Подмоскowie^{4.2}. Инвестиции в «полевой» персонал – единственная возможность оставаться конкурентоспособным на рынке розничных услуг.

Подобных проблем нет с товарами. Покупателю все равно, кто и где его сделал, лишь бы его качество соответствовало ожиданиям потребителя.

5. Товары мобильны. Услуги «иммобильны» — привязаны к точке сбыта услуги. Товары могут производиться в одном месте, складироваться в другом, а продаваться в третьем. Китайские сборщики уже отобрали работу у десятков миллионов американцев, европейцев и японцев, занятых в производстве. Но чтобы отобрать рабочие места в сфере услуг, китайцам надо лично приехать в Америку, Европу и США. Здесь они уже не смогут работать по 15 часов в сутки за в десять раз меньшую заработную плату — иначе в стране пребывания они не выживут. Физическое присутствие человека в услугах делает рынки услуг защищенными от конкуренции с импортом. Вот почему с каждым годом в развитых странах все больший процент ВВП образу-

ется в услугах, активное население и компании перестраиваются под предоставление услуг, не выдерживая конкуренции в производстве. Новые модели аутсорсинга услуг, созданные с помощью технологий, позволяющих образованным и нетребовательным людям где-нибудь в Мумбае и Бангалоре отвечать на звонки call-центров для потребителей США и Великобритании, модифицируют, но не опровергают тезис об имобильности услуг — они снова оказываются привязанными к точке, где процесс их оказания дешевле при приемлемом качестве.

6. Внедрение технологий и вытеснение человеческого труда из услуг повышает стабильность качества предоставления услуги. Удаленные терминалы оплаты счетов за мобильную связь «уволители» десятки тысяч кассиров. Интернет-платежи смогли уменьшить затраты банков на содержание персонала. Электронный билет избавил миллионы людей от очередей в аэропортах и сэкономил миллиарды только на бланках авиабилетов. Но самое важное, что технологизация такого рода услуг, снижая роль человеческого фактора, тем самым снижает вероятность ошибок и повышает качество.

7. Скорость оказания услуг и скорость производства товаров. Очень многие услуги предоставляются «в реальном времени» и требуют личного присутствия клиента (авиалинии, больницы, парикмахерские, рестораны, и т.п.). Но обычно люди хотят проводить на «фабрике услуг» как можно меньше времени, особенно если этот процесс включает в себя ожидание в очереди. Поэтому услуги должны оказываться с приемлемой для потребителей скоростью. Даже если потребители заказывают услуги, которые будут оказываться в их отсутствие, они имеют определенные ожидания в отношении времени окончания процесса обслуживания — будь то ремонт машины или дома, чистка костюма или подготовка справки. Потребители всегда чувствительны к затратам своего времени, и скорость считается обязательным критерием хорошего обслуживания. Даже «бюджетные» россияне, которым важна цена отдыха, готовы переплачивать, чтобы не лететь на курорт на чартерном авиоперевозчике (не буду называть), который многие годы задерживает большинство своих рейсов. Напротив, скорость производства товаров волнует только самого производителя.

8. Производственный цикл товара скрыт и не интересен потребителю. Цикл предоставления услуги потребителя интересует. Товары вначале

производятся, а затем продаются. Услуги же продаются, производятся и потребляются одновременно. Вовлекаясь в производственный процесс обслуживания, покупатель услуги «видит», как «изготавливается» услуга. Если клиенту не понравится, как действует поставщик услуги во время производства услуги, то клиент задумается о смене поставщика. Даже относительно таких сложных услуг, как сотовая связь или широкополосный доступ, клиенты живо интересуются технологией их предоставления. Не говоря уже о том, насколько внимательно клиент будет изучать договор с банком или страховщиком.

Производства товара потребитель не видит и не в состоянии определить, качественный ли товар по его скрытым свойствам или нет (например, нет ли вредных примесей в материалах). Внезапное открытие чего-то подобного становится общественно-значимым чрезвычайным происшествием, в то время как в сфере услуг некачественный сервис, если ошибка или брак не носили массового характера, останется предметом частного разбирательства между поставщиком и клиентом.

9. Разные системы распределения. В отличие от производителей, которым для распространения товаров нужна физическая цепочка сбыта (дистрибуторы, дилеры, розничная торговля и связывающие их транспортные форвардеры), сервисные предприятия, которые оказывают сложно структурированные услуги (а для услуг «реального времени» вопрос распределения просто не стоит), используют либо каналы связи, либо объединяют точки приема и точки выдачи заказа в одном месте. Система электронных терминалов принимает платежи сразу для многих операторов связи. Сеть химчисток может пользоваться общим центром обработки вещей, но принимает и выдает заказы через множество максимально приближенных к потребителю мелких отделений.

Благодаря бурному развитию телекоммуникаций, особенно росту Интернета, электронные способы оплаты услуг получают все большее и большее распространение. Любой элемент услуги, основанный на информации, имеет в потенциале возможность мгновенной доставки в любую точку мира, где есть соответствующее оборудование для его получения. Благодаря электронной почте, веб-сайтам и логистическим сетям даже очень небольшие и небогатые компании имеют возможность, не неся больших затрат, предлагать свои услуги на огромной территории. Фирма, которая не выжила бы, обслуживая

небольшой сегмент рынка на ограниченном географическом участке, может в сотни раз повысить свой потенциал, работая на том же самом узком рыночном сегменте, но на большей территории. Примеры: крупнейший в мире сайт по продаже авиабилетов – Expedia, успех идеи Amazon.com, которая «убила» книжные магазины, каталоги одежды OTTO и QUELLE, попытки Олега Тинькова запустить полностью виртуальный банк, который бы имел только web-сайт и ни одного отделения (русская версия американского Capital One), дистанционное обучение в Open University и многие другие.

9. *Услуги делимы (под задачи клиента). Товары неделимы (стандартный «лот»).* Мы не можем, покупая продукты питания, потребовать от магазина продать нам, например, пакет сока и йогурт в 0,850 л. и 135 г. соответственно. Если же говорить об услугах, мы совершенно точно можем сами выбрать из всего набора подходящую для себя комбинацию. Например, принимая решение об отдыхе из всего перечня услуг, клиент выбирает только проживание, отказываясь от экскурсий и спортивных мероприятий. Следовательно, любой человек имеет возможности выбрать, какие именно из дополнительных или основных услуг он хочет получить. В зависимости от предпочтений клиента, компания может расширять список предоставляемых услуг, что позволит ей эффективнее конкурировать на рынке, а также занять уникальную нишу в сфере услуг. Берите и делайте уникальные комбинации – в этом сила высокоэффективных компаний. Например, – конструктор тарифов, который первым в России опробовал «Мегафон». Маркетологам услуг не нужно исследовать предпочтения и отличия тысяч сегментов потребителей – потребители сами запросят у них приемлемую конфигурацию. Для стабильной и прибыльной работы сервисной фирмы необходимо следовать правилу инвариантности услуг, их взаимозаменяемости и взаимодополняемости. Нет смысла рекламировать достоинства. Надо рекламировать возможности. Возьмем для примера сферу услуг кредитования, которая развивается очень быстрыми темпами. Как «заманить» клиента? Низкими процентными ставками? Удобным местоположением? Ответ прост: надо предложить ему гибкие условия, конструктор.

10. *Качество услуг непостоянно (все услуги уникальны при каждом воспроизведении). Качество товаров постоянно (при равных производственных условиях).* При производстве товаров результат (спецификация) определяет все действия персонала, в услугах – наоборот (действия персонала оп-

ределяют результат предоставления услуги). В отличие от товаров, услуги представляют собой не объекты, а скорее функции или действия, поэтому их точные параметры относительно единообразного понятия качества устанавливаются довольно редко. Товары сертифицируют, а услуги лицензируют. Большинство услуг до момента их продажи не могут быть рассчитаны, измерены, инвентаризованы, опробованы и проверены с целью подтверждения их качества. Услуги, в особенности те, которые сопряжены со значительными затратами труда, являются гетерогенными: сервисные фирмы предоставляют услуги, во-первых, различными способами, во-вторых, для различных клиентов и, в-третьих, в разные моменты времени. Посмотрите, как различается качество, например, образования, юридических услуг населению, качество обслуживания в банках или магазинах, торгующих техникой и автомобилями и т.д.

Качество услуг в значительной степени зависит от того, кто их обеспечивает, где, когда и как они предоставляются. При этом важную роль в изменчивости услуг играет сам клиент. Каждый потребитель является единственным в своем роде, а каждая услуга в большей или меньшей степени отражает нюансы его требований и желаний. Как вас подстричь? Что вы будете на обед? Где вы хотите отдохнуть? Это делает невозможным массовое производство многих видов услуг по «моделям». Скопировать фирменные кроссовки и воспроизвести их в Китае легко, но попробуйте воспроизвести процесс предоставления услуг McDonalds.

Изменчивость качества открывает новые возможности для эффективных служебных компаний. Они легко могут добиться преимуществ над своими конкурентами. Клиенты же, зная об изменчивости услуг, стремятся уменьшить риск, поэтому всегда предпочитают те сервисные компании, которые обладают репутацией и услуги которых считают качественными. Так многие потребители избегают ремонта автомобилей в частных мастерских, а приезжают в дорогие, но предсказуемые «Рольф» и Musa Motors^{4,3}. В любой точке развивающегося мира от Индии до Бразилии вы знаете, что ждет вас в Starbucks, вплоть до того, какого вкуса будет кофе.

11. Различия в поисковых характеристиках. Почти все товары обладают множеством так называемых «поисковых» характеристик, которые потребитель может наметить для себя перед покупкой. Такими характеристиками бывают

функции, цвет, стиль, форма, цена, прочность, запах, размер и т.д. Эти характеристики объективны. Услуги же обладают субъективными характеристиками, формируемыми после или в процессе потребления. При выборе поставщика услуги потребители сталкиваются с проблемой сопоставления: они не могут сравнить услуги по тем параметрам, которыми пользуются при сравнении товаров. Сравнение услуг осуществляется на основе ассоциативных категорий: интересов, целей, ожиданий, возможностей, обещаний, внешнего представления и т.д. Цены не могут заранее дать полного и однозначного представления об этих характеристиках.

Компании, продающие услуги, стремятся помочь потребителям преодолеть неудобства, которые те испытывают при принятии решения о совершении покупки. Для этого они информируют потребителей о том, что они могут испытать во время или после оказания услуги, подбирая для каждого из них такие условия, которые удовлетворили бы индивидуальные потребности каждого человека.

Поскольку многие услуги по сути своей неосвязаемы, часто их трудно оценить. Это приводит к тому, что клиенты нередко ищут какие-либо материальные «подсказки», позволяющие определить, насколько эффективно предоставляется та или иная услуга той или иной сервисной организацией, и обычно этот поиск происходит стихийно, а не по параметрам, как выбор товара. Огромную роль при покупке услуг играет опыт других покупателей, который с распространением Интернета стал доступным через форумы и блоги.

ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ

Особенности фазы

В этой фазе у предпринимателей есть только идея о том, как они могут создать уникальную услугу, которая окажется нужной миллионам людей, но обычно нет венчурных активов для ее развертывания. Окажется ли услуга востребованной? Не уничтожат ли бизнес конкуренты? В этой фазе – самое главное создать инфраструктуру и попробовать сделать предложение потребителям. В фазе зарождения российской экономики сфера услуг была в таком печальном состоянии, что потребители сами искали компании, которые оказывали бы услуги хотя бы приемлемого качества. Этот тип бизнеса практически не был связан с приватизационными сделками и скандальным пе-

перераспределением активов, ведь большинство компаний этого сектора построили свои бизнесы «с нуля», начав с локальных рынков.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

1. Органы власти – 40%. Главная задача на этапе зарождения usługового бизнеса — сформировать правовую основу своей деятельности, в том числе получить необходимые лицензии в тех отраслях, где они необходимы (связь, транспорт, образование, медицинские услуги, финансовые услуги, торговля и т.п.). Но речь идет не только о лицензиях. Вспомним, как в розничной торговле в середине 90-х гг. процветали схемы серого импорта — для этого отрасли были жизненно необходимы отношения с органами власти (предоставлявшей налоговые льготы различным «Фондам спорта» и прочим организациям) и таможней. Не без связей в органах власти выросли и частные банки — на операциях с бюджетными средствами и на выгодных кредитах государству (чего стоят только ГКО с доходностью, доходившей до 160% годовых).

Некоторые собственники были выходцами из госучреждений. Так Владимир Евтушенков, ключевой акционер МТС и «Системы», с 1987 г. до 1991 г. был начальником Главного управления по науке и технике Московского горисполкома. С 1991 по 1993 год был председателем АО «Московский городской комитет по науке и технике» (МГКНТ). С 1993 года активно воплощал в жизнь идею мэра Москвы Ю.Лужкова о коммерциализации московской науки. А в июле 1993 года он стал председателем совета директоров АОЗТ «Акционерная финансовая корпорация «Система»». «Система» аккумулировала акции десятков предприятий, имела статус уполномоченной организации Правительства Москвы по многим финансовым и производственным проектам^{4,4}.

2. Инвесторы – 30%. Найти первоначальный капитал для usługового бизнеса — это как правило, поиск средств среди друзей и вложение собственных ресурсов. Закладывать компании нечего, активов нет, есть только идея. Деньги даются под бизнес-план или под репутацию инициатора.

3. Поставщики – 10%. От того, какие инфраструктурные решения будут применены при строительстве сетей мобильной связи, на каких самолетах будут летать авиакомпания или какое программное обеспечение будет обслуживать банковские проводки — от этого выбора зависела успешность бизнеса в будущем и его устойчивость в кризисах. Так, успех бизнеса первой час-

тной авиакомпании России «Трансаэро» был обусловлен не только семейными связями в высших эшелонах власти, но выбором самолетов Boeing, которые до сих пор показывают лучшие характеристики экономичности и удобства. За неудачный выбор стандарта связи (AMPS и DAMPS) и за вынужденный переход на GSM «ВымпелКом» заплатил опозданием с выходом на многие региональные рынки и, в итоге, «вечно вторым» местом в отрасли. Что же говорить о розничной торговле, где рентабельность прямо зависит от конкретных условий договоров с поставщиками.

4. Персонал – 10%. В этой фазе численность персонала невелика, его поведение в отношении клиентов легко поддается контролю. Сотрудники высоко мотивированы - они не столько исполнители, сколько создатели бизнеса, наряду с собственником. Они сразу же видят результаты своего труда в развитии фирмы. Ведь никаких измерений и исследований производить не нужно, отклик и предложения по улучшениям можно получить от клиентов немедленно.

5. Потребители – 5%. В 90-ые клиенты были настолько не избалованы качеством обслуживания после советского сервиса, что даже не требовалось предпринимать маркетинговых усилий. Самый красноречивый пример – очереди в McDonalds. Достаточно было предложить более низкие цены, чем у конкурентов и стандартное по рынку качество – все потребители были ваши. В этой фазе бизнеса нет проблем с недовольством потребителей качеством обслуживания, т.к. рынок не насыщен и потребители непривередливы. Но это не исключительно российская история. Когда западной публике был представлен iPhone, тысячи человек выстаивались в очереди, желая приобрести новинку. Люди занимали очередь с самого раннего утра. Менеджеры магазинов запускали покупателей «ограниченными партиями». Конечно, iPhone – это товар, а не услуга, но розничные сети, казалось бы, могли организовать торговлю (это уже услуга) так, чтобы людям не пришлось стоять в очереди часами? Ничуть не бывало. И покупатели приняли эти неудобства удивительно легко, более того, умные пришли со складными стульями.

Так что идея о том, что потребитель — «король» и его надо всячески ублажать, справедлива только там, где есть конкуренция. Вряд ли ваша компания сегодня выходит на такой тесный рынок. Скорее всего, она зарождается на базе идеи новой услуги, ранее не существовавшей. А пока рынок этой услугой не насыщен, клиент будет терпелив.

6. Прочие – 5%. Под прочими здесь подразумеваются, в первую очередь, различного рода криминальные элементы, общения с которыми не избежала, наверное, ни одна компания в России. Но в услуговом секторе их влияние было крайне незначительным из-за «нематериальности» услуг.

Ключевые сообщения, транслируемые аудиториям

В адрес органов власти:

- «С вашей помощью мы запустим новые уникальные услуги для населения и улучшим качество жизни, по разумной цене»

В адрес инвесторов:

- «У нас есть классная идея – помогите нам ее реализовать»
- «Честно, мы не можем дать гарантии, что идея будет успешной, но мы день и ночь будем над ней трудиться и пытаться ее реализовать»

В адрес поставщиков:

- «Давайте придумаем для нашего рынка уникальное техническое решение, чтобы мы могли получить конкурентное преимущество»
- «Если у нас пойдет бизнес, то вы можете ожидать новых заказов в больших объемах»

В адрес персонала:

- «Чем больше продаете - тем больше зарабатываете»

В адрес потребителей:

- «У нас есть такая услуга, которой еще не было»
- «Низкие цены»
- «Уважительное отношение к клиенту»

В адрес «прочих»:

- «Ребята, с нас нечего брать: обороты маленькие, прибыли нет. Может быть, мы вам будем бесплатно давать пользоваться нашими услугами?»

Коммуникационные инструменты и каналы

На этапе зарождения для бизнеса этого типа наиболее характерны личные коммуникации собственников с органами власти, инвесторами, поставщиками и персоналом. В условиях дефицита предложения часто даже не про-

изводится реклама – клиенты оповещаются о полезной услуге по принципу «от человека к человеку». Конкуренция не ощущается, позиционирование по отношению к конкурентам не требуется. В этой фазе всем хватает места на рынке, и не нужно тратить дефицитные средства на «пропаганду». Все это, конечно, при условии, что ваша услуга действительно нужна.

Организация управления коммуникациями компании

В фазе зарождения управление коммуникацией, как правило, замкнуто на собственников бизнеса и менеджеров по продажам. Никаких специфических коммуникационных подразделений у компании нет. Организация направляет все ресурсы на реализацию идеи, а перспективы развития бизнеса пока остаются непроясненными. Поэтому отдельный коммуникационный «модуль», скорее всего, ляжет на компанию непосильным грузом.

ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ

Особенности фазы

Когда идея услуги доказала право на жизнь, а ключевые сотрудники понимают перспективы развития, наступает фаза формирования, во время которой компания создает и отлаживает в конкретном регионе (услуги immobiliy) или городе работающую бизнес-модель, способную к последующему тиражированию в других регионах и на национальном уровне.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

1. Инвесторы – 30%. В этой фазе компании, по-прежнему не имеющие достаточно средств для развития инфраструктуры, остро нуждаются в ресурсах. Однако российский кредитный рынок и рынок долговых инструментов требуют наличия у компании активов, способных выступать залогом или гарантией возврата платежей. Наиболее вероятный путь, которым воспользовались в свое время нынешние лидеры отрасли потребительских услуг — публичное размещение на зарубежных рынках.

Первые три IPO российских компаний за рубежом произошли с 1996 по 2000 годы. Их провели телекоммуникационные компании «ВымпелКом», Golden Telecom и МТС. Если вы поднимете рейтинги корпоративного управления и транспарентности Standard & Poor's, то окажется, что на протяжении всей

корпоративной истории российских компаний именно компании сектора потребительских услуг занимали в них высшие позиции. Дефицит финансовых ресурсов, помноженный на конкуренцию, которой в фазе формирования уже нельзя пренебрегать, диктовал очень высокие требования к внутрифирменному управлению и к «чистоплотности» ведения дел, как главным факторам обеспеченности инвестиционными ресурсами. Розничная торговля не испытывала таких проблем: она активно кредитовалась в банках под залог товарной массы и финансировала свою деятельность из прибыли.

2. Персонал – 30%. В фазе формирования у компании появляется сеть точек продаж на территориальном рынке. Приходится управлять сначала десятками, а потом и сотнями представителей компании, которые ежедневно общаются с клиентами. Компания пробует разные модели стимулирования труда. Стандарты, по которым работали первые десять магазинов «Пятерочка» в Санкт-Петербурге, затем были перенесены на новые точки в Москве, а впоследствии на всероссийскую сеть. Сеть «Макдоналдс» готовила кадры и специфические только для России технологии управления персоналом на базе центрального ресторана в Москве, чтобы потом продавать их франчайзерам и распространить на десятки регионов РФ.

3. Потребители – 20%. Если идея услуги оказывается успешной, уже на стадии формирования компании у нее появляются конкуренты. Правда, они пока настолько разные по качеству обслуживания и позиционированию, что потребители легко их различают. Неотстроенность процессов пока не позволяет им выйти на по-настоящему массовый рынок. Поэтому на этой стадии их потребители представляют собой узкую профильную группу. Вспомните, сколько стоили в начале 90-х годов контракты на мобильную связь — мобильный телефон был символом статуса. Фитнесс-клубы были доступны для немногих желающих. Пластиковые карточки — для тех, кто часто ездил за рубеж. Поход в ресторан был событием. Кинотеатры посещала «золотая молодежь». Сегодня все это — массово востребованные услуги.

4. Федеральные и региональные органы власти – 20%. Получение на будущее федеральных лицензий, лицензий на дополнительные услуги, подготовка площадок для строительства торговых центров и кинотеатров в регионах — вот основные заботы отношений с властью компании, предоставляющей розничные услуги и находящейся в фазе формирования. Поэтому, хотя органы власти и не являются наиболее влиятельной аудиторией в этой фазе, все же

отношения с ними необходимо целенаправленно поддерживать. Возможные проблемы в этих отношениях не являются критическими для бизнеса, но могут существенно замедлить темпы развития компании и негативно сказаться на ее будущем рыночном положении.

Ключевые сообщения, транслируемые аудиториям

В адрес инвесторов:

- «Услуги, которые предоставляет наша компания, в перспективе востребованы и смогут завоевать национальный рынок»
- «Мы достигли успеха в локальном регионе, мы заняли только несколько процентов всего рынка – разделите с нами возможный будущий успех»
- «Нам нужны средства на развитие, чтобы постараться завоевать лидерство на рынке».

В адрес персонала

- «Давайте построим такую компанию, чтобы она могла завоевать национальный рынок, чтобы вы могли гордиться тем, где работаете»
- «Огромные возможности для карьерного роста внутри компании: сейчас вы специалисты, а через несколько лет сможете стать директорами и возглавить целые направления или регионы»

В адрес потребителей:

- «Цена ниже, чем у конкурентов»
- «Самое высокое качество на рынке»
- «Передовые технические решения»

В адрес федеральных и региональных органов власти:

- «Мы будем строить высококласную услугу, что означает новые рабочие места, больше налогов и повышение качества жизни»

Коммуникационные инструменты и каналы

Этот бизнес в принципе построен на рекламе и маркетинге с использованием коммуникационных каналов широкого охвата. Но в этой фазе компания коммуницирует на отдельно взятый регион. Например, до 2001 г. никто кроме петербуржцев, не знал, что есть такая компания NorthWest GSM, а в фазе роста все узнали ее под именем «Мегафон». Никто в столице и на федеральном уровне не знал, что в Самаре с 1994 года постепенно накапливает силы

торговая фирма «Эльдорадо», которую отличает несколько необычная бизнес-модель. Выйдя на федеральный уровень, она буквально «взорвала» сектор торговли бытовой техникой, став крупнейшим предприятием своей отрасли в России и Восточной Европе.

В стадии формирования компания-поставщик розничных услуг активно рассказывает о своих планах развития в деловой прессе, адресуя сообщения инвестиционному сообществу. Демонстрация перспектив – это неизбежная составляющая стратегии компании, которой важно ориентировать коммуникацию на повышение если не капитализации (до IPO), то, скажем так, условной стоимости бизнеса. Профильные СМИ также активно используются для представления новых услуг и возможностей для клиентов. Однако главным каналом коммуникации с потребителями являются прямые контакты во время оказания услуги.

Организация управления коммуникациями компании

Только на этом этапе у компании есть шанс протестировать все коммуникационные технологии. Именно в этой фазе в компании возникают подразделения, которые покрывают весь спектр маркетинговых коммуникаций. Ведущую роль среди них играет департамент маркетинга, отвечающий за разработку и совершенствование услуг на основе обратной связи с потребителями и анализа рыночной ситуации.

ФАЗА РОСТА

Особенности фазы

Покупательная способность населения по всей стране за последние несколько лет выросла, подпитываемая доходами государства и сырьевых отраслей от роста цен на ресурсы. Эту тенденцию активнее всего использовали компании, обсуживающие рынки B2C. Рост масштабов и увеличение оборота usługовых компаний были связаны с распространением в регионах сетей-клонов бизнес-моделей из наиболее развитых Москвы и Санкт-Петербурга.

Флагманом здесь, конечно, была розничная торговля как услуга по удовлетворению спроса на потребительские товары. Вслед за ней в регионы двинулись банки, компании связи, развлечений и предприятия общественного пи-

тания. Сейчас какую ни возьми компанию, от банка до ресторана, она уже присутствует как минимум в 2-3 регионах. Компании, имевшие самые успешные бизнес-модели, смогли на волне платежеспособного спроса полностью освоить весь национальный рынок. Рост потребовал от компаний четкой формализации всех процессов внутри организации с последующим приведением всей системы к единым правилам работы, желательно максимально унифицированным во всех регионах.

Именно в этом типе бизнеса наблюдался самый яркий маркетинговый ход последнего времени – ребрендинг. Следует сказать, что поскольку оценка качества услуг субъективна и производится на основании личного опыта, бренд в секторе потребительских услуг играет заметно меньшую роль, чем в секторе потребительских товаров. Однако как компонент коммуникации, отражающий определенную фазу развития компании и способствующий ее идентификации, этот элемент все же необходим.

Поэтому громкие ребрендинги последнего времени, проводимые компаниями на завершении стадии роста, затронули именно поставщиков розничных услуг. В 2001 г. первым был «Аэрофлот», потом на федеральный уровень вышел «Мегафон» (собрав под единый новый бренд NW GSM и дочек Sonic Duo), авиакомпания «Сибирь» в марте 2005 г. вышла с брендом S7, в апреле стартовал ребрендинг «Билайна», в июне КОМКОР-ТВ превратился в АКАДО (сегодня компания работает не только в Москве, но и в Санкт-Петербурге и Екатеринбурге). За ним в 2006 г. последовала АФК «Система» (с брендами МТС, МГТС, МТТ, Комстар-ОТС), ребрендинг также прошел в сети аптек «Ригла», у «Внешторгбанка», «Почты России», «РЖД» и многих других.

Все коммуникационные решения компании — это продолжение бизнес-логики. Посмотрим на причины ребрендинга на примере компаний сотовой связи. На этом рынке в фазе формирования (в 1997 г.) было всего 0,155 млн. абонентов. Это была аудитория с высокими доходами, представители бизнеса и власти. В августе 2006 г. в России было выдано 146 млн. sim-карт. За десять лет количество абонентов выросло чуть меньше чем в 1000 раз. Понятно, что предыдущая коммуникационная модель, ориентированная на бизнес-аудиторию, уже не могла «достучаться» до всех остальных. Нужно было создать новую коммуникационную платформу. Вот почему «полосатое» решение «Билайна» оказалось таким эффективным: достаточно было по-

красить объект, с которым ассоциирует себя аудитория, в фирменный цвет, и ее представители легко идентифицируют компанию в хаосе рекламных сообщений. Если красят мячик – это для детей, магнитофон – для молодежи, если портфель – для бизнеса, серьги – для женщин среднего возраста, палочку и рюкзачок-«колобок» — для пенсионеров. Принцип универсальности платформы учитывался и при ребрендинге МТС (тем более, что создавали ее те же люди - британское бюро Wolf Ollins), но несколько в другом «разрезе»: целью этого ребрендинга было создать не универсальный бренд для различных аудиторных групп, а семейство брендов для компаний, оказывающих различные услуги одному и тому же клиенту. И формально эта задача была решена правильно (пусть кого-то и смущает снесенное «яйцо»)! Но «подводный камень» оказался в том, что сами компании являются самостоятельными центрами прибыли и, мягко скажем, плохо уживаются в общем «гнезде». С «человеком» они по-прежнему работают порознь. А сильного центра, способного навести порядок, в этом «семействе» нет. Так правильное решение оказалось приложено к неправильной задаче.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

Персонал – 35%. Почему потребитель предпочитает не российские машины, бытовую технику и прочие блага отечественной промышленности, а импортные? Ответ понятен — качество. Но из-за имmobильности услуг мы не можем отказаться от из рук вон плохого автосервиса, хамства в секторе ЖКХ, некомпетентности сотрудников банков. Поэтому физические выросшие услуговые сети сталкиваются с главной проблемой — низким качеством услуг из-за плохо обученного, не мотивированного и нелояльного персонала.

Уже набивший оскомину тезис о не изменившейся за несколько лет производительности труда при росте зарплат в 3-4 раза более всего касается именно сферы услуг. До кризиса 2008 года руководство компаний ничего не могло с этим поделать. Как мы знаем, этот сектор ограничен в инвестиционных ресурсах, а для большой сети с многотысячным персоналом инвестиции в его подготовку исчисляются десятками миллионов долларов. Кроме того, когда компания приближается к фазе стабилизации, растет конкуренция, снижается рентабельность и выравнивается предложение, значит, низкие цены играют не последнюю роль в конкурентной борьбе. Вот и получается, как в анекдоте: «Алло, это зона вежливого обслуживания? - Нет, козел, это территория низких цен!».

Кредитный кризис подарил компаниям этого типа уникальный шанс снизить издержки на персонал, избавиться от самых нерасторопных и проверить оставшихся работников на лояльность и способность оставаться доброжелательными и ориентированными на клиента, даже если их заработная плата упала на 20-50%. Рынок труда стал рынком работодателя. Поэтому самое лучшее, что может сделать менеджмент в этой кризисной ситуации, это заняться тем, до чего на постоянно растущем рынке не доходили руки: моделировать идеальный бизнес-процесс обслуживания клиента, поощрять сотрудников за снижение издержек на всем протяжении цикла предоставления услуги и добиваться максимальной производительности труда.

В 2008 г. один из крупнейших розничных банков страны «ВТБ-24» ввел новую для российского рынка систему мотивации сотрудников. Размер премий всех менеджеров стал рассчитываться на основании показателей качества работы с клиентами, рентабельности и объемов продаж. На столь радикальные способы изменения мотивации «ВТБ-24» толкнули серьезные проблемы с качеством обслуживания (дополнительные трудности в этом смысле банку приносит и высокая доля государственного участия в капитале). В «народном рейтинге» сайта Банки.ру «ВТБ-24» занимал 81-е (второе с конца) место^{4,5}. Подобные проблемы актуальны и для Сбербанка, который неоднократно заявлял о необходимости повышения качества розничного обслуживания.

2. Потребители – 25%. В этой фазе компании предстоит познакомить со своим предложением миллионы новых потребителей. Региональная экспансия как будто повторяет путь компании по завоеванию локального рынка (на стадии формирования), но только эта экспансия требует меньше времени и в ней используются уже отработанные организационные и маркетинговые технологии. В условиях возрастающего конкурентного напряжения на рынках компании вынуждены не просто предоставлять качественные услуги по самой выгодной на рынке цене, но и формировать лояльное отношение клиентов к себе. Фактор второй покупки в магазине, сохранения счета в банке в течение нескольких лет, регулярные полеты с одной авиакомпанией и сохранение мобильного номера – это условия, при которых компания может рассчитывать на завоевания лидерских позиций на национальном рынке. Необходимо, чтобы потребители, попробовав услугу, с первого раза остались довольны и перестали обращать внимание на предложения конкурентов. Ведь большинство из потребителей не любит экспериментировать. Если низкое качество услуги вынуждает их перебирать поставщиков, то наи-

более вероятно, что даже при равно неудовлетворительном качестве они останутся с последним поставщиком, а не вернутся к первому. Поэтому на этапе роста главная задача компании — завоевать миллионы «с первого раза» и сохранить своих клиентов на долгие годы.

3. Инвесторы – 15%. В этой фазе перед компаниям сектора остро стоит вопрос, как профинансировать масштабный рост своего бизнеса в короткий промежуток времени. Из собственного оборота такие масштабные инвестиции невозможны, поэтому они ищут средства на долговом и акционерном рынке. В 2003 г. первой среди ритейлеров IPO провела «Аптечная сеть 36,6» которая привлекла скромные \$14 млн., потом в 2004-2006 гг. последовали размещения «Седьмого континента», X5 Retail Group N.V. и «Магнита», в общей сложности принешие более \$1 млрд. Эти деньги были пущены в развитие сетей. Ведь на этом этапе, как мы выяснили в Главе 2, важнее не то, какую прибыль компания может показывать, а то, какую долю рынка она займет. Впоследствии, когда рост в секторе прекратится и начнется фаза стабилизации, вряд ли кто-то сможет принципиально «переделить» рынок.

В период низких процентных ставок на мировых рынках до мирового кризиса 2008 г. ритейлеры активно прибегали к публичным займам, размещая облигации и векселя. Инвесторы были настроены либерально, и на удачное размещение займов на 1 млрд. руб. и больше под ставку 11-12% годовых могли рассчитывать не только гранды ритейла, но и малоизвестные компании с невразумительной отчетностью. Поэтому даже небольшое повышение ставок по облигациям, последовавшее после кризиса в США, стало критично для компаний, работающих с минимальной рентабельностью: у «Дикси», например, рентабельность по чистой прибыли в 2007 году составила 1,5%, у X5 — 2,7%, у «Магнита» — 2,65%. «М-видео» в первом полугодии 2007 года показало 159 млн. руб. убытка. А ведь в 2007 году рынок розничной торговли, по данным Росстата, вырос на 35-40%. В среднем по списку «Эксперт-400» розничные торговцы имеют рентабельность в десять раз меньшую, чем темпы прироста. И этим отличаются от динамичных зажиточных отраслей (в цветной металлургии, скажем, рентабельность сопоставима с темпами роста — 41% против 51%).

Но в этой конкурентной войне выживут только те, кто четко рассчитал свои возможности роста. Некоторым уже приходится думать о сокращениях: до 90 нерентабельных аптек «Ригла» собирается ликвидировать один из крупнейших фармдистрибуторов «Протек». Закрываются магазины «Патэрсон» и «Тех-

носила». АЛПИ, одна из самых агрессивных сибирских розничных сетей, готовится продать часть своих гипермаркетов, чтобы расплатиться с долгами, уже превышающими ее выручку. В 2007 г. рейтинговое агентство Standard & Poor's понизило долгосрочный кредитный рейтинг торговой сети «Копейка» с B- до преддефолтного CC и вывело его из списка CreditWatch, изменив прогноз со «стабильного» на «негативный». Такие изменения, при информационной закрытости компании, позволили участникам рынка сделать предположение о ее возможном дефолте по облигациям на фоне роста долговой нагрузки и снижения прибыльности. Холдинг «Марта» уже объявил о дефолте по своим облигациям. Компания признала себя банкротом и начала структуризацию сети «Гроссмарт» для последующей продажи. В октябре 2008 г. в ВТБ и Сбербанк обратились X5 Retail Group, «Магнит», «Дикси», «Лента», «О'кей», «Седьмой континент», «Холидей», «Мосмарт», «Виктория» и «Копейка» с просьбой об экстренной кредитной поддержке в размере 50 млрд. руб.

До начала полномасштабного кризиса в качестве потенциальных покупателей розничных сетей рассматривались прежде всего иностранцы, которые активно искали на растущем рынке объекты для инвестирования. Еще недавно считалось, что у опоздавших в Россию гигантов розничной торговли нет возможности сэкономить. Поглощение местного игрока было для них единственным способом быстро занять заметную долю рынка. По оценкам аналитиков, на создание розничной сети с оборотом в \$1,5 млрд в год ушло бы не меньше четырех лет^{4,6}. Но мировой финансовый кризис и падение покупательной способности россиян из-за сокращения доходов страны от продажи сырья полностью разрушили планы компаний этого сектора. Никто с Запада не придет и не будет переплачивать за сети, которые построены на кредитных ресурсах и отличаются высокой арендной платой и низкоквалифицированным персоналом. Сети будут умирать, государственная поддержка достанется самым крупным игрокам, но и им придется резко «ужаться» в размерах, оставив только рентабельный бизнес. Будущая прибыль от него пойдет на покрытие обязательств, взятых в период следования стратегии «опережающего роста» и захвата наибольшего куска рынка, которая оказалась неудачной.

Всем теперь понятно, что Евгений Чичваркин, который продал «Евросеть» перед началом кризиса за \$1,2 млрд., включая все долги, очередной раз продемонстрировал чудеса правильной оценки развития ситуации. Чем глубже кризис, тем меньше будет стоимость похожих активов и чаще заявления о банк-

ротстве. Поэтому, по мнению Goldman Sachs, в кризисный период тяжелее всего придется тем игрокам, кто работает только в формате «гипермаркета». Перспективным является развитие более мелких и низкозатратных форматов. Чтобы открывать больше магазинов, которые будут ближе к потребителю, ритейлеры отдадут приоритет аренде площадей вместо покупки. Кто выживет, тот и возьмет большую долю на стабилизированном рынке.

В фазе быстрого роста с 2005 года находились и российские банки. Согласно данным ЦБ РФ, в начале 2007 года их совокупные активы превысили 50% ВВП. Российская банковская система стала активным участником процесса финансирования отечественной промышленности и роста потребления населения. Объем кредитов, предоставленных предприятиям и населению, достиг 8,03 трлн руб., или 30,2% ВВП. Если в 2001 г. только крупнейшие банки могли выходить в регионы и предлагать действительно выгодные частным лицам услуги, то в 2004-2006 гг. произошла массовая экспансия российских банков в регионы, подкрепленная зарубежными заимствованиями с низкими процентными ставками. Стали массовыми новые услуги: потребительское экспресс-кредитование, ипотека, автокредиты и кредитные карты.

С другой стороны, к концу 2007 г. уже почти треть кредитного портфеля банков составляли высоко рискованные кредиты физическим лицам. Зарубежные источники дешевых финансовых ресурсов иссякли из-за не вполне благоприятной ситуации в международных финансах. Когда весной 2008 г. банки столкнулись с проблемами ликвидности — как в России, так и за рубежом (а доля нерезидентов в обязательствах российских банков очень высока, например, у «Русского Стандарта» она в 2007 г. превысила 70%) — темпы роста сектора резко снизились.

После 2005 г. началось активное приобретение российских банков крупными иностранными. Banca Intesa приобрел КМБ-банк. Societe Generale — долю в «Росбанке». Raiffeisen International поглотил ИМПЭКСБАНК. «Абсолют-банк» был продан бельгийской группе KBC. Commerzbank AG приобрел долю «Промсвязьбанка». Венгерский банк OTP приобрел «Инвестсбербанк». И так далее. Доля нерезидентов в капитале российских банков достигла к концу 2007 года 25,9%^{4,7}. Причины, заставляющие собственников продавать банки, характерны именно для фазы роста бизнеса: усиленная конкуренция вытесняет компании, не имеющие современных управленческих технологий и достаточных капиталов для многолетней борьбы одновременно на многих рынках.

Новые и оригинальные финансовые услуги, которые могли найти потребителей в растущей экономике, но требовали венчурных вложений, в кризисных условиях также не имеют перспектив выживания. Это касается, например, венчурного проекта банка «Тинькофф. Кредитные системы», который перед началом кризиса вышел на рынок с инновационным продуктом, созданным на заемные средства.

4. Дистрибуторы – 10%. Но как быть, если в условиях роста рынка не получается быстро открывать собственные представительства? Некоторые услуги можно реализовать через дистрибуторов. Если в США и Канаде вы купите контракт на мобильную связь в одном из тысяч офисов-магазинчиков мобильного оператора, в России, скорее всего, придется обратиться к агентам типа «Евросети» или «Связного». Экспансия под девизом «Проникновение!» не оставила нашим мобильным операторам времени и ресурсов строить собственные розничные сети.

В конце стадии роста МТС сделал ставку на дистрибуцию и не ошибся. До этого все операторы выплачивали дилерам единовременное вознаграждение от \$10 до \$15 за зарегистрированное подключение абонента. Значительная часть привлеченных таким образом абонентов были неактивными. Поэтому в 2006 году МТС перешла на новую схему взаиморасчетов — так называемую систему revenue shares, которая, с одной стороны, позволяет дилерам зарабатывать больше, с другой — гарантирует компании качественных абонентов, поскольку взаиморасчеты с дилером происходят по мере использования новыми абонентами услуг компании. Параллельно компания стала внедрять партнерские программы с дилерами, совместные тарифные планы. Наконец, просто передали фирменные салоны МТС под управление партнеров-владельцев розничных сетей. В результате в 2007 году МТС стал лидером по числу подключенных абонентов в России (по данным АСМ-Consulting, количество новых подключений между операторами «большой тройки» в 2007 году распределялось так: 40% — МТС, 38% — «МегаФон», 22% — «Вымпелком»)^{4,8}.

Когда бизнес Олега Тинькова по выпуску кредитных карт по американской модели распространения по закрытой подписке дал в России слишком низкий результат, ТКС-банк попытался изменить стратегию продвижения — кредитные карты ТКС-банка стали продаваться в офисах кредитного брокера «Кредитмарт», в офисах продаж инвестбанка «КИТ Финанс» и в других финансовых организациях. А страховки и авиабилеты продаются в офисах туристи-

ческих агентств. А оплачивать кредит можно через терминалы платежных агентов и почту. А за услуги междугородной и международной связи вы расплачиваетесь с местным оператором, хотя соединяет вас не он, а «Ростелеком» или МТТ. В общем, там, где независимые агенты уместны, они полезны.

5. Органы власти – 10%. Бурный рост масштабов вводит бизнес розничных услуг в фокус внимания федеральных органов власти. Основной фактор, провоцирующий это внимание — соблюдение компанией прав потребителей, число которых уже общественно значимо. В качестве примера можно вспомнить проверки Роспотребнадзора и действия Центрального Банка РФ в отношении завышения комиссий и скрытой ставки по потребительским кредитам, которые затронули банк «Русский Стандарт» и других участников рынка. Претензии к «Евросети» проистекают из логики борьбы за прозрачность операций по таможенной очистке импортной техники и манипуляций с конфискатом. Проблемы с налоговой задолженностью «Вымпелкома» и «Эльдорадо», дела «Гранда», «Арбат-Престижа», МИАна автор отнес бы к частным случаям. Налоговое и таможенное законодательство надо соблюдать. И даже в этих случаях мы не видели попыток отнять бизнес, поскольку контроль над бизнесом в секторе услуг, построенном на идеях вокруг людей, а не активах, перехватить очень трудно.

Но органы власти выполняют не только контролирующую функцию. Они могут оказать бизнесу поддержку в трудной финансовой ситуации при условии, что этот бизнес реально является инфраструктурным и выполняет важную социальную функцию (банки с сотнями тысяч вкладчиков, розничная торговля и т.д.).

6. Прочие – 5%. В эту категорию попадают аудитории, с которыми компания сталкивается в процессе своего развития, например, жители домов, на которых устанавливаются базовые станции мобильных операторов, арендодатели и со-арендаторы площадей для розничной торговли, строительные подрядные организации, а также поставщики товаров в розничную торговлю. Когда бизнес растет, то эти аудитории не слишком влияют на деятельность компаний, но во время кризиса все по-другому. Компании предлагают арендодателям не оплату фиксированной арендной ставки, а процент от оборота. Такая же ситуация с поставщиками: осенью 2008 г. в арбитражные суды обратились десятки поставщиков, обвинив в неплатежах таких крупных ритейлеров, как «Патэрсон», «Лавенту» и X5 Retail Group.

Ключевые сообщения, транслируемые аудитории

В адрес персонала:

Тут автор не может удержаться, чтобы не привести цитаты из широко опубликованных в Интернете обращений к персоналу, авторство которых приписывают Евгению Чичваркину, председателю совета директоров и бывшему совладельцу «Евросети». Это отличный пример тезисов, с которым руководство компании розничных услуг должно выходить к своим «полевым» сотрудникам. Многие положения Евгений Александрович подтвердил в интервью «Ведомостям»^{4,9}. Итак, дорогие сотрудники:

- «Евросеть» держится на вовремя проходящих платежах и правильно выбранных местах для магазинов. А главное — на активных, улыбающихся людях»
- «Мы избрали для себя сервисную стратегию, и если в нее что-то нужно добавить, то сервиса и услужливости, такого проникновенного угадывания потребительских чаяний»
- «Я мечтаю вовлечь одних россиян в обслуживание других россиян с искренней и честной улыбкой»
- «Любовь народная. Бизнес, выстроенный только на низких ценах, на эксклюзивных правах и клиентской безысходности — одноразовый. То, что реально имеет ценность, — это любовь между покупателем и продавцом. Такая, при которой мы не заставляем друг друга лишней раз приезжать, звонить, стараемся угадать мысли друг друга и прощаем ошибки, не говорим «Нет», а говорим «Да», и быстро, обмениваемся хорошим настроением, радостью и счастьем»
- «Для тех, кому не стыдно обслуживать: когда к вам приходят гости, вам же не стыдно сбегать на кухню и нарезать колбасу? Или шампанское налить? Вам за счастье обслужить покупателя — он дарит вам улыбку и з/п.»
- «Для тех, кому стыдно обслуживать: так как Советскому Союзу давно п...ц, поезжайте в Мьянму или Северную Корею. Всем гордым и независимым м...кам место в джунглях, пока желудок не прилипнет к позвоночнику»
- «Пятисотая просьба всем HR компании: не брать на работу говнюков. Туалетный утенок никогда не станет лебедем. И счастья не будет»
- «Кто не занимается развитием (не способствует открытию новых точек) — мой личный враг, враг компании, и враг любого, кто хочет сделать здесь карьеру. Врагов надо мочить в сортире. Ни одного города больше 12 тыс. жителей нельзя пропустить. Засуйте пафос в жопу и ежайте в деревню!»

- «Лучше работаешь – выше должность – выше степень свободы – больше счастья!»
- «Некоторым кажется, что за старые заслуги их ждет пожизненный наем и крем с вареньем. Это ошибка. Свою необходимость общему делу надо доказывать каждый день. Мы не Panasonic, откуда даже воров не выгоняют»
- «Покупатели нас НЕ любят за: НЕпрошедшие платежи, НЕпочиненные телефоны и т.д.»
- «Довольный покупатель расскажет двум, трем знакомым. Недовольный – десяти!»
- «Я вас НЕ люблю за не приветливость, совковое хамство, суровые рожи, смотрящие в пол (читать два раза)»
- «Если вас просят поменять или вернуть телефон – поменяй, НЕ быкуй! Законы защиты потребителей завтра на хлеб НЕ намажешь»
- «Рабочий и колхозница. Если человек НЕ соблюдает правил личной гигиены (воняет), его НЕ надо мыть, его надо гнать немедленно. Мы НЕ центр реабилитации говнюков имени матери Терезы. Насрать на себя – насрать на коллег – насрать на покупателей!»
- «Меньше штрафов. Нам не нужны ваши деньги. Нам нужны ваши честные и счастливые улыбки и быстрые сверкающие задницы в порыве угодить покупателю»
- «Сейчас мы на полголовы/на голову выше любого самого серьезного конкурента. Этого – мало. Конкуренты должны стать нам ниже пояса»
- «Не надо ЖРАТЬ в подсобках! Салон связи – не плацкартный вагон. Не травите клиентов запахами вареных яиц, куриц гриль, дошираков и проч.»
- «Если что-то не так, позвоните 7717319 (Маша, Катя) и ваш БЫВШИЙ руководитель розницы, филиала, БЫВШИЙ сотрудник IT, HR, СБ служб долго не забудет этого поворота судьбы. Так уже было»
- «Если вы знаете достойных людей, почему-то еще не работающих у нас, отдел кадров жаждет контакта».

В адрес потребителей:

- «У нас дешевле, чем у других» («Цены просто ох...», «Ничего себе. Все – людям!», «Связь оправдывает средства» – «Евросеть», «Территория низких цен» – «Эльдорадо», «Самые близкие низкие цены» – «Пятерочка»)
- «Качественные услуги, надежность и человеческое отношение» («Искренне Ваш», «Потому что от души» – «Аэрофлот»; «Банк, с которым легко общаться» - BSGV; «Разница в отношении» – Raiffeisenbank; «Подпись, кото-

рой доверяют миллионы», «Ингосстрах платит. Всегда» – «Ингосстрах»; «Вот что я люблю», «Весело и вкусно», «Здесь хорошо всегда» – McDonalds)

- «Разнообразие услуг и клиентских комбинаций» («С нами удобно» – «Биллайн»; «Свобода выбирать» – S7)
- «Клиент, а не компания, принимает решение во взаимодействии компании и клиента» («Будущее зависит от тебя», «Вместе мы можем больше» – «Мегафон»; «Не откладывай жизнь на завтра» – «Русский стандарт»; «Мы вас слушаем и слышим» – «Евросеть»; «Желаемое возможно» – Finanzbank)

В адрес инвесторов:

- «У нас впечатляющие бизнес-результаты. Но нам нужны деньги для роста. Через несколько лет бизнес вырастет в несколько раз. Кто будет первым, тот и соберет «урожай» (когда рынок растет)
- «У нас достаточная рентабельность бизнеса и хорошие взаимоотношения с органами власти, чтобы пережить трудные времена. Вот наша антикризисная программа, нацеленная на тотальное снижение издержек, и повышение рентабельности бизнеса» (когда рынок сжимается)

В адрес дистрибуторов:

- «Зарабатывайте вместе с нами, давайте мы сделаем вам эксклюзивные условия и сделаем вашу работу с нами выгоднее, чем с нашими конкурентами»
- «Станьте частью нас в контакте с потребителями. Сопряжение бизнес-процессов — основа совместного бизнеса»

В адрес органов власти:

- «Мы безусловно соблюдаем права потребителей. Мы заинтересованы в этом больше всех, потому что иначе мы их потеряем»
- «Мы прозрачные и платим налоги, у нас везде работают кассовые машины»
- «Рост нашего бизнеса – это новые услуги и низкие цены для миллионов потребителей»

В адрес поставщиков (преимущественно в секторе розничной торговли):

- «Потерпите с оплатой. У нас все нормально с платежеспособностью, но нам нужно срочно произвести кредитные платежи. Снижайте цены на новые поставки и готовьтесь с полугодовой отсрочке платежей. Другого варианта мы в данных условиях предложить не можем» (когда рынок сжимается)

Коммуникационные инструменты и каналы

На этой фазе требуется за относительно короткий промежуток времени донести информацию о компании и ее предложениях до миллионов потенциальных клиентов. Конечно же, для такой задачи PR-технологии недостаточно эффективны. Они используются только для донесения нюансов услуги и в кризисных коммуникациях.

Федеральная телевизионная реклама с региональными промо-акциями, мотивирующая потребителей попробовать качественную услугу по самой низкой на рынке цене – это основа интегрированных маркетинговых коммуникаций этого типа бизнеса на стадии роста, к которой добавляется качественная работа собственного и дистрибуторского персонала в сфере личных коммуникаций с потребителями.

Организация управления коммуникациями компании

Характерный признак этой фазы – все коммуникационные подразделения начинают выстаивать горизонтальные бизнес-процессы. Компания начинает мыслиться как единый организм и ведет интегрированную коммуникацию на единой платформе. Важно, чтобы послания различным потребительским группам были непротиворечивы и обещания соответствовали реальному качеству и доступности услуг.

Если у компании привлекательная реклама, а ее персонал и функции ей не соответствуют, это означает, что бизнес-процессы в компании не имеют кросс-функциональных связей. В условиях, когда рынок постепенно снижает динамику роста, а качество услуг на рынке и «избалованность» клиентов с каждым годом повышаются, несбалансированное управление ведет к потере завоеванных позиций. Когда такие компании столкнутся с пределами роста, они не смогут достойно конкурировать за лояльность потребителей.

ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ

Особенности фазы

Федеральная тройка мобильных операторов первой из российских компаний вошла в эту фазу развития. Рынок сотовой связи насыщен. Другие отрасли, которые успешно преодолевают кризис, также вернутся к активному

росту и через некоторое время, окончательно насытив рынок, придут к фазе стабилизации. С каждым годом достигать стабилизации будет все больше компаний и рынков.

1. Оптимизация издержек. В условиях, когда рынок уже не растет, долю компании на нем революционным образом поменять уже невозможно. Компании концентрируются на отладке бизнес-процессов, задачах операционной эффективности, оптимизации расходов и повышения прибыльности бизнеса. Так, генеральный директор «Мегафона» Сергей Солдатенков считает, что хотя на стадии насыщения рынка «Мегафон» и является третьим по величине оператором, через несколько лет он опередит по выручке конкурентов из «большой тройки», даже несмотря на то, что у компании меньше абонентов, — достичь этого поможет сбалансированная тарифная и учетная политика.

Компаниям, работающим на этой фазе, свойственны такие процессы, как выведение на аутсорсинг целых подразделений, предельно точный учет сезонности услуг и операций, рабочего времени сотрудников, постановка системы KPI как целых подразделений, так и конкретных сотрудников. Делается все, чтобы, с одной стороны, снизить издержки, с другой — держать сотрудников в постоянном тонусе.

2. «Бечмаркетинг» — у всех компаний предложение становится примерно одинаковым. Как и все продукты в супермаркете начинают быть похожими на друг друга, как Coca-Cola и Pepsi, так и услуги с каждым годом унифицируются. Все компании внимательно следят за действиями конкурентов, и любой эффективный шаг стремительно копируется.

3. Переход к двусторонним коммуникациям с клиентами и масштабные программы лояльности. Цена уже не является определяющим фактором выбора компании или сохранения контракта с ней. Когда предложение у всех компаний становится похожим друг на друга, услуги везде качественными, а цены балансируют на точке безубыточности, компаниям, которые предоставляют услуги на основе долгосрочных договоров (связь, банки, страхование, медицинское обслуживание и т.д.), нужно полностью переставить свою коммуникацию с про-активной (как было на фазе роста, когда потребителей только знакомили с услугами компании) на двустороннюю, построенную на постоянном диалоге компании с потребителями. Компания формирует среди потребителей лояльные группы.

Например, компании сотовой связи объединяют наиболее активных потребителей в «команды проверки качества», добровольно инспектирующие зону покрытия на предмет «выпадения», наиболее доходным потребителям предлагаются привилегированное обслуживание («личный менеджер», «круглосуточный доступ» и т.п.) и членство в VIP-клубах, спонсируют различные развлекательные мероприятия, куда клиенты приглашаются за счет компании, и многие другие варианты, в рамках которых развиваются и укрепляются длительные двусторонние отношения между персоналом компании и наиболее значимыми потребителями.

Для специфических групп потребителей возникают даже дочерние, «нишевые» услуги. Например, сотовый оператор «Мотив», ограниченный рамками лицензии на Свердловскую область, очень рано столкнулся с проблемой насыщения локального рынка. Затем компания пошла по пути внедрения кластерных услуг. Например, иероглифических SMS, что позволило немедленно заполучить в абоненты около 5 тысяч иммигрантов из Китая, проживающих в регионе. Или специальных тарифов для слабослышащих — это еще 25 тысяч абонентов. Или специальных тарифов для работников лесной и добывающей промышленности (поскольку благодаря спутниковым «стволам» и ветровым электростанциям соты компании дотягиваются туда, где нет кабельной связи) — еще 150 тысяч абонентов. Со всеми этими группами, по крайней мере, на уровне их общественных и отраслевых представителей, компания наладила двусторонние рабочие отношения. Все это на фоне наиболее «плотной» в области сети, обеспечивающей соединение даже в пиковые периоды, позволило компании опередить на своем рынке «большую тройку», заняв с 1,5 млн. абонентов около 33% рынка мобильной связи области. В 2004-2005 годах компания показывала самый высокий органический рост во всей отрасли связи (80-88%) и вошла, по данным C-News, в двадцатку крупнейших отечественных компаний связи всех видов. Для компании, весь рынок которой составляет, с учетом младенцев, 4,4 млн. жителей Свердловской области, это впечатляющий результат. Важнейшую роль сыграли в этом качественно работающий персонал и гибкие бизнес-процессы, которые позволяют каждому клиенту предоставить его собственную комбинацию услуг.

А такие меры формирования лояльности, как накопительные или бонусные программы, являются настолько популярным инструментом, что, наверное,

даже не требуют подробного разбора. Каждая уважающая себя авиакомпания имеет программу накопительных скидок типа «frequent flyer». Каждая уважающая себя сеть отелей или ресторанов учитывает визиты клиентов и выдает льготные «карты постоянного гостя».

4. Фокус в коммуникации на общечеловеческих ценностях, миссии компании и ее гражданской позиции. В секторе услуг потребитель имеет дело непосредственно с поставщиком, поэтому, при прочих равных условиях, критерием выбора становятся ранее второстепенные факторы, например, общественная позиция компании-поставщика услуг. Совпадает ли она с личной позицией потребителя? Например, «про-американские» компании в Европе отлично чувствуют на себе, когда европейцы недовольны внешней политикой США. Впрочем, к производителям потребительских товаров это тоже относится в полной мере. В России, где, в общем, гражданское общество отсутствует, эти проблемы, возможно, несущественны, но полностью сбрасывать их со счетов нельзя.

5. Интеграция услуг – наращивание на единой платформе всевозможных услуг и предоставление клиенту в формате «единого окна». Там, где возможна конвергенция технологий оказания услуг, услуги начинают объединяться. В полноценном отделении банка уже сегодня можно оформить денежный перевод (компания денежного трансфера), оформить страховку (страховая компания), приобрести ценные бумаги (брокер или управляющая компания), получить кредитную карту (клиринговая система). В будущем сюда же будут интегрированы риелтерские, нотариальные, юридические услуги.

Компании связи идут по пути интеграции телефонии всех видов, передачи данных и кабельного ТВ, объединяя их в услугу triple play и превращаясь в универсальных операторов. Первым российским примером компании-универсального оператора с полным циклом работы с клиентом можно назвать «Вымпелком», объединивший сотовую связь, фиксированную связь и широкополосный доступ в Интернет (на базе поглощенного «Голден Телекома») с системой розничной дистрибуции всего спектра услуг (на базе приобретенной «Евросети»). Также можно говорить о других объединениях по созданию универсального оператора связи: «Комстар» - МТС и «Мегафон» - МРК «Связьинвеста».

Но в мире есть и примеры, когда по достижении пределов роста собственники инвестировали средства в услуги, совершенно не связанные с начальной общей технологической платформой. Группа Virgin, начинавшая с сети музыкальных магазинов, сегодня включает авиаперевозки, туризм, финансы, аренду лимузинов, розничную торговлю продуктами питания, книгами и алкоголем, а также медицинские услуги.

6. Важность первого обращения клиента. Конкуренция такова, что если при первом обращении клиент остался неудовлетворенным, его можно считать потерянным. Вторично он уже не придет и не позвонит. Так что лучше не обижать клиента. Как бы ни жесток был г-н Чичваркин по отношению к персоналу, он прав в том, что лучше поссориться с сотрудником, чем с покупателем. Сотрудника в принципе можно заменить, а клиента на стабильном рынке уже не вернуть, и новые клиенты возможны только тогда, когда они не удовлетворены услугами конкурентов. Уже сегодня большинство новых подключений сотовых операторов производится за счет «мигрантов» от конкурентов. Среди новых абонентов МТС, например, таких около 70%. Естественно, конкуренты будут рады заполучить ваших клиентов, ведь эти клиенты сохраняют высокий уровень пользования услугой. Так, для абонентов, перешедших к МТС от других операторов, начальный ARPU составляет \$10-11, и за один год они увеличивают свои расходы в среднем на 30%.

7. Укрупнение бизнеса через слияния и поглощения. На этом рынке выживают крупные сети, способные экономить на масштабе. Российская специфика этой фазы проявится, вероятно, в виде объединения собственников, в том числе при участии и по инициативе государства, в 3-5 крупных конкурирующих систем в каждом виде стратегически важных инфраструктурных и лицензируемых услуг (транспорт, связь, медицинское страхование, финансы и т.п.) при далеком отставании и последующем «вымирании» мелких игроков. Так, «национальные» комплекты лицензий на сотовую связь, как показали безуспешные попытки новых соискателей, останутся в руках «большой тройки». В дополнение к двум авиакомпаниям федерального масштаба («Аэрофлоту» и «Сибири») государство выращивает третью («Авиалинии России»). В банковском секторе услуг для населения доминируют «Сбербанк» и «ВТБ-24». И так далее. На отечественном рынке потребительских услуг можно ожидать и дальнейшего усиления крупных иностранных игроков. Невозможность собственными управленческими технологиями поддерживать

эффективность работы вынудит многих собственников продавать банки, авиакомпания, розничные сети, турфирмы, страховые и лизинговые бизнесы. Иностранцы смогут принести то, чего им не хватает – отлаженные технологии управления персоналом, IT-системы и глобальную логистику.

8. Дистанционные услуги. Многие услуги можно разделить на элементы, своего рода под-услуги. Некоторые под-услуги можно производить без присутствия человека. Если его нельзя «дистанционно» вылечить или перевезти самолетом из пункта А в пункт Б, то поставить диагноз и оформить билет – можно. Тенденция, которая ожидает компании сервисного сектора в фазе стабилизации, будет состоять в дальнейшем переводе этих «под-услуг» в «удаленную» форму. Это означает некоторое сокращение числа технических сотрудников и повышение доли труда самого клиента в получении услуги. Одновременно это открывает возможности роста качества услуг за счет устранения ошибок персонала и дальнейшей индивидуализации услуги под требования конкретного потребителя. Критическим фактором развития дистанционных услуг будет скорость между их удаленным оформлением и реакцией сервисной компании.

Начало этому положено в секторе розничной торговли бытовой техникой, отрасли, которая приближается к фазе стабилизации. Крупнейшие продавцы электроники ясно увидели перед собой призрак стабилизации потребительского спроса. Если в 2005-2006 гг. рынок рос на 25-30% в год, то в 2007 г. он вырос всего на 15%, и прогнозы неутешительны. Компании по торговле бытовой техникой наперегонки создают федеральные сети онлайн-магазинов. Например, «Техносила» рассчитывает, что через пять лет доля Интернет-продаж сети может увеличиться с нынешних 2% до 30%. К этому времени компания планирует открыть Интернет-площадки в каждом городе, где есть ее магазины, и обеспечить доставку товара до любой точки России. А «М-Видео» планирует добавить к пяти действующим Интернет-магазинам еще 53^{4,10}.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

Персонал – 50%. В этой фазе компаниям приходится довести управление персоналом до стабильно высокого уровня. Это достигается максимальной регламентацией бизнес-процессов, обеспечивающих четкое, вежливое ежедневное обслуживание тысячами сотрудников миллионов потребителей. Эта

«корпоративная лоботомия» («делай, как сказано, с улыбкой, и не думай») знаком нам по западным стандартам обслуживания, где нас часто раздражает «зашоренность» персонала банков, авиакомпаний и магазинов. Но это обратная сторона профессионального стандарта, охватывающего миллионы человек, занятых в бизнесе этого типа. Текучесть кадров в этом бизнесе огромна, поскольку услуговые компании по уже обсуждавшимся причинам не могут платить «полевому» персоналу большую зарплату. Чтобы предоставлять качественные услуги массово, нужно привлекать множество неподготовленных людей и в сжатые сроки обучать их действовать по сложному алгоритму. Поэтому от них в первую очередь требуют соблюдения этого алгоритма, а не его понимание. Жесткая конкуренция на рынке заставит услуговые компании потребительского сектора рассматривать персонал как ресурс и четко «форматировать» его под специфику и задачи бизнеса.

2. Потребители – 45%. Понятно, что конкуренция между компаниями скажется на росте уровня запросов клиентов. Мы получим миллионы требовательных, агрессивных и капризных потребителей. Если внешнеэкономическая конъюнктура будет такой же позитивной, то с каждым годом все большее число людей будет чувствовать себя все более состоятельными и требовать лучшего обслуживания. Кризис самоидентификации среднего класса усилит «давление» потребителей в части персонального подхода, гибкости и многовариантности услуг, которые *обязана* предоставить им компания.

3. Прочие – 5%. Инвесторы, органы власти и дистрибуторы не будут играть критической роли в отстроенном стабильном бизнесе этого типа.

Ключевые сообщения, транслируемые аудиториям

В адрес персонала:

- «Искренняя любовь к делу и к людям»
- «Четкость исполнения, работа по регламентам»
- «Наша компания лучшая на Земле. Вокруг враги» (промывание мозгов как в секте или в армии)

В адрес потребителей:

- «Мы самые веселые и приятные, с нами fun и удовольствие, развитие и сотрудничество» (или иное позиционирование компании, позволяющее не только внешне, но и содержательно отличать ее от конкурентов)

- «Забудьте о своих проблемах – можете нам довериться»
- «Самые низкие цены и высочайшее качество услуг»

Коммуникационные инструменты и каналы

В этой фазе заканчивается период доминирования маркетинговых коммуникаций. Все жители страны очень хорошо знают бренд компании и идентифицируют его среди конкурентов. Это эра двусторонних коммуникаций – PR-технологий, идеальной работы call-центров, центров обслуживания и поддержки абонентов, отлично работающего веб-сайта, который становится для клиента постоянным «окном» в компанию.

Также компании создают вокруг себя потребительские сообщества, открывают масштабные программы лояльности на основе накопительных скидок и бонусов и различного рода подарков клиентам. Однако все эти программы ориентированы на удержание действующих клиентов, находящихся в прямом взаимодействии с компанией, поэтому реализуются без масштабного привлечения «безадресных» рекламоносителей.

Организация управления коммуникациями компании

Компания уже все знает про своих клиентов, поэтому держать огромные коммуникационные подразделения (особенно маркетологов) часто становится бессмысленным. Если на протяжении предыдущих фаз существования компании «пиарщики» были, в общем, балластом, то в этой фазе они герои и звезды. Штаты коммуникационных подразделений сокращаются, в них остается только топ-менеджмент, управляющий множеством подрядных организаций на условиях аутсорсинга по текущим задачам компании. Затем могут потребоваться новые решения, и под новые задачи будут приглашены другие подрядчики.



Краткое содержание Главы 4

В этой главе мы детально изучили бизнес потребительских услуг. Мы установили больше десятка принципиальных различий их от товаров, важнейшими из которых являются нематериальность услуг, делимость себестоимости услуги на число потребителей, иммобильность услуг, возможность их персональной конфигурации, прозрачный «производственный» цикл, прямое взаимодействие между поставщиком и потребителем, и другие.

Это наиболее развитый, с точки зрения теории жизненного цикла, сектор отечественной экономики. Передовые компании сектора уже вступили в фазу стабилизации. Мы, тем не менее, разобрали этот тип бизнеса и по предшествующим фазам их жизни. Кто знает, возможно, вы придумаете какую-то новую услугу, которая создаст новый рынок — тогда вашему бизнесу придется проходить стадии зарождения, формирования и роста.

На этот случай имейте в виду: ваша основная аудитория на любой стадии — ваш «полевой» персонал. Именно от того, как он будет взаимодействовать с клиентом, зависит успех бизнеса. На стадии зарождения это, возможно, не так важно, поскольку новая услуга какое-то время остается дефицитной, и потребителю, которому не из чего выбирать, остается только быть терпеливым. Но гениальные идеи мгновенно копируются, поэтому очень быстро — настолько, насколько эффективные отношения с властью помогут вам создать правовую основу вашей услуги (лицензии, сертификаты и т.п.) — вы пройдете фазу зарождения и окажетесь в условиях конкуренции. В фазе формирования вам потребуются первые серьезные инвестиции и очень рациональное их использование, чтобы не нарушить баланса между ростом и нормами кредитного риска.

Начинайте внедрять стандарты работы персонала как можно раньше. Если ваши розничные сотрудники быстры, эффективны и вежливы, вы получите конкурентное преимущество в фазе роста. На этой стадии не забывайте, что закон о защите прав потребителей соблюдать не только нужно (тут вас, если что, поправят — есть, кому), но и выгодно. Старайтесь подойти к фазе стабилизации уже с созданным вокруг своей фирмы пулом лояльных потребителей, поощряйте, организуйте и возглавляйте их.

Но помните, что если услуговый бизнес растет слишком быстро, он теряет естественную защиту от колебаний рыночной конъюнктуры. Ведь у него нет таких материальных активов, как у производственного бизнеса B2B-секто-

ра, а удельная рентабельность во время «бума» снижается. Лучшим экономическим способом защиты в серьезной кризисной ситуации остается сокращение персонала, которое, однако, нужно осуществлять так, чтобы не разрушать, а наоборот, оптимизировать бизнес-процесс оказания услуг. Ведь до этого в фазе бурного расширения руки обычно не доходят. А лучшим политическим средством - обращение за поддержкой государства. Докажите власти, федеральной или местной, что ваша услуга имеет жизненную ценность для общества: поддерживает финансовые потоки (если вы банк), обеспечивает социальную стабильность (если у вас страховой бизнес), поддерживает связи между людьми (если вы работаете в секторе телекоммуникаций), обеспечивает управление общественным мнением (если ваш бизнес - средства массовой информации), определяет характер и уровень потребления (если вы работаете в розничной торговле), а может быть, от вас зависит санитарное состояние общества (если ваш бизнес - химчистка)... Большинство розничных услуг образуют ту или иную часть социальной инфраструктуры. И в этом для российских компаний, работающих в этом секторе, содержится главный шанс получить государственную поддержку в кризисной ситуации.

Ну а подробности внутри главы.

5 ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОМПАНИЯХ, ПРОИЗВОДЯЩИХ ТОВАРЫ ДЛЯ В2С

Отрасли «Производство-В2С»: Пищевая промышленность, FMCG, фармацевтическая промышленность, парфюмерно-косметическая промышленность, легкая промышленность, розничная часть нефтяной промышленности, гражданское машиностроение, жилищное строительство

Примеры компаний «Производство-В2С»: Coca-Cola, P&G, WBD, Danone, Nestle, BBH, Sun Interbrew, Ford, Toyota, Beiersdorf, «Красный Октябрь», Sony, Samsung, Dell, Savage, АвтоВАЗ, «Калина», «Верофарм», «Мултон» и многие другие.

СПЕЦИФИКА БИЗНЕСА ПРОИЗВОДСТВА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ

1. Стандартность товаров и незначительность отличий между ними. Потребительские товары, разных производителей, удовлетворяющие одну и ту же потребность, сконструированы и упакованы практически одинаково. Поясню: если вам принципиально не все равно, зеленый перец покупать, желтый или красный, значит, для вас эти перцы функционально различны, они удовлетворяют разные ваши потребности. А мне так все равно. То же и с брюками: если вы видите принципиальную (кроме бренда) разницу между Wrangler и Lee, значит, они служат у вас разным задачам. У меня – одной, я разницы не вижу. Стандарт потребления вариативен, он зависит от конкретной личности, но учесть его производитель массовых изделий полностью не может. Поэтому промышленные гиганты производят товары, ориентируясь на усредненные стандарты потребления миллионов. Конкурирующие производители прохладительных напитков и алкоголя часто выпускают продукцию под разными марками, но если устроить анонимную дегустацию, то на вкус средний потребитель их не различит.

2. Высокопроизводительное оборудование – усредненное хорошее качество - постоянная оптимизация издержек – высокая конкуренция в отраслях. Постоянное совершенствование оборудования и технологий производства позволяет все большему количеству стран и компаний приобретать передовые производственные линии и выпускать в своих странах продукцию все более высокого качества. В пятидесятые годы весь мир посмеялся бы, если бы кто-то сказал, что японские электротовары самые лучшие. Тогда лучшими были американские образцы. В шестидесятые годы безусловно лучшим производителем парфюмерии и косметики была Франция. Сегодня ее обгоняют Италия, Великобритания и США. В семидесятые корейские ав-

томобили вызывали только недоумение, сегодня на них с удовольствием ездят. Причина всему – технологии, которые снизили порог доступа вчерашних аутсайдеров на рынок потребительской продукции. Столь легкий доступ на рынок приводит к ожесточенной конкуренции, тем более, что товары мобильны и могут быть произведены в одной стране, а потребляться в другой.

3. Глобальность производственного цикла потребительской продукции и влияние глобальных игроков на национальные рынки. Тот факт, что товар можно произвести там, где ниже издержки, а продать, где он пользуется более высоким спросом и стоит дороже, и является причиной процесса, который называется «глобализация». Она построена именно на обмене товарами. В балансе международной торговли США соотношение экспорта услуг и товаров составляет 1 к 3 и не меняется с 1967 года^{5.1}. Поэтому жесткая конкурентная борьба товаров происходит уже на национальных рынках, а на по всему миру. Если раньше были важны производственные мощности в конкретных странах, то сейчас важнее иметь высокоэффективные предприятия в странах с низким налогообложением и нетребовательной рабочей силой. Управленческие и маркетинговые технологии, применяемые в российских отраслях этого типа бизнеса, исключительно зарубежные, что обеспечило быстрое завоевание и насыщение рынка и конкуренцию между игроками.

Российские собственники именно из числа производителей потребительских товаров первыми стали «продаваться» иностранцам, утратив перспективы работы на все более жестком рынке. Целые сектора уже принадлежат иностранцам (автор видит в этом не угрозу национальной безопасности, а лишь яркое выражение тенденции). Например, в пищевой промышленности протяжении нескольких лет в международные конгломераты были включены «Балтика» (BBH), «Мултон» (Coca-Cola Hellenic Bottling Company), «Лебедянский» (PepsiCo), Одинцовская кондитерская фабрика с брендом «А. Коркунов» (Wrigley), «Нидан» (Lion Capital LLP), «Тинькофф» (SUN Interbrew), «Вимм-Билль-Данн» (Danone, доля акций)... Рынок товаров повседневного спроса и бытовой химии также практически полностью принадлежит крупным иностранным игрокам, таким как P&G (вместе с Gillette), Reckitt Benckiser, Henkel group, Colgate-Palmolive, Johnson & Johnson и Beiersdorf AG. Не говоря уже о рынках сложной бытовой техники, где отечественным маркам удастся выжить, только маскируясь под иностранные (Bork, Vitek, Scarlett и др.), для чего часто приходится не просто выдумывать легенду, но и в самом деле открывать и вести дела через представительство в выбранной «стране происхождения».

Международный масштаб операций и отлаженные технологии маркетинга практически стирают разницу в культивируемом потребительском поведении. Модели потребления в России не слишком отличаются от Бразилии и Мексики, как и поведение потребителей в США от Западной Европы. Туристы из этих стран абсолютно не теряются в огромных «моллах» других стран, ведь ассортимент товаров на 70-80% идентичен представленному в их собственной стране. Ни в одном типе бизнеса так не чувствуется влияние глобальных тенденций и отсутствие национальных отличий, как в производстве потребительских товаров.

4. Доверие к брендам продукта и незначимость фактического производителя. То, что туристы не чувствуют себя растерянными при покупках в других странах, объясняется всемирной известностью глобальных брендов. Именно на них делается упор в коммуникации компаний данного сектора, когда долгосрочные отношения с потребителями формируются через про-активные маркетинговые решения, правильный мерчандайзинг и расчет на четкое позиционирование бренда по отношению к аналогам. Известные бренды стали столь важным активом, что, например, у компании Coca-Cola доля стоимости физических активов (заводы, автомобили и т.д.) до мирового кризиса равнялась всего лишь 4% от капитализации. Все остальное – оценка инвесторами позиции компании на рынках и стоимость всемирно известной марки.

Лицензируемое и контролируемое владельцем использование бренда обязательно включает контроль над качеством выпускаемой под ним продукции. Поэтому бренд служит, в первую очередь, подтверждением качества. Потребитель спокойно относится к тому, что, скажем, 5 лет назад он приобрел ноутбук Toshiba, произведенный в Японии, а сейчас он покупает новый Toshiba, но сделанный в Китае. Это не важно, Toshiba отвечает. Легко можно перенести производство в любую точку мира, а вот получить миллионы лояльных потребителей — намного сложнее.

Малая значимость конкретного производителя сказывается и в случае, если марка товара не совпадает с корпоративной. Например, компания Unilever только в России производит три конкурирующих марки чая (Lipton, Brook Bond и «Беседа»), три конкурирующих марки маргарина (Rama, Delmi и «Пышка»), три конкурирующих серии шампуней (Timotei, Sunsilk и Clear Vita Abe) но потребители, споря, который чай лучше, понятия не имеют, что все они производятся одной и той же компанией.

5. Постоянная экспансия на новые рынки – способ снижать издержки за счет эффекта масштаба. Только завоевывая все большую и большую долю рынка, компания может быть уверена в том, что ее производственные мощности будут максимально загружены. Ведь если завод работает на половину мощности, то издержки на его содержание почти такие же, как если бы он был загружен на 75% или полностью. Вот почему компании стараются создать как можно больше брендов, которые бы имели единую техническую платформу, но были бы ориентированы на различные аудитории потребителей. Хороший пример этому — кооперация автомобильных концернов (Crysler и Daimler Benz; Ford, Mazda и Volvo; VW, Porsche и Skoda; GM и Opel; Nissan, Infinity и Renault; Toyota и Lexus; Honda и Acura и другие), которые выпускают разные марки автомобилей на единой компонентной платформе, включающей одинаковую ходовую часть, двигатель и другие детали.

6. Важность правильной дистрибуции для успеха бизнеса. Но иметь широко известный бренд недостаточно. Нужно, чтобы товар был повсеместно представлен в розничной торговле. Ничто так не раздражает потребителя, как невозможность купить рекламируемый продукт. Полугодовые очереди на автомобили Ford â 2005-2006 ää., например.

7. Непрофессиональность выбора и спонтанность покупок. Нет ни одного типа бизнеса, в котором фактор спонтанности покупок был бы так же значим, как в этом. Люди никогда не могут точно оценить объем необходимого им потребления. Это – рай для маркетологов и мерчандайзеров.

8. Фокус на коммуникационных инструментах широкого охвата. Если вы возьмете список крупнейших рекламодателей России за 10 лет, то вы увидите, что до 85% в нем это производители товаров массового потребления (с 2005 года их несколько потеснила реклама поставщиков массовых услуг, в первую очередь сотовой связи и финансов). Это следствие сущностных требований бизнеса – товар необходимо продавать. Неоказанная услуга не омертвляет всех инвестиций, а непроданный товар убивает бизнес ровно настолько, какую долю продукции не продали, да еще и вводит в дополнительные расходы на хранение и утилизацию. Только потребительские товары способны продаваться ниже себестоимости («уценка»), если спрос на них упал ниже критического уровня. Сбыт нового товара не растет «пошагово», захватывая сначала город, потом область, потом регион и так далее. Товар мгновенно распространяется на максимально возможную территорию.

Таких процессов не наблюдается в услуговом бизнесе, в котором фактор иммобильности и ориентация на создание качественной инфраструктуры требуют от компании планомерного географического роста (город-регион-макрорегион-страна). Условные компании пользуются массовыми коммуникационными каналами только тогда, когда их инфраструктура охватит эти «массы» (когда сотовая сеть построена, сеть филиалов банка открыта). А производителю товара все равно, где он будет продан: хоть в столичном супермаркете, хоть в палатке на пыльной трассе Нерюнги-Якутск.

ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ

Особенности фазы

Российский рынок потребительных товаров после советского дефицита был идеальным чистым полем: товарного насыщения не было ни в одной из категорий, сплошной дефицит. Либерализация цен и открытие границ для импорта, который смог бы насытить пустые полки, были стартом на пути приведения потребительской корзины россиянина к общемировому потребительскому стандарту. Полное доминирование импорта до кризиса 1998 г. было связано с финансовым регулированием ЦБ в рамках идеологии МВФ по привязке национальной валюты к корзине СКВ: дорогой рубль легко позволял иностранным производителям доминировать на нашем рынке.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

1. Органы власти – 30%. Сниженные ставки «серой растаможки» или эксклюзивные ставки через «льготные» указы Президента на импорт товаров давали компаниям огромные конкурентные преимущества и позволяли получать огромные прибыли. Чтобы выжить в волне импорта тому же АвтоВАЗу пришлось просить о господдержке, о пошлинах на подержанные иномарки. По сути органы власти стояли на границе между огромным иностранным глобальным рынком, генерирующим огромное разнообразие товаров, и пустой, жаждущей перемен страной, которая готова была потребить все, что является иностранным и некогда запретным.

Власть, только уже не федеральная, а региональная, также играла заметную роль в приватизации производственных мощностей в легкой и пищевой промышленности, в отраслях бытовой химии и гражданском приборостроении. Войны за собственность в этом виде бизнеса не носили такого отчаянного ха-

рактера, как в отраслях производства продукции промышленного применения, однако конфликты собственников, захваты и рейдерство имели место.

2. Поставщики – 25%. От того, как и какие исходные материалы будут поставлены на производство, зависело очень многое. Бартер, нестабильность поставок, конфликты вокруг собственности, не налаженные процессы контроля качества у поставщиков – все это вынуждало компании очень пристальное внимание уделять этой аудитории. Для этого типа бизнеса крайне важна себестоимость продукции, потому что рынок очень чувствителен к итоговой цене продукции. Для концерна «Вимм-Билль-Данн» очень важно было установить не уступающие западным аналогам линии производства соков и молока, и получать те же самые ингредиенты, что и мировые гранды Dole, Del Monte, Chiquita. Только в этом случае можно было ожидать, что выпускаемые продукты будут более привлекательными по цене и конкурентоспособными в отношении иностранных аналогов, заполнивших магазины.

3. Криминал – 15%. Правоохранительные органы, сосредоточенные на собственном будущем и приватизации активов федерального значения, неспособны контролировать тысячи мелких импортеров и товаропроизводителей. Контроль над таможенными транзакциями, автозаводами и складами в условиях импотенции силовых органов оказался в руках криминала, поэтому в этой фазе постоянно возникали конфликты, например, за контроль над поставками в Россию сигарет, алкоголя и автомашин. Помните эпопею с Национальным фондом спорта, который был создан в 1992 г.? Все импортируемые в Россию товары, предназначенные для проведения спортивных мероприятий, были освобождены от уплаты таможенных пошлин, НДС и акцизов. Вскоре НДС получил право беспошлинного ввоза в страну табака и алкоголя. Фонд стал одной из крупнейших отечественных коммерческих структур. В одно время 95% импорта табака и алкоголя принадлежали именно ему. А сколько криминальных разборок было связано с этим фондом!

4. Дистрибуторы – 10%. В условиях ненасыщенного рынка дистрибуторы стоят в очереди, чтобы взять продукцию компании и доставить в свои регионы. Компания становится хозяином положения, т.к. решает, как, в каких объемах и кому отдать предпочтение.

5. Потребители – 10%. Можно в принципе ничего не рекламировать – все и так замечательно продается. Помните, как многие из нас впервые попро-

бовали Gusser, или съели шоколадный батончик Snickers, или гордились покупкой телевизора Sony с видеомэгнитофоном?

6. *Персонал – 10%*. В этой фазе перед новыми собственниками, которым достались бывшие советские предприятия этого сектора, требовавшие полной модернизации, стоял вопрос о сокращении сотрудников. Так в 1997 г. Procter & Gamble, новый владелец АО «Новомосковскбытхим», сократил 25% персонала завода. В результате переговоров P&G с профсоюзом сокращение вышло мирным: оставшимся без дела сотрудникам было предложено добровольно уйти с завода, получив за это единовременную денежную компенсацию в размере от 2 до 4,5 годовых окладов.

Ключевые сообщения, транслируемые аудиториям

Всем аудиториям:

- «Мы производим/импортируем то, что не было доступно россиянам, когда весь мир уже давно привык к этим благам цивилизации»
- «Наш товар дешевле всех»
- «Мы в России строим производство, выпускающее продукцию мирового уровня по локальным ценам»
- «Не нравится — не бери...»

Коммуникационные инструменты и каналы

Федеральная телевизионная реклама используется только иностранными компаниями в виду ее дешевизны по сравнению с мировыми тарифами. Начало 90-ых, собственно, и запомнилось рекламой тампаксов, зубной пасты и Wash&Go — компания Procter&Gamble первая использовала в России типовую модель продвижения. «Раскрученные» российские марки тех лет можно пересчитать по пальцам одной руки: «Довгань», «Вимм-Билль-Данн», «Балтика», «КампоМос». Плюс классические советские бренды. Ничего удивительного. В этой фазе коммуникационные усилия, в общем, бессмысленны, так как для небогатых потребителей все решает цена.

Организация управления коммуникациями компании

Хаотичная и бессистемная, поскольку прямой зависимости между коммуникацией и сбытом на этом этапе не прослеживается. Товар продается уже только потому, что спрос на него существенно превышает предложение.

ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ

Особенности фазы

Колоссальное влияние на развитие этого типа бизнеса оказал кризис 1998 г., когда была найдена реальная стоимость российской валюты, оказавшаяся вчетверо ниже искусственно поддерживавшейся до тех пор. На многие годы российская FMCG-промышленность получила естественные заградительные пошлины. В одночасье производить в России стало выгодно, и началось реальное формирование цивилизованного рынка В2С-товаров. Начиная с 1999 г., наблюдалось активное импортозамещение, появление сильных российских брендов и перенос производства продукции иностранных компаний в Россию.

Продолжительность этой фазы была очень короткой, поскольку высокая скорость оборота товаров позволила компаниям быстро создать эффективные производства, оттестировать продукты и сразу же перейти к активной национальной экспансии. По данным рейтингового агентства «Эксперт», предприятия «розничной» промышленности уже на этапе формирования заметно превосходили компании, производившие продукцию промышленного назначения, и по динамике развития, и по производительности труда, лишь немного уступая им в рентабельности. Например, в табачной и пищевой промышленности уже в 2000 г. производительность труда приблизилась к среднему международному уровню - \$250-300 тыс. на одного работника в год, тогда как в секторе ТЭК она составляла \$100-180 тыс. на работника в год.

Производители потребительских товаров показали отличный пример того, на что способна российская экономика при благоприятном инвестиционном климате. Например, пивоваренная компания «Балтика» начала производство на мощностях, приватизированных в 1992 году. Уже в конце 90-х «Балтика» стала самым популярным пивом в стране. Произошло это потому, что она оказалась фактически первым «фирменным» продуктом среди отечественной продукции своего класса, в котором ранее доминировали советские марки, не имевшие конкретного хозяина и производившиеся повсеместно — с крайне неустойчивым качеством. Когда стало понятно, что бизнес имеет перспективы, началось формирование эффективной национальной бизнес-модели. В 1997 году компания приобрела контрольный пакет акций завода «Донское пиво», а в октябре 2000 г. установила контроль над заводом «Тульское пиво».

Параллельно создавалась сеть бытовых подразделений в регионах. В конце 2000 года было закончено строительство крупнейшего в России солодовенного завода «Суффле-Санкт-Петербург», построенного «Балтикой» совместно с французской фирмой Groupe Soufflet. Компания вышла на стадию роста, характеризующуюся национальной экспансией. В 2003–2005 годах началась активная работа по перестройке системы продаж «Балтики» — формировалась федеральная сеть торговых представителей, охватившая всю страну, включая Сибирь и Дальний Восток. К 2005 году представленность продуктов «Балтики» в магазинах стала самой высокой из всех потребительских товаров — около 97%. В то же время ВВН, ключевой акционер «Балтики», следуя логике не вкладывать на фазе зарождения в единственный актив, развивал собственную экспансию в регионы: начиная с 1996 года ВВН сформировал еще три крупных актива в пивоваренной отрасли — «Ярпиво» (заводы в Ярославле и Воронеже), «Пикра» (завод в Красноярске), «Вена» (заводы в СПб и Челябинске). И только когда бизнесы были сформированы, ВВН решил включить их в «Балтику». Синергетический эффект позволил «Балтике» сэкономить 80 млн. долларов на расходах в области закупок, логистики и перекрестного производства, а также на более высокой загрузке мощностей. Продажи увеличились на 20% при росте рынка 7–10%. Это типичное усиление компаний перед переходом в фазу стабилизации бизнеса, в которой насыщенность рынка и активная конкурентная борьба способствуют сохранению рыночных долей на протяжении многих лет. Сегодня ВВН занимает более трети пивного рынка России, обогнав ближайшего конкурента Sun Interbrew более чем на 15%^{5,2}. Это соотношение вряд ли изменится в долгосрочной перспективе.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

1. Потребители – 30%. После кризиса компании начали выпускать товары-заменители импорта, и их крайне интересовал вопрос, имеет ли российский товар потенциал, кроме низкой цены. Оказалось, что те российские товары, качество которых приблизилось к мировому уровню (прежде всего, продукты питания, косметические средства, мебель и строительные материалы), стали вполне конкурентоспособными. Поэтому многие потребители, перешедшие во время кризиса на российскую продукцию, остались ей верны и в дальнейшем. Более того, иностранные производители также начали создавать оригинальные российские бренды. Такие как, например, шоколадный батончик «Ш.О.К.», конфеты «Россия» и сгущенное молоко «Ми-

шутка» (Nestle), мятные конфеты «Рондо» и шоколадный батончик «Финт» (Mars), йогурт «Волшебный» и вафли «Причуда» (Danone), сигареты «Петр I» и «Русский стиль» (R.J.Reynolds), чай «Беседа» и маргарин «Пышка» (Unilever) и сотни других. Из-за кризиса снизилась стоимость массовой рекламы, что позволило российским производителям со средними рекламными бюджетами проводить активные рекламные кампании^{5.3}.

В этой фазе развития производители активно формировали пул эффективных и востребованных на своих локальных рынках брендов, чтобы потом благодаря налаженной бизнес-модели начать национальную и международную экспансию. Мало кому известная парфюмерно-косметическая фабрика «Уральские самоцветы», оказавшись в руках новых собственников, в 1996-1998 годах полностью обновила ассортимент, укрепила собственную базу исследований и разработок и запустила бренды «Чистая линия», «Черный жемчуг», «32-норма» и ряд других. Параллельно шел процесс приобретения производственных мощностей в других городах России и странах СНГ. В 1999 году компания сменила имя на «Концерн «Калина». Дальнейшая экспансия (на базе успешного IPO) позволила компании открыть филиалы на Украине, в Швейцарии, в Нидерландах и приобрести контроль над немецкой косметической компанией Dr. Scheller Cosmetics AG. Сегодня «Калина» крупнейший в стране производитель косметики с годовыми продажами около \$400 млн. Главным фактором этого роста стал вовремя обновленный ассортимент и короткая линейка «внятных» и активно продвигаемых брендов вместо 200 разрозненных наименований продукции, которые фабрика выпускала в советское время.

В этой фазе многие компании активно экспериментировали с линейкой торговых марок, чтобы выбрать пару-тройку самых успешных и на их основе сформировать сильные бренды, готовые к борьбе за национальный рынок. Однако в пост-кризисной ситуации выбор «правильной» марки, марки-локомотива был во многом делом метода «проб и ошибок». Unilever, например, в 1999-2000 гг. потратил \$6,2 млн. на рекламу в России мороженого «Альгида», но, не добившись успеха, в 2001 г. закрыл проект. И таких примеров было множество. Статистика Procter & Gamble свидетельствует, что количество провальных проектов колеблется от 5 до 8 на каждые десять продуктов, которые запускает компания^{5.4}.

2. Инвесторы – 25%. В период с 1999 по 2001 год многие предприятия В2С-промышленности реализовали крупные инвестиционные проекты обновле-

ния производственно-технической базы, установки новых производственных линий. Российские компании, которые решили самостоятельно развиваться без продажи доли стратегическим иностранным акционерам, вели активную политику привлечения инвестиционных средств через самые сложные инструменты. Так «Вимм-Билль-Дан ПП» вышел на IPO в 2002 г. на NYSE. Активно использовались и долговые инструменты — к облигационным займам прибегали «Балтика», «Нидан-Фудс», «Русский Продукт», «Парнас», «Макфа», «Лебедянский», «Талосто» и многие другие.

В 1997-2002 гг. иностранные инвестиции в пищевую промышленность по относительному уровню соответствовали инвестициям в нефтяную^{5,5}. Те же тенденции наблюдались и в отрасли бытовой химии. Иностранцы покупали неэффективные российские заводы, чтобы сбалансировать свою бизнес-модель из счет новых продуктов, которые смогли бы на протяжении многих лет будущего роста обеспечить конкурентное преимущество. P&G за годы работы в России обзавелась заводом в Дзержинске (Нижегородская обл.), производящим средства для ухода за волосами, и заводом в Санкт-Петербурге, специализирующимся на производстве одноразовых бритвенных станков и лезвий Gillette. Активную экспансию проводил немецкий гигант Henkel, который купил завод «Эра» в городе Тосно Ленинградской области, где расширил производство клеев, химические заводы в Перми и Энгельсе, производящие стиральный порошок, заводы по производству промышленных материалов: ООО «Хенкель Баутехник» (город Коломна, Московская область) и филиал ООО «РУСХЕНК» в Сызрани.

3. Дистрибуторы – 25%. В этой фазе компании готовятся к национальной экспансии путем отстраивания эффективных логистических сетей. Собственные цепочки дистрибуции до конечного потребителя в производстве потребительских товаров крайне редки, поскольку не могут заменить собой розничную торговлю. Такие цепочки строятся либо в виде фирменных «бутиков», либо через посредничество посылочных компаний. Но всего объема сбыта они обеспечить не могут. Резко возрастает роль дистрибутора и дилера. Производители, которые усиливают сбытовое давление на дилеров и видят в них только контрагентов, как правило, проигрывают. Выигрывают те компании, которые привлекают дилеров на свою сторону, чтобы совместно извлекать прибыль из потребительского спроса. Так, в успехе «Калины» немалую роль сыграло то обстоятельство, что компания одной из первых в отечественной FMCG-отрасли поменяла модель продвижения с ориентирован-

ной на дилеров на адресованную «через голову дилеров» конечному потребителю. Дилеры лишь приветствовали такое решение, поскольку оно означало, что продукцию компании им будет легче продавать. Но пройдет еще немного лет, и компаниям придется столкнуться с обратной фазе зарождения ситуацией, когда дистрибуторы и розница начнут ограничивать доступ товаров производителя на полки магазинов.

4. Органы власти – 20%. Любое производство открывает вопросы занятости, налогов, импорта сырья, сертификации технологического цикла, ресурсопользования, экологии и тому подобное. Все эти вопросы придется урегулировать на муниципальном и региональном уровнях власти. Поскольку муниципальная власть в нашей стране вообще по Конституции отделена от государственной (ст. 12), политика последней бывает непредсказуема. Относительно крупное по локальным меркам предприятие может легко оказаться вовлеченным в местные политические игры, а навредить его работе, вплоть до закрытия, могут и региональные органы технического, санитарного или экологического контроля. Поэтому в большей степени, чем даже с федеральной властью, производителям потребительских товаров следует учитывать интересы властей на местах.

Федеральные власти также оказывают определенное влияние на бизнес этого типа, в основном через регулирование импорта и политику импортозамещения. Например, чтобы построить автозавод, нужно провести непростые переговоры с МЭРТ. Большинство новых предприятий этого типа бизнеса закладывались по соглашению о режиме льготных пошлин на ввоз сырья и компонентов и льготного налогообложения на период до достижения рентабельности. Изменение приоритетов государства и отказ от протекционистской политики были результатом многолетних переговоров иностранных инвесторов и планов вступления России в ВТО. Только в 2006 г. с постановлением Правительства № 757 они были утверждены на постоянной основе (в части сырья и компонентов).

Ключевые сообщения, транслируемые аудитории

В адрес потребителей:

Потребителям адресуются послания ваших брендов, основанные на их базовом позиционировании, позволяющем потребителю привязать марку к одной из нескольких объективных базовых категорий: «отечественное-ино-

странное», «новое-проверенное». В следующих фазах этот подход изменится. А пока, на стадии формирования, например:

- Новое: «Нашей марке можно доверять» («Молоко, достойное доверия» — «Вкуснотеево»; «Если это пил Иван, значит нужно пить и вам» — молоко «Иван Поддубный»; «Твои любимые пельмешки» — «Дарья»; «За качество отвечаю!» — «Солодов»)
- Проверенное: «У нашего товара многолетние традиции, советские ценности» («Вкусно как всегда» — Valio; «Вспомните!» — пельмени «Традиционные Останкинские», «48 копеек. Любимое с детства мороженое» — Nestle)
- Отечественное: «У нашего товара национальные особенности и преимущества» («Попробуйте нашенокское. Простоквашинское» — «Простоквашино»; «В России лучше нет пока РОСТАГРОЭКСПОРТА сырка» — «Ростагроэкспорт»; «1812. Минздрав предупреждал» (на рекламных макетах сигарет был изображен Наполеон с подбитым глазом) — ТД 1812; «Что в России «ПИТ», то в Бельгии «ЭКСПОРТ»» — Heinen, «Балтика. Знаменитое пиво России» — ВВН)
- Иностранное: «Наш товар соответствует мировым стандартам и трендам» («Популярны более чем в 70 странах мира» — L&M, Philip Morris; «Chesterfield. Аромат Америки» — Philip Morris)

В адрес инвесторов:

- «У нас будут впечатляющие бизнес-результаты. Но деньги для роста нужны сейчас: кто окажется быстрее, тот завоюет большую долю на рынке, и у того будет наибольшая капитализация. Чем скорее вы инвестируете, тем меньше средств потребуется и тем больше вам вернется»

В адрес дистрибуторов:

- «Главная задача – присутствовать на всех крупных региональных рынках России»
- «Мы делаем все возможное, чтобы вам было легче двигать товар дальше по цепочке сбыта»

В адрес органов власти :

- «Мы делаем все согласно высоким требованиям и стандартам качества сырья, экологии, продуктов, медикаментов и т.п.»
- «Не дайте иностранцам завоевать наш рынок – поддерживайте отечественного производителя» или наоборот «Мы будем в России выпускать самую современную продукцию по минимальной цене».
- «Мы внутри социальной жизни региона, города — но вне политики»

Коммуникационные инструменты и каналы

Масштабная реклама товаров на федеральном телевидении с элементами мерчандайзинга (качественное размещение на полках) и промо-акции в точках продаж — основа коммуникации на этой фазе. Главное — дать попробовать несколько продуктов и посмотреть, насколько они нравятся потребителям, чтобы выбрать самый успешный и его развивать в будущем.

Организация управления коммуникациями компании

В этой фазе основными коммуникационными подразделениями компаний этого сектора являются отделы маркетинга. В коммуникационной работе принимают участие рекламные агентства, на которых лежит ответственность за креатив, фокус-группы, съемку роликов и медиа-баинг. Однако системных отношений с ними пока нет.

ФАЗА РОСТА

Особенности фазы

Когда процессы модернизации производственных мощностей завершены, оттестированы на местном рынке и определены самые популярные продукты, компании нацеливаются на завоевание максимальной доли на рынке. Росту бизнеса этого типа в России способствовала внешнеэкономическая конъюнктура: увеличение цены нефти с \$21 за баррель в 2001 г. до \$64 за баррель в 2007 г. привело к росту расходов бюджета внутри страны и постоянному росту зарплат. Россияне тратят на продукты питания, предметы быта и одежду более 50% своего дохода. Реальные доходы населения, определяющие динамику развития потребительского рынка, росли много лет подряд. Этот фактор привел к увеличению спроса на дорогие и качественные товары, а это признак приближения к фазе стабилизации. Пищевики по-прежнему лидируют по количеству новых брендов: их запускают как крупные производители, так и средние компании. Новинки находят спрос как у потребителей, уставших от однотипного ассортимента супермаркетов, так и у продавцов — за счет «домашних» (т.н. «частных») марок ритейлеры пытаются выделиться на фоне конкурентов. Конкуренция на рынке приводит к тому, что некоторые бренды прекращают свою жизнь, а огромные маркетинговые бюджеты фокусируются на ограниченном количестве супербрендов (напри-

мер, монополизация брендами J-7 и «Домик в деревне» бюджетов WBD или фокус ЭКЗ «Лебедянский» на брендах высших сегментов «Я» и Rich).

Многие игроки на фазе роста не выдерживают конкуренции и продают свой бизнес иностранцам. Мы уже говорили об этой тенденции. Например, когда PepsiCo осуществила покупку ОАО «Лебедянский», это сделка стала крупнейшей покупкой PepsiCo за пределами США, что говорит о большой важности российского рынка питания. Ее основной конкурент Coca-Cola также контролирует важного игрока сокового рынка, «Мултон». Такая же активность по части слияний и поглощений наблюдается и на пивоваренном рынке. В итоге иностранцы к концу 2008 г. контролируют более половины выручки сектора, а ожидаемые сделки по покупке местных игроков доведут долю до трех четвертей^{5,6}. Табачная промышленность России уже перешла под контроль транснациональных компаний (BAT, Philip Morris, JT International и др.) практически полностью.

Рост потребительных расходов и цивилизованные правила игры делают эти рынки привлекательными для производителей достаточно дорогостоящих предметов потребления, таких, как автомобили. Открытию их производства на территории страны способствуют и запределенные таможенные пошлины на ввоз готовых машин. На перспективный российский рынок начинают выходить международные автогиганты. Так с 2002 г. в России были заложены автозаводы Ford, Toyota, Volkswagen, Suzuki и совместные предприятия с Renault-Nissan, General Motors и Hyundai.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

1. Дистрибуторы и розничная торговля – 40%. На этапе роста у компании отлаженный портфель брендов и продуктов, и пришла пора представить товар всем потребителям во всех уголках страны. Однако, как выясняется, «пропускная способность» розничной торговли недостаточна. На полки в магазинах претендуют и другие производители, все хотят, чтобы товар лежал именно в заметном для потребителя месте. «Рынок производителя» превращается в «рынок продавца», дистрибуторы и розница довлеют над производителями. Например, мы много лет наблюдаем конфликты Nokia за размещение ее продукции в «Евросети». Давайте вспомним и ультиматум «Пятерочки» крупным поставщикам — российским подразделениям Procter & Gamble, Danone, Unilever, Johnson & Johnson и ряду других компаний. «Пяте-

рочка» требовала от поставщиков эксклюзивных скидок, доходящих до 30%. Procter & Gamble в такой ситуации взамен крупной маржи требовала от розничной сети запрета на продажу товаров конкурентов. Это привело ее к «войне» с сетью Auchan.

Проблемы с выкладкой товаров на полках привели к тому, что производители в России были вынуждены сузить сеть своих дистрибуторов. Например, Procter & Gamble сократил их число с 40 до 10, Sun Interbrew - с 430 до 12, «Очаково» - с 300 до 6. Взамен создаются отделы по прямой работе с розницей. Так уже поступили многие компании, среди них - Unilever, «Балтика», Procter & Gamble, Mars, Wrigley, Henkel и другие. В условиях российской специфики это немедленно породило широкую практику «личной заинтересованности» менеджеров по закупкам и директоров магазинов в размещении товаров на полках. Если вы не видите на полке в супермаркете свои любимые духи или сигареты, это означает, что менеджерам этих товарных групп просто «не отстегнули».

Все начинается с того, что менеджер по закупкам объявляет: «Ассортиментная карта сформирована, а полка не резиновая». Это первый повод «заинтересовать» его включить товар в ассортиментную карту. Второй — исключить из договора закупок санкции против поставщика за брак, возврат, обмен, недопоставку и дополнительную поставку товара, ведь таким образом поставщик снижает свои издержки. Третий повод — специальные преференции поставщику в условиях оплаты и транспортировки. Четвертый — заведомое превышение объема заказа над реальными возможностями спроса. Пусть товар даже не будет продан — в отчетности продавца он уже таковым числится (это особенно характерно для российских отделений международных компаний).

Все эти ухищрения существенно искажают картину спроса. Доминирование продавца над производителем еще можно принять как справедливое с той точки зрения, что так до производителя доходят требования потребителей, иначе он не будет производить востребованный и первосортный товар. Но взятки в рамках «личной заинтересованности» розничного звена становятся серьезным препятствием для развития розничной торговли. Ведь если за взятку закуплен неходовой товар, на ходовой средств уже не остается. И этот шантаж не прекратился даже в кризисный период, когда розничная торгов-

ля стала готова брать любой товар, лишь бы заполнить полки, но с абсолютно кабальными условиями расчета с производителям за отгруженные товары. Несколько поставщиков «Магнита» рассказывали, что сеть разослала им письма с предложением уменьшить отсрочку платежей за дополнительную скидку на продукцию. «Магнит» предлагал два варианта сокращения отсрочки: на 21 день за 8% от общей стоимости поставленной продукции и на 30 дней — за 12% от стоимости продукции. X5 Retail Group заявляла, что готова рассматривать предложения о выкупе товарных запасов у производителей, поставщиков и дистрибуторов с большим дисконтом.

До кризиса товар от производителя передавался к дистрибутору с отсрочкой платежа, который передавал ее в розницу — тоже с отсрочкой платежа. Чтобы покрыть возможные разрывы, дистрибутор пополнял оборотные средства банковскими кредитами. Обратно от покупателя к производителю деньги шли по этой же цепочке. Но в кризис из этой цепочки исчезли заемные деньги. Ритейлеры обременены огромными долгами, и все финансовые решения принимают вместе с банками. Дистрибуторы так же не могут получить в банках средства на пополнение оборота. Поэтому у производителя есть два варианта. Первый — это продолжать отгрузки, чтобы не терять долю рынка, (и действительно, некоторые компании в кризисный период показали рост производства), но вместе с этим растут и долги. Второй — предпочесть живые деньги и не отгружать продукцию «в долг». Производители последнего типа, так как склады уже затоварены, отгрузки останавливают и производство сокращают, но вместе с этим ухудшаются их рыночные показатели.

Ситуации с товарами длительного пользования несколько иная. Эти товары не могут успешно продаваться без сопутствующего сервиса. Однако зачастую их производители, вместо того, чтобы уделять должное внимание системе послепродажного обслуживания, просто фокусируются на рекламе, хотя самое важное — это создавать сети обслуживания (или четко выстраивать бизнес-процесс обслуживания клиентов у дистрибуторов). Опасно, если компания отдает сервисный процесс (как это делается на развитых рынках в высокой культурой обслуживания) в руки российского ритейлера, привыкшего, что потребитель будет умолять его, например, починить автомобиль быстрее — за дополнительную плату или взятку конкретному продавцу или автомеханику.

Таким образом, в этой фазе цикла, не снижая коммуникационных усилий в адрес потребителей, компании в этой фазе должны прилагать особые старания к построению эффективных отношений с дистрибуторами, розницей и сервисной системой.

В свое время благодаря радикальному преобразованию корпоративной системы сервиса фирме Caterpillar удалось практически закрыть американский рынок тяжелых строительных машин для японской компании Komatsu. Гарантии устранения любой неисправности в течение 72 часов позволили компании не только победить соперника «на своем поле», но и потеснить конкурентов на зарубежных рынках. Теперь Caterpillar заявляет, что может обеспечить ремонт своей техники в любой точке планеты в пределах 20 часов после сообщения о повреждении^{5,7}. Ее машины – это, конечно, не потребительский товар, но история поучительная.

2. Потребители – 30%. Потребление продукции компании начинает активно расти. Компания уже не распыляется в своей коммуникации, на всю страну продвигаются самые продаваемые товары. На насыщенных рынках (например, столицы и крупных городов) компания старается вести политику диверсификации продукции: появляются мелкосерийные модификации успешного товара. Сколько «вкусов» Coca-Cola вы можете найти в магазинах столицы? А сколько модификаций «жука» было выпущено за тридцать лет, пока он держался на конвейерах VW и его лицензиатов?

В кризисный период компании этого типа должны продать товарные запасы по любой цене, и срочно внедрить в производство их «экономичные» версии, либо идя по пути тотального снижения издержек (при сохранении качества), либо по пути снижения цен при допустимом снижении качества (поскольку последнее подрывает доверие к брендам, обычно производители присваивают «бюджетным» версиям самостоятельные торговые марки). Самое время для производителей вспомнить о «бюджетных» марках периода 1999-2003 гг., которые позднее были оттеснены более респектабельными. Денег на вывод новых марок в режиме high profile все равно не будет, а вот на усилия по продвижению low profile — методами BTL, сэмплинга, работы в социальных сетях и тому подобные — потратиться придется, поскольку среди «бюджетных» товаров конкуренция по соотношению «цена/качество» только обострится.

3. *Инвесторы – 20%*. Финансирование роста происходило за счет стратегических инвесторов и продажи доли иностранцам, а также активного заимствования через облигации. Наиболее подготовленные компании проводили IPO: «Концерн Калина» (2004), Efes Breweries International N.V. (2004), ЭКЗ «Лебедянский» (2005), Amtel Vredestein (2005), ПАВА (2005), Группа «Черкизово» (2006), «Верофарм» (2006), «Фармстандарт» (2007).

В кризисный период сторонние инвесторы не помогут. Все изменения придется финансировать из собственных оборотных средств, сбережений и прибыли от очень жестко оптимизированных производственных и логистических операций.

4. *Прочие – 10%*. В процессе активного роста компания начинает сталкиваться с ограничениями, которые исходят от регуляторов, персонала, подрядчиков и локальных сообществ. Известна легендарная борьба главы Роспотребнадзора с пивными компаниями, четкое регламентирование рекламы слабоалкогольных напитков на телевидении и запретные меры в отношении табака, борьбы с поддельным алкоголем и введение системы государственных акцизов. Однако особенность отношений с властью в этой фазе состоит в общеотраслевом характере «государственных» рисков, поэтому действия компании облегчаются союзом с коллегами по отрасли.

Компании вынуждают разделять свою прибыль с персоналом. Случаи забастовок и требований о повышении оплаты труда были на АвтоВАЗ, Ford, Renault Автофрамос, Heineken, Coca-Cola и др. Не раз возникала в российской прессе тема конфликтов с персоналом компании Nestle. По словам профсоюзных активистов, с приходом швейцарцев на фабрике «Россия» объем производства вырос вдвое, а зарплата – более чем вдвое уменьшилась: с пятого места по средней зарплате в Самарской области фабрика скатилась на 23-е. Увольнение профсоюзных лидеров на предприятиях Nestle стало причиной конфликта, в который был вынужден вмешаться даже Международный союз пищевиков^{5,8}. Постоянные конфликты происходят и на пермской фабрике «Камская» и «Нестле-Кубань», которые принадлежат компании^{5,9}. Поэтому — не переносите слепо на российский персонал зарубежные системы управления кадрами. Не плодите профсоюзы как «необходимый элемент» системы. В ЕС сегодня в них состоят не более 20% работников. Применяйте формы «гибкой занятос-

ти», или, в конце концов, возьмите решение реальных проблем коллектива на себя и замените собой профсоюз.

Также важными становятся отношения компании с локальными сообществами. Так в 1999 году в Великом Новгороде датская компания Dandy построила и ввела в строй фабрику по производству жевательной резинки, известную как фабрика «Дирол». В 2002 году европейский бизнес компании Dandy был приобретен международной кондитерской компанией Cadbury Schweppes. Вступив в управление фабрикой «Дирол», компания обнаружила, что ей в наследство достались катастрофически скверные отношения фабрики со СМИ, властью, лидерами общественного мнения и населением Великого Новгорода, которые воспринимали предприятие как крайне вредное для здоровья населения и окружающей среды. Иностранная компания на территории России в репутационных целях вынуждена была инвестировать свыше \$1 млн. в создание газоочистительной системы сверх нормативно достаточной, чтобы наладить отношения с локальными сообществами и прекратить конфликт^{5,10}.

Когда экономический кризис поставит вопрос о массовых сокращениях в отрасли, сотрудники и локальные органы власти будут более сговорчивы и лояльны к компании. Они постараются сделать все, чтобы сохранить производство, дающее как рабочие места, так и хоть какие-то налоги.

Ключевые сообщения, транслируемые аудиториям

В адрес дистрибуторов и розничной торговли:

- «Мы делаем все, чтобы вам было легче и выгоднее продавать наши товары»
- «Есть разница между нашими дополнительными усилиями и уступками. Последние не могут быть бесконечны. Давайте договариваться о взаимно приемлемых принципах работы»
- «Долгосрочные отношения и условия, которые не пересматриваются в одностороннем порядке»

В адрес потребителей:

В их адрес по-прежнему говорят товарные бренды, но, в отличие от предыдущей фазы, где ключевые сообщения помогают позиционировать товар по базовым признакам, на этой фазе мессиджи брендов сосредотачиваются на выражении функциональных свойств товара, характеризуя *потребности*, которые они удовлетворяют. Например:

- Запрос на качество по разумной цене: «умный выбор» («Надежен. Создан для жизни» — Ford; «Winston. Истинное качество» — ITI)
 - Запрос на универсальность: «продукт для каждого и удобство для всех» («Машина для этой жизни» — Renault; «Skoda. Просто гениально» — VW; «Создан для удовольствия» — Peugeot; «Для жизни» — Volvo)
 - Запрос на технологические новшества: «передовые новинки» («Будущее автомобиля» — Mercedes; «Превосходство высоких технологий» — Audi)
 - Запрос на индивидуальность: «самовыражение» («Яркая индивидуальность» — Sobranie Slims Pinks; «Имидж — ничто. Жажда — все!» — Sprite; «Тинькофф. Он такой один»; «На самый взыскательный вкус» — «Сибирская корона»)
 - Запрос на национальную идентификацию: «наше» («Квас — не кола, пей «Николу!» - «Дека»; «Есть пиво в своем Отечестве» — «Сибирская корона»)
 - Запрос на гендерные отличия: («Redds ... для себя любимой» — «Калужская ПК»; «Арсенальное. Пиво с мужским характером» — BBH; «Свободу настоящему мужику» — «Толстяк», SUN InBew; «Флагман. Мужская история» — PBBK)
 - Запрос на диверсификацию: «новинка без риска; знакомое» («Coca-Cola Cherry. По-новому — вишневому!», «Оторвись с друзьями! Фанта, вкус ягод», «Распробуй веселье! Фанта, вкус лайма» — Coca-Cola HBC; «Когда хочется чего-то особенного» - «Сибирская корона»)
 - Запрос на здоровый образ жизни: («Pepsi Light. Отличный вкус без лишних калорий» — PepsiCo; «Coca-Cola Light. Идеальная фигура. Безупречный вкус» — Coca-Cola HBC; «Данон Виталиния. Линия твоей красоты» — Danone; «Neo. Идеи новой жизни» — WBD)
- И так далее...

В адрес инвесторов:

- «Деньги под будущий рост и контроль национального рынка»
- «Мировой продовольственный кризис делает нас стратегическими игроками национальной промышленности»
- «У нас самое эффективное производство и низкие издержки по сравнению с конкурентами»

В адрес прочих аудиторий:

- «Наши продукты высочайшего качества и не наносят вреда потребителям»
- «У нас очень низкорентабельный бизнес, наша прибыль падает, т.к. мы вынуждены закупать постоянно дорожающее сырье, и при этом не можем

поднимать цены на нашу продукцию. Рост зарплат просто приведет к банкротству предприятия»

- «Мы не поднимаем цены на продукты и товары, т.к. понимаем нашу социальную ответственность как корпоративного гражданина общества» (актуально для товаров первоочередного спроса, включая топливо)
- «Мы хотим, чтобы наши отношения с локальными сообществами были гармоничны».

Коммуникационные инструменты и каналы

Как понятно, из структуры ключевых аудиторий, больше всего компания вынуждена налаживать систему бизнес-процессов с другими организациями и институтами. Это огромная работа топ-менеджмента компании по выстраиванию личных отношений со многими участниками рынка.

Поскольку конкуренция последние годы за счет роста экономики усиливалась, то цены на коммуникационные ресурсы также росли. Даже такие крупные рекламодатели, как P&G, пытавшийся бойкотировать «жадный» Первый канал, вынуждены были принимать этот рост как данность. Поэтому компании проводили более осознанный медиа-баинг, зависящий от выбора каналов и времени просмотра той или иной группой потребителей: детские продукты рекламировались в утренние часы и в привязке к мультфильмам, бытовая химия — в дневные часы в будни и по утрам выходных (женщины), пиво — вечером и в привязке к спорту (мужчины), товары группы «люкс» — в специализированных СМИ, товары для здорового образа жизни — в специализированных передачах о здоровье и т.п. Кризис все изменил — резко сократились кредитные возможности рекламодателей, за ними упали цены на коммуникационные носители. Но эти цены большинство FMCG-компаний уже не волнуют. Оставшиеся коммуникационные бюджеты ушли в технологии, основанные на непосредственных контактах с потребителями и дающие быструю и прямую отдачу.

С каждым днем компании все больше сегментируют аудитории потребителей. Мы движемся к западной модели потребления, когда продукт будет представлен в 10 вкусах, а машину можно будет заказать через веб-сайт, выбрав свою комбинацию из 4000 вариантов. Капиталистическая модель построена на низких издержках, абсолютной индивидуальности человека и уникальности его желаний, помноженных на возможности персональных

отношений с клиентами, предоставляемых современными CRM/CMI-системами.

Организация управления коммуникациями компании

Помимо огромного отдела маркетинга, в компании образуются также сильные подразделения дистрибуции продукции, а также IR-отдел, если компания провела листинг на биржевых площадках. В структуре маркетингового отдела, в свою очередь, образуются группы, курирующие отдельные бренды, зачастую конкурирующие не только за внимание потребителей, но и за бюджеты на коммуникацию. PR-служба малочисленна, если вообще есть, и работает на корпоративном уровне, в основном, «по отклонениям», разрешая различные кризисные ситуации.

В кризисные периоды стоит пересмотреть вознаграждения этих сотрудников и понять, есть ли вообще для них работа. Лучше сделать шаг вперед, пригласив на их место более профессиональных и производительных специалистов, которые раньше были компании «не по карману». Как правило, такие специалисты работают уже не в штате корпораций, а в консалтинговых компаниях сектора деловых услуг. В этом секторе происходит серьезное сокращение заказов, что высвобождает самые квалифицированные кадры.

ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ

Особенности фазы

Табачные компании и производители пива уже, в общем, дошли до этой стадии развития компаний и своих рынков. Ответ на вопрос, когда Россия достигнет до западной структуры потребления, зависит от внешнеэкономических факторов и роста благосостояния населения, а также от показателей производительности труда. Ожидается, что потребительское производство в России полностью перейдет под контроль к международным компаниям, часть из которых, впрочем, будет контролироваться российским капиталом. Производство бензина, наверное, единственный сектор, в котором «иностранцы» не будут доминировать.

Эта фаза будет связана с кризисом самоидентификации миллионов потребителей, который грянет в среднем классе после окончания роста экономики. Для компаний будет важно, какие отношения их товары (вернее, образы то-

варов, «бренды») будут поддерживать с потребителями, и чем компании будут реально отличаться друг от друга, в том числе по своей социальной роли.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

1. *Потребители – 60%*. На рынках будет наблюдаться высокая конкуренция, менее эффективные игроки начнут отдавать рынки более эффективным. Количество брендов (на брендированные товары приходится 80-90% продаж всей розничной сети) сократится, останутся только «мегабренды», сумевшие не только выжить, но и успешно выразить особенности своих отношений с потребителями. В рамках каждого из них будет существовать диверсифицированная «корзина» предложений, учитывающих даже самые экзотичные потребительские предпочтения.

Следует сказать, что в фазе стабилизации, при выравнивании соотношении цен и качества товаров, на потребительский выбор в ряде отраслей этого бизнеса начинают влиять особенности компании как субъекта. Международные компании часто сталкиваются даже с бойкотом товаров, если их поведение по каким-то причинам не нравится потребителям (неадекватная ценовая политика, нарушение прав персонала, политический конфликт со страной происхождения марки или капитала и т.п.). Или, наоборот, потребители могут выражать личную позицию в пользу какого-то производителя.

Возьмем, к примеру, автозаправочный комплекс на канадском шоссе. В США, Канаде и многих других странах так называемого Английского Общего Права (лежащего в основе национальных законодательств) запрещается строить отдельно стоящие заправки, поскольку географическое положение может дать компании конкурентное преимущество в условиях, когда на трассе у автомобилиста нет выбора. Разрешается строить от 2 до 6 заправочных комплексов разных компаний вместе. И вот на площади около 500 квадратных метров стоят заправки с брендами BP, ExxonMobil, Shell, ChevronTexaco и PetroCanada. Цена на бензин у всех одинакова. Качество топлива соответствует стандартам, качество обслуживания у всех на высоком уровне. В каждом магазинчике при заправке можно выпить *бесплатно* кофе (законы провинции обязывают компании заботиться о безаварийном движении). Какую выбрать?

Патриот-канадец обратится к PetroCanada, это национальная компания. Озабоченный экологией проигнорирует Shell (спасибо истории с Brent Spar),

плюнет в «ChevronToxico» (так компанию прозвали после того, как она отравила леса в бассейне Амазонки, в результате чего под угрозой оказались местные племена численностью более 5 млн. чел.) и заправится в BP, которая позиционируется как компания, уделяющая особое внимание альтернативной энергетике. Водитель джипа с 4-х литровым двигателем, которому некомфортно от того, что его машина выделяет огромное количество CO₂, вероятно, тоже: «я хотя бы помог компании, которая столько делает для экологии». Проезжающий европеец не выберет ни национальную компанию, ни ExxonMobil (этот бренд ему не известен, потому что в Европе компания работает под маркой Esso). Скорее, Shell или BP, эти европейские марки ему наиболее знакомы. Американец, наоборот, заправится в ExxonMobil или Chevron – это истинно американские компании. Человек на дорогом автомобиле, скорее, посетит Shell, эта компания позиционируется как технологический лидер в переработке бензина. Вот так не свойства товара, а свойства компании становятся определяющими в фазе стабильного и насыщенного рынка.

2. Розничные сети – 20%. Ситуация вновь изменится. Игроки, сошедшие с дистанции, расчистят в каждом секторе пространство для 5-10 «мегабрендов», без которых ассортимент любой розничной сети будет ущербным. Также можно ожидать банкротств многих сегодняшних лидеров ритейла, не справившихся с низкой маржой. В рознице появится больше международных ритейлеров с отточенной логистикой, которые не шантажируют производителей. Рынок цивилизуется, и правила игры придут в соответствие с международными.

3. Персонал – 10%. Российский персонал будет сильнее интегрирован в мировой рынок труда. Ввиду демографических проблем с каждым годом компании будут вынуждены все больше обращать внимание на эффективное управление человеческими ресурсами. Работников с завышенными требованиями заменят мигранты из стран СНГ. Это будет тем быстрее, чем сильнее рентабельность бизнеса будет зависеть от снижения издержек, а не торговой наценки. Кроме того, мы наверняка столкнемся с мировой тенденцией вывода производства из страны в более рентабельные экономические зоны, с последующим импортом этих товаров в Россию.

4. Прочие – 10%. Компании будут делиться прибылью со своими инвесто-

рами (через дивиденды), локальными сообществами и органами власти (в виде социальных программ). Например, Procter&Gamble интегрируется со многими общественными институтами в разных странах, активно занимается «местными» проблемами, поддерживая около 100 различных программ в городах размещения заводов Procter&Gamble. Иными словами, компания предпочитает выстраивать сеть субъектов, в которых она инвестирует, чтобы, в случае необходимости, затем получить дивиденды в форме обратной поддержки. Такие взаимодействия часто описываются в западных источниках как Power Based on Obligation. Эта стратегия не раз защищала Procter&Gamble от нападок. Например, когда американский Center of Science in Public Interest, попытался воспрепятствовать одобрению государством использования заменителя жира Olestra, в прессе появилась целая серия статей с данными исследований, доказывающих полную безопасность этого продукта. Большинство из научных учреждений, где они проводились, спонсировалось Procter&Gamble. Когда озабоченные загрязнением окружающей среды американцы перестали покупать одноразовые скатерти и полотенца P&G, компания с помощью спонсируемых исследований убедила общественность, что стирка и отбеливание обычных полотенец и скатертей наносят экологии еще больший урон. Продажи вернулись на прежний уровень^{5.11}.

Ключевые сообщения, транслируемые аудитории

В адрес потребителей:

В адрес этой аудитории продолжают говорить бренды. В фазе стабилизации они уже позиционированы и по базовым основаниям, и по функциональным запросам. В этой фазе они выстраивают с потребителями личные «отношения». С этой точки зрения, основываясь на теории архетипов личности Юнга, можно выделить такие модели личностных отношений между брендом и пользователем (для упрощения понимания мы возьмем примеры из какой-нибудь одной отрасли, например, бренды водки или автомобилей):

- Бренд-«эксперт». Его инструмент – мудрость, знание. Позиционируется как носитель профессионального знания, технологический эталон, определяющий тренды в отрасли. В нашем примере это водка Kaufmann или Mercedes.
- Бренд-«патриарх». Его инструмент не возраст, он строит свои отноше-

ния с потребителем на основе власти. Позиционируется как связанный с ней, порождающий лояльность. Например, водка «Путинка» или Rolse-Royce.

- Бренд-«волшебник». Строит свои отношения с потребителем на основе превращений, трансформации привычного, преобразовании реальности. Вспомните замечательную рекламу водки Smirnoff, где взгляд через бутылку меняет мир. Или zoom-zoom имени автомобиля Mazda.
- Бренд-«защитник». Бережет потребителя, защищает, соблюдает стандарты. Например, водка «Русский стандарт» или автомобильная марка... правильно, Volvo.
- Бренд, архетип которого получил шутливое название «Мать-природа». Опирается на «естественные» ценности окружающей среды, плодородия, и тому подобные. Среди водки таких много, например «Пять озер». Среди авто-брендов, пожалуй, американский Saturn, машины, позиционирующиеся как обладающие наименьшим расходом топлива, причем все модели под этим брендом могут быть по желанию заказчика оснащены гибридным двигателем.
- Бренд-«компаньон». Эксплуатирует ценности общения, дружбы, товарищества, групповой принадлежности. Например, водка «Зеленая марка» или автомобильные марки, традиционно адресуемые «универсальному» потребителю (Ford, Toyota).
- Бренд-«воин». Его инструмент – сила. Он преодолевает препятствия, борется, побеждает. Хороший российский пример – водка «Русский лед» («Вкус наших побед») или марка BMW, в бренд-код которой заложена *Bahnkampff*, «борьба с дорогой».
- Бренд- «шут». Его инструмент – творчество, игра. Он забавляет, но и создает уникальное. Так позиционируют за рубежом водку Stolі, таким «забавным, но невозможным проигнорировать» долгое время был VW-«жук», а сегодня эту творческую модель успешно культивирует Porsche.
- Бренд-«исследователь». Его инструмент – познание, любопытство, изучение мира, экзотика. Так долгое время позиционировали водку «Исток». Среди авто-марок таков, конечно, в первую очередь, бренд LandRover.
- Бренд-«любовник». Использует разнообразные романтические ценности. Среди российских прижился только в нише водки для женщин (среди употребляющих алкоголь женщин, по данным ФОМ, водку предпочитают 22%). Например, «Дамская» завода «Дейрос». Среди марок автомобилей – марки с романтической историей, сегодня популярные у «фанов», но не

всегда признаваемые безоговорочно и всеми. Например, Jaguar, Fiat, Alfa Romeo.

- Бренд-«искуситель». Его оружие – удовольствие, он провоцирует попробовать, «бросить все» ради наслаждения, и тому подобные радости. Среди водочных примеров автор бы назвал «Флагман» с его универсальным девизом «Имеешь право!», среди автомобильных марок - Ferrari, Lamborghini.
- Наконец, архетип, получивший смешное название «девственник» (Virgin). Он опирается на идеи чистоты, непорочности, невинности, отделяет и отстраняется от других. Среди марок водки, правда, таких брендов столько, что и не отделишься, поскольку очень многие продвигаются на базе технологий высокой очистки. Ну, например, марка «Журавли». Среди автомобильных марок, пожалуй, подобные ценности исповедует марка Mini после того, как она была возрождена концерном BMW.

В адрес розничных сетей:

- «Мы стремимся поддерживать взаимовыгодные отношения»

В адрес персонала:

- «Искренняя любовь к делу и к людям»
- «Четкость исполнения, работа по регламентам»
- «Креативность очень уважается в компании»
- «Наша компания лучшая на Земле. Вокруг враги» (промывание мозгов как в секте или в армии).

В адрес прочих:

- «Мы социально-ответственная компания, которая исправно платит налоги, не несет вреда окружающей среде и является полноценным корпоративным гражданином общества»

Коммуникационные инструменты и каналы

Выстраивание по возможности персонально ориентированных коммуникаций с потребителями, огромная работа в фокус-группах, внедрение программ лояльности к продуктам. Компания больше уходит в PR и спонсорство, чем в федеральную рекламу. Также становится очень важным мерчандайзинг (как и каким образом товары будут располагаться в магазинах) и быть доступными в любой точке страны.

Организация управления коммуникациями компании

Когда бренды завоевали свои места на рынке, потребность в армии маркетологов внутри компании отпадает. Решение их задач выводится в аутсорсинг. Работой над брендами и коммуникацией занимаются огромное количество агентств, которые специализируются на отдельных коммуникационных функциях. Эти агентства выстраивают огромное количество узких медиа-каналов для удовлетворения потребностей разнообразных подаудиторий потребителей.

Краткое содержание Главы 5



В этой главе мы детально изучили бизнес потребительских товаров. На различных стадиях развития его ключевые аудитории меняются наиболее заметно. Объясняется это тем, как быстро он трансформируется со стадии «дефицитная новинка» до стадии «насыщенный рынок».

На пути товара к широкому потребителю обычно стоят дистрибуторы, дилеры и розничная торговля. Эти своего не упустят. В фазе роста они вообще являются ключевой аудиторией. Поэтому в соответствующем подразделе мы подробнее остановились на том, как они действуют сегодня в России и как с ними быть.

Мы также говорили о том, что сутью и духом бизнеса этого типа являются бренды, то есть широко известные марки, вызывающие у потребителей определенный эмоциональный отклик и за счет своей способности поставлять потребителю удовлетворение не только физических, но и эмоциональных потребностей генерирующие бренд-премию, своего рода доплату потребителя за душевное удовольствие от обладания и пользования.

Соответственно, особенностью коммуникационной модели в этом виде бизнеса на всех стадиях является то, что с потребителями говорят не сами компании. С ними коммуницируют бренды товаров, а их производителя потребитель зачастую не знает и не желает знать. И все же в фазе стабилизации общественное поведение компании может оказать влияние на сбыт ее продукции, особенно если она продается под корпоративной маркой.

Возможно, полезной будет также архетипизация брендов, приведенная в подразделе про состояние производства потребительских товаров в фазе стабилизации. Автор редко встречал информацию на эту тему в профессиональной литературе, вероятно, как и читатель. А как инструмент брендинга эта классификация удобна и эффективна.

Поищите ее внутри главы.

6 ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОМПАНИЯХ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИХ УСЛУГИ ДЛЯ B2B

Отрасли «Услуги-B2B»: IT-сектор, оптовая торговля, корпоративное страхование и банковское обслуживание, инвестиционные компании и лизинг, рекламная и PR-индустрия, дизайн, консалтинг, логистика и транспорт.

Примеры компаний «Услуги-B2B»: IBM, PWC, SAP, Knight Frank, «Ренессанс Капитал», IBS, McKinsey, РОСНО, «1С», Kelly, Leo Burnett, Norman Foster & Partners, Ward Howell international, «Трансконтейнер», DHL, Lowells, BBDO, ВШЭ, «Мерлион», «ТехноСерв А/С», «Протек» и др.

СПЕЦИФИКА БИЗНЕСА ДЕЛОВЫХ УСЛУГ

Эта глава посвящена бизнесу самого комфортного и креативного типа, в котором одни высоко квалифицированные профессионалы взаимодействуют с другими по общеактуальным для них вопросам. Этот бизнес не терпит однообразия – это уникальные услуги для удовлетворения очень специфических потребностей компаний-клиентов.

1. Высокая зависимость от общей экономической конъюнктуры и фазы жизненного цикла ведущих отраслей экономики. Обращение собственников за внешней помощью случается, в общем, в трех случаях: когда с бизнесом все плохо и нужны новые свежие идеи и силы для его реанимации; когда рост бизнеса таков, что компания не успевает сама «закрывать» все направления; когда у компаний наступает стабилизация, и отдельные работы выгоднее отдать на аутсорсинг. Бизнес этого типа, как никакой другой, зависит от общей конъюнктуры в экономике. Так, российский сектор IT-услуг стабильно рос (по 19-20% в год) вместе с ростом цен на нефть, поскольку лидерами во внедрении IT-решений являлись сырьевые отрасли: нефтяники, газовая индустрия, металлургия. В процентном отношении среди них больше всего компаний, научившихся управлять бизнесом с помощью IT. В розничной торговле внедрение IT-систем стимулировала конкуренция, без них сети вообще не могут работать. Огромная численность клиентуры заставила внедрять и постоянно совершенствовать IT-решения и компании телекоммуникационной отрасли.

Как уже говорилось, если экономика испытывает бурный рост, то и все компании этого типа бизнеса успешны и прибыльны. Наиболее эффективные профессионалы переходят из «корпоративной» экономики в сектор деловых услуг, чтобы продавать свои навыки и знания не одной-единственной компании, а целой группе компаний-клиентов. В кризисные периоды, когда

компании снижают любые издержки, эти профессионалы на некоторое время остаются не у дел, но быстро возвращаются в корпоративный сектор – поднимать, так сказать, «с колен» конкретную компанию. Такой цикл повторяется вслед за трендами экономического развития.

2. Профессионализм сотрудников. В этом типе бизнеса все строится вокруг конкретных людей. Репутация компании деловых услуг основывается только на квалификации ее ведущих сотрудников. Посмотрите, сколько фирм в юридической, консалтинговой и PR-практике носят личные имена своих создателей! При этом внутри компании существует узкая профессиональная специализация, делающая возможным формирование команд и рабочих групп, в которых отдельными функциями «заведуют» специалисты гораздо более высокого уровня, чем в целом в компании-клиенте и в отрасли, которую этот клиент представляет. Руководитель компании-клиента, будучи сам далеко не новичком и в целом неглупым человеком, обращается в компанию такого типа в первую очередь именно потому, что через нее он получит доступ к лучшим специалистам на более выгодных условиях (например, на почасовой основе), чем если бы он принимал их на работу в свой собственный штат.

Кроме того, повседневно сталкиваясь с задачами многочисленных клиентов в своей профессиональной сфере, эти специалисты приобретают такой сравнительный опыт, каким не может обладать ни один сотрудник, работающий «в штате» компании-клиента. Поэтому профессиональная команда является основной ценностью компании, оказывающей деловые услуги.

Что говорит вам название «ВТБ-Капитал»? Если основываться на репутации банка ВТБ или, того хуже, на клиентских отзывах о ВТБ-24, легко представить неповоротливую госструктуру. Но если знать, что в «ВТБ-Капитал» работает команда финансовых консультантов, раньше составлявшая ядро инвестиционного банка Deutsche Bank Russia, а еще ранее - группы UFG, отношение будет совсем другим: этим ребятам можно доверить и многомиллиардное IPO. Так же на клиентов действует опыт работы консультантов в McKinsey или в «Ренессанс Капитал». Значит, эти люди когда-то были в легендарных командах.

3. Уникальность решений – главное конкурентное преимущество. В этом бизнесе можно не давать рекламу. Если вы делаете то, что другие не могут, клиенты найдут вас даже в Антарктиде. Какой бы типовой ни казалась по-

ставленная перед подобной компанией задача, от клиента к клиенту она всегда отличается. Во-первых, потому, что абсолютно одинаковых клиентов не существует. Можно отладить технологию выпуска облигационных займов как горячих пирожков (как это сделал когда-то ИБ ТРАСТ), но все равно отличия клиентов не позволят сделать все решения идентичными. Технологии важны, но являются лишь инструментом. Во-вторых, потому, что оценивают решение не измерительные приборы (как, например, химический состав вашей конвертерной плавки), не системы (как, например, система розничной торговли, «усредненно» реагирующая на товар) — их оценивают люди, и критерии оценки качества здесь крайне субъективны.

4. Долгосрочность контактов с клиентами и репутация на рынке. Из сказанного выше следует, что в этом виде бизнеса — самый высокий процент «брака». Поскольку стандартов качества в отношении делового результата не существует, одинаковые услуги, которые способствуют его достижению, могут быть как приняты, так и не приняты — в зависимости от мнения, или даже настроения заказчика. Вот в этом бизнесе всегда делается ставка на поддержание долгосрочных деловых, а еще лучше дружеских отношений с клиентами. Иногда двигаться в будущее рука об руку с клиентом более важно, чем успешно решить для него ту или иную конкретную задачу: ошибки возможны, но в рамках долгосрочных отношений они менее критичны.

5. Цена решений и продуктов часто определяется уровнем клиента, а не себестоимостью работ. На потребительских рынках есть продукты-аналоги, благодаря которым можно сравнивать цену продукта. В профессиональных услугах ценообразование на уникальные решения основывается на платежеспособности клиента. Чем более уникальна услуга, тем менее предсказуемая цена может быть выставлена клиенту. Чтобы как-то понимать реальную себестоимость, клиенты и компании этого типа бизнеса часто прибегают к практике почасовой оплаты труда включенных в проект специалистов.

6. Личные коммуникации. Комбинация решений проблем клиента, которая есть в голове сотрудника, и предложения, звучащие в личной беседе — вот лучший ключ к продаже услуги, а не реклама и рассылка стандартных предложений. Публичные выступления и комментарии специалистов компании в профессиональных СМИ — лучшие маркетинговые ходы в этом типе бизнеса. Одним из важнейших инструментов продвижения становятся case study — истории успешных проектов, составленные по схеме «задача-решение-результат».

7. Комфортная среда работы и высокая плата за труд – ключевой фактор сохранения бизнеса в долгосрочном периоде. Личности, которые собраны под одной крышей, как правило, нестандартны и требовательны. Жесткие регламенты и принудительное разделение функций в этом типе бизнеса не работают. Наоборот, нужно, чтобы специалисты становились все более «нестандартными», имеющими уникальный сплав навыков и знаний. В компании много ненормированной работы, которая требует усилий всего коллектива. Без созданной командной атмосферы и справедливого учета усилий часто невозможно удерживать стабильность результата в продолжительных промежутках времени. Профессионализм – это все-таки не успешная реализация одного проекта, а стабильность результата. Чтобы удерживать команду «в сохранности», на этом рынке самые успешные организации должны очень щедро делиться с сотрудниками. Так, например, доходы «Ренессанс капитала» достигли в 2007 году почти \$1 млрд. Из этой суммы 1145 сотрудников получили \$366,5 млн.^{6.1} (т.е. в среднем \$26 700 на каждого в месяц). Ключевые менеджеры получили по итогам года около \$2,5 млн. каждый.

Но это все при благоприятной конъюнктуре. Во время кризиса не бойтесь увольнять этих сотрудников. В этом типе бизнеса сосредоточены самые творческие, инициативные и предприимчивые люди. Оказавшись без дела, они начнут придумывать новые проекты, быстро найдут работу в реальном секторе или, в конце концов, займутся своим хобби, забытым в период бума, когда экономический рост требовал осваивать огромный пайп-лайн сделок и клиентов, работая по 12-14 часов в день. Тем более что норма прибыли в этом бизнесе всегда была велика, и эти люди, как правило, имеют сбережения. Ведь не зря так много компаний пользовалось услугами продвинутых профессионалов, точнее всего понимающих происходящие в отрасли процессы.

8. Масштабируемость команд. Бизнес этого типа уникален тем, что для реализации больших проектов может быть собрана единая проектная команда из конкурентов. Нигде больше конкуренты не объединяются для решения проблем клиента. Инвестиционные банки, когда проводят IPO, разделяют книгу заявок между всеми ведущими участниками рынка. Так крупнейшее IPO в России («Роснефти») делал 21 инвестиционный банк. Такие же примеры можно привести при синдикации сделок по кредитным линиям, при реализации масштабных рекламных кампаний, такая же ситуация в дизайне, архитектуре, маркетинговых решениях и других профессиональных услугах.

ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ

Особенности фазы

У бизнеса этого типа наиболее продолжительный срок зарождения. Это вызвано тем, что большинство их клиентов из числа российских компаний до кризиса 1998 г. были абсолютно непрозрачны, а ведь деловые услуги являются продолжением бизнес-задач крупных компаний, и часто обслуживают их внутренние бизнес-процессы. Например, лизинговые и страховые компании могут существовать только при достаточной прозрачности своих клиентов, к тому же они должны быть уверены в точных правах собственности и возможностях клиентов сохранить бизнес. Такая же ситуация с банковским кредитованием. До кризиса 1998 г. компании могли брать деньги только у своего банка, входящего в ту же ФПГ. Клиенты покупали только самые актуальные решения: работу политических консультантов, рекламщиков, юристов, дистрибуторов. Большинство процессов клиенты старались осуществлять внутри себя. Зародившись на волне экономического и политического кризиса, консалтинг в России надолго приобрел имидж инструмента антикризисного управления. К тому же клиенты часто не занимались отстройкой внутренних процессов, ибо были не ясны даже общие перспективы бизнеса. Как пишет журнал «Эксперт», еще в середине 1990-ых годов «обращение предприятия за помощью в консалтинговую компанию аналитики считали первым симптомом начинающегося спада, а персонал такого предприятия морально готовился к реструктуризации с сокращением штата»^{6.2}. Поэтому большинство западных компаний-консультантов, пришедшие в Россию в начале 90-ых, помыкавшись несколько месяцев, закрыли здешние офисы, чтобы вернуться годы спустя.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

1. Персонал – 40%. В этом типе бизнеса наиважнейшая аудитория, которая создает продукт на всех фазах жизненного цикла – это профессионалы. Как правило, создатель этого бизнеса сам является профессионалом своего дела, которому не интересно работать внутри одной организации и подчиняться введенным другими процедурам. Эти люди имеют собственный взгляд на эффективное развитие компаний многих секторов, именно они создают уникальные решения, благодаря которым компания позиционируется на рынке. Они сами проектируют процедуры и процессы для других компаний – ведь

за счет более разнообразного опыта они более компетентны в определенных вопросах, чем их клиенты. В свою команду такой руководитель подбирает таких же интересных и комфортных для него коллег и исполнителей.

Поскольку большинство профессионалов стоят дорого, а компании часто не хватает оборотных средств для выплаты достойной фиксированной заработной платы, то собственник часто делает ставку на партнерство со своими коллегами. Зарплата у них на первом этапе мизерная, но энергия профессионалов, которые разделят доходы в будущем, двигает бизнес на протяжении многих лет. Многие сотрудники вынуждены работать сразу на несколько подобных компаний, чтобы на этапе зарождения компании просто обеспечивать себе регулярный заработок.

Поскольку востребован предельный профессионализм, сотрудники компании начинают активно учиться. Так, например, «Юникон» уже с 1995 г. начал вкладывать большие средства в обучение сотрудников: одна из бизнес-школ Великобритании совместно с Price Waterhouse организовала специальную обучающую программу для менеджеров «Юникона», перед которыми была поставлена задача создать новый для России бизнес – аудит^{6,3}.

2. Партнеры – 20%. Не всегда зарождающаяся компания, представляющая профессиональные услуги, может сама «закрыть» полный спектр услуг, которые она продала клиенту. Часто компания берется за проекты, превышающие ее физические возможности, но это не мешает ей качественно реализовывать проекты. На субподряде она привлекает другие компании из своего сектора, четко договорившись с коллегами о «правах» на клиента. Компании деловых услуг легко образуют профессиональные ассоциации и вообще ведут себя по отношению к другим скорее как коллеги, чем как конкуренты.

3. Инвесторы – 15%. Есть такие типы бизнеса, которые требуют наличия инфраструктуры для оказания услуг. Это относится к лизингу и инвестиционному банкингу (наличие собственного капитала), к оптовой торговле и к логистическим компаниям. На этом этапе не идет речи о привлечении акционеров через рынок акционерного капитала или кредиты. Перспективы бизнеса в фазе зарождения не ясны. Большинство компаний просто предпочитает отдать долю в бизнесе ко-собственникам из неконкурентных сфер. Большинство инвестиций привлекается под честное слово собственника и благодаря его дружеским связям.

4. *Корпоративные клиенты – 15%.* Большинство решений, которые предлагает компания, уникальны, а на этой стадии рынок совсем не насыщен. Поэтому, если у клиента есть реальная потребность в деловых услугах, у него не будет особого выбора. Почти все игроки небольшого рынка знают друг друга, поэтому легко расходятся по различным ключевым компетенциям. Кроме того, срабатывают механизмы личных связей, особенно когда компании-клиенты переманивают консультантов «в штат», а последние обращаются за помощью к своим коллегам по прошлой работе.

5. *Регуляторы и органы власти – 10%.* Некоторая часть деловых услуг в нашей стране подлежит лицензированию. Это касается банков, лизинга, инвестиционных компаний, регистраторов. Поэтому модель зарождающего бизнеса подвергается форматированию под требования и условия нормативных актов отрасли. Однако сами эти нормативные акты, как правило, создаются и пересматриваются с экспертным участием профессиональных объединений. Поэтому активные участники рынка могут, в определенных пределах, менять правила регулирования и устанавливают с властью отношения партнерского типа. Кроме того, сами власти являются участником экономических процессов, и прибегают к услугам компаний-консультантов.

Ключевые сообщения, транслируемые аудиторией

В адрес всех аудиторий:

- «Мы решаем задачи на основании наших уникальных компетенций и знаний»
- «Никто на рынке не предоставляет таких решений, как мы»
- «Мы можем сформировать команду под задачи любого масштаба»

Коммуникационные инструменты и каналы

Только личные коммуникации сотрудников компании с клиентами, презентации клиентам, участие в конференциях, статьи и комментарии в профессиональных изданиях и постоянные неформальные встречи с клиентами (обеда, ужины, совместные поездки и т.п.).

Организация управления коммуникациями компании

Все коммуникации сосредоточены у собственника – он лучший коммуникатор по продаже своих услуг.

ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ

Особенности фазы

После кризиса 1998 года у большинства собственников возникла потребность в отладке внутренних процессов на подконтрольных им предприятиях. Клиенты начинают формировать свои бизнес-модели в соответствии с мировым стандартами. Резко возрастает спрос на управленческое консультирование, аудит, инвестиционно-банковское обслуживание, на создание IT-систем и поставку систем отчетности и бухгалтерии. Если на этапе зарождения компания, как правило, занимается несколькими смежными направлениями деловых услуг, то на этапе формирования активно апробирует и выбирает самые востребованные из компетенций. Особенностью этой фазы является наличие двух принципиально возможных форматов расширения бизнеса: отраслевого и функционального.

Часть компании сохраняют широкий диапазон компетенций, но сужают отраслевую специфику. Они начинают предлагать комплекс своих услуг предприятиям определенной отрасли, наращивая свои знания о предметной области. Так, за годы партнерства с телекоммуникационной отраслью российские консалтинговые компании Cominfo Consulting, IKS и ряд других превратились в многофункциональные бизнесы, предоставляющие консультационные услуги в областях маркетинга, организационного консультирования, бизнес-коммуникаций и в прочих сферах — но для «своей» отрасли.

Другая часть, напротив, сужает спектр услуг, концентрируясь на наиболее востребованных, но применимых повсеместно. Так, российские PR-агентства традиционно стремятся к модели PR-услуг, универсальных для любого типа клиентов.

Существуют и промежуточные варианты, в рамках которых компании выстраивают конкретную матрицу: мы предоставляем услуги А, В и С отраслям Х, Y и Z. В таких компаниях, как правило, возникает структура отделов или «практик» с делением по функциональному или отраслевому основанию.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

1. *Персонал* – 40%. С формированием бизнеса резко увеличивается количество сотрудников компании. Все неэффективные и невостребованные биз-

нес-практики ликвидируются, а сотрудники перепрофилируются к самым востребованным запросам клиентов. Начинается формирование более профессиональной системы управления персоналом. Часто на этой фазе возникает конфликт между партнерами относительно перспектив развития бизнеса, поэтому бизнес часто делится, или из него уходят партнеры с лояльным им персоналом, чтобы строить бизнес так, как его видят они.

2. Корпоративные клиенты – 30%. Рост бизнеса и приход в него большого количества новых людей меняет некогда «камерные» отношения между компанией и клиентами. Тем более, что обороты отрасли вырастают, и конкуренция за часть пирога начинает ужесточаться. Ответственность за влияние на бизнес клиентов и, соответственно, влияние клиентов на компанию начинают возрастать. Появляется понятие «ключевых клиентов» - это первые крупные клиенты компании, которые поверили в компанию, и их немного, один-три. Плохо проведенная сделка по привлечению синдицированного кредита для ключевого клиента, провал внедрения ERP-системы или безрезультатная крупная рекламная кампания могут очень сильно ударить по будущему бизнесу компании, так клиентский лист пока короток, зависимость бизнеса от успеха крупного проекта велика, а информация о неудаче сразу же становится известна всем участникам пока еще небольшого рынка.

3. Партнеры – 15%. На этом рынке не наблюдается такой острой конкурентной борьбы, как на рынке товаров или услуг для населения. Профессиональные конкурируют не столько по размерам или доле рынка, сколько по качеству, профессиональному уровню и значимости реализованных проектов. Среди формальных конкурентов поддерживаются, скорее, отношения коллег. Необходимость партнерства для реализации крупных проектов на этой стадии сохраняется, и зачатую однократные партнерства перерастают в системное сотрудничество. Так, например, в 2000 году единую сбытовую и координирующую структуру создали три PR-агентства из первой российской пятерки: компания «Треугольник» объединила возможности агентств «Имидж-Контакт», «Михайлов и партнеры» и «Р.И.М». Это позволило выиграть ряд тендеров на крупные заказы, в том числе государственные и международные. Спустя 2 года рабочие группы трех компаний (за исключением «Михайлов и Партнеры») были объединены в единую структуру, ставшую центром большой группы функционально-специализированных фирм-консультантов по различным аспектам общественных и корпоративных отношений.

В этой фазе, осознавая свою функциональную или отраслевую специализацию, компания уже не принимается «за что попало»: если клиент обращается к ней с непрофильным запросом, большинство профессионалов спокойно адресуют его в другую компанию, не пытаясь «ухватить кусок бюджета» только потому, что его предлагают. Ошибка в малоизвестной тебе предметной области обойдется существенно дороже упущенной выгоды.

Среди клиентуры российских компаний по ряду деловых услуг, требующих знания особенностей местной среды, появляются иностранные представительства. Однако они требуют уровня обслуживания, соответствующего мировым стандартам, а зачастую вообще связаны обязательствами по работе с определенными зарубежными сетями деловых услуг. Поэтому зарубежные и российские консалтинговые компании начинают искать взаимного партнерства. Однако это именно партнерство, случаи, когда иностранная компания сразу приобретает долю в российской, в этой фазе чрезвычайно редки.

Так, уже упоминавшиеся российский аудитор «Юникон» принимает предложение международной сети BDO International и становится ЗАО «БДО Юникон», а «Треугольник» входит в сеть PNI и превращается в R.I.M. Porter Novelli. Подобные партнерства позволяют иностранным сетям обслуживать своих международных клиентов в России без риска крупных инвестиций. Не надо забывать, что в силу общей специфики этого вида бизнеса серьезных инвестиционных ресурсов нет ни у российских, ни у зарубежных компаний.

4. Инвесторы – 10%. Кроме сказанного выше, специфика бизнеса еще и в том, что его бессмысленно покупать у собственника без самого собственника. Ведь единственный актив у компании – это персонал. Когда другая компания хочет купить бизнес, то лучше покупать долю в бизнесе с собственником, который создал именно эту команду. Поэтому есть два пути получения контроля над таким типом бизнеса: или создавать аналогичную компанию «с нуля» и целенаправленно переманивать профессионалов из компании-объекта, или покупать долю в привлекательном бизнесе и начинать работать совместно с собственником на условиях соглашения и выкупе его доли через несколько лет после совместной работы.

Когда на российский рынок пришел Deutsche Bank, то сначала выкупил у Бориса Федорова небольшую долю в UFG, и только спустя несколько лет оставшуюся. Это позволило банку сначала изучить бизнес-процессы компании,

постепенно внедрить свои стандарты, и уже только потом, когда персонал привык к стилю нового собственника, полностью перевести компанию под свой контроль и свою марку.

5. Регуляторы и органы власти– 5%. Постепенно правила игры на рынке начинают становиться все прозрачней, но жестче. С усилением органов власти постепенно вводятся юридические ограничения на проведение не регулируемых ранее операций.

Ключевые сообщения, транслируемые аудиторией

В адрес всех аудиторий:

- «Мы лидеры в такой-то сфере, практике»
- «Мы часть глобальных сетей и поэтому можем предоставить нашему клиенту мировую экспертизу»
- «У нас работает самая профессиональная команда, которая имеет успешный многолетний опыт в реализации проектов и обслуживании клиентов»

Коммуникационные инструменты и каналы

С развитием рынка начинают формироваться отраслевые рейтинги компаний/команд. Так, инвестиционные банки регулярно ранжируются по профессионализму их команд и объему сделок. PR-агентства участвуют в объединенных рейтингах и премиях, которые проводят профессиональные организации, а рекламные агентства публикуют свои обороты и постоянно участвуют в конкурсах на лучшие маркетинговые идеи и рекламные ролики.

Компания начинает активно упоминаться в профессиональных СМИ. При этом она не столько распространяет собственные новости, сколько предоставляет СМИ свою экспертизу событий, происходящих в сфере ее компетенции. Постепенно компания через своих сотрудников начинает позиционироваться как авторитетный эксперт, что является одним из самых эффективных инструментов продвижения для компании такого типа.

Компания регулярно проводит встречи с клиентами, в том числе и по «неделовым» поводам, включая праздничные вечеринки для клиентов и партнеров. С ростом бизнеса подобные мероприятия станут более масштабными и разнообразными. Важным элементом поддержания отношений с клиентами становится система подарков на знаменательные даты.

Организация управления коммуникациями компании

Сама система клиентского сервиса, которая держится на ведущих аккаунт-менеджерах, становится главным коммуникационным подразделением компании. Под ее контроль заводится и PR-отдел. В его функции входит организация конференций и мероприятий для клиентов, разумная отраслевая реклама и обеспечение компетентного присутствия экспертов компании в СМИ.

ФАЗА РОСТА

Особенности фазы

На рынке начинают доминировать организации, доказавшие максимальный профессионализм и эффективность. 5-6 организаций на рынке начинают контролировать 70-80% всех бюджетов отрасли. Между ними начинается активная конкурентная борьба за самую большую долю на рынке, который через несколько лет может стабилизироваться вместе со стабилизацией рынков их клиентов. Клиенты очень осторожно будут выбирать подрядчиков на свои стабилизированные бизнес-процессы, ведь они могут потерять свою долю рынка, допустив к обслуживанию их процессов некомпетентные компании. Поэтому они всегда примут решение в пользу более дорогого, но исторически успешного поставщика деловых услуг.

Заинтересованность клиентов в том, чтобы консультанты начали рассматривать свои рекомендации системно, приводит компании деловых услуг к формированию комплексного подхода в своих предложениях. Поэтому на рынке происходит активные процессы кооперации, начинаются слияния (но недружественные поглощения почти никогда). Такой подход подразумевает и разнообразные формы консорциумов, так как исполнять большие проекты могут не все компании. От него выигрывает прежде всего заказчик, которому удобнее работать с одним поставщиком, чем с несколькими. В этом плане тенденция укрупнения компаний является логичным ответом на требования рынка. Другой важный фактор – рост конкуренции и стремление к повышению качества услуг, как главного конкурентного преимущества. В этом случае слияние становится возможностью для консолидации технологий и опыта компаний, а в итоге – для расширения спектра услуг^{6.4}.

Диверсификация услуг при слияниях дает еще и синергетический эффект, если в компании построена эффективная система кросс-продаж, когда фун-

кциональные подразделения по горизонтали передают друг другу своих клиентов. Это не только повышает качество обслуживания, но и дает финансовую экономию на затратах на первичные продажи, маркетинг и рекламу. Выгодами для клиентов становится обслуживание всех своих потребностей через «одно окно» (например, в финансовом секторе — от корпоративного финансирования и страхования до факторинга и лизинга), экономия средств (скидки!) и времени, единые стандарты качества услуг.

В фазе роста дорога к будущему лидерству на рынке лежит не только через диверсификацию, но и через региональную экспансию. С активным региональным ростом бизнеса клиентов профессиональные услуговые компании тоже вынуждены двигаться вместе с клиентами, так как региональные игроки не могут предоставить тот выбор и уровень обслуживания, который нужен столичной компании, копирующей в регионе свою отработанную в Москве или Санкт-Петербурге бизнес-модель.

Так, в лизинге доля новых сделок, приходящихся на региональные филиалы, неуклонно растет: если в 2006 г. на них пришлось около 30% от общего числа сделок, то в 2007 г. региональные сделки принесли уже 42% нового бизнеса. Кроме того, например, за первые три квартала 2007 года российскими лизинговыми компаниями было открыто более 60 филиалов и представительств. Процесс региональной экспансии требовал значительных затрат на развитие филиальной сети в то время как мировой кризис ликвидности сказался на всем финансовом рынке: стоимость ресурсов возросла, в связи с чем многие лизинговые компании приостановили свои планы по продвижению в регионы. Нехватка «длинных» денег серьезно мешала многим лизингодателям реализовать имеющийся потенциал роста. Это характерный пример, того, как компании или отрасли начинают замедляться в своем развитии из-за внешних причин. Он еще раз подтверждает, как важна для бизнеса этого типа внешняя конъюнктура. Неурядицы в фазе роста также вынудили компании идти по пути интеграции услуг. Поэтому меньше всего проблем с привлечением кредитных ресурсов наблюдалось у трех групп лизингодателей. Первая группа — лизинговые компании, образованные при крупных банках; вторая группа — компании, которыми владеют инвестиционные фонды; третья — государственные и квази-государственные лизинговые компании. Именно у таких компаний, построенных на горизонтальной интеграции своих процессов, есть наибольшие шансы выжить и поделить рынок в фазе стабилизации.

Такие процессы происходят и в других отраслях. Так в IT-консалтинге одной из стратегий диверсификации услуг становится консолидация активов. В 2007 году на рынке произошло сразу несколько слияний. В начале года о своем объединении заявили IBS и консалтинговая группа «Борлас», а также компании TopS Business Integrator и «Систематика». Позже к группе компаний «Оптима» присоединилась консалтинговая компания «Альфа-Интегратор», а компания REDLAB вошла в состав группы «КомпьюЛинк». Компании искали возможность предоставлять своим заказчикам максимально широкий спектр услуг, охватывающий самые различные области управления. С другой стороны, ситуация на рынке требовала глубокой экспертизы по всему циклу бизнес-задач заказчика: стратегия, концепция, методология, внедрение и сопровождение. Отечественный бизнес в период ажиотажного роста развивался настолько интенсивно, что даже крупнейшие консалтинговые и IT-компании не успевают органически наращивать необходимую экспертизу по всем направлениям и используют слияния для обеспечения необходимого уровня ресурсов, качества и оперативности при реализации масштабных и сложных проектов.

Корпорация IBS приобретает одну из крупнейших российских IT-консалтинговых компаний – «Борлас» сбалансировала свою бизнес-стратегию. Более половины выручки «Борласа» приносил консалтинг и продажа лицензий Oracle E-Business Suite. Для IBS покупка этой компании была шансом усилить позиции в сегменте поставок систем Oracle. Зато у IBS были более сильные позиции в сегменте продаж систем SAP. Системы управления предприятием SAP распространены в нефтегазовом секторе, а Oracle - в телекоммуникациях и металлургии. Поэтому объединение было очень естественным, не нарушающим принципа функционально-отраслевой структуры компании. В итоге возник бизнес, который занял 35-40% российского рынка внедрения SAP и около 70% рынка внедрения Oracle^{6,5}.

Слияния и стратегические инвесторы, вероятно, останутся основным источником роста российских компаний деловых услуг. IPO как форма привлечения активов представляется пока мало перспективной. В конце 2005 г. в Лондоне прошло первое в истории российского рынка бизнес-услуг IPO: BTL-агентство IMS Group разместило 13,9% акций на альтернативной площадке LSE, выручив за них \$11,8 млн. Правда, спустя 2,5 года многие инвестиционные банки отказались проводить аналитическое освещение деятельности IMS Group в связи с устойчиво низкой ликвидностью акций и отсутствием интереса среди инвесторов. Котировки ее акций упали с момента IPO на 70%.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

1. Персонал – 45%. В фазе роста, происходящего в бизнесе этого типа преимущественно за счет диверсификации услуг путем построения внутрикорпоративных горизонтальных связей, всегда есть опасность, что сбой в работе по одному-двум направлениям сразу же ударит по всему бизнесу в целом, поскольку клиент, как правило, не отказывается от отдельных функций, он отказывается от поставщика услуг.

Динамичное развитие бизнеса и распространение комплексных решений в сфере профессиональных деловых услуг происходит еще и в условиях дефицита квалифицированных специалистов. Это еще одна причина объединения усилий консультантов: вместо «выращивания» (планомерного развития собственного персонала) необходимой для развития бизнеса продуктовой или отраслевой экспертизы эффективнее получить эту экспертизу путем объединения с компаниями, у которых она уже существует.

Но слияние может плохо сказаться на качестве работы персонала. Главным капиталом компаний этого сектора являются люди, то есть носители корпоративной культуры. Эти культуры зачастую уникальны для каждой компании, и далеко не всегда их объединение проходит гладко. Почти всегда те, кто не поддается ассимиляции, «вымываются» из объединенной компании, а с ними уходят и клиенты, привыкшие к прежним параметрам обслуживания.

Поэтому у компаний есть два пути. Они оба имеют как плюсы, так и минусы. Первый — выращивать профессионалов самостоятельно. Для этого компании вынуждены создавать корпоративные университеты, обучать сотрудников через обмены и постоянно привлекать новых носителей компетенций, которые бы могли возглавить или дополнить бизнес-практики компании. Этот путь позволяет компании более основательно построить все свои бизнес-процессы, но снижает скорость роста бизнеса по сравнению с рынком. Второй путь — это активные слияния. Снижая тем или иным способом риск коллизии корпоративных бизнес-культур, компания сразу же может контролировать целые сегменты рынка. Большинство игроков идет именно по этому пути: ошибки на растущем рынке могут быть не так заметны.

Возможно, что решению кадровой проблемы помогут некоторые внешние обстоятельства. Например, компании по доверительному управлению испы-

тывают дефицит специалистов, соответствующих показателям цена/качество. УК «Альфа-капитал» заявляла, что в 2007 г. каждый второй менеджер по доверительному управлению с опытом больше двух лет «с ходу» просил \$1 млн. компенсации в год, притом что его рыночная оценка — \$120 000 в год плюс бонусы. По оценкам компании, в России в 2008 г. было 200 000 долларовых миллионеров, из них только 3000-5000 пользовались услугами wealth management. Такая низкая проницаемость бизнеса возникла из-за дефицита людей, готовых оказать качественный сервис. Но в УК «Альфа-капитал» надеются, что российский дефицит покроется за счет западных специалистов, сокращенных вследствие мирового кризиса из международных компаний. Это русские ребята, работавшие в Женеве, Цюрихе, Нью-Йорке^{6,6}.

Самые сильные игроки идут по пути поглощений, когда корпоративная культура приобретаемой компании вытесняется полностью и заменяется на единые стандарты. Один из примеров — корпорация «Уралсиб». К 2008 г. в нее входили более 80 финансовых компаний (многие из которых были поглощены за последние 10 лет), совокупно имевшие свыше 600 офисов в 47 регионах России. Всю систему от дезинтеграции спасла многолетняя программа интегрированного корпоративного развития, включавшая инвестиции в три сферы: административную, техническую и, главное, в сферу развития социально-психологической среды и внутрикорпоративных отношений^{6,7}.

Еще в 2001 г. в конце стадии формирования руководство компании обнаружило, что менеджеры ФК «НИКойл» боятся передать своего клиента другим подразделениям, поскольку не уверены в качестве работы, а зачастую и вовсе не знают представителей других подразделений и не понимают, какую финансовую выгоду могут получить от передачи своего клиента «по горизонтали». В ответ появилась концепция «финансового супермаркета». Ее внедряли в три приема: сначала интегрированная модель оплаты труда и премирования, техническая платформа для того, чтобы можно было четко проводить клиента по всем услугам корпорации, и, наконец, программа выстраивания отношений между подразделениями и конкретными людьми.

В плане развития социально-психологической среды и внутрикорпоративных отношений было 5 направлений работы. Во-первых, сами сотрудники сформулировали основные элементы эффективной корпоративной культуры, миссию и правила работы и взаимодействий внутри коллектива. Их кодифицировали в «Книге сотрудника». Во-вторых, было создано единое ин-

формационное пространство: запущено корпоративное издание, выстроенная система АРЕС – «системная шина» документооборота и интеграции бизнес-процессов, и общая интранет-сеть. В-третьих, создана система внутри-корпоративных мероприятий, от новогодних до профессиональных праздников (день банкира, брокера и т.д.), от графика спортивных соревнований до графика собраний трудового коллектива, в том числе единый профессиональный конкурс корпорации. В-четвертых, корпорация предоставила специалистам подразделений право комментировать профильные события в экономике в СМИ и выступать на конференциях, тем самым повышая собственный уровень известности и статус в профессиональной среде. Наконец, пятым направлением стала организация общения семей и детей сотрудников различных подразделений компании. Ведь если общаются дети, то общаются и взрослые. А о чем говорят коллеги в свободное время? О работе!

Сотрудники поглощаемых компаний участвовали в «программе абсорбции»: знакомились с «Книгой сотрудника», с технологиями и документооборотом, с командой топ-менеджеров. Это позволило новому персоналу оперативно включаться в работу. Параллельно с этим была создана система непрерывного обучения, включающая различные тренинги и тематические семинары. Потом последовало внедрение системы стратегического менеджмента, основанного на методике BSC (Balance Score Cards) — сбалансированной системе показателей. Все это позволило успешно завершить проект реорганизации, ставший беспрецедентным для России по масштабам и числу объединяемых банков, страховых и лизинговых компаний. За 7 лет количество сотрудников и обороты корпорации выросли более чем в 20 раз. Без системы интегрированного развития удержать быстрорастущий бизнес было бы просто невозможно.

2. Корпоративные клиенты – 35%. Именно за счет комплексного обслуживания клиентов, когда одно подразделение передает своих клиентов другим, развивается бизнес в целом. Доля рынка деловых услуг не определяется количеством клиентов и предоставляемых практик, а оценивается в рейтингах по обороту компании. Поэтому компания выгоднее не участвовать в всех без разбору тендерах, а брать существующих клиентов и покрывать их потребности по всему спектру бизнес-задач. Вторичные продажи намного эффективнее. Поэтому компании инвестируют огромные средства в автоматизированные системы обслуживания клиентов, в так называемый back-office. Фокус такой системы в том, чтобы перевести отношения с клиентом из проектных и нерегулярных в постоянные и циклические. Для этого компании,

оказывающие бизнес-услуги, приводят свои внутренние процессы работы под стандарты и модели, приемлемые для клиентов. Продвижение услуг также становится системным.

3. Партнеры и инвесторы – 10%. Многие компании, которые оказывают услуги, становятся провайдерами решений других сервисных структур. Так, большинство IT-консультантов являются системными интеграторами решений Microsoft, IBM, SAP, и лишь ничтожная доля в отдельных нишах пытается работать на базе собственных платформ. «Вертикальные» партнерские отношения присутствуют, например, у страховщиков, которые перестраховывают риски в специальных компаниях. Управленческие консультанты и тренинговые компании приобретают лицензии на управленческие ноу-хау и авторские курсы. Такое «вертикальное» партнерство не подразумевает объединения бизнеса и в фазе роста требует отдельного внимания.

Что касается второй аудитории в этом подразделе, то на стадии роста международные игроки уже проявляют заметный интерес к приобретению активов российских служебных компаний, выступая как стратегические инвесторы. Так на рынке страхования в 2007 г. были завершены сделки по покупке СК РОСНО вместе с «Прогресс-Гарантом» немецким Allianz AG, СК «НАСТА» швейцарской Zurich и объявлено о рекордной сделке по приобретению 36,7% акций СК «РЕСО-Гарантия» за 810 млн. евро французской компанией AXA. В полном соответствии с нашей логикой AXA предусмотрела в договоре и возможность выкупа оставшейся части — в будущем.

Такие же сделки произошли на рынке инвестиционных банков. Группа UniCredit купила инвестиционное подразделение ИГ «Атон», Deutsche Bank выкупил остатки доли Бориса Федорова в UFG. Предложения о продаже бизнеса грандам мировой инвестиционной индустрии, таким как Credit Suisse, Goldman Sachs, JP Morgan, рассматривали большинство российских инвестбанков.

4. Органы власти и регуляторы – 10%. В лицензируемых отраслях служебных услуг в фазе роста нельзя обойти вниманием и эту аудиторию. Самая «пострадавшая» от конфликтов с ней — российская компания «ПрайсвотерсхаусКуперс Аудит». Сначала налоговая инспекция обвинила компанию в содействии уклонению от уплаты налогов НК «ЮКОС». Дело замяли, поскольку компания отозвала все аудиторские заключения по отчетности ЮКОСа за 1996-2004 годы^{6,8}. Но юристы не исключали, что за этим иском последует

отзыв лицензии или даже привлечение сотрудников к уголовной ответственности. Противоположный пример — ИК «Ренессанс Капитал». Многие объясняют серию сделок компании с крупнейшим государственным клиентами ее прекрасными отношениями с органами власти. Не удивительно, если учесть, что компания привлекала лучших лоббистов страны: Александра Шохина, Игоря Юргенса, Олега Киселева и Юрия Кобаладзе.

Впрочем, и конфликты с властью, и демонстрация слитности с ней, производят на бизнес-клиентов одинаково плохое впечатление, поскольку вводят в отношения с компанией-поставщиком услуг серьезный фактор неопределенности.

Ключевые сообщения, транслируемые аудиторией

В адрес всех аудиторий:

- «Полный цикл услуг и успешность реализации проектов»
- «Высокое качество клиентского обслуживания»
- «Международная экспертиза и самые передовые решения»
- «Многолетний опыт работы»

Коммуникационные инструменты и каналы

Главный фокус на этой фазе жизненного цикла для этого типа бизнеса — это внутренние коммуникации и создание эффективной системы развития персонала. Все палитры решений, влияющие на рост производительности труда и повышение результативности работы сотрудников: от обычных корпоративных мероприятий и комфортного оформления офиса до сложных внутрикорпоративных информационных систем оценки результатов работы сотрудников по совместным проектам. Главный драйвер коммуникации с клиентами — это люди, и надо сделать все, чтобы они учились продавать и могли комфортно реализовать клиентские проекты.

В этом типе бизнеса практически единственным независимым источником публичной информации о рынках профессиональных услуг остаются рейтинги. Более того, участие в рейтингах стало обязательным требованием со стороны многих коммерческих предприятий и госструктур, устраивающих конкурсы по выбору провайдеров для реализации различных проектов. Поэтому первое, на что стоит обращать коммуникационные усилия компаний этого типа бизнеса, это профессиональные рейтинги. Существуют рейтинги, формируе-

мые на основе объективных данных (объема продаж услуг, количества сделок, доходности доверительного управления и т.п.), и на основе клиентских отзывов («performance excellence»). К первым чаще относятся рейтинги компаний из лицензируемых отраслей, обязанных строгой отчетностью перед регуляторами. Рейтинги второго типа обычно проводятся профессиональными объединениями отраслей, где нет лицензирования, нет и прозрачной отчетности. На рынках услуг со значительной творческой составляющей (реклама, дизайн, архитектурна и т.п.) ценится успех на профессиональных конкурсах.

Одним из важнейших инструментов продвижения услуг, например, инвестиционных банков являются ежедневные публикации аналитических отчетов, на которые подписываются клиенты не только в России, но и за рубежом. Если аналитическая команда делает лучшие обзоры по рынку, это привлекает клиентов, которые хотят получать более подробные комментарии об инвестировании. Аналитики также регулярно комментируют тенденции развития отраслей в деловых СМИ, которые обязательно читают клиенты. Названия компаний, предоставляющих СМИ экспертизу своих консультантов, чаще упоминаются в СМИ, чем названия собственно тех, кого «экспертируют».

Компании начинают активно участвовать в профессиональных деловых дискуссиях и конференциях. Самыми престижными инвестиционными конференциями являются, в частности, конференции «Ренессанс-Капитал», «Тройка-Диалог» и UBS, на которых перед клиентами инвестбанков выступают высокопоставленные чиновники и собственники крупнейших компаний России. Консалтинговые компании спонсируют проведение конференций по проблематике предлагаемых ими услуг и благодаря этому выступают на них в качестве основных докладчиков. Так на конференции по теме «Слияния и поглощения» выступают партнеры и менеджеры отделов сопровождения сделок слияния и поглощения PWC и Deloitte. По теме «Управление группой компаний» — представитель отдела бизнес-консультирования KPMG. Но с интересными тезисами можно получить слот для выступления, и не будучи спонсором. Если компания предоставляет услуги по организации внутрикорпоративных мероприятий, то руководители и менеджеры компаний должны участвовать в таких мероприятиях, как Event Show. А в трудные времена — организуйте бесплатные конференции для ваших клиентов и партнеров, показывая, что компания умеет работать в любых условиях и может предложить уникальные решения, которые не могут быть придуманы в корпорациях.

Одними из важнейших инструментов распространения информации для компании деловых услуг являются корпоративные презентационные материалы и веб-сайт. Это единственные инструменты, через которые потенциальный клиент может получить информацию по мере его надобности. Критически важно во всех корпоративных материалах, в том числе даже в дежурных отчетах и внутренних документах, соблюдать единый и узнаваемый визуальный стиль.

Организация управления коммуникациями компании

Как правило, дежурными коммуникациями с клиентами и внешней средой занимается уже не топ-менеджмент, а менеджеры по продажам и обслуживанию. Руководство приглашается для подписания договоров и разрешения коллизий в отношениях с клиентом, а в остальное время сосредотачивается на поиске новых клиентов, в первую очередь, через функции представительства на различного рода статусных мероприятиях, где есть возможность представить успешный опыт компании, ее продукты и уникальные решения. Департамент управления персоналом сфокусирован на выстраивании внутренних коммуникаций. Отделы PR и маркетинга достаточно малочисленны в виду отсутствия больших коммуникационных задач. Организацией крупных внешних мероприятий занимаются проверенные подрядчики, собственный персонал для этого нанимается только если его можно полностью загрузить.

ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ

Особенности фазы

Бизнес деловых услуг достиг своего пика. До 2008 г. рост был быстрым: общий объем выручки консалтинговых практик 150 российских компаний (без учета «большой четверки», чья доля на российском консалтинговом рынке оценивается в диапазоне от 20% до 50%.) к 2007 г. достиг \$3 млрд (по версии «Эксперт РА»). Это в 30 раз больше, чем в 1999 году. Во время кризиса, конечно, произойдет спад: это сектор бизнеса растет последним, а сокращается, соответственно, первым. Однако, когда экономический рост возобновится, бизнес деловых услуг в России снова наберет прежние темпы роста. Фаза стабилизации в бизнесе деловых услуг начнется, когда компании своими решениями полностью насытят рынок, иными словами, когда все стандартные услуги будут предложены всем возможным участниками рынка, в том числе во всех регионах страны.

Сегодняшний этап для большинства секторов отечественной экономики — создание стандартных бизнес-процессов. Поэтому компаниям-консультантам, которые их поставляют, есть, куда расти в условиях благоприятной конъюнктуры. В фазе стабилизации экономики заказчики начнут, наоборот, требовать от консультантов нестандартных решений, способных обеспечить конкурентные преимущества за счет инноваций. Это означает, что рост компаний сектора деловых услуг не прекратится и тогда.

Уже очевидно, что, отходя от стандартных бизнес-процессов из соображений повышения конкурентоспособности, заказчики востребуют, например, программное обеспечение, которое могло бы поддержать эти самые новации. На это ориентируется, в частности, компания Luxoft — подразделение IBS, разрабатывающее ПО по заказам таких клиентов. Основная часть заказчиков Luxoft — западные, но уже появились и первые российские. Структура ее выручки наглядно показывает, какие рынки требуют пока стандартных решений по всему спектру бизнес-цикла, а какие уже переходят на индивидуальные алгоритмы: в 2008 г. около 50% выручки Luxoft поступило от европейских заказчиков, 31% — от американских, 12% — от азиатских и 7% — от отечественных.

Анализируя происшедшее в 2008 году крушение бизнеса ряда крупнейших международных инвестиционных банков, председатель правления «Ренессанс капитал» Александр Перцовский сравнил развитость финансовых систем стран СНГ и США в фазах роста (для США — 80-е годы XX в.) и обнаружил, что в сопоставимые периоды ВВП США был больше в 4 раза, а объем инвестиционно-банковских услуг в США — больше в 40 раз. Эта десятикратная разница и есть потенциал роста подобных услуг на пост-советском пространстве. По мнению Перцовского, Россия догонит сегодняшних лидеров примерно через 15 лет.

Ключевые аудитории, влияющие на успех бизнеса

1. Персонал – 50%. Единственная аудитория, которая может создавать уникальные услуги и новаторские решения – это персонал организаций, оказывающих профессиональные услуги. Налаженные за много лет работы процессы их бизнеса будут в фазе стабилизации серьезно пересматриваться, поддерживая креативный поиск новых рынков и решений. Компании активно начнут экспансию на рынки СНГ и развивающихся стран. Мультикультурность, необычность идей и многофакторность решений будут характерными особенностями этих компаний.

2. *Корпоративные клиенты – 50%.* К тому времени, когда рынок почувствует насыщение, все игроки рынка будут знать всех потенциальных подрядчиков и даже иметь опыт реализации совместных проектов. Конкуренция будет проходить не на уровне продуктов, а на уровне концепций и подходов, часто с уникальной адаптацией под задачи требовательных клиентов. Те нормы прибыли, которые были в фазе роста, навсегда останутся в прошлом, но зато обороты многократно возрастут. Усилия по обслуживанию каждого клиента также многократно возрастут.

Ключевые сообщения, транслируемые аудиториям

В адрес всех аудиторий:

- «У нас уникальные решения на основе многолетней работы на рынке»
- «В нашей команде супер-профессионалов — звезды и лидеры мнений»
- «Инновации и нестандартность решений — это наши сильные стороны»

Коммуникационные инструменты и каналы

В фазе стабилизации рынков нет потребности в активном объяснении, чем занимается компания. Ее марка и профиль деятельности всем участникам рынка прекрасно известны. Компании начинают отстраивать идеологические модели своего позиционирования — чем они реально отличаются друг от друга. Мифология, серьезная проработка идеологических платформ своего бизнеса — главная задача топ-менеджмента и консультантов по коммуникациям. Начинают выходить книги с историями развития компании, эксперты компании начинают читать публичные лекции, а компании — активно спонсировать научные лаборатории, бизнес-школы и интеллектуальные проекты, подтверждающие выбранную идеологию.

Организация управления коммуникациями компании

Главным идеологом развития компании становится комитет по стратегии, который разрабатывает интегрированные программы по развитию бизнеса параллельно с идеологической моделью. Воплощает эту идеологию непосредственно персонал, а к активным внешним коммуникациям, в основном, на проектной основе, привлекаются внешние PR-подрядчики.

Краткое содержание Главы 6



В этой главе мы познакомились с бизнесом деловых услуг для корпоративных клиентов. Это наиболее «творческий» бизнес, но и наиболее необычный. Его особенность, в частности, состоит в том, что фаза стабилизации в нем наступает спустя долгое время после того, как стабилизируются все прочие сектора бизнеса. Просто спрос на деловые услуги по определению возрастает в любой фазе развития экономики, при условии, конечно, что экономические показатели растут. Созревая последним и будучи своего рода экономическим «гарниром», сектор деловых услуг, соответственно, первым страдает в кризисных ситуациях, когда его клиенты начинают сокращать свои издержки.

А все потому, что в этом бизнесе нет стандартных услуг и стандартных продуктов, есть только технологии производства нестандартных решений. Эти решения, в свою очередь, не могут производить ни машины, ни рядовой персонал. Их производят сотрудники, обладающие одновременно опытом и креативными способностями, люди «штучного выпуска», индивидуальности с большим самомнением и любящие учить клиента, как ему делать его собственный бизнес.

Если вы задумали создать компанию, работающую в секторе деловых услуг, имейте в виду — ваша ключевая аудитория именно эти люди. Придется полюбить их такими, какие они есть. Создавайте для них комфортные условия, обучайте (в этом бизнесе приветствуются не просто квалифицированные работники, а супер-профессионалы, соответственно, погоня за знанием не прекращается никогда), продвигайте, делайте их героями, превращайте в лидеров мнений, в экспертов, определяющих тренды отрасли. Ну и не забывайте, что первый в очереди на все это — сам глава фирмы. В этом секторе бизнеса больше всего компаний, названных личными именами основателей.

И это неспроста.

7 КРИЗИСЫ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА – ЭТО ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛЮЧЕВЫМИ АУДИТОРИЯМИ

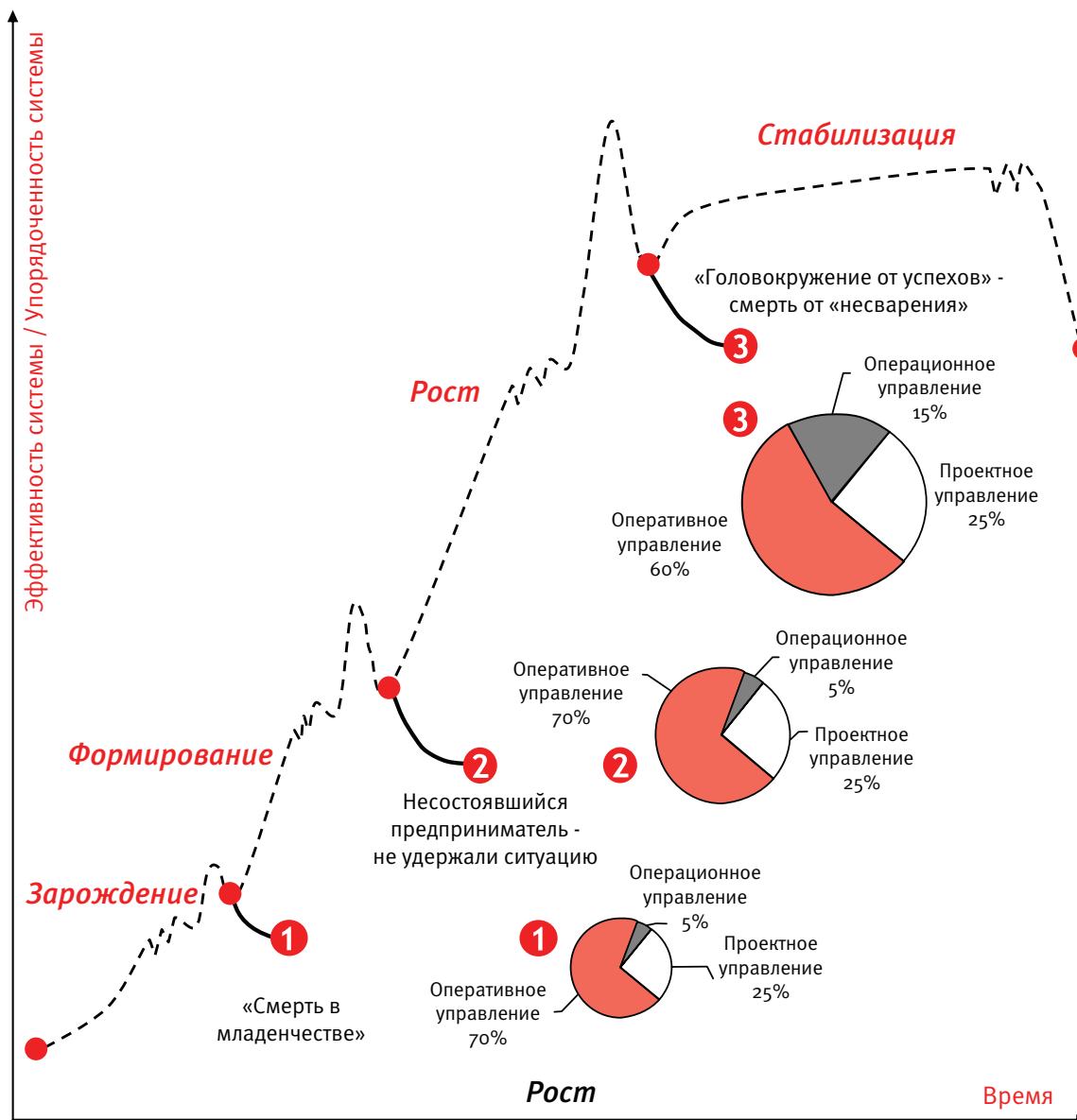
В предыдущих четырех главах мы рассмотрели, как по-разному компании, относящиеся к четырем разным типам бизнеса, проходят путь развития от зарождения до стабилизации. Переход с одной фазы на другую часто сопровождается кризисами, которые происходят по одной фундаментальной причине – причине неадекватности компании (отрасли, экономики в целом) тенденциями развития внешней среды. Любой рост системы сопровождается кризисами. Эти кризисы необходимы для дальнейшего развития.

«Технические» кризисные ситуации (не получили лицензию, в продукции обнаружили вредные вещества, опоздали в регион X, уступили контракт конкуренту Y, поссорились с дистрибутором Z, получили претензии инспекции N) сопровождают организацию в течение всего ее жизненного цикла и подпадают под оперативное управление. Но с компанией случаются иногда такие коллизии (назовем их «системные» кризисы), которые ведут к ее разрушению. Большинство этих кризисов связаны с идеями развития бизнеса в определенном формате. Все бизнесы строятся на теоретической концепции, которую с каждым днем компания воплощает в жизнь. Если эта концепция соответствует запросу ключевых аудиторий, то бизнес процветает и компания активно растет. Посмотрите на Coca-Cola и Guinness – два воплощения одной и той же идеи о напитке, который нравится миллионам, причем на протяжении минимум сотни лет. Получается, идея адекватна интересам потребителей (а для производителя розничных товаров в стадии зарождения именно потребители есть ключевая аудитория), и они легко ее «подхватывают». Поэтому, когда в компании возникает системный кризис, это, как правило, означает, что концепция в прежнем виде более не является жизнеспособной. 85% зарождающихся бизнесов не доживает и до 1 года. Почему? Потому что их «идея» не нашла подтверждения у ключевой аудитории и не адекватна текущему состоянию внешней среды. И так на всех фазах жизненного цикла (см. рис. 8).

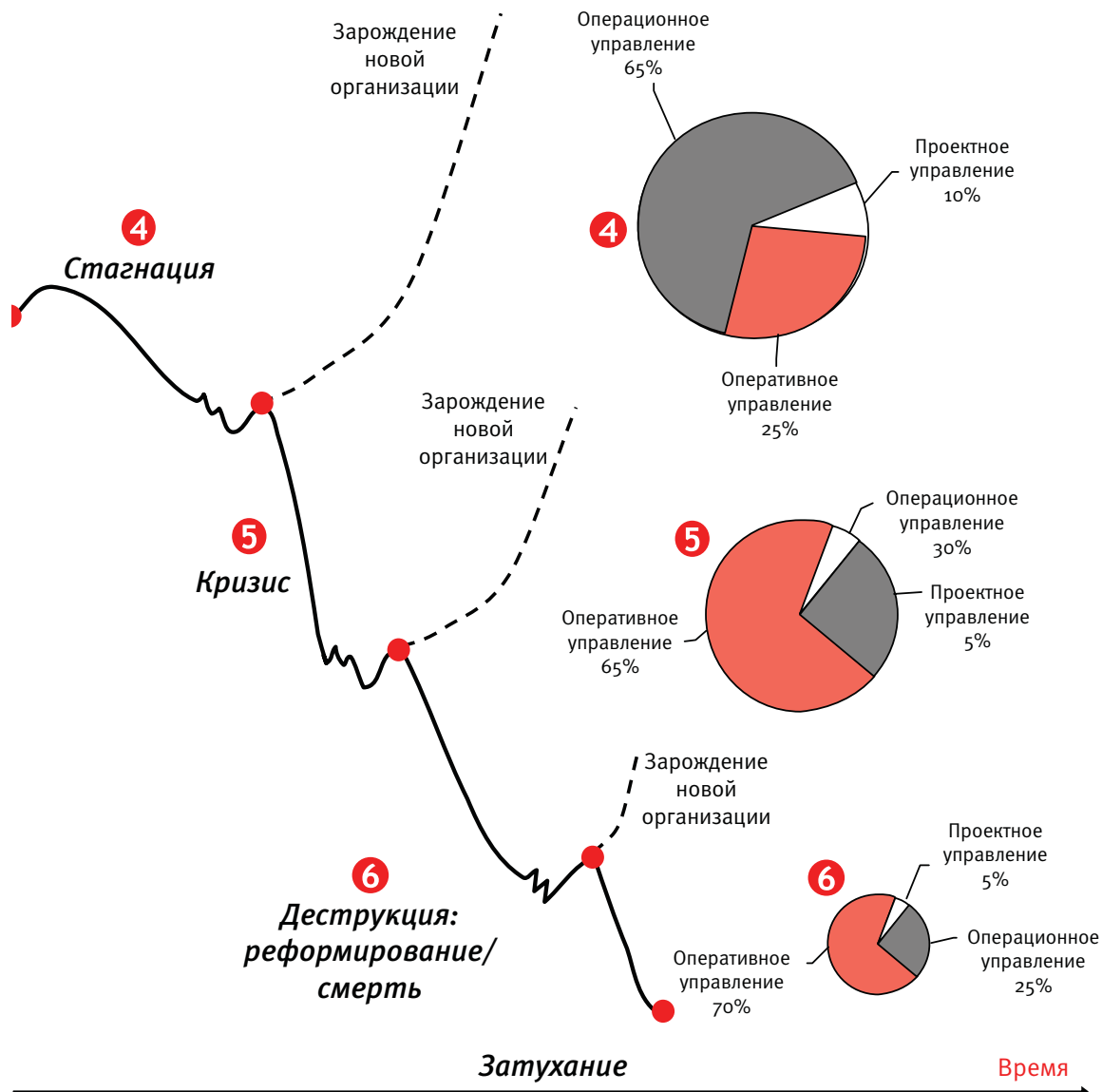
Давайте теперь более подробно посмотрим, какие системные кризисы компания претерпевает на каждой фазе жизненного цикла.

Зарождение – «смерть во младенчестве»

Инициаторы бьются над воплощением идеи, но она не находит отклика у потребителей. Бизнес идет тяжело. Собранная команда начинает унывать, а слепые попытки собственника при любом раскладе продолжать реализацию

Рисунок 8. Динамика изменения типа управленческой деятельности в крупных организациях

в кризисных периодах



неадекватной концепции просто приводит к потере времени и входу компании «в штопор», из которого она никогда не сможет выбраться. Если же собственники не теряют время, а пытаются переформатировать идею, сделать ее более жизнеспособной, то с большой вероятностью бизнес в какой-то момент начинает развиваться. Прежде чем основать Ford Motor Co, Генри Форд пережил банкротство Detroit Motor Company. А вскоре после основания Ford Motor Co ему пришлось выкупить доли своих со-инвесторов, которые не верили в будущее фирмы. Лишь спустя пять лет его бизнес «выстрелил» массовым дешевым автомобилем, запустив мировую автомобильную революцию. То же самое происходит с любой компанией – чтобы выжить, нужно постоянно собирать информацию, перерабатывать ее в концепции и постоянно тестировать их жизнеспособность. Косность и неготовность адаптировать идею к интересам ключевой аудитории – путь в никуда.

Бывает и так, что предприниматели забегают вперед развития общества и рынка, аудитории не готовы к их революционным идеям. Я знаю компанию, которая разработала проект т.н. «струнных» дорог, таких воздушных рельсов на подвесных опорах, и мечтала протянуть их сеть от «Бреста до Владивостока» (мотивировка: «Россия в глобальном мире играет роль транспортной магистрали между Европой и Азией»), с каковой целью искала средства на открытом рынке. И, не найдя, разошлась по своим делам. Если бы кто-то посоветовал им мыслить масштабом поменьше, для начала предложить проект добывающей промышленности для транспортировки руды или подобного сырья («воздушные» вагонетки дешевле обычных рельсовых), может быть, компания бы имела успех? Или, может быть, надо надеяться на будущее?

Поэтому гибкость, адекватность, трезвая оценка и терпение – основа для выживания компании. И если предпринимателю удалось точно попасть в потребности аудитории, то приходит простое осознание, что если это нравится одному, то должно понравиться и другим. И компания успешно преодолевает кризис зарождения и начинает формироваться в виде жизнеспособного бизнеса.

Формирование – «Не удержали ситуацию».

Как правило, системные кризисы на стадии формирования «крутятся» вокруг ответа на вопрос о будущем «направлении удара», о том, на чем компания должна фокусироваться в предстоящем росте бизнеса. Собственники

представляют это по-разному. Часть собственников либо уходит (вспомните Форда), и компания может этого не выдержать (требуется либо выкупить их долю, либо ликвидировать старую компанию и «перезапустить» ее под ту же идею) либо не уходит и тянет компанию в разные стороны, в результате чего бизнес в конце концов раскалывается на самостоятельные, и, таким образом, старая организация умирает. С каждым днем скорость бизнеса увеличивается, и требуется искусное лавирование между интересами всех ключевых аудиторий, чтобы четко договориться о приемлемом для всех формате развития.

В этой фазе также критически важно адекватно развивать систему управления компанией, чтобы центр управления рос одновременно с объемом бизнеса. Если, как часто происходит в российских компаниях, бизнес вырос, а управляется как будто только «родился», управлению не хватает контроля, и бизнес стихийно и хаотично начинает «сам» расти в различных направлениях, вместо того, чтобы готовить компанию к завоеванию четко осознанной ниши с определенным набором конкурентных преимуществ. Эта расфокусировка в итоге приводит компанию к замедлению развития и невозможности нанести по рынку решающий «удар». Если это будет еще помножено на какую-нибудь общую неурядицу в экономике, можно ожидать быстрого и ошеломляющего крушения бизнеса.

Новосибирская компания ВИНАП («ВИна, НАпитки, Пиво») в процессе формирования превратилась в крупнейшего в России производителя спиртных и безалкогольных напитков. ВИНАП был единственным в отрасли предприятием, объединившим в своей структуре пять самостоятельных производств: пивоваренное, винодельческое, шампанское, ликеро-водочное и безалкогольное, выпуская около 18,8 млн. дал продукции в год. Под этот масштабный проект в августе 2003 г. ВИНАП разместил облигации на 400 млн руб. Погасить долг компания обязалась 15 августа 2006 г. Параллельно компания накопила налоговую задолженность. С начала 2006 вступили в действие новые правила акцизных сборов за алкогольную продукцию, но из-за налоговой задолженности ВИНАП не смог получить акцизные марки, в апреле 2006 г. завод проиграл судебный спор инспекции ФНС и вынужден был остановить производство. Можно ли назвать адекватным руководство предприятия, директор которого в этой ситуации за месяц до погашения займа, имея еще и около 300 млн. руб. непогашенной задолженности перед госбюдже-

том, продолжает уверенно говорить о готовящейся экспансии на национальный рынок: «Мы использовали пять месяцев простоя максимально эффективно. Разработали четыре новых вида водки — концептуально новое направление в водочном производстве. Это будут не локальные, а общероссийские брэндсы». Разумеется, ничего из этого не сбылось. По облигациям ВИНАП не рассчитался. Это был первый публичный дефолт среди российских компаний. Летом 2006 г. менеджмент предприятия инициировал введение процедуры внешнего наблюдения. Из-за задолженности перед кредиторами, достигшей 800 млн. руб., возобновить производство в течение двух следующих лет так и не удалось^{7,1}. В июле 2008 г. было объявлено конкурсное производство, и основной актив обанкротившегося ВИНАПА — производственный комплекс — пошел с молотка по частям.

Рост – «Головокружение от успехов» или «Смерть от несварения»

В стадии роста бизнеса его масштабы резко меняются. Но, как говорят химики, если смешать сто грамм и сто тонн одних и тех же веществ, результаты будут разные. В химии дело в примесях, а в бизнесе — в деталях, которыми можно пренебречь, когда он маленький, но нельзя, когда он большой. Часто компания не успевает выстраивать все бизнес-процессы адекватно темпам своего роста, усугубляется это еще тем, что компанию окружают конкуренты, в борьбе с которыми нужно вырасти как можно больше и любыми путями завоевать максимальную долю рынка. Убежав «вперед в атаку», руководство захватило территорию, но сил тыла и обеспечения не хватает, чтобы ее удержать. Приходится хаотично «затыкать дыры». Падает качество предоставляемых услуг и выпускаемых продуктов, и компания начинает получать от ключевых аудиторий негативные оценки, ее продукция теряет спрос. В этом случае бизнес начинает проигрывать конкурентам, которые вскоре далеко его опережают. Даже при лучшем исходе такая компания оказывается на периферии рынка, и если она хоть чего-то стоит, ее ждет поглощение более крупным конкурентом.

Главная проблема на этапе роста — отсутствие баланса между динамикой роста и внешним финансированием своей деятельности. Нынешний мировой кризис — это масштабный кризис несоблюдения норм кредитного риска во всем мире. Все проблемы начались с недоверия инвесторов и закончатся только тогда, когда наступит равновесие в ценах и зарплатах, пришедших к величинам, адекватным внешней среде. Количество банкротств домохо-

зайств будет исчисляться миллионами, а компаний — тысячами, и голова у людей, к счастью, перестанет кружиться от успехов. И все начнут работать в полную силу.

Стабилизация – не успокаиваться

Главная опасность на этой фазе – считать, что ничто не сможет «подвинуть» компанию с ее места на рынке. Менеджеры расслабляются и перестают постоянно совершенствовать процессы, чтобы поддерживать взаимодействие с ключевыми аудиториями «в тонусе». Необходимо поддерживать ощущение не прекращающегося развития и совершенствования: новые товары, старые принципиальные конкуренты. Тем временем накапливает изменения внешняя среда. Если компания ее не отслеживает, количество неизбежно перейдет в качество, которому компания окажется не адекватной.

Особенно подвержены этому риску бизнесы, построенные на идее, давшей им особое положение на рынке. Такова история IBM, успевшей вовремя сменить бизнес-модель. Такова история «изобретателя копирования» Хероха, который сменил несколько новых парадигм деятельности: пытался стать производителем DTP-систем, затем «компанией документооборота», а все равно превратился в рядового производителя. Во многом такова история Apple, которую ее «исключительность» завела в тупик, откуда удалось выбраться, только пожертвовав значительной долей своей «идентичности», перейдя на массовую платформу Wintel. Silicon Graphics, производитель уникальных компьютеров для трехмерной графики, из такой ситуации не смогла выйти даже с помощью Wintel, была исключена из биржевого листинга, но полученный от правительства США статус защиты от банкротства не дал ей умереть: в 2006 г. она была реформирована. Polaroid не так повезло: выросшая на патентах на моментальную фотографию, компания пропустила появление цифрового фото, потеряла рынок и в октябре 2001 г. обанкротилась.

Краткое содержание Главы 7



В этой главе мы говорили о системных кризисах, таких, которые случаются не из-за технических ошибок, а проистекают из самих особенностей каждой из фаз жизненного цикла компании.

В фазе зарождения предпосылкой для них является не востребованная рынком концепция, «идея» бизнеса. Здесь нужно не сдаваться, а продолжать искать такую идею, которая «выстрелит».

В фазе формирования системные кризисы возникают из-за расхождения в видении дальнейшего развития между собственниками, расфокусировки стратегии и нехватки возможностей контроля, а также (отечественная специфика), играют свою роль препятствия, право и неправо чинимые органами власти.

В фазе роста к системному кризису приводит неправильная оценка собственных возможностей, забегание вперед и перерасход ресурсов. Ведь, как правило, эти ресурсы берутся «чужие и на время», а вернуть их компания, переоценившая свои силы, не в состоянии.

В фазе стабилизации прямая дорога к системному кризису лежит через самоуспокоенность и самоуверенность, непонимание того простого обстоятельства, что внешняя среда бизнеса трансформируется, медленно, но неуклонно. Иногда настолько медленно, что эти изменения незаметны. Но в какой-то момент они переходят в новое качество, лишая бизнес точки опоры.

8 КРУПНЫЙ БИЗНЕС: ИНТЕГРАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ

В предыдущей главе мы говорили о рисках. Причиной наступления риска является конфликт с одной или несколькими ключевыми аудиториями. Чтобы снизить вероятность негативных последствий такого рода и управлять отношениями с ключевыми аудиториями более точно, крупные бизнесы обычно ставят своего рода «брендмауэры», разделяя бизнес на как бы самостоятельные участки, идентифицируемые местной и федеральной властью, потребителями, партнерами, инвесторами, местными жителями, персоналом как самостоятельные субъекты ответственности. Это напоминает установку на большом корабле водонепроницаемых переборок, не позволяющих затопить все судно сразу.

Однако устройство подобной системы зависит от характера интеграции отдельных участков бизнеса между собой. Существует три типа интеграции бизнеса.

Вертикальная интеграция. Бизнес построен в виде цепочки предприятий, которые последовательно участвуют в создании конечного продукта в рамках определенной отрасли. Примерами таких компаний являются НК «ЛУКОЙЛ», «Газпром», ТНК-ВР, RUSAL, «Норильский Никель», «Евразхолдинг» и другие. В основном, это производственные предприятия, работающие как на B2B, так и на B2C-рынках.

Вертикальная интеграция может происходить в двух направлениях. В рамках интеграции «вперед» производственная или добывающая компания движется ближе к конечному покупателю. Яркий тому пример — покупка и развитие «ЛУКОЙЛом» сети автозаправочных станций в США. В рамках интеграции «назад» компании розничной торговли приобретают производственные ресурсы, а производственные предприятия — поставщиков сырья. В качестве примера вертикальной интеграции в рамках одной отрасли можно привести компанию RUSAL. Она объединяет предприятия, которые составляют полный цикл алюминиевого производства: добычу бокситов и нефелиновой руды, производство глинозема, производство первичного алюминия, производство и реализацию полуфабрикатов и готовой продукции (например, хорошо знакомых пивных банок) и, наконец, переработку алюминиевого вторсырья.

Управление отношениями с ключевыми аудиториями в вертикально интегрированных компаниях, как правило, двухуровневое. Первый уровень — фе-

деральный и международный – сфера компетенции профильных подразделений головного офиса. Второй уровень – региональный и муниципальный – сфера компетенции коммуникационных подразделений регионального предприятия, которое отвечает за оперативное управление производственной деятельностью. Подразделения второго уровня проводят свои действия в рамках функциональной стратегии холдинга в области коммуникаций, разработанной в штаб-квартире и реализуемой под ее контролем.

Отличительной особенностью коммуникации вертикально интегрированных отраслевых холдингов является идентификация бизнеса как единого только на федеральном и международном уровне. В то время как входящие в холдинг производственные подразделения управляют только репутацией собственных предприятий, имеющих самостоятельные названия, на муниципальном и региональном уровнях.

Построение двухуровневой системы управления развитием связей с общественностью вызвано тем, что взаимодействие с ключевыми аудиториями происходит, в основном, на федеральном и международных уровнях. С точки зрения стратегии развития компании работа именно с этими аудиториями является первоочередной, тем более что через посредство одного холдинга представляются интересы десятков предприятий. Качественно налаженные связи на региональном и муниципальном уровне — залог благоприятного операционного развития только отдельно взятого структурного подразделения.

Многолетняя практика показывает, что конфликтные ситуации на уровне отдельных предприятий в таком случае крайне редко становятся достоянием внимания ключевых аудиторий на федеральном уровне. Только не нужно называть локальные предприятия именем головного холдинга. Авария со взрывом на Волгоградском НПЗ не стала новостью федерального значения (хотя завод принадлежит компании «ЛУКОЙЛ»). Выбросы метана на шахтах «Ульяновская» и «Юбилейная» вызвали негативную реакцию губернатора Кемеровской области Амана Тулеева в адрес «Южкузбассугля» и соответствующее освещение в местной прессе, но до федерального уровня эти претензии не дотянулись и репутацию «Евразхолдинга» не затронули.

Это, конечно, не отменяет риска распространения кризисной ситуации «сверху вниз». Так, например, когда летом 2008 г. власть сделала недруже-

ственный выпад в адрес Группы «Мечел», выброс метана на шахте имени Ленина (Междуреченск, Кемеровская область), входящей в ОАО «Южный Кузбасс», которое, в свою очередь, является «дочкой» «Мечела», немедленно стал одним из пунктов обвинений и нашел достаточно широкое отражение в федеральных СМИ. Тем не менее, вертикально-интегрированные компании должны «прокладывать» коммуникацию огнеупорными слоями самостоятельной ответственности и самостоятельной идентификации отдельных предприятий. Это, в частности, помогло уберечь от разрушения в рамках дела НК «ЮКОС» производственную структуру «Юганскнефтегаза» и «Ачинского НПЗ».

Горизонтальная интеграция. Наличие в рамках компании нескольких предприятий из одной отрасли, имеющих технологическую общность и выпускающих однородную продукцию. Примерами такого рода в основном являются сети потребительских услуг: «Мегафон», «Райффайзен банк», «Седьмой Континент», «Аэрофлот», McDonalds, банк «Русский стандарт» и т.д.

Управление развитием связей с общественностью в горизонтально интегрированных одноотраслевых российских холдингах также двухуровневое. Первый уровень – федеральный и международный – сфера компетенции коммуникативного департамента головного офиса. Второй уровень – региональный и муниципальный – сфера компетенции коммуникативного отдела регионального предприятия, который отвечает за оперативное управление деятельностью на местах.

Однако, в отличие от вертикальной интеграции, при горизонтальной на всех уровнях управления проводятся скоординированные мероприятия по формированию идентификации холдинга как единой компании. Входящие в нее подразделения используют единую марку (даже если их юридические наименования не одинаковы) и позиционируют свои продукты и услуги согласно коммуникационной политике холдинга. Например, юридическое наименование ЗАО «Уральский GSM» вряд ли подскажет вам, что речь идет об уральском представительстве «Мегафона», под маркой которого, собственно, это дочернее предприятие сотовой связи и знают в его регионе.

Потребители больше доверяют крупным компаниям, чем локальным, поскольку крупная компания воспринимается как более развитая и имеющая более высокие стандарты управления и качества, а крупный банк — еще и

как более надежный банк. Кроме того, в расчете на одного потребителя продвигать федеральную марку намного дешевле, используя федеральные СМИ и единые для национального рынка творческие и организационные решения.

Но локальные кризисные ситуации в таких случаях сразу же превращаются в проблему федерального масштаба, поскольку автоматически связываются с компанией национального уровня. Когда самолет «Сибири» разбился при посадке в Иркутске, никто не стал разбираться, в каком именно из нескольких базовых аэропортов компании он обслуживался — претензии по безопасности полетов были предъявлены всей компании. Проблемы с некачественным обслуживанием в «Эльдорадо» свойственны, в основном, столичным точкам продаж компании, в регионах потребители, наоборот, отмечают «Эльдорадо» как одного из самых компетентных и дружелюбных ритейлеров, но именно благодаря «прорехам» в качестве обслуживания в столице сеть приобрела репутацию экономящей на обслуживании и не любящей клиентов. Случай нарушения сотрудником МТС тайны переговоров абонентов в одном из регионов немедленно стал достоянием федеральной прессы, равно как конфликт одного из региональных предприятий «Вымпелкома» с местной налоговой службой. Соответственно, ипотечный кризис в США, влияющий на работу Citigroup в Америке, сразу же озадачивает российских клиентов Citibank вопросами надежности всей системы.

В общем, практика показывает, что уровень общественного внимания к кризисным ситуациям определяется не масштабом ситуации, а масштабом субъектов, вовлеченных в нее. Если утечка нефти в Надыме произойдет в зоне ответственности, скажем, «ЛУКОЙЛА», можно не сомневаться, что об этом напишут национальные СМИ. Если же она произойдет в зоне ответственности какого-нибудь «Надымкомхозмонтажнабсбыта», все останется в пределах интересов газеты «Рабочий Надыма».

Смешенная интеграция. Наличие в рамках одной холдинговой группы нескольких компаний, которые имеют как вертикальную, так и горизонтальную интеграцию, и, как правило, работают в различных отраслях, будучи связаны между собой только стратегическим управлением и единой инвестиционной политикой. Таковы, например, Группа «Интеррос», где холдинги «Норильский Никель» и «Полус Золото» построены по модели вертикаль-

Таблица 5. Два основных типа интеграции бизнеса

	Вертикальная интеграция	Горизонтальная интеграция
Основной принцип	Переход смежных стадий производства под единое управление, единую собственность.	Включение в фирменную структуру предприятий, которые занимаются тем же самым
Тип стратегии	Расширение производства	Рыночная экспансия
Цель стратегии	Повышение результативности цикла производства (снижение себестоимости) и реализации	Увеличение доли рынка, обеспечение доступа к новым территориям и новым клиентам
Продукция	Каждый уровень производит свое	Однородная
Технологии	На каждом уровне своя	Сходные/одинаковые
Способы	Интеграция «вперед» / интеграция «назад» Компанию интересует только соответствие стандарту выпускаемой продукции, а кем и как она произведена, никого не волнует	Создание новых филиалов и/или покупка бизнеса других компаний. Главная задача — построить единый бизнес-процесс всей компании
Характеристики коммуникации	Персонализированная, адресная, исходящая от головного подразделения и направленная на достижение глобальных целей бизнеса, исходящая от других подразделений направлена на решение локальных проблем.	Широкоохватная, массовая, унифицированная (координируемая из центра) на всей территории, но от имени каждого подразделения.
Функции	Установление тесных личных связей между представителями ключевых целевых аудиторий и руководством компании для ведения взаимовыгодного сотрудничества.	Привлечение максимально возможного количества потребителей товаров/услуг, повышение узнаваемости бренда, создание ценности бренда.
Коммуникационные технологии	Персональные коммуникации, личные встречи, реклама в специализированных СМИ, участие в специализированных выставках, government relations, investor relations, public relations.	Телевизионная/радио/наружная реклама, реклама в печатных изданиях, Интернет, public relations, спонсорство, внутрикорпоративные public relations.
Плюсы	Возможность управления качеством при снижении общей себестоимости производимого продукта. Гарантии от сбоев в поставках сырья, материалов. Возможность отслеживать изменения внутренних цен. Экономия на транзакционных издержках и оборотных средствах.	Объединное управление несколькими бизнес-единицами, имеющими общие технологию, маркетинг, географию, поставщиков, сбытовую сеть. Экономия на масштабе в коммуникациях, в IT и т.д. Сильные региональные менеджерские команды.
Минусы	Разные системы управления, отчетности, IT и коммуникации системы. Гигантизм функции и компетентных сотрудников только в головном офисе. Слабость региональных команды по сравнению с федеральной.	Единый бренд и единая репутация — локальный кризис может привести к общему кризису системы

ной интеграции, а система «Росбанка» — горизонтальной, группа «Базовый элемент» (RUSAL и банк «Союз»), АФК «Система» (телекоммуникационные активы и строительство и новые технологии), «Ренова» (от ТНК-ВР до АКА-ДО), «Альфа» (от ТНК-ВР до активов Altimio и финансов) и другие. Стимулом к такого рода интеграции является, в основном, поиск новых выгодных сфер приложения капитала, а также необходимость снижения предпринимательского риска путем распределения активов на несколько отраслей.

Смешанно-интегрированная компания представляет собой трехуровневую структуру: уровень головной компании (корпоративного центра), уровень холдингов, представляющих различные бизнес-направления (с разной интеграцией) и уровень бизнес-единиц, входящих в структуру холдингов. С уровня холдингов, представляющих различные бизнес-направления, управление взаимодействием с ключевыми аудиториями ведется по схемам, описанным выше для горизонтально и вертикально интегрированных компаний. Холдинги имеют достаточную автономию в управлении корпоративным брендом и наибольшая активность по части коммуникации исходит именно от них. Корпоративная марка смешанно-интегрированной компании редко становится зонтичной для всех холдингов. Иногда бренд бизнес-группы используется для нескольких взаимосвязанных направлений бизнес деятельности (например, цепочка «Альфа групп» — «Альфа банк» — «Альфа страхование»). Это позволяет проводить единую коммуникационную политику для марки группы и нескольких холдингов, но таит в себе значительные репутационные риски для корпоративного бренда.

Корпоративный центр в смешанно-интегрированных компаниях действует либо по модели «держателя активов», либо по модели «стратегического архитектора». В первом случае стратегия развития и управление капитализацией реализуется через продажу и покупку отдельных предприятий или долей, во втором — в большей степени через «крупноблочную» реструктуризацию существующих активов. Однако в обоих случаях вмешательство центра в операционную деятельность холдингов незначительно.

В смешанно-интегрированных объединениях каждый уровень управления напрямую взаимодействует со своими ключевыми аудиториями. Группа идентифицируется исключительно на международном и федеральном уровнях в сфере построения отношений с органами власти и инвесторами. Хол-

динг может выходить с собственной стратегией коммуникации как на федеральный, так и на международный уровень по всему спектру вопросов, касающихся непосредственно бизнеса. Границей вмешательства собственников в коммуникационную политику холдингов является влияние этой коммуникации на рыночную капитализацию бизнеса: если информация холдинга способна оказать такое влияние, она будет предварительно согласована со штаб-квартирой группы. Бизнес-единица, в зависимости от типа интеграции, занимается локальными коммуникациями.

Краткое содержание Главы 8



Глава была посвящена особенностям коммуникаций интегрированных бизнесов (независимо от типа самого бизнеса) и влиянию характера интеграции на коммуникацию с точки зрения разделения полномочий между уровнями управления и вероятности репутационных рисков.

В ходе рассмотрения установлено, интеграция бывает «вертикальная» (по цепочке стоимости), «горизонтальная» (по охвату территории) и смешанная (на уровне активов).

При вертикальной интеграции, в отличие от горизонтальной, существует возможность разделения ответственности за взаимодействие с ключевыми аудиториями на самостоятельные уровни, что, в частности, снижает репутационный ущерб при наступлении соответствующих рисков.

В рамках горизонтальной интеграции возможность такого разделения отсутствует. Там, напротив, наступление риска на «нижнем» (местном, региональном) уровне почти автоматически означает попадание кризисной информации в фокус общественного внимания на федеральном уровне.

Хотя, конечно, правил без исключений не бывает, а реальный результат в каждом случае определяется соблюдением правил рискованной готовности, частью которых и являются заранее принятые меры по разделению ответственности.

Что еще полезно запомнить из этой главы, так это то, что уровень общественного внимания к кризисным ситуациям определяется не масштабом ситуации, а масштабом вовлеченных в нее субъектов.

9 ОТ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ДО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОММУНИКАЦИЙ — АЛГОРИТМ

1. Начинать долгосрочное планирование коммуникации следует, по мнению автора, с *определения, в какой фазе жизненного цикла находится ваш бизнес* (ну и, конечно, вы должны понимать, к какому из четырех основных типов он относится). В этой книге автор привел некоторые критерии, и надеется, что вы справитесь с определением, на каком этапе развития находится ваша компания, ваша отрасль и экономика в целом.

2. Это легко поможет вам определить, какие *задачи реально стоят перед вашим бизнесом*. Ведь они непосредственно связаны с фазой жизненного цикла. Конкретизируйте их применительно к вашей отрасли, вашей конкретной компании. Но не расширяйте число сущностей сверх необходимого. То, что может быть сформулировано просто, и должно быть сформулировано просто.

3. Определитесь со своими *ключевыми аудиториями*. Не с теми, кому вы продаете! А с теми, которые реально влияют на ваш бизнес. В этом, по мнению автора, заключается такая огромная разница, что он упразднил выражение «целевые группы» как пришедшее из маркетинга и только запутывающее управляющих общественными связями. Поймите, что во многих случаях карты ложатся так, что потребитель или клиент — не ключевая аудитория. Он был, есть и будет, а вот если у вас, скажем, вовремя нет инвесторов, то бизнес умрет, как бы хорошо вы ни умели привлекать клиентов.

Напишите на листе бумаги список ваших аудиторий и попробуйте придать каждой «вес влияния». Как? Ну придайте первой 100%. Много? Поделитесь этими процентами со второй? Непохоже? Поделитесь процентами с третьей. И так далее. В принципе, автор уже проделал эту работу за вас, но ему доверять не надо, он ведь за результаты вашего бизнеса не отвечает. Рассматривайте раскладку автора как инструмент для сверки. Если у вас получится совсем иная картина, нежели приведенная в этой книге, еще раз подумайте.

В конце концов, ранжировав аудитории по весу их влияния на бизнес, вы получите четкую модель распределения коммуникационных усилий (времени, ресурсов, внимания, ответственности, замеров и т.п.). На этом этапе предлагаю не выбрасывать никакую из аудиторий, если только она не заработала менее 5% веса. Мы выбросим лишнее, когда подойдем к этапу определения наших собственных ресурсов на коммуникацию.

4. Теперь пора определить *интересы ключевых аудиторий* относительно вашего бизнеса и в целом. Для этого в первую очередь изучите прошлый опыт взаимодействия с ними. Что компания уже делала, и какой отклик это принесло? Поговорите с представителями этих аудиторий об их проблемах — люди всегда охотно рассказывают о себе искренне заинтересованному собеседнику. Попросите проделать это и своих коллег, пусть соберут свои впечатления и поделятся с вами. Поищите отчеты по исследованиям, статистическим и качественным. В них масса полезной информации. Придумайте другие способы сбора информации. А может быть, вы все понимаете сами. Наконец, суммируйте на листе бумаги в две колонки: чего хочет каждая аудитория от вас как от компании, занимающейся конкретным делом, и чего она хочет вообще. Среди этого «вообще» вы найдете и новые возможности для своего бизнеса, и крепкие «якоря», позволяющие аудитории полюбить вашу компанию не только за то, что она делает (производит вкусную колбасу, соблюдает гигиену и т.п.), но и за то, что она разделяет те же идеи («накормить народ» или, напротив, «выбрать между жизнью и колбасой»).

5. На основе понимания интересов ключевых аудиторий составьте таблицу *ключевых посланий* («мессиджей») каждой из них. В этой книге приводятся кое-какие образцы, но слепо копировать их не надо. Во-первых, ключевые послания это не слова, это мысли, тезисы. Слова должны быть ваши, если на этом этапе конкретные слова и формулы вообще нужны (по мнению автора, пока нет). Во-вторых, ключевые послания мертвы, если их нельзя доказать. Ищите в вашей компании факты, подтверждающие справедливость каждого вашего тезиса, и чем больше, тем лучше. Если вы намерены сообщить, что вы самые умные, то доказать это можно, например, самым высоким уровнем образования сотрудников, историей сбывшихся предсказаний ваших экспертов, поголовной проверкой сотрудников по тестам IQ с высокими результатами и тысячей других способов. Но если вы не можете найти таких фактов, лучше отложите тезис в сторону. Убеждают только факты.

Пятый шаг стратегического планирования коммуникаций — последний из шагов, которые сопровождает эта книга. Дальше — непосредственные решения и прикладные технологии. Автор же хотел сосредоточиться на том, как не ошибиться со стратегическими приоритетами. Даже правильно сделанная практическая работа будет бессмысленна, если ситуация оценена неверно, а целеполагание ошибочно. Что касается



прикладной части процесса, то мы ее здесь тоже рассмотрим, но с оговоркой о том, что на следующих этапах читателю придется самому определять свои источники знаний. Благо, прикладной литературы на эту тему очень и очень много.

6. Определившись с тем, кому (ключевые аудитории) и что (ключевые послания) вы намерены коммуницировать, подумайте о том, какими средствами донести эту информацию до адресата. Речь идет о *каналах коммуникации*. Каналы могут быть самые разнообразные: от личного разговора до прямой рекламы, включая Интернет (сайт, форумы, блоги, подкасты, RSS и что там еще придумают нового), традиционные СМИ (радио, ТВ, печать), раздаточные материалы, выступления на массовых и деловых мероприятиях как собственных, так и организованных кем-то еще, кампании слухов и многое другое. Это процесс творческий: можно изобрести и собственный канал.

Каналы коммуникации следует, извините за банальность, выбирать на основании того, какими из них предпочитают пользоваться ваши ключевые аудитории, отдавая приоритет таким каналам, которые в большей степени сфокусированы. Узнать о предпочтениях аудитории можно из соответствующих исследований, которые проводят независимые компании. В традиционных средствах массовой информации существует хорошая практика изучать свою аудиторию — практически любое нормальное издание предоставит по вашему запросу подробную карту своей аудитории. Рекламные агентства дадут данные про Интернет (в меру возможностей, ибо абсолютно адекватных инструментов анализа аудитории Интернета пока не существует) и наружную рекламу. Для специфических аудиторий или для не-медийных каналов зачастую нет иного выхода, кроме как самостоятельно собирать разрозненную информацию об их способности доносить вашу информацию до ключевых аудиторий.

В процессе «канализации» бесполезно понимать, что медиа как таковые вашей ключевой аудиторией не являются *никогда*. Удивительно бывает рецензировать PR-планы, где среди адресатов распространения информации указываются типы СМИ, а не ее конечные получатели.

Тем не менее, стоит иметь в виду, что отдельные типы СМИ действительно соответствуют отдельным ключевым аудиториям. Например:

- Аудиторию *массовых потребителей* покрывают СМИ так называемого об-

щего интереса (human interest) — таблоиды, телегиды, глянцевого журналы, а также общественно-политические СМИ (в наиболее интеллигентной части этой аудитории) и потребительские издания (типа журналов «Потребитель», «Спрос»).

- Аудиторию *корпоративных потребителей* покрывают деловые СМИ и специализированные СМИ, посвященные различным аспектам и видам бизнеса («Карьера», «Управление компанией» и тому подобные)
- Аудиторию *партнеров* и смежников по вашей цепочке поставок охватывают отраслевые СМИ вашей отрасли. Практически в каждой отрасли есть собственные СМИ (например, журналы о телекоммуникациях «Стандарт», «ИнформКурьерСвязь») или как минимум профильные Интернет-ресурсы.
- Аудиторию *инвесторов* целенаправленно охватывают специализированные издания по инвестиционной тематике и банковской деятельности («РЦБ», «The Banker» и многие другие).
- Аудиторию, которую представляет собой ваш *персонал*, если она достаточно многочисленна, чтобы стать аудиторией для средства массовой информации, покрывает ваше собственное корпоративное издание или интранет-система.
- К *локальным сообществам*, в которых, возможно, действуют ваши предприятия или точки продаж и обслуживания, и до соответствующих местных властей вы доберетесь через местную прессу и местное радио и ТВ.
- Наконец, в адрес *федеральных органов власти* донести сообщение помогут официальные издания (такие, как «Российская газета», «Парламентская газета», «Кворум», издания министерств и ведомств, и многие другие).

7. Наметив каналы, постарайтесь построить *интегрированную систему распространения информации*. Детализируйте каналы, послания и аудитории по типам (конкретику оставим на потом). Это будет ваш план коммуникационной работы. При этом имейте в виду, что идеально сфокусированных СМИ не бывает — не потому, что они не умеют выбрать своего читателя, но потому, что между перечисленными аудиториями нет четких границ. Например, если на вашем заводе издается корпоративная газета, то через нее информация распространяется не только в коллективе, но и в локальном сообществе (ведь ваши сотрудники имеют семьи и друзей), и среди ваших инвесторов (ведь и ваши сотрудники, и ваши инвесторы имеют доступ к внутренней информации предприятия).

8. Придайте плану *динамику*, превратив его в *график*: расположите блоки «что», «кому» и «посредством чего» во времени на протяжении периода, на который вы можете планировать. Обычно это год, максимум три (зависит от фазы, в которой находится ваша компания).

На этом же этапе установите, с помощью каких методов будут измеряться результаты каждой работы (контент-анализ прессы, корреляции с продажами, экспертный опрос или т.п.). Заложите эти контрольные функции в план — они тоже требуют времени и денег. Установите, какие должны быть достигнуты показатели по измеряемым параметрам (например, число публикаций, аудиторный охват, индекс медиа-присутствия, степень корреляции с продажами, уровень знания и характер представлений о компании в аудитории и т.п.).

9. Начинайте над планом *бюджетную работу*. Не пытайтесь сразу установить точные стоимости — на этом этапе нужен метод «рекомендуемых ассигнований», то есть, распределение некоего конкретного бюджета, который компания способна выделить под коммуникационные задачи. Обсудите его величину с руководством и установите как данность. Не рассчитывайте, что бюджет будет возрастать по мере, скажем, роста продаж, генерируемых рекламой. Никогда не закладывайте в бюджет «гипотетических» средств, которыми ваша компания не располагает реально «здесь и сейчас». Не укладываетесь в бюджет? Отлично. «Веса влияния» аудиторий подскажут вам, где сэкономить.

10. Теперь под концепцию и бюджет необходимо искать *исполнителей*. Ими могут быть как ваши собственные сотрудники, так и привлеченные субподрядчики. Определитесь с тем, какие работы компания может взять на себя. Выделите то, что вы хотите поручить внешнему подрядчику, в отдельный график и бюджет. Если вы видите, что суть работ значительно различается (реклама в СМИ, наружная реклама, Интернет-сайт, презентационная продукция, PR, мероприятия, экспертная поддержка и лоббирование, аудиторные замеры и иной анализ результатов, и т.п.), распределите ее по специализированным подрядчикам на соответствующие услуги вместе с бюджетами.

11. Пора искать *подрядчиков*. Можно попробовать провести конкурс (избегайте термина «тендер», он признается открытой офертой и накладывает на

организатора ряд юридических обязательств). Можно найти знакомых по рекомендации. Может быть, у компании уже есть такие партнеры. Важно, чтобы вы, во-первых, поставили максимально конкретизированные задачи (жизнь учит, что ответ на вопрос «Что делать?» получить гораздо труднее, чем на вопрос «Как сделать?»), во-вторых, сразу же ввели подрядчика в определенные финансовые рамки, в-третьих, потребовали максимальной детализации сметы. В конце концов, если какое-то направление коммуникации окажется более перспективным, вы сможете перераспределить бюджет в его пользу позднее. Конкурс удобен тем, что вы можете сравнить финансовые предложения нескольких подрядчиков и, если нужно, привести своего любимого подрядчика «в чувство»: или соблюдай финансовую дисциплину, или на твоём месте будет более адекватный контрагент. Если же все подрядчики существенно превышают вашу оценку ассигнований, значит, она была ошибочна. Подумайте над ней еще раз.

И не поручайте работы по оценке тем же подрядчикам, которые проводят коммуникационную работу.

12. Подрядчики представят вам свои планы работ с детализированными сметами. Выбрав наиболее приемлемые, вы сведете их в единый план-график, добавите работы, осуществляемые вашей организацией самостоятельно, и получите *проект коммуникационной деятельности на выбранный период*. Поработайте над ним на предмет возможного сокращения бюджетов. Наконец, заключайте договоры — и вперед.

13. *Координируйте* работу подрядчиков. Помогайте им взаимодействовать между собой. Собирайте их представителей, отвечающих за ваши заказы, вместе, чтобы обсуждать текущие вопросы и проблемы. Подводите промежуточные итоги по отдельным работам, не дожидаясь плановых замеров и отчетов. Не ставьте себя в положение критика работы подрядчиков (в конце концов, вы их сами выбрали), действуйте совместно, помогая подрядчикам устранять проблемы, с которыми они столкнулись на ваших заказах. И, возможно, на какой-то промежуточной стадии выполнения проекта уже будет очевидно, как нужно перераспределить бюджет.

14. Как можно скорее запустите механизм *изучения реакции аудитории*. Поговорите с ее представителями из числа друзей и знакомых: «Читали ин-

тервью? Понравилось? Запомнилось?», «Видел рекламу? Ну как тебе?». Не полагайтесь на их мнение, как на статистически достоверное. Оно предвзято в силу личного знакомства. Но они могут указать на явные ошибки и отклонения. Принимайте во внимание только это.

Если плановые работы по формальной, методической оценке эффективности коммуникации вы делаете самостоятельно, не ждите завершения проекта, приступайте к ним, как только накопилось минимально достаточно данных. Если это делает подрядчик, попросите его делиться с вами предварительными выводами и укоротить периодичность анализа. Эта информация нужна не после проекта, а по его ходу.

15. Требуйте от исполнителей (собственных и подрядных) полной и реальной *отчетности* по завершении программы. Заранее уведомите их, какая отчетность вам потребуется с тем, чтобы они могли собирать ее по ходу работы (например, фото-отчет по мероприятию уже не подготовишь, если съемка не состоялась вовремя; а на этом мероприятии вы или ваш шеф стояли рядом с Президентом).

Но не требуйте от подрядчика протокольных отчетов каждую неделю — ему будет некогда заниматься делом. Для понимания общего успеха или провала достаточно короткой информации (опубликовано или нет? была явка на мероприятие или нет? ну и так далее).

16. Вносите *корректировки на будущее*. Если план в каких-то частях оказался неудачным, непродуктивным, что-то технологически не сработало, учитите это в следующем периоде планирования.

17. По данным измерений (ваших или представленных субподрядчиком) *оцените достигнутые результаты*. Сравните их с планом. Проанализируйте причины расхождений. Либо дело в организационных ошибках, либо в концепции. Сформулируйте рекомендации по исправлению этих ошибок. Садитесь за план следующего периода. Возможно, пока вы бились над созданием и реализацией предыдущего, ваша компания перешла в новую фазу жизненного цикла.

Краткое содержание Главы 9

Рисунок 9. Алгоритм управления коммуникацией

В заключение

В этой книге говорилось о двух важнейших вещах, которые кардинальным образом влияют на деятельность компаний. Во-первых, о том, что успешность компании зависит от ключевых аудиторий, влияющих на весь цикл производства продукта или предоставления услуги. Часто российские менеджеры, распределяя приоритеты в коммуникации, этого не учитывают. Нужно оценивать бизнес в целом, а не ограничиваться частными проблемами, которые на итоговый бизнес-результат компании влияют несущественно.

Во-вторых, о том, что компании динамичны во времени и тесно связаны с внешней средой, тоже изменчивой. Компании постоянно развиваются по определенным законам — законам жизненных циклов. Понимание своего места в макротрендах развития позволит менеджменту глубже разобраться в тенденциях своей отрасли и экономики в целом, что скажется на успехах компании, а заодно и объяснит происходящие внутри нее перемены.

Предложенная в книге система дает менеджерам и собственникам самое главное оружие в конкурентной борьбе — модель для прогнозирования. С ее помощью компания сможет более адекватно отражать тенденции и процессы внешней и внутренней среды. Адекватная компания не забегает вперед в своем «революционном» (но коротком) развитии и успешно избегает риска преждевременной смерти из-за неготовности внешней среды принять ее. И не допускает другой крайности — осторожной и крайне консервативной политики, отстающей от процессов в окружающей среде. Такая политика не просто порождает в компании скуку и ощущение бесполезности, ибо подобные компании ничего не вносят в глобальный процесс развития человечества, но и способствует тому, что ее вытесняют более активные конкуренты.

Если компания адекватна процессам внешней среды и постоянно готова меняться, она становится высокоадаптивной системой. Постоянно учится, приобретает новые навыки, внедряет новые технологии и решения. Законы эволюции утверждают, что это единственный способ выживания и стабильного развития. Выживает не сильный — выживает умный и мудрый.

Будьте же мудрецами или Wisemen!!!

Удачи,

ДЧ

Примечания и источники

К главе 1

- 1.1 «Роснефть» спряталась. «Ведомости», 18.05.2007, №89 (1863)
- 1.2 «Норникеля» не хватило. «Ведомости», 06.11.2008, №210 (2232)
- 1.3 «Евросеть» может не все. «Ведомости», 17.01.2007, №6 (1780)
- 1.4 Всем дадут. «Ведомости», 26.11.2008, №224 (2246)
- 1.5 Эффективное снижение издержек. Доклад компании Ernst & Young
[http://www.ey.com/Global/assets.nsf/Ukraine_E/Effective_cost_reduction_2008_EN/\\$file/Effective_cost_reduction_2008_EN.pdf](http://www.ey.com/Global/assets.nsf/Ukraine_E/Effective_cost_reduction_2008_EN/$file/Effective_cost_reduction_2008_EN.pdf)
- 1.6 Американских аудиторов совсем уплотнили. «Коммерсант», 01.08.2003, № 135(2738)
- 1.7 Что скрывал «ЮКОС»? «Ведомости», 26.06.2007, №115 (1889)

К главе 2

- 2.1 Как работает хорошая репутация. «Эксперт», 18.02.2002, №7 (314)
- 2.2 А.Яцына, Д.Хлебников. Бизнес-проблемы роста. (<http://web.mac.com/dkhebnikov>, 2003)
- 2.3 Д. Завражных. Основные проблемы современного брэнд-менеджмента (опыт США и Европы, который необходимо знать любой российской компании). (<http://connect.rif.ru/reports/materials/4/KZ-4/1114.ppt>, 2003)
- 2.4 С.Филонович, Е.Кушелевич. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность, «Социологические исследования», 1996. № 10. С. 63-71.
- 2.5 Е. Либерман. Экономические методы повышения эффективности общественного производства. — М., 1970.
- 2.6 Умер Отто Шик — инициатор экономических реформ времен «Пражской весны». Чешское радио, 26.08.2004 (<http://www.radio.cz/ru/statja/57485>)
- 2.7 www.polit.nnov.ru/2008/09/05/oilrussialow/
- 2.8 Цены на нефть: пора страховаться. «Ведомости», 17.03.2008, №47 (2069)
- 2.9 Азиатский кризис и экономика России. «Зеркало недели», 20-26.06.1998, № 25 (194)
- 2.10 Дело «ЮКОСа» - показательный процесс или плата за ошибки? «Эксперт», 5.12.2005, №46 (492)
- 2.11 Г.Антонов, О.Иванова. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России, «Менеджмент в России и за рубежом», № 5/2001
- 2.12 «Транснефть» раздобыла \$1 млрд, «Ведомости», 28.03.2003, №53 (853)
- 2.13 Путин заявил о равноудаленности олигархов от власти. «Независимая газета», 28.02.2001
- 2.14 Бюджет-2004: что за профицитом? «Российская Федерация сегодня», №20, 2003.
- 2.15 Данные Международного Валютного Фонда, Всемирного Банка и Bloomberg.
- 2.16 ЮКОСу вручили больше, чем он выручил. «Коммерсант», 10.11.2004, № 210(3049)
- 2.17 Иллюзия льгот. «Ведомости», 06.02.2003, №19 (819)
- 2.18 Проблемы налогообложения нефтяной отрасли России. Аналитический доклад Института проблем рынка РАН.
- 2.19 Однажды на диком Западе. «Эксперт Северо-Запад» 25.06.2005, №28 (233)
- 2.20 Модернизация мощи. «Эксперт», 3.03.2008, №9 (598)
- 2.21 Инфраструктура для национального рынка, «Эксперт», 15.01.2007, №1-2 (543)
- 2.22 Две десятины на будущее. «Эксперт», 01.10.2007, №36 (577)
- 2.23 Власть покидает советы. «Коммерсант», 09.06.2008, № 98/П (3915)

- 2.24 Государство и бизнес. Александр Шохин: «Придется быть эффективными». «Ведомости», 24.11.2008, №222 (2244)
- 2.25 Кризис ликвидности на банковском рынке. «Банковское обозрение», Апрель 2006, №4 (82)
- 2.26 Выплывет сильнее. «Ведомости», 27.10.2008, №203 (2225)
- 2.27 Польза от кризиса. «Ведомости», 16.09.2008, №174 (2196)
- 2.28 Информация компании (<http://www.beeline.ru/about/history/>)
- 2.29 Информация компании: Fourth Quarter and Annual 2006 Financial And Operating Results Management Presentation (<http://www.vimpelcom.com/investor/presentations.wbp>)
- 2.30 С. Гуриев. Непонятный Медведев. «Forbes», Апрель 2008
- 2.31 Почему остановился рост нефтедобычи в России? Доклад института энергетической политики, Москва, июнь 2005 г.
- 2.32 Информация компании (http://www.rosneft.ru/Upstream/ProductionAndDevelopment/western_siberia/yuganskneftegaz/)
- 2.33 Состоявшиеся IPO российских эмитентов (<http://www.quote.ru>) и расчеты автора
- 2.34 Внешний долг Российской Федерации в 2003 году (перед нерезидентами). «Вестник Банка России», 6.05.2004, № 26-27 (750-751)
- 2.35 Внешний долг резидентов РФ за 2007 г. ПРАЙМ-ТАСС, 1.04.2008
- 2.36 Информация сайта News.ru (<http://txt.newsru.com/finance/18may2007/rosneft.html>)
- 2.37 «Газпром» прирос нефтью. «Ведомости», 31.03.2008
- 2.38 Британский сигнал. «Ведомости», 21.11.2005, №218 (1499)
- 2.39 «У нас проектов — миллиардов на 70», — Владимир Евтушенков, председатель совета директоров АФК «Система». «Ведомости», 31.03.2008, №57 (2079); а также презентация «ALTIMO: Leading Emerging Markets Growth, London 2007» (<http://www.altimo.ru>)
- 2.40 Amos Tuck's Post-Sweat Nike Spin Story. Business Research Yearbook, 1998 (<http://cbae.nmsu.edu/mgt/handout/boje/bnike/index.html>)
- 2.41 Citigroup — большая ошибка. «Ведомости», 04.04.2008
- 2.42 Л. Федун. ЛУКОЙЛ: трансформация в глобальную энергетическую компанию. Доклад на 10-й ежегодной конференции «Россия: взгляд в будущее», Москва, 20.07.2006
- 2.43 А.Миллер. «Газпром» перешел от этапа стабилизации к росту. Тезисы доклада, 27.06.2003, (<http://www.gazprom.ru/articles/article13300.shtml>)
- 2.44 Политэкономика: Глобализация продолжается? «Ведомости», 19.11.2008, №219 (2241)
- 2.45 От «семерки» к «двадцатке». «Эксперт», 24.11.2008, №46 (635)
- 2.46 72% вниз. «Ведомости», 24.11.2008, №222 (2244)
- 2.47 «Золотых миллиардов» станет три. К 2030 году численность среднего класса в мире вырастет на 2 млрд человек. «Коммерсант», 12.07.2008, № 120 (3937)
- 2.48 А.Перцовский. Десять лет спустя: 1998-2008-2018. «Ведомости», 19.08.2008, №154 (2176)
- 2.49 Модернизация: Экономика предложения. «Ведомости», 10.11.2008, №212 (2234)
- 2.50 МЭА бьет тревогу. «Ведомости», 29.10.2008, №202 (2224)
- 2.51 Информация Британской телевещательной корпорации (http://news.bbc.co.uk/hi/russian/international/newsid_7738000/7738707.stm)
- 2.52 Под Владимира Путина подвели газпромовскую платформу. «Коммерсант», 12.07.2008, № 120 (3937)

К главе 3

- 3.1 Удерживать траекторию. «Эксперт», 1.10.2007, №36 (577)
- 3.2 Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции. «Эксперт», 1.10.2007, №36 (577)
- 3.3 Информация компании (www.nlmk.ru)
- 3.4 «Нам пришлось выгнать всех негров», — Евгений Чичваркин, председатель совета директоров и совладелец «Евросети». «Ведомости», 23.06.2008, №113 (2135)
- 3.5 В плену падающей добычи. «Эксперт», 7.07.2008, №27 (616)
- 3.6 Д. Ергин. Добыча. Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть. Пер. с англ. — М.: ДеНово 1999г.
- 3.7 Ходорковский отмерил себе срок. «Ведомости», 04.04.2003
- 3.8 МТС — самая прозрачная компания. «Коммерсант», 01.10.2002, №177
- 3.9 Business Guide. Металлургия. Приложение к газете «Коммерсант», 14.11.2006, № 212(3543)
- 3.10 История IPO российских компаний (<http://www.quote.ru>, 05.07.2008 г.)
- 3.11 Машиностроительный ребус. «Эксперт», 1.10.2007, №36
- 3.12 Политика без закона. Приложение к газете «Коммерсант», 19.03.2008, № 44(3861)
- 3.13 Цвет нации. Приложение к газете «Коммерсант», 27.05.2008, № 89(3906)
- 3.14 Купец «калашниковых». «Коммерсант», 28.07.2006, № 137(3468)
- 3.15 НК «ЛУКОЙЛ» и Узбекистан подписали СРП по разработке Кандымских газовых месторождений стоимостью \$1 млрд. «Ведомости», 17.06.2004
- 3.16 Владимир Путин лишил парламент ЮАР дара обязательной речи, «Коммерсант», 06.09.2006, № 165(3496)
- 3.17 Соглашение о сотрудничестве МИД РФ и «ЛУКОЙЛ» позволит расширить деятельность российской компании на мировых рынках. ИТАР-ТАСС, 02.03. 2007
- 3.18 Лавров попросил власти Ливии отпустить из-под стражи сотрудника «Лукойла». «Lenta.Ru», 23.01.2008
- 3.19 Человек недели: Зюзин. «Ведомости», 28.07.2008, №138 (2160)
- 3.20 В.Алекперов. ЛУКОЙЛ - глобальная энергетическая компания: рост с упором на стоимость. Доклад. Лондон, 10.04.2008.
- 3.21 Petrobras обгоняет Россию. «Ведомости», 07.10.2008
- 3.22 Компания недели: Volkswagen. «Ведомости», 30.10.2008, №206 (2228)
- 3.23 Контракт с антрактом. «Коммерсант – Деньги», 10.01.05
- 3.24 Олег Дерипаска: ничего лишнего. «Эксперт», №26 (615)/30 июня 2008

К главе 4

- 4.1 Forbes, стр. 192, май 2008 г.
- 4.2 В ожидании тощих лет. «SmartMoney», 13.03.2006
- 4.3 Не для слабонервных, «SmartMoney», 30.06.2008
- 4.4 Информация с сайта <http://evtushenkov.ru/biography/>
- 4.5 ВТБ 24 связал сотрудников с клиентами. «Коммерсант», 06.08.2008, № 137(3954)
- 4.6 Wal-Mart против Carrefour. «Ведомости», 06.08.2008, №145 (2167).
- 4.7 Правда о ставках. «Ведомости», 29.12.2007, №248 (2022)
- 4.8 Преимущество мобильных операторов в том, что их емкость неограничена. «Коммерсант», 31.07.2008, № 133(3950)

4.9 См. 3.4.

4.10 Идут на клик. «Ведомости», 17.07.2008, №131 (2153)

К главе 5

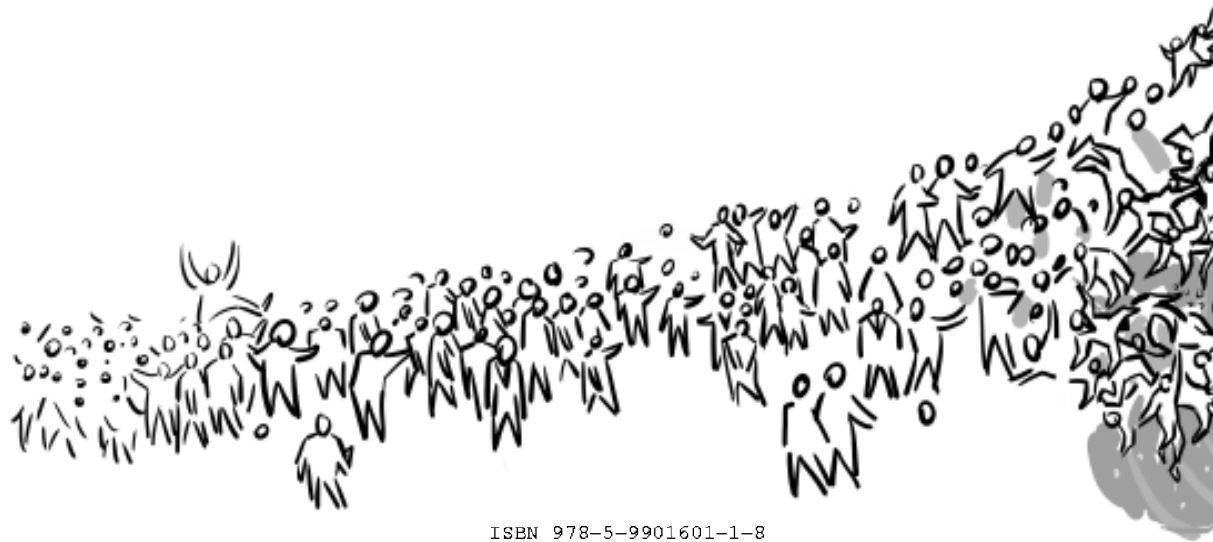
- 5.1 1997 Economic Report of the President. US Government Printing Office, 1997; а также Survey of Current Business. US Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis and Bureau of the Census, 1998
- 5.2 Пивная отрасль задает стиль. «Эксперт», 01.10.2007, №36 (577)
- 5.3 Е.Пасютина, В.Евстафьев. Западный и восточный подходы к созданию брендов (<http://www.advertology.ru/article8145.htm>)
- 5.4 Корпоративная информация (<http://blog.worldwebstudio.com/?p=179>)
- 5.5 Данные РА «Эксперт» (<http://www.raexpert.ru/ratings/expert400/2003/food/>)
- 5.6 Рост в обмен на прибыль. «Эксперт», 1.10.2007, №36 (577)
- 5.7 Н.Николайчук. Маркетинг и менеджмент услуг. — СПб.: Питер, 2005
- 5.8 О нормах российских законов господа из Nestle вспоминают только, если это нужно для борьбы с конкурентами или с экологами. «Русский курьер», 15.09.2004
- 5.9 Конфетный бой. «Эксперт Online», 10.01.2008
- 5.10 Восстановление репутации производственного предприятия в локальном сообществе. Отчет по проекту. Архив Национальной премии в области связей с общественностью «Серебряный Лучник», 2006
- 5.11 А.Крусс. Сравнительный анализ отдельных аспектов PR деятельности компаний Procter&Gamble и Unilever» (http://www.pressclub.host.ru/PR_Lib/Kruss.shtml)

К главе 6

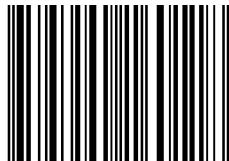
- 6.1 Миллион на троих. «Ведомости», 10.07.2008, №126 (2148)
- 6.2 Корпоративная информация (<http://www.ecopsy.ru/?id=193>)
- 6.3 Информация группы BDO (<http://www.bdo.ru/rus/about/history/index.wbp>)
- 6.4 Рейтинг консалтинговых компаний по итогам 2007 года. РА «Эксперт» (<http://www.raexpert.ru/ratings/consulting/2007/>)
- 6.5 IBS купила «Борлас». «Ведомости», 22.03.2007, №50 (1824)
- 6.6 Кто приведет миллионера? «Ведомости», 15.08.2008, №152 (2174)
- 6.7 Реструктуризация внутрикорпоративных отношений в системе интегрированного корпоративного развития Финансовой корпорации «НИКойл». Отчет по проекту. Архив Национальной премии в области связей с общественностью «Серебряный Лучник», 2005
- 6.8 Аудитору грозит заключение. «Коммерсант», 25.12.2006, № 241/П(3572)
- 6.9 «Замедления роста рынка я не вижу», — Анатолий Карачинский, президент IBS. «Ведомости», 04.08.2008, №143 (2165)

К главе 7

- 7.1 ВИАП желает вернуться. «Континент Сибирь», 26.05.2006, №20



ISBN 978-5-9901601-1-8



9 785990 160118 >

Как управлять корпоративными
коммуникациями в России,
когда всё меняется

ДМИТРИЙ ЧЕРНОВ **ВОЛНА** или